

Hanna-Leena Holmström

**PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖN
REUNAEHDOT JA TYÖSSÄ TARVITTAVA
TUKI**

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu tutkimus
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Hanna-Leena Holmström: Päiväkodin johtajan työn reunaehdot ja työssä tarvittava tuki
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisterikoulutus, varhaiskasvatus
Toukokuu 2021

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien käsityksiä erilaisten ulkoa asetettujen reunaehtojen vaikutuksesta arjen työhön sekä näiden reunaehtojen omaksumista. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka päiväkodin johtajia pystytään parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan reunaehtojen kanssa toimimisessa ja johtajuuden rakentumisessa. Varhaiskasvatuksen johtajuutta on aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu pääasiassa suhteessa työyhteisöön ja pedagogiikkaan, tutkimustietoa keskijohtoon asemoituvasta johtajuudesta suhteessa hallinnon tasoon on vielä suhteellisen vähän. Tutkimusaihetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joista kahdessa ensimmäisessä perehdyttiin reunaehtoihin ja niiden muodostumiseen ja kolmannessa käsiteltiin sitä, kuinka päiväkodin johtajia pystyttiin parhaiten tukemaan johtamistehtävässä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii varhaiskasvatuksen toimintaympäristö ajankohtaisten siinä vaikuttavien ilmiöiden näkökulmasta sekä johtajuustutkimus niin varhaiskasvatuksen kontekstissa kuin yleisellä tasolla. Tutkimus on kokemuksia fenomenologisella lähestymistavalla selvittävä kvalitatiivinen tutkimus, jonka käsitys tiedosta pohjautuu sosiaalisen konstruktionismin mallille sekä käsitykselle tiedosta kompleksisena ja moniulotteisena ilmiönä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä päiväkodin johtajaa kahdesta eri pääkaupunkiseudun kunnasta. Haastattelujen pohjana toimi yhteinen teemahaastattelurunko, jonka lisäksi informanteille annettiin mahdollisuus tuoda esille omia näkökulmia. Haastattelukysymyksiä täydennettiin tarvittavin osin haastattelujen kuluessa. Aineisto analysoitiin nostamalla käsittelyyn sekä haastattelukysymyksessä esitetyjä että aineistosta nousseita teemoja.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että päiväkodin johtajat tunnistivat työstään lukuisia eritasoisia reunaehtoja. Vaikka työn koettiin tästä näkökulmasta olevan hyvin säänneltyä, toimivia ja hyvin asetettuja reunaehtoja pidettiin tärkeänä tukena työlle. Reunaehtojen omaksumisen tasot vaihtelivat sen mukaan, oliko kyseessä valtakunnallinen laki tai ohje, vai kunnan oma strategia tai linjaus. Keskeisin positiivinen tekijä uuden reunaehdon käytäntöön viemisessä koettiin olevan riittävät perustelut ja pohjatiedot asiasta. Päiväkodin johtajat kokivat pääasiallisesti pystyvänsä vaikuttamaan kunnallisten reunaehtojen muodostumiseen hyvin, ja rakenteiden tukevan molempiin suuntiin kulkevaa viestintää. Reunaehdot perusteluineen haluttiin ymmärtää syvällisesti ja tuoda oman yksikön näkemykset osaksi päätöksentekoa, mutta samalla päiväkodin johtajat toivat vahvasti esiin luottamuksen linjauksen tekijöitä kohtaan. Päiväkodin johtajat kokivat tarvitsevansa työnsä tueksi toimivaa vuorovaikutusta niin kollegoiden kuin esihenkilöiden ja hallinnon kanssa. Yksi merkittävä esille noussut onnistumista tuottava tekijä oli luottamus eri toimijoiden välillä.

Avainsanat: varhaiskasvatus, johtajuus, organisaatio, reunaehdot

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	VARHAISKASVATUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
2.1	Varhaiskasvatuksen ajankohtaisia näkymiä	8
2.2	Varhaiskasvatustilanne	9
2.3	Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet	12
3	JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	14
3.1	Johtajuuskulttuurin rakentuminen	16
3.2	Johtajuus yhteisöllisenä ilmiönä.....	17
3.3	Varhaiskasvatuksen johtajuuden ongelmakohtia.....	20
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1	Tutkimuksen kohde ja lähestymistapa	25
5.2	Metodiset valinnat	27
5.2.1	<i>Kohderyhmä</i>	27
5.2.2	<i>Haastattelu tutkimusmenetelmänä</i>	28
5.3	Aineiston analyysi	29
6	TUTKIMUSTULOKSET	32
6.1	Reunaehdot osana arjen työtä.....	32
6.2	Reunaehtoisten muodostuminen ja vuorovaikutuksen merkitys	36
6.3	Päiväkodinjohtajien vaikutusmahdollisuudet	39
6.4	Esihenkilön merkitys	42
7	POHDINTA	45
7.1	Tutkimuksen päätulokset	45
7.2	Johtopäätökset.....	48
7.3	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja jatkotutkimuskohteet	52
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	61
	Liite 1: Saatekirje haastateltaville/Teemahaastattelurunko.....	61

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen viime vuosikymmenten muutos on kiistatta merkityksellinen asia varhaiskasvatuksen nykytilasta ja laadusta puhuttaessa. Varhaiskasvatuksessa johtajuuden merkitys laadulle on tunnistettu, ja valtakunnallisestikin on käynnissä hankkeita ja selvityksiä, joilla pyritään löytämään keskeisiä näkökulmia varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyen (esim. Karvi, Opetus- ja Kulttuuriministeriö). Tutkimukseni aiheen valinta kumpuaa työelämässä vastaan tulleista kysymyksistä. Ammatillisuuden vaade koskee varhaiskasvatuksessa paitsi kentällä työskenteleviä kasvattajia, myös johtoa ja hallintoa. Aihetta on viime aikoina alettu tutkimaan enemmän (esim. Fonsén ym. 2021, Hjelt ja Karila 2021, Rytönen 2019). Tämän tutkimuksen teemat nousevat sellaisista aiheista, joiden syvällisempi ymmärtäminen auttaisi sekä oman työn että mahdollisesti jopa koko varhaiskasvatuksen laadun kehittämisessä. Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkiminen on merkityksellistä, sillä johtajuudella nähdään olevan suora vaikutus varhaiskasvatuksen laatuun ja näin ollen myös lasten kasvuun, oppimiseen ja kehitykseen (Douglass 2019, 24).

Tutkimuksessa selvitetään päiväkodin johtajien käsityksiä ja kokemuksia erilaisten reunaehtojen vaikutuksesta arjen työhön. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään siihen, millaisia ovat erilaisten reunaehtojen määrittelemät päätöksentekoprosessit, ja millaisina päiväkodin johtajat kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa niihin. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaista tukea päiväkodin johtajat tarvitsevat työlleen ja sitä, millainen päiväkodin johtajien ja heidän esihenkilönsä ja/tai hallinnon välinen suhde on reunaehtoihin liittyen. Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida päiväkodin johtajien toimintaa asemassa, jossa työlle asetetaan useiden eri tahojen toimesta erilaisia vaatimuksia ja tavoitteita. Varhaiskasvatuksen johtamista on tutkittu paljon työyksikön ja pedagogiikan näkökulmasta (Fonsén, Heikka, Hujala ym.). Vähemmälle tarkastelulle on jäänyt se, mistä päiväkodin johtajat saavat suuntaviivat työlleen, ja kuinka heidän työpanoksensa olisi parhaalla

mahdollisella tavalla hyödynnettävissä. Johtajuusrakenteet päiväkodin johtajasta ylöspäin vaihtelevat paljon esimerkiksi kunnan koosta riippuen, mutta yhtä lailla jokaisen johtajan on osattava huomioida strategia, talouden linjaukset, vasu ym. ohjaavat asiakirjat tekemissään valinnoissa. Päiväkodin johtajat toimivat keskijohdossa, ja ovat päätöksenteon solmukohdassa ylemmän johdon ja työn toteuttajien välissä, mikä tarjoaa parhaimmillaan mahdollisuuden olla ratkaisujen keskiössä (Hjelt & Karila 2021, 114). Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisena päiväkodin johtajat kokevat tuon solmukohdan roolin reunaehtojen johtamisen ja toisaalta johdettavana olemisen näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat toisaalta varhaiskasvatuksen toimintaympäristö ja siihen liittyvät ajankohtaiset näkökulmat ja toisaalta johtajuus sekä varhaiskasvatukseen liittyen että yleisen johtajuustutkimuksen osalta. Teoreettinen viitekehys pyrkii avaamaan toimintakentän ja varhaiskasvatuksen johtajuuden ilmiön moniulotteisuutta ja monimuotoisuutta. Historiaan ei tässä tutkimuksessa perehdytä syvällisesti, vaan tutkimuksessa orientoidutaan varhaiskasvatuksen tulevaisuuden rakentamiseen. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, ja siinä on tarkoitus perehtyä fenomenologisen lähestymistavan kautta tutkittavien kokemuksia päiväkodin johtajana toimimiseen liittyen. Tutkimuksessa tieto nähdään sosiaalisesti rakentuvana, kompleksisena ja moniulotteisena ilmiönä. Käsitys rakentuu sosiaalisen konstruktionismin mallille, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Tutkimuksessa perehdytään kohdejoukon ja heitä ympäröivien rakenteiden toiminnassa havaittaviin tekijöihin ja pyritään avaamaan päiväkodin johtajien työn moninaisuutta.

Yleisessä keskustelussa ja politiikassa kansalliset tavoitteet varhaiskasvatuksen laadun ja vaikuttavuuden parantamisesta ovat vahvasti esillä, ja myös johtajuuden merkityksestä laatuun on alettu puhumaan. Varhaiskasvatuksen johtajuuden tila ja kehittäminen on aiheena hyvin ajankohtainen. Tuore varhaiskasvatuksen tutkimus (esim. Hjelt & Karila 2021, Fonsén ym. 2021) osoittaa, että varhaiskasvatuksen rakenteita on yksiköissä johtajuuden osalta selkiytettävä ja perustehtävä kirkastettava eri tehtävien hoitamisen sekä vallan ja vastuun jakautumisen osalta. Mielestäni vastaava rakenteiden arviointi ja toimintakulttuurin uudistamisen tehtävä on ulotettava

myös hallinnon tasolle, jotta näkymä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta on yhteneväinen kaikille siihen osallistuville tahoille.

2 VARHAISKASVATUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö on kuluneen kymmenen vuoden aikana muuttunut merkittävästi ja ammatillisuus toiminnassa on lisääntynyt. 2000-luvun alussa esitelly OECD:n investointinäkökulma varhaiskasvatukseen toi esille ajattelun tulevaisuuteen panostamisesta ja tätä kautta hyödyn taloudelliselle panostamiselle (Karila 2009, 251–252). Koulutuspoliittinen muutos 2010-luvulla on vähitellen vahvistanut varhaiskasvatuksen tunnistamista keskeiseksi osaksi koulutusjärjestelmää. Lisäksi siirtyminen sosiaalisosiaalihalinnosta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen on osaltaan vahvistanut ajatusta varhaiskasvatuksen merkityksestä muunakin kuin lasten huolenpidon järjestäjänä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 16). Varhaiskasvatuksen tiekartassa vuosille 2017–2030 (Karila, Kosonen ja Järvenkallas 2017, 11) painotetaan edellä mainittujen näkökulmien lisäksi elinikäisen oppimisen näkökulmaa sekä lapsen oikeutta varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatuksen nähdään olevan keskeinen tekijä esimerkiksi koulutuksellisen tasa-arvon tuottajana, syrjäytymisen ehkäisijänä ja vuorovaikutustaitojen rakentajana, vaikka näiden osoittaminen kiistatta tutkimuksilla onkin haastavaa (emt. 11–12).

Varhaiskasvatuksen järjestämisen reunaehdot ovat viime vuosien aikana kokeneet muutoksen, kun lainsäädäntöä on uudistettu, sen ohjaus valtakunnan tasolla on muuttunut ja sisältö on tarkemmin määritelty uudessa toimintaa ohjaavassa asiakirjassa. Lapsen oikeus varhaiskasvatukseen korostuvat entistä enemmän varhaiskasvatuslaissa ja sen pohjalta tehdyssä kuntia velvoittavassa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa. (Karila ym. 2017, 19). Muuttuneiden reunaehtojen toteutumista ja varhaiskasvatuksen laatua valvoo kansallinen koulutuksen arvioinnin keskus Karvi. Varhaiskasvatuksen laatua sekä toiminnan vaikuttavuutta selvittänyt arviointi vuosilta 2017–2019 selvittänyt hanke osoitti, että varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden asettamat tavoitteet eivät vielä

toteudu kaikkialla, vaikka perusteet nähtiinkin sinänsä hyvänä työkaluna toiminnan kehittämiseksi. Puutteelliset toimintatavat osoittivat esimerkiksi vajausta henkilöstön osaamisessa ja resursseissa sekä arviointiosaamisessa, kun taas onnistumiseen liitettiin toimiva johtajuus, hyvin konkretisoitu opetussuunnitelma, täydennyskoulutus sekä sopiva kuormitus työssä. (Repo ym. 2019, 161–162).

2.1 Varhaiskasvatuksen ajankohtaisia näkymiä

Hallituksen vuonna 2020 käynnistämä, Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoima Varhaiskasvatuksen laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelma asettaa suuntaviivat tämän hetken varhaiskasvatuksen kehittämiseksi. Ohjelman avulla pyritään löytämään vaikuttavia toimia lasten hyvinvoinnin ja oppimisen edistämiseksi sekä eriarvoistumiskehityksen pysäyttämiseksi. Ohjelman neljä tavoitetta ovat luoda tasa-arvoisia edellytyksiä oppimispoluille, edistää oppimisen tukea, luoda oppimiselle joustavampi alku sekä parantaa varhaiskasvatuksen laatua. Etenkin viimeisessä, laadun parantamiseen tähtäävässä tavoitteessa kiinnitetään huomiota johtajuuden vaikutuksiin suhteessa laatuun, ja useat ehdotetut toimenpiteet liittyvät johtajuuden kehittämiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b). Koulutuksen ja varhaiskasvatuksen arvioinnin riippumattomana asiantuntijaorganisaationa toimivan Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin suunnitelma vuosille 2020–2023 mukailee edellä mainittuja linjoja. Varhaiskasvatuksen osalta arviointi ja kehittäminen kohdistuvat 5-vuotiaiden maksuttoman varhaiskasvatuksen kokeiluun, esiopetuksen opetussuunnitelman toimeenpanon arviointiin sekä varhaiskasvatustilain muutosten ja varhaiskasvatuksen koulutusten arviointiin ja varhaiskasvatuksen laadun systemaattiseen arviointiin. (Karvi 2020). Keskeisten tahojen tavoitteet varhaiskasvatuksen suhteen välittävät ajatuksen pyrkimyksestä laadukkaaseen, perusteltuun, vaikuttavaan ja yhtenäiseen varhaiskasvatukseen, jonka avulla pystytään vastaamaan muuttuvan maailman eteen tuomiin haasteisiin.

Kuten edellä käy ilmi, katse varhaiskasvatuksen laadun kehittämisessä on viime aikoina monilla tahoilla käännetty kohdistumaan nimenomaan johtajuuteen. Fonsénin ja Soukaisen (2019, 213) mukaan lainsäädännön tiukentuneet vaatimukset yhdistettynä vajeeseen koulutetun henkilöstön määrästä on

aiheuttanut johtajissa hämmennystä, ja yhteisen käsityksen rakentaminen pedagogiikasta on erityisen tärkeää. Varhaiskasvatuksen järjestämisen perinpohjaisten kansallisten uudistusten kanssa samaan aikaan monissa kunnissa joudutaan tasapainoilemaan taloudellisten seikkojen kanssa, jolloin johtajien työalueet kasvavat ja muissakin kuluissa joudutaan säästämään. Eri tasoilla esiintyvät muutokset puolestaan haastavat työntekijöitä ja jopa heikentävät työhyvinvointia ja pedagogiikan laatua (emt. 214). Toimivan varhaiskasvatuksen johtajuuden kannalta keskeistä on yhteisen käsityksen rakentaminen niin perustehtävästä kuin johtajuusrakenteestakin. Sekä johtajien että varhaiskasvatuksen opettajien johtamisosaamista tulisi vahvistaa koulutuksella, sillä se edellyttää vahvaa tiedollista ja taidollista kompetenssia (Fonsén ym. 2021, 21).

Uusien reunaehtojen ja muuttuneiden vaatimusten omaksuminen ja tekeminen näkyväksi osana toimintaa vaatii sitoutumista ja valmiutta muutokseen. Jotta valtakunnallinen vasu ja varhaiskasvatustilanne toimisivat sisäistettynä suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen perustana, tarvitaan toimivia pedagogisen johtamisen rakenteita ja johtamisvastuiden avaamista eri tasoilla (Fonsén & Parrila 2016, 19–20). Heleniuksen (2008, 52) määritelmän mukaan pedagoginen prosessi on kasvatuksen ja opetuksen tietoisesti johdettu prosessi, joka käsittää niin yksittäisen lapsen persoonan kuin lasten yhteisönkin kehittämisen. Fonsénin (2014, 180–181) mukaan toteutuakseen hyvin pedagoginen johtajuus vaatii pedagogiikan tuntemusta ja sen arvon tunnustamista, eikä pedagogiikkaa voida varhaiskasvatuksessa jättää johtamisen ulkopuolelle. Toimialan tavoitteenasettamisen näkökulmasta visiota ja missiota sekä johtajuutta tukee merkittävällä tavalla strateginen ajattelu. Perustehtävän kirkastaminen ja yhteisen tavoitteen ja vision luominen on johtajan merkityksellinen tehtävä, jonka pohjalta taas johtajuuden rakenteita ja tehtäviä pystytään kehittämään ja luomaan uudelleen. (Hujala, Heikka & Halttunen. 2020, 297).

2.2 Varhaiskasvatustilanne

Vuoden 2011 hallitusohjelmassa päätettiin varhaiskasvatustilanne sääntämisestä, ja seuraavana vuonna asetettiin työryhmä valmistelemaan päivähoitoa

määritteleviä säädöksiä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 7). Uusi, huolellisesti valmisteltu varhaiskasvatuslaki astui voimaan 1.8.2015. Lain myötä nimike muuttui päivähoidosta varhaiskasvatukseksi, jonka määriteltiin olevan suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu pedagogiikka (Varhaiskasvatuslaki 580/2015, §2). Laissa asetettiin varhaiskasvatukselle 10 sitovaa tavoitetta, joihin oikeastaan koko varhaiskasvatuksen merkitys kiteytyy. Tavoitteissa esitetään pyrkimykset edistää lapsen kasvua ja kehitystä sekä elinikäistä oppimista, kiinnitetään huomiota pedagogisesti monipuoliseen ja turvalliseen oppimisympäristöön, sekä pysyviin vuorovaikutussuhteisiin. Lapsen oikeutta tasavertaisuuteen ja tarvitsemaansa oppimisen tukeen korostetaan tavoitteena kasvattaa eettisesti vastuulliseen toimintaan ja toisten kunnioittamiseen. Sekä lapsen oma vaikutuksenmahdollisuus että vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö on tavoitteissa mainittu. (Varhaiskasvatuslaki 580/2015 §3).

Yleisten velvoittavien tavoitteiden lisäksi vuoden 2015 varhaiskasvatuslaki sekä sitä täydentävä asetus vuodelta 2018 toivat useita toiminnan järjestämiseen vaikuttavia muutoksia mukanaan. Varhaiskasvatuksen järjestämistä ja tuottamista koskien säädetään esimerkiksi lapsen edun ensisijaisuudesta, kuntien velvollisuudesta järjestää varhaiskasvatusta, monialaisesta yhteistyöstä, kielestä ja päivittäisestä kestosta. Laissa määritellään lisäksi toimintaympäristön ja toimitilojen laadusta sekä ruokailun järjestämisestä kaikille varhaiskasvatuksessa läsnä oleville lapsille. (Varhaiskasvatuslaki 580/2015 §4–11). Muiden toiminnan järjestämistä koskevien ehtojen lisäksi uudessa laissa merkityksellistä oli lapsen osallisuuden vahvistaminen. Laissa määritellään, että lapsella ja hänen huoltajillaan tulee olla mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja arviointiin lapsen ikätaso huomioiden. Lapsille on lisäksi laadittava varhaiskasvatussuunnitelma, johon kirjataan tavoitteet lapsen varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevalla tavalla sekä toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi. Suunnitelman laatimisesta vastaa opettaja, vaikka kaikki ryhmän kasvattajat osallistuvatkin sen laatimiseen. (emt. §20 ja §23).

Päiväkotien toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa varhaiskasvatuslaki määrittelee useissa pykälissä toiminnan järjestämisen reunaehdot. Laissa säädetään esimerkiksi henkilöstön pätevyydestä, ryhmien koosta sekä

kasvattajamitoituksesta (Varhaiskasvatuslaki 580/2015 luku 7). Kaikkien laissa määrättyjen toimintaan vaikuttavien seikkojen huomioimisen sekä tavoitteisiin pyrkimisen lisäksi varhaiskasvatuspalveluja tuottavan tahon on sekä arvioitava ja kehitettävä toimintaansa itse, että osallistuttava ulkopuolisen tahon toteuttamaan arviointiin (emt. §24). Fonsénin ym. (2021, 56–57) tutkimuksessa johtajuuden diskursseista yksi löydöksistä osoittaa, että päiväkodin johtajan yhtenä keskeisenä tehtävänä pidetään suuntaviivojen ja tavoitteiden asettamista varhaiskasvatuslain mukaisiksi sekä henkilöstön tukeminen ja auttaminen lain hengen mukaisen toiminnan toteuttamisessa. Myös varhaiskasvatuslaissa päiväkodin johtajille on annettu vastuuta varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteutumisessa ja kunnallisella tasolla toimintaa hallinnoi lisäksi erilaiset kokoonpanot kunnan koosta riippuen. Lain mukaan varhaiskasvatuksen yleinen suunnittelu, ohjaus ja seuranta kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriölle ja alueellinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta aluehallintovirastolle. Asiantuntijaviraston tehtäviä hoitaa Opetushallitus. (Varhaiskasvatuslaki 580/2015 §51).

Vuoden 2015 varhaiskasvatuslakia päivitettiin niin, että uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) tuli voimaan 1.9.2018. Uudistusten myötä lainsäädäntö ajanmukaistui, selkeytyi ja tarkentui käsitteellisesti. Tehtävänimikkeitä yhtenäistettiin ja koulutustasoa nostettiin laadun vahvistamiseksi, joskin siirtymäaika nimikkeissä oli verrattain pitkä (Varhaiskasvatuslaki 240/2018, luku 6). Vaikka nimikkeet ja vastuut on laissa selvästi määritelty, on osaamistasossa sekä koulutetun henkilöstön riittävydessä edelleen haasteita. Lisäksi sekä varhaiskasvatuksen opettajien että päiväkodin johtajien tarvitsema johtajuusosaaminen edellyttää vahvaa tiedollista ja taidollista kompetenssia, mikä osoittaa tarpeen sekä kasvatustieteen että johtamisosaamisen tutkimukseen perustuvalla johtajuuskoulutukselle (Fonsén ym. 2012, 64). Varhaiskasvatuksen tavoitteisiin lisättiin muutoksen yhteydessä myös yhdenvertaisuuden edistäminen (Varhaiskasvatuslaki 240/2018, §3). Vuoden 2018 lakiuudistuksessa lapsen oikeudessa varhaiskasvatukseen säilyi 20h viikoittaisen tunnin alaraja. Tämä kuitenkin kumottiin 1.8.2020 voimaan tulleella lakimuutoksella, joka paitsi palautti lapsen subjektiivisen oikeuden varhaiskasvatukseen, myös pienensi yli 3-vuotiaiden

lasten ryhmien kasvattajamitoituksen 1:7:ään (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019).

2.3 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Varhaiskasvatuksen järjestämisen perustana toimivat valtakunnalliset varhaiskasvatuksen opetussuunnitelman perusteet sekä niitä täydentävät kuntakohtaiset opetussuunnitelmat. Onnismaan ja Paanasen (2019, 192) mukaan suomalainen varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmatraditio on varsin nuorta, etenkin koulun puoleen verrattuna. Ensimmäinen opetushallituksen laatima perusteteksti julkaistiin 2016, vaikkakin sitä ennen oli jo otettu käyttöön esiopetusta koskeva esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita on päivitetty joiltakin osin vuonna 2019.

Suomalaisen varhaiskasvatuksen juuret ovat sosiaalihuollossa ja päivähoitotoimessa. Ensimmäinen laki päivähoiton järjestämisestä koskien tuli voimaan vuonna 1973, jolloin pienten lasten seimet ja yli 3-vuotiaiden tarhat yhdistettiin päiväkotinimikkeeseen. Sosiaalihuollon alaisuudessa toimisen ajan päivähoiton ohjaamiseen tarkoitetut asiakirjat olivat luonteeltaan suosituksia. Vuoden 2015 lakiuudistuksen yhteydessä varhaiskasvatuksen hallinta siirtyi Opetushallitukseen, jolloin myös ohjaavat asiakirjat muuttuivat luonteeltaan normeiksi. (Onnismaa & Paananen 2019, 183–194). Muutos otettiin varhaiskasvatuksen kentällä tosissaan, ja laadun arviointiin ja kehittämiseen on sittemmin panostettu niin valtakunnallisesti kuin yksikkö- ja yksilötasolla. Samalla ensimmäistä kertaa suomalaisen varhaiskasvatuksen historiassa varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen opetussuunnitelmat muodostavat käsitteellisen ja hallinnollisen jatkumon näiden kahden toiminnon välille (emt. 208).

Varhaiskasvatuksen opetussuunnitelma nojaa vahvasti uudistettuun varhaiskasvatukseen ja sen tavoitteisiin. Siinä korostuvat pedagogiikka, arviointi ja kehittäminen, yhteisöllisyys ja osallisuus sekä lapsen yksilöllisyyden huomioiminen vahvuuksien, kiinnostuksenkohteiden ja tuen tarpeiden kautta (Ahonen 2017, 8–9). Sen lisäksi, että varhaiskasvatussuunnitelman perusteet toimivat normina ja toiminnan suunnittelua ja kehittämistä ohjaavana asiakirjana, Karilan ja Nummenmaan (2006, 46–47) mukaan

varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön liittyvillä yhteisöllisillä suunnitteluprosesseilla voidaan lisätä myös henkilöstön osallisuuden tunnetta. Kyse ei toisin sanoen ole vain asiakirjojen noudattamisesta, vaan myös niihin liittyvästä ajatteluprosessista. Varhaiskasvatussuunnitelmatyöllä luodaan visio, eli suunta, ja strategia, eli keinot, jotka muodostavat pohjan kaikelle toiminnalle ja sen ohjaamiselle (Fonsén 2014, 54).

3 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Johtajuus on viime aikoina ollut enenevässä määrin kiinnostuksen kohteena varhaiskasvatusta koskevassa tutkimuksessa. Varhaiskasvatuksen sisällölliset ja rakenteelliset muutokset tuovat kehittämishaasteita, ja laajentavat johtamisen toimintakenttää (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 295). Johtajuus nähdään toimintaympäristöön vahvasti sidottuna, joiltain osin jaettuna tehtävänä. Ebbeck ja Waniganayake (2004, 84) korostavat varhaiskasvatuksen johtajuuden yhteyttä toiminnan laatuun, ja toteavat että muutoksiin vastaavien strategioiden on perustuttava käytäntöjen luomisen prosessin ymmärrykseen. Varhaiskasvatuksen johtajuus on yhteistyön rakentamista, jossa varhaiskasvatuksen missio jäsennetään ja visiota rakennetaan yhdessä henkilöstön kanssa, sekä kiinnitetään strategiatyö ja siihen liittyvä arviointi kehittämistyön perustaksi (Hujala ym. 2020, 297). Varhaiskasvatuksen johtajuuden kenttä on laaja ja moninainen, ja reunaehdot toiminnalle asetetaan monista eri suunnista. Varhaiskasvatuksen johtajan rooli on sosiaalisesti rakentunut, kontekstisidonnainen ja moninainen sekä toisaalta työnkuvaltaan epäselvä ilmiö (Hujala 2004, 53).

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kentän laajuus käy ilmi useissa varhaiskasvatuksen tutkimuksissa. Fonsén ym. (2021, 9) tunnistivat varhaiskasvatuksen johtajuuden diskursseja tarkastelleessa tutkimuksessaan keskeisiksi johtajuuden osa-alueiksi toiminnan mahdollistamisen ja ohjausasiakirjojen tulkitsijana toimisen sekä toisaalta läsnäolon tärkeyden ja mahdollisen johtajuuden puuttumisen. Johtajuutta kaivataan raamien asettamiseen sekä huomion suuntaamiseen oikeisiin asioihin. Varhaiskasvatuksessa johtajuus nähdään ilmiönä, joka on sosiaalisesti rakentunut, tilannesidonnainen ja tulkinnallinen. Johtajuus nähdään ilmiönä, joka on kiinteästi yhteydessä organisaation perustehtävään, toimintaympäristöön ja

kulttuuriin. Johtajuutta rakennetaan siinä kontekstissa, jossa se ilmenee. Samalla johtajuudelle luodaan yhtenäinen merkitys. (Hujala, 2013). Päiväkodin johtajien työ voidaan jaotella esimerkiksi sisäiseen intrajohtajuuteen ja päiväkodin ulkopuoliseen interjohtamiseen. Karilan (2001, 30–35) mukaan päiväkodin johtajan työn osa-alueiksi voidaan jäsentää hoidon, kasvatuksen ja opetuksen järjestäminen, palveluorganisaation, työorganisaation ja henkilöstön osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen.

Hujalan ja Eskelisen (2013, 225) mukaan suomalaisten päiväkodin johtajien keskeisimmät työtehtävät liittyivät pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Muita työtehtäviä olivat esimerkiksi palvelutuotannon johtaminen, talous, verkostoyhteistyö, päivittäisjohtaminen sekä muutosjohtajuus. Rytkösen (2019, 119) mukaan varhaiskasvatuksessa pedagogiikan laatu sekä henkilöstön ammatillinen kehitys ja hyvinvointi kietoutuvat yhteen. Näitä voidaan edistää muun muassa voimaannuttamisen, vastuuttamisen ja suunnan näyttämisen keinoin, jolloin työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ja käyttämään osaamistaan. Työntekijät kokevat erityisen kannustavana ja motivoivana johtamisen, joka on voimaannuttavaa ja vastuuttavaa. Kaikilla työyhteisöillä on omat käsityksensä sovitusta säännöistä, vastuista, rooleista ja suuntaviivoista. Tämän vuoksi tarvitaan sisäistä keskustelua ja yhteinen näkemys reunaehdoista, joiden sisällä toimitaan. Yhteinen näkemys sekä vastuun jakaminen ja saaminen edistävät työtyytyväisyyttä ja rakentavat yhteisöllisyyttä. (Coleman & Glovet 2010, 38–39).

Reunaehdot varhaiskasvatuksen johtajuudelle tulevat monista suunnista. Varhaiskasvatustalaki ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelevät johtamisen vastuita ja tehtäviä, ja asettavat niille professionaalista osaamista vaativia tavoitteita (Hujala ym. 2020, 294). Lisäksi kunnat määrittelevät toiminnalle omia strategisia tavoitteita ja asettavat taloudellisia reunaehtoja toiminnan järjestämiselle. Hujalan ym. (2020, 295) mukaan vaatimukset varhaiskasvatuksen johtamisosaamiselle ovat moninaiset, ja työssä tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi esimerkiksi talousosaamista, hallinto- ja henkilöstöjohtamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Haasteena on toimia asiantuntijajohtajana ja kehittää päätöksentekotaitoja huolehtien samanaikaisesti pedagogisista perusteista. Hjeltin ja Karilan (2021, 114) mukaan varhaiskasvatuksessa tarvitaan johtajuutta, jossa organisaation eri toimijoista

muodostuvat tasot käyvät aitoa vuoropuhelua, sillä johdettavat ja johtajat muodostavat sosiaalisesti rakentuvan kokonaisuuden.

3.1 Johtajuuskulttuurin rakentuminen

Johtajuus nähdään nykyisin enemmän koko organisaation ja kulttuurin prosessina ja laatuna kuin yksilön ominaisuutena. Johtajan asemaa ja ylivertaisuutta korostavat sankarijohtajat ovat vaihtuneet johtajiin, jotka korostavat vastuuta ja yhteisöllisyyttä, joka edistää yhteisen hyvän toteutumista. (Salovaara 2011, 97.) Työyhteisöjen toimintakulttuurit ovat muuttuneet, eikä kaiken tietävälle ehdottomalle auktoriteetille ole enää tilaa, vaan etenkin uusi sukupolvi odottaa vaikuttamisenmahdollisuutta sitoutuakseen työhön ja tehtävään. Arjen tilanteet ja kohtaamiset toimivat johtajuuskulttuurin rakentumisen pohjana, ja kehittämisen tulee pohjautua erilaisten tilanteiden tunnistamiseen ja muutostarpeen arvioimiseen (Mäki 2017, 209). Suomalaista johtajuutta tutkinut Työelämä 2020 -hanke on selvittänyt, että suomalaisen johtajan asia- ja prosessiosaaminen on vahvaa, matalan hierarkian vuoksi johtajaa on helppo lähestyä, ja luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on hyvää. Vähemmälle huomiolle jäävät henkilöstön innostaminen ja työn merkityksellisyyden korostaminen. Kehittämiskohteiksi tutkimus nostaa ihmisläheisemmän otteen, keskustelukulttuurin luomisen ja kunnianhimon suuremman tason. Tulevaisuudessa johtajilta odotetaan enenevässä määrin läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Tällä hetkellä huomiota inhimillisyydeltä vie prosesseihin kiinnittyminen ja asioiden johtaminen. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 20–21).

Päiväkodin johtajat edustavat organisaatiossa usein keskijohtoa. Keskijohtoon kohdistuvat paineet kahdesta suunnasta; heidän on täytettävä sekä esimiestensä että alaistensa odotukset, ja toimia sekä kontrolloivana ja vastuullisena että tuloksellisena ja toisen päätöksiä toteuttavana päätöksentekijänä (Alvesson 1996, 125). Keskijohdon toimintaan vaikuttavat oma toimintatapa ja koulutus, mutta myös organisaatiokulttuuri ja oman esimiehen malli ja toisaalta alaisten ja kollegoiden toiminta (Kuusela 2010, 16). On siis haastavaa esittää yksiselitteisesti syy-seuraussuhteita, ja samalla löytää takuuvarmasti toimivaa mallia johtajuuden rakentamiseen. Mäen (2017, 251)

mukaan on keskeistä, että keskijohto ja lähiesimiehet ovat osallisia päätöksentekoon, sillä osallisuuden puuttuessa organisaatio ei pysty hyödyntämään kaikkea käytössä olevaa potentiaalia. Keskijohdon osallistamisen avulla pystytään sitouttamaan myös työntekijöiden joukko paremmin asetettuihin tavoitteisiin. Keinoina keskijohdon ja ylimmän johdon välisen kuilun kaventamiseen voidaan käyttää esimerkiksi roolien ja odotusten kirkastamista ja keskijohdon vahvempaa osallistumista organisaatiotasolla käytyihin keskusteluihin (emt. 214–215).

Kasvatusalan organisaatioissa on pyritty siirtymään johtajuuteen, jossa yhdessä pyritään löytämään keinot asetetun tavoitteen saavuttamiseen (leadership) sen sijaan, että oletettaisiin johtajan osaavan osoittaa parhaat työn tekemisen tavat (management) sillä kasvatusalalla sekä tavoitteet että keinot niihin pääsemiseksi ovat harvoin yksiselitteisiä ja selkeitä. Haasteena kasvatusalan organisaatioissa on tasapainottaa asia- ja ihmispainotteinen johtajuus, sillä myös management-tyyppistä suoraviivaista johtamisotetta tarvitaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Hallinger & Snidvongs 2008, 25–27). Johtajuuskulttuurin rakentaminen on tasapainoilua lukuisten eri reunaehtojen ja toiminnallisten valintojen välillä. Varhaiskasvatuksessa usein käytetty jako hallinnolliseen ja pedagogiseen johtajuuteen ei myöskään ole yksiselitteinen ja selkeärajanen. Varhaiskasvatuksen johtajien työn ulottuvuudet niin sisällön kuin toimintakentänkin suhteen ovat laajat. Johtajuuden jaottelu hallinnolliseen ja pedagogiseen puoleen ei myöskään ole yksiselitteinen, sillä johtajien työhön sisältyy ulottuvuuksia, jotka voidaan nähdä kuuluvaksi sekä hallinnolliseen että pedagogiseen johtajuuteen (Strehmel 2016, 349–351.)

3.2 Johtajuus yhteisöllisenä ilmiönä

Johtajuuskulttuurin rakentaminen ei ole yksittäisen johtajan käsissä, vaan sen muodostuminen on koko organisaation asia. Organisaation eri tasot osallistuvat toimintakulttuurin rakentamiseen tiedostaen tai tiedostamatta, aktiivisesti tai passiivisesti ja erilaisia rooleja ottaen. (Mäki 2017, 219.) Johtajuuskulttuuri rakentuu strategian ja valintojen sekä organisaation viestinnän ja rakenteiden kautta, mutta erityisesti ihmisten välisissä kohtaamisissa (emt.220). Johtajuus on ensisijaisesti vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa. Myös Salovaara (2011,

224) tunnistaa johtajuuden yhteisölliseksi ja vuorovaikutukselliseksi ilmiöksi sen sijaan, että johtajuus olisi yksilöllinen ja erillinen kokonaisuus. Salovaaran mukaan johtajuudessa menestymiselle tärkeää on, että johtaja on valmis antamaan tilaa ajatuksille ympärillään ja rohkaisemaan toisia omaan ajatteluun. Keskeistä ei ole komentaminen tai suunnan näyttäminen, vaan tilan antaminen asioiden tutkiskelemiselle sekä toimivien yhteisöjen luominen (emt. 222). Kuuselan tutkimus vallasta ja vuorovaikutuksesta (2010) tukee edellä kuvattua vuorovaikutuksen merkitystä toimivalle johtajuudelle. Kannustavalla vuorovaikutuksella saavutettiin arvostuksen kokemista ja motivoitumista, ja se oli yhteydessä onnistumisiin. Oppimiskokemuksia saavutettiin johtamisen vuorovaikutuksella, joka mahdollisti oivalluksen onnistumiseen johtaneista tekijöistä. Negatiivisia, pettymyksen tunteita herätti puolestaan lamaannuttava ja epäluottamukseen johtava vuorovaikutus. (emt. 5–6).

Vaikka johtajuuden arvioidaan olevan organisaatiossa yhteisesti rakennettu kokonaisuus, voidaan hyvälle johtajalle määritellä joitakin ominaisuuksia. Pia Lappalainen (2012) on väitöstutkimuksessaan selvittänyt hyvään johtajaan liitettyjä tunneälyn piirteitä. Pohjan hyvälle johtajuudelle luo vankka substanssiosaaminen, mutta muita positiivisena pidettyjä piirteitä olivat esimerkiksi luotettavuus, esimerkkinä toimiminen, motivoiminen, innostaminen, reiluus ja avoimuus (emt. 113–115). Salovaara (2011) painottaa vuorovaikutustaitojen lisäksi samankaltaisia ominaisuuksia hyvässä johtamisessa kuin Lappalainen. Tilan antaminen toisten ajatuksille, todellisuuksien luominen yhdessä ja oman rajallisuuden tunnistaminen vahvistavat hyvää johtajuutta (emt. 221–222). Onnistuneessa johtamisessa keskeistä vaikuttaa olevan yhteinen näkemys ja visio tavoitteista sekä innostus eteenpäin pyrkimiseen luottamuksellisessa ilmapiirissä. Wenström (2020) on tutkinut innostamisen ja positiivisen lähestymistavan merkitystä johtajuudelle opetuksen ja kasvatuksen kentällä. Löydökset tukevat edellä esitettyjä: rohkaiseva ilmapiiri ja palaute, keskittyminen hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä luottamus yhdistettiin onnistuneeseen johtamiseen (emt. 59).

Varhaiskasvatuksen johtajuuden laajuuteen ja moninaisuuteen on pyritty löytämään vahvistusta jaetusta johtajuudesta. Yksi tapa määrittää jaettua johtajuutta on nähdä se kaikkien organisaation toimijoiden jaettuna vastuuna organisaatiolle asetetuista perustehtävistä, tavoitteista ja linjauksista (Hujala,

Heikka & Fonsén 2009, 74). Se on organisaation mikro- ja makrotasojen toimijoiden pedagogiikan kehittämisestä jakamaa vastuuta (Heikka 2014, 79). Jaetussa johtajuudessa johtamistyö pyritään organisoimaan uudelleen, sillä vanhat byrokraattiset ja hierarkkiset organisaatiot eivät pysty tarjoamaan rakenteita, joissa organisaatioiden oppiminen olisi mahdollista. Keskeistä on yhteistyö, verkostoituminen ja konstruktivistisen oppimisparadigman mukaan johtajuuden tuottaminen sosiaalisesti. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 299–300.) Myös Waniganayake (2014, 74–75) pitää keskeisimpänä tekijänä jaetussa johtajuudessa tietoa, mutta tunnistaa mikro- eli yksikötason lisäksi keskeisenä tekijänä laajemmin ympäröivän yhteisön, johon kuuluvat esimerkiksi kunta, koulut.

Jaettua johtajuutta esiintyy kaikilla päätöksenteon tasoilla, ja sitä voidaan tarkastella vastuualueiden mukaan. Positiot määrittävät vastuualueen laajuuden, ollen erilainen lautakunta-, virkamiesjohto- ja yksikötasolla. Yhteisen keskustelun kautta muodostetut arvot ja tavoitteet sekä yhdessä sovitut toimintatavat toimivat pohjana jaetulle johtajuudelle. Kaikki yhdessä ovat vastuussa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta, ja toiminnan reflektoinnin kautta oppiminen lisää sitoutumista. (Fonsén 2014, 185) Myös Hujala ym. (2020, 300) tuovat esille organisaation eri tasojen yhteisen näkemyksen merkityksen. Yhteinen vastuu varhaiskasvatuksen toteuttamisesta merkitsee tietoista ja yhteistä vastuuta tavoitteista ja linjauksista sekä resurssoinnista ja laadun edellytysten turvaamisesta. Varhaiskasvatuksen johtajuus on määritelty johtaville virkamiehille, päätöksentekijöille ja päiväkotien johtajille ja tiimeille, mutta siitä huolimatta kaikki arjessa tehtävät valinnat ovat osa päätöksentekoa ja johtajuutta. (emt. 300.) Bolden (2011, 263) tunnistaa jaetun johtajuuden tutkimusten perusteella riskitekijänä sen, että johtajuuden jakamisella saatetaan tavoitella julkisella puolella organisaatiomuutoksia ja säästöjä, jolloin demokraattisuuden ja inklusiivisuuden näkökulmat eivät välttämättä toteudu.

Vastuun yhteisöllistä jakamista tarkastellaan myös Rytkösen (2019) tutkimuksessa palvelevasta johtamisesta. Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen monitasoisessa johtajuudessa päätöksentekoa ja johtajuutta ohjasivat erilaiset arvot ja intressit, kuten taloudelliset, pedagogiset sekä palvelun tuottamiseen liittyvät painotukset. Varhaiskasvatuksen kentällä keskeisimpiä

toimintatapoja olivat vastuuttaminen, voimaannuttaminen ja suunnan näyttäminen, ja työntekijät sekä tiesivät mitä heiltä odotetaan että kokivat omat vaikutuksenmahdollisuutensa työhön hyvinä. (emt. 124–125). Tiihosen (2019) varhaiskasvatuksen johtajuuden suhdemallissa on tunnistettu neljä jaettuun johtamiseen vahvasti vaikuttavaa suhdetyyppiä, jotka ovat voimaannuttava vuorovaikutussuhde, kumppanuussuhde, luottamussuhde ja auktoriteettisuhde. Nämä eritasoiset suhteet muodostavat kokonaisuuden, jossa keskeistä on toimintakulttuuri, joka hyödyntäen omaa osaamista ja oma-aloitteisuutta sekä mahdollistaa ja valtuuttaa toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi. (emt. 107–112.) Johtajuuden jakaminen rakentavalla ja toiminnan laatuun tähtäävällä tavalla ei kuitenkaan synny itsestään, vaan johtajuuden rakentamiseen on panostettava koko organisaatiossa. Hujalan ja Eskelisen (2013, 230) mukaan varhaiskasvatuksen kentällä niin johtajien kuin muun henkilöstön kanssa on selvennettävä johtajuuden vastuut, jotta johtamisen tehokkuutta voidaan parantaa ja koko organisaation hyvinvointi ja toimivuus varmistaa.

3.3 Varhaiskasvatuksen johtajuuden ongelmakohtia

Johtajan työn moninaisuus sekä monista suunnista asetetut, osin ristikkäiset paineet tuovat työhön ristiriitaisuuksia, joiden kanssa päivittäisessä työssä joudutaan tasapainoilemaan. Hjelt ja Karila (2021, 105) nostavat tuoreessa tutkimuksessaan esille kolme eri johtamistyöhön liittyvää paradoksia. Näistä kahteen päiväkodin johtajat löytävät ratkaisukeinoja, mutta yksi vaikuttaa vaativan jatkossa suurempaa panostusta. Yksi paradokseista koskee ristiriitaa johtajan erillisyyden ja työyhteisön yhteisöllisyyden rakentumisen välillä. Johtaja kokee olevansa erillinen muusta työyhteisöstä, mutta tunnistaa positiivisena yhteisöllisen vaikuttamisen ja jaetun johtajuuden mahdollisuudet. Vaikka rooli toisin sanoen koetaan jokseenkin yksinäisenä, nähdään ympärillä olevan yhteisön toiminta voimavarana, joka mahdollistaa laadukkaan varhaiskasvatuksen. (emt. 110–111). Ajatusta yhteisen johtajuuden voimasta tukevat useat varhaiskasvatuksen tutkimukset. Esimerkiksi Heikan (2014, 55) tutkimus osoittaa, että jaetulla johtajuudella on lukuisia positiivisia vaikutuksia, mikäli se on tavoiteorientoitunutta ja kehittyvää, ja toisaalta kaikilla tasoilla on siihen sitouduttu.

Toinen varhaiskasvatuksen johtamistyön paradokseista koskee henkilöstön ja johtajan välistä suhdetta. Hjeltin ja Karilan (2021, 108) mukaan varhaiskasvatuksen johtajat luonnehtivat alaisiaan toisaalta itsenäisinä, vastuullisina toimijoina ja toisaalta tukea ja suojelua kaipaavina. Työntekijöiltä odotetaan osallistumista, osallisuutta ja itsenäistä vastuunottoa toimintakulttuurin luomisessa ja arjen tilanteiden ratkaisemisessa. Toisaalta erityisesti kuormittavissa tilanteissa tai epämieluisen ylemmältä johdolta tulevien linjausten läpi viemisessä johtajat katsovat olevansa velvoitettuja pitämään työntekijöiden puolta. (emt. 108–110.) Ristiriita havaitaan myös Fonsénin ym. (2021, 16) tutkimuksessa, jossa käytettävissä olevan vallan määrittelyssä vastakkain asettuvat henkilöstön arkiosaaminen ja johtajan asiakirja- ja tutkimusosaaminen. Tiihosenkin (2019, 94–95) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajuuden vuorovaikutuksista päätöksenteon kahtia jakautunut näkökulma on havaittavissa: joissakin asioissa vaikuttamisenmahdollisuuden koetaan tärkeinä ja sitouttavina, kun taas etenkin hankalissa asioissa toivotaan esihenkilöltä selkeää päätöstä työn tueksi. Tämän paradoksin ratkaisuna voidaan pitää ”tulevaisuuden toimintakulttuuria” jossa roolit työyhteisöissä ovat selkiytyneet ja jaetun johtajuuden toimintatavoissa on päästy tasapainoon (Hjelt & Karila 2021, 110).

Tasapainoilu itsenäisen päätöksenteon ja valmiiden ohjeiden kaipuun välillä koetaan pysyväksi haasteeksi varhaiskasvatuksen johtajuudessa. Vaikutusmahdollisuudet ylemmän tason päätöksentekoon koetaan heikkoina, mutta toisaalta mahdollisuudet vaikuttaa oman työn kautta tuntuvat merkittävilä. Toisaalta kaivataan selkeitä ohjeita ja linjauksia, mutta toisaalta niiden koetaan olevan osin ristiriidassa suhteessa omaan käsitykseen ja niiden läpi vieminen on turhauttavaa. Perusteluja ratkaisuille omaa päätöksentekoa koskien haetaan eri lähteistä. (emt. 105–107). Myös Hujalan (2004, 62) tutkimus tukee käsitystä ristiriidasta lineaarisessa johtamisrakenteessa. Taloudelliset resurssit ja muut toiminnan järjestämistä koskevat reunaehdot koettiin ylhäältä annettuina, ja ongelmallisena nähtiin niiden toteuttamisen läpi vieminen omassa yksikössään. Toisaalta kuitenkin nähtiin myös mahdollisuutena se, että johtajalla oli valtaa päättää, kuinka reunaehtoien sisällä toimittiin, ja kuinka asiat vietiin yksikössä läpi. (Hujala 2004, 62.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkoituksenmukainen toteutuminen vaatii tasapainoa vallan ja vastuun välille. Tämän lisäksi varhaiskasvatuksen johtajuutta tukevat selkeä perustehtävän määrittely ja

toimiva, selkeästi vastuiden osalta määritelty johtajuusrakenne. (Fonsén ym. 2021, 20–21).

Tämän tutkimuksen kannalta edellä mainitut paradoksit ja niihin liittyvät kysymykset ovat keskeisiä. Etenkin kolmas, vaille tasapainottavaa ratkaisupuhetta jäänyt paradoksi on keskeisessä asemassa erilaisten ulkoa asetettujen reunaehtojen näkökulmasta. Hujalan (2004, 63) tutkimus tukee ajatusta siitä, että päiväkodin johtajat eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon, vaikka alaiset sitä heiltä odottavatkin. Päiväkodin johtajat kokevat pystyvänsä vaikuttamaan ulottuvuuteen, jossa he toimivat esimiesroolissa, mutta toimiminen ylemmän ja alemman organisaatiotason välillä koetaan haastavana ja vaikeasti ennakoitavana. Oma asema osana päätöksentekoa on epäselvä, ja paineet suhteessa laatu- ja tehokkuusvaatimukseen ovat suuret. (Hjelt & Karila 2021, 113). Myös Fonsénin (2014, 166) tutkimuksessa pedagogisen johtajuuden yhtenä keskeisenä menestymistekijänä nähtiin toimiva vuorovaikutus ja luottamus organisaation ylätasoon kanssa; toimivat keskustelu- ja tiedonkulkurakenteet sekä riittävät resurssit johtamistyöhön tukivat myös pedagogisia laatutekijöitä.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajien työn ja johtajuuden moninaisuutta ohjaavien asiakirjojen ja reunaehtojen kontekstissa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaisia ovat reunaehtojen määrittelemät päätöksentekoprosessit ja tarkastellaan päiväkodin johtajien mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi sitä, millaista tukea päiväkodin johtajat kokevat tarvitsevansa arjen reunaehtojen ja päätöksentekoprosessien johtamiseen. Varhaiskasvatuksessa tehtävää työtä ohjaavat monet erilaiset käytännöt, ohjeet ja normit, ja valintoja niiden välillä joudutaan väistämättä jatkuvasti tekemään. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä näiden johtajuuteen liittyvien valintojen taustalla vaikuttavista asioista sekä siitä, miten niihin pystytään ohjaavasti vaikuttamaan. Aiemmissä tutkimuksissa päiväkodin johtajan työn tarkastelukulma on ollut se, millaisella johtamisella työyhteisö saadaan menestymään. Nyt näkökulmana on ennemminkin se, kuinka päiväkodin johtaja vaikuttaa ohjaavan tason reunaehtojen toteutumiseen yksikössä, ja kuinka päiväkodin johtaja saadaan menestymään.

Tutkimukseni käsittelee päiväkodin johtajien arjen valintojen rakentumista sekä tarpeita, joita heillä on johtamiselleen. Varhaiskasvatuksen johtamista on tutkittu paljon työyksikön ja pedagogiikan näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen johtajuuden kentässä on tarkasteltu vähemmän sitä, mistä päiväkodin johtajat saavat suuntaviivat työlleen, ja kuinka heidän työpanoksensa olisi parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettävissä. Johtajuusrakenteet päiväkodin johtajasta ylöspäin vaihtelevat paljon esimerkiksi kunnan koosta riippuen, mutta yhtä lailla jokaisen johtajan on osattava huomioida strategia, talouden linjaukset, vasu ym. ohjaavat asiakirjat tekemissään valinnoissa. Tutkimuksessa olisi kiinnostavaa selvittää kuinka päiväkodin johtajan näkemystä rakennetaan, ja millaista

johtamista he puolestaan kaipaavat työnsä tueksi. Kaikkia tutkimuskysymyksiä tarkastellaan reunaehtojen toteutumisen ja ohjaavien asiakirjojen kontekstissa. Asioita tarkastellaan päiväkodin johtajien kokemana. Tarkoitus on selvittää, miten päiväkodin johtajat reunaehdot ja niiden vaikutuksen omaan työhön hahmottavat, ja mitä he odottavat saavansa työnsä tueksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten ohjaavat asiakirjat ja työlle asetetut reunaehdot vaikuttavat päiväkodin johtajan työhön?
2. Millainen on reunaehtojen määrittelemä päätöksentekoprosessi?
3. Millaista tukea päiväkodin johtajat tarvitsevat työlleen?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen kohde ja lähestymistapa

Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajuutta halutaan tarkastella päiväkodin johtajien kokemusten kautta, heidän käsityksiinsä syvällisesti perehtyen. Tutkimuksen kohteena ovat kokemukset, joiden oletetaan olevan kompleksisia, jolloin tutkimusmenetelmäksi luonteva valinta on kvalitatiivinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on keskittyminen ihmisten elämämaailman tutkimiseen ja sen ymmärtämiseen syvällisesti (Patton 2015, 264). Hirsjärvi ja Hurme (2008, 25) esittelevät Creswellin näkemyksiä laadullisen tutkimuksen prosessin induktiivisesta luonteesta: asioita lähestytään yksittäisestä yleiseen, ja käsiteltävät asiat ovat aina kontekstisidonnaisia. Myös tässä tutkimuksessa olennaista on käsitellä havaintoja kontekstiin liitettyinä seikkoina, ja lisätä ymmärrystä johtajuuden rakentumisesta ja sen tukemisesta.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen tekemisen eri vaiheet kietoutuvat toisiinsa. Positiivisena tässä ajattelussa voidaan pitää sitä, että avoimuus tutkittavalle ilmiölle ei lukitse mitään näkökulmaa ennalta määritellysti (Kiviniemi 2018, 73). Tällöin tutkimuksessa on mahdollista nousta esiin myös aiheita, joita ei tutkija ole ennalta pystynyt olettamaan. Laadullinen aineisto ei sinänsä tuota absoluuttista maailmaa kuvaavaa tietoa, vaan todellisuus välittyy aina siitä näkökulmasta, josta sitä tarkastellaan (Kiviniemi 2018, 76). Tutkimuksessa jätetään suunnitelmassa ja aineiston analysoimisessa tilaa sille, että tutkija johdattaa tutkimuksen edetessä tutkimusongelmaa eteenpäin esimerkiksi esittämällä tarkentavia kysymyksiä tai lähtemällä seuraamaan jotakin tutkimuksen kohteen esittämää uutta johtolankaa.

Tutkimuksessa halutaan selvittää päiväkodin johtajien käsityksiä työnsä moninaisuudesta sekä siitä, millä tavoin heitä voidaan työssään tukea. Ontologiset oletukset eli oletukset todellisuuden luonteesta perustuvat Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 22–23) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä

ajatukselle ihmisen vuorovaikutuksesta ympäröivän kulttuurin kanssa. Myös tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteen ja häntä ympäröivän toimintakulttuurin yhteys ja vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Tutkimuksen epistemologisen käsityksen mukaan kokemuksiin perustuva tieto on kompleksista ja moninaista, ja siihen vaikuttavat monet kontekstiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät seikat. Käsitys rakentuu sosiaalisen konstruktionismin mallille, jossa tiedon nähdään muodostuvan ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa historiaan, kulttuuriin ja ihmisen omaan ymmärrykseen liitettynä (Burr 2015, 4–5).

Fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti tarkoituksena on tutkia nimenomaan päiväkodin johtajien kokemuksia suhteessa johtajuuden rakentumiseen moninaisten reunaehtojen kautta. Laineen (2018, 30) mukaan fenomenologiaa edustavalle tutkimukselle on yhteistä ajatus siitä, että yksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan ja samalla rakentavat osaltaan tuota maailmaa eteenpäin. Fenomenologiassa huomio kiinnitetään ilmiöihin ja niiden käsitteelliseen jäsentämiseen. Ilmiöt eivät ole irrallisia havaitisijasta, vaan ne ennemminkin yhdistävät maailman ja kokemuksen toisiinsa. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 10–11). Tutkimuksessa päiväkodin johtajien käsitykset johtamisesta sekä sen rakentumisesta liitetään heidän omaan kokemusmaailmaansa. Kysymyksenasettelulla pyritään löytämään ja sanoittamaan omaan työhön liittyviä keskeisiä reunaehtoja sekä kokemuksia eri alueiden kanssa tasapainoilusta.

Käsitystäni todellisuuden luonteesta ja näin tutkimuksen lähtökohtaa määrittelee mielestäni hyvin Alasuutarin (2014, 60) kuvaus kulttuurintutkimuksesta: ihmisen ajatellaan kiinnittävän ympäristössään huomiota vain sellaisiin olioihin ja vain siitä näkökulmasta, joilla on merkitystä oman käytännöllisen toiminnan kannalta. Tutkimuksessani on keskeistä paitsi ne asiat joihin pk johtajat keskittyvät ja joita he kuvaavan keskeisinä työtään ohjaavina seikkoina, myös samalla ne asiat, jotka jäävät vähemmälle huomiolle. Ihmiset luovat asioille hyvin erilaisia merkityksiä riippuen siitä, mistä kulttuureista he tulevat ja miten heidän elämysmaailmansa poikkeavat toisistaan. Fenomenologiassa keskitytään tutkimaan nimenomaan jokaisen ihmisen omaa todellisuutta, jossa hän elää. Ihmistä ei voida nähdä ympäristöstään irrallisena, vaan tulkintoja tehdään vahvasti omaan elämäntodellisuuteen kiinnittyvien kokemusten kautta. (Laine 2001, 27–28.) Varhaiskasvatuksen kontekstissa

voidaan kuitenkin yhteneväisten reunaehtojen ansiosta tarkastella erilaisten tekijöiden vaikutuksia tutkittavien kokemuksissa.

5.2 *Methodiset valinnat*

5.2.1 Kohderyhmä

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää päiväkodin johtajien kokemuksia sekä johtajuuden rakentumisen taustalla vaikuttavia asioita. Haastateltavat valittiin kahdesta pääkaupunkiseudun kunnasta. Otanta rajattiin pääkaupunkiseudun alueelle, jossa toimintaympäristöt ja niiden haasteet esimerkiksi työvoiman saatavuuden suhteen ovat jokseenkin yhteneväiset. Vaikka kunnissa ohjaavat asiakirjat ovat joiltakin osin erilaisia (esim. kuntavasu, strategia), niiden ydinolemus on kuitenkin ohjauksen osalta sama. Tutkimuksen tekemisellä kuntarajoista riippumattomasti haluttiin lisäksi saada mahdollisuus tuoda paremmin esille toimivia käytäntöjä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteen perusteellisempi tarkastelu mahdollistuu, kun tutkimusotos ei tyypillisesti ole suuri (Patton 2015, 264). Haastateltaviksi pyydettiin viittä päiväkodin johtajaa, ja kaikki antoivat suostumuksensa osallistumiselle. Kummastakin kunnasta oli myönnetty tarvittavat tutkimusluvut haastattelujen alkaessa.

Haastattelut sovittiin puhelimitse tai sähköpostilla, ja haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2021 Teamsin välityksellä. Tutkittaville lähetettiin ennen haastattelua orientoitumista varten teemahaastattelurunko (LIITE 1). Haastattelujen toteuttamiseen oli varattu aikaa yksi tunti, käytännössä aikaa kului vaihtelevasti 40 minuutista reiluun tuntiin. Haastattelun aluksi kaikilta kysyttiin muutamia perustietoja, kuten koulutus, työkokemus ja johtamisfilosofia. Tutkimuksen tulosten kannalta merkityksellistä voi olla, että kaikki viisi informanttia olivat tietoisesti hakeutuneet päiväkodin johtajan tehtävään, eivätkä olleet ns. ajautujia, joita nykyisessä johtajien ikäluokassa on jonkin verran. Haastateltavista kolme oli suorittanut varhaiskasvatuksen maisteriopinnot, yhdellä ne olivat loppuvaiheessa työn alla ja viides oli vahvistanut osaamistaan muilla johtamisopinnoilla. Mielestäni tämä osoittaa, että tutkimukseen valikoituneiden päiväkodin johtajien ammatillisen osaamisen,

johtajuusosaamisen ja sitoutumisen taso vaikuttaisi ehkä jopa poikkeuksellisen hyvältä keskimääräiseen verrattuna.

5.2.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi nähdäkseni parhaat metodivalinnat ovat kvalitatiivinen lähestymistapa ja tutkimushaastattelu aineiston keräämisen menetelmänä. Mikäli tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa perehtyä ihmismieleen ja sen ajatuskulkuihin sekä välittää kuvaa haastateltavan kokemuksista ja käsityksistä, voi haastattelu olla oikea valinta metodiksi. Jo sana "haastattelu" tausta korostaa vuorovaikutuksellisuutta sekä hetkellisen, epätäydellisen välähdyksen näkemistä käsitellystä asiasta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 41). Haastattelemalla ei toisin sanoen ole tarpeen päästä absoluuttisten totuuksien äärelle, vaan sen avulla on tarkoitus tavallaan päästä kurkistamaan toisten ajatuksiin ja merkityssuhteisiin. Haastattelun edut tutkimusmenetelmänä liittyvät sen monitahoisiin mahdollisuuksiin asioiden erilaisten yhteyksien ja näkökulmien selvittämisessä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) pitävät tutkimushaastattelun etuna esimerkiksi sitä, että haastattelu antaa mahdollisuuden sekä kohteelle itse määrittää asiaa että tutkijalle mahdollisuuden selventää ja syventää asiasta esitettyjä näkökulmia. Tässä tutkimuksessa ihminen nähdään merkityksiä luovana osapuolena, subjektina, ja kokemuksia esille tuodessaan hän ilmaisee samalla merkityksiä, joiden pohjalta hän työtä ja työtehtäviään arvottaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35).

Johtajuuden rakentumisen voidaan nähdä etenevän suhteellisen yksilöllisiä polkuja, ja työtä toteutetaan pääasiallisesti yksilötyönä. Tällöin tutkimuksellisesta näkökulmasta on kiinnostavaa paneutua nimenomaan yksilön omiin kokemuksiin työstään. Tästä johtuen haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelukysymykset pyrittiin jättämään melko avoimiksi, mikä on tyyppillistä silloin kun tutkitaan ihmisten kokemuksia. Kokonaisvaltaisempi käsitys tutkimuskohteesta saadaan, kun tutkittavan ohjailua pyritään erilaisin keinoin välttämään. Näin tutkimuksen kohde voi ilmaista omia henkilökohtaisia näkemyksiään helpommin ja ilmaista paremmin omia henkilökohtaisia näkemyksiään. (Puusa 2011, 81; Lehtomaa 2009, 170; Laine 2007, 39; Patton 2015, 348.) Tutkimuksen haastattelukysymykset jaoteltiin tutkimuskysymyksiä

mukaillen kolmeen teemaan. Teemahaastattelussa kysymyksille on asetettu karkea runko, jonka järjestys ja täydentävien kysymysten määrä saattaa vaihdella haastateltavien välillä. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 46). Haastattelutilanteessa huomioitiin, että kaikki teemat tulivat käsitellyiksi, mutta haastateltaville annettiin tilaa myös tuoda esille rungosta poikkeavia näkemyksiä ja huomioita. Haastattelun etuna on lisäksi se, että kun aineiston kerääminen tapahtuu kielellisessä vuorovaikutuksessa, voidaan tarvittaessa täsmentää tai syventää esitettyjä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35).

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on ollut prosessi, joka on lähtenyt liikkeelle jo samanaikaisesti tutkimushaastattelujen kanssa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 136) pitävät vastaavaa toimintatapaa tyypillisenä kvalitatiiviselle tutkimukselle: aineistosta voidaan tehdä havaintoja ja hahmotelmia jo haastattelutilanteessa. Analyysi on tullut osaksi haastattelutilanteita myös siitä näkökulmasta, että haastatteluissa joiltakin osin testattiin haastateltavien näkemyksiä joihinkin asioihin kysymyksenasettelun avulla. Kvalen analyysivaiheiden mukaan haastateltava voi keskustelun aikana tiivistää ja tulkita haastateltavan kuvausta, ja kysymällä antaa haastateltavalle mahdollisuus joko vahvistaa tai hylätä annettu esitys. Pääasiassa aineiston analyysi on kuitenkin toteutettu Kvalen kuvaamalla aineiston tulkitsemisella. Tällöin tutkija pyrkii löytämään tekstistä myös piirteitä, jotka eivät ole tekstissä suoraan lausuttuina nähtävissä. (Emt. 137).

Haastattelut tallennettiin sanelimella ja litteroitiin sanasta sanaan heti haastatteluiden jälkeen. Ruusuvuoren (2019, 424) mukaan tutkimusongelma ja metodi vaikuttavat valittuun litteroidun tarkkuuteen, eikä erityisen yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen, mikäli analyysissa keskitytään asiasisältöihin. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui nimenomaan sisältöihin, eikä niinkään esimerkiksi vuorovaikutukseen tai elekieleen liittyviin seikkoihin, joten sanallisen ilmaisun tarkkuus litteroinnissa oli riittävä. Litteroitua materiaalia (fontti Times New Roman 12, riviväli 1,5) kertyi yhteensä 41 sivua. Kuten myös Nikander (2019, 435) kuvaa, aineiston litterointi oli tässä tutkimuksessa keskeinen osa aineistoon perehtymistä ja sen kanssa tutuksi tulemistä. Koska tutkimusaineiston määrä oli maltillinen, myös litterointi pystyttiin

suorittamaan erityistä huolellisuutta noudattaen ja lyhyen ajan sisällä haastattelujen jälkeen.

Litteroimisen jälkeen jokaisen haastattelun loppuun kirjoitettiin 4 ydinkäsitettä, jotka päälimmäisenä tunnelmana jäivät haastatteluista mieleen. Tällaisia olivat esimerkiksi *osallisuus, luottamus, esihenkilö suunnan näyttäjänä, ja yhdenvertaisuus tiedon jakamisessa*. Tutkimuksen keskeisimmiksi teemoiksi näistä nousivat luottamus ja vuorovaikutus, jotka esiintyivät kaikissa haastatteluissa ydinkäsitteiden joukossa. Ruusuvuoren ym. (2019, 13) mukaan tällaiset alkuvaiheen havainnot voivat tarjota analyyttisten oivallusten paikkoja, ja ovat hyvä keino aineistoon tutustumiseen. Näitä ensivaikutelmana syntyneitä keskeisiä teemoja testattiin myöhemmässä analyysivaiheessa, ja niistä osa hylättiin, kun taas osa sai vahvistusta uudelleen aineistoon perehtymisestä ja muusta aineistosta. Alkuvaiheen aineistoon perehtymisen yhteydessä palattiin useita kertoja tutkimuskysymysten äärelle, jotta tutkimuksen ydinajatus pysyi selkeänä.

Aineisto luettiin litteroimisen jälkeen läpi useaan kertaan, jotta sen sisältö tuli tutuksi. Aineistosta nousevia teemoja merkittiin tekstiin erilaisilla värikoodeilla, joita tutkimuksessa käsitellään eri alaotsikoiden alla. Tässä vaiheessa teemoja oli kahdeksan, josta ne tiivistyivät neljään pääteemaan. Muilta osin esiintyneiden teemojen keskeisiä aiheita käsitellään muiden tutkimustulosten joukossa. Ruusuvuoren ym. (2019, 18) mukaan luokittelun tehtävänä on käydä aineisto läpi järjestelmällisesti tutkimusongelman, lähtökohtien ja keskeisten käsitteiden määrittelemällä tavalla. Aineistoa ei purettu osiin ja järjestelty uudelleen, jotta mahdollisuus palata asiayhteyteen säilyi. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin teemoittelun kautta, etsimällä aineistoista yhteneväisiä aihekokonaisuuksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 173) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan juuri sitä, että tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat useille haastateltaville yhteneväisiä. Osittain teemat olivat samoja kuin haastattelurungossa, mutta merkittäviä teemoja löytyi myös niiden ulkopuolelta. Keskeisiä teemoja olivat luottamus, vaikuttamisen mahdollisuudet, esihenkilön toiminta ja vuorovaikutus. Näiden lisäksi aineiston teemoja olivat esimerkiksi rakenteiden merkitys, tiedonkulku, ristiriidat ja keskeisimmät työtehtävät.

Aineiston analyysi eteni tavanomaisesti kvalitatiivista tutkimusta kuvaavan spiraalikuviota (esim. Hirsjärvi ja Hurme 2008, 144 ja Ruusuvuori 2019, 12)

mukaisesti vaihtelevasti ja polveilevasti. Analyysivaiheessa on palattu tutkimuskysymysten ja valittujen kysymysteemojen pariin, aineistoa on luokiteltu ja yhdistelty mutta myös palautettu asiayhteyteen ja tarkasteltu yhteydessä kokonaisuuteen. Kaikki tutkijan ennakkokäsitykset ja ensivaikutelmat eivät lopulta saaneet vahvistusta aineistosta, mikä mielestäni lisää tutkimuksen luotettavuutta. Ruusuvuoren ym. (2019, 28) mukaan tutkimuksen sisäistä yleistettävyyttä testataan koettelemalla tehtyjä päätelmien ja analyttisten löydösten yleistettävyyttä suhteessa koko aineistoon. Tutkijan käsityksiä on analyysivaiheessa pyritty testaamaan tarkastelemalla haastateltujen vastauksia eri näkökulmista tai erilaisia taustaselityksiä ja yhtäläisyyksiä etsien. Aineistosta on lisätty autenttisia katkelmia analyysin yhteyteen, jotta lukijalle kävisi selville millaisista kohdista aineiston tulkinnat syntyvät. Nikanderin (2019, 432) mukaan tekstiksi purettu puhe tuo aineiston lähelle lukijaa, ja toisaalta analyttinen läpinäkyvyys ja tulkintojen ankkuroiminen aineistoon lisäävät tutkimuksen validiteettia. Haastatteluaineiston lainaukset on lisäksi numeroitu sattumanvaraisesti, jotta aineiston monipuolinen ja kattava käyttäminen tehdään lukijalle näkyväksi.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen pääteemoiksi haastatteluissa nousivat kunnan strategiaan liittyvien ratkaisuiden ja linjausten tarkastelu. Lakeihin ja asetuksiin liittyviä reunaehtoja sivuttiin keskusteluissa pintapuolisesti, ja niitä pidettiin itsestäänselvyyksinä. Päiväkodin johtajat vaikuttavat kaipaavan runsaasti keskustelua ja asioiden tarkastelua eri näkökulmista työnsä tueksi, ja osaavat hyödyntää erilaisia kokoonpanoja erilaisen tuen saamiseksi. Seuraavaksi tarkastelen tutkimustuloksia neljän tutkimuksessa esille nousseen pääteeman kautta. Ensin kuvaillaan erilaisia tunnistettuja reunaehtoja sekä niiden vaikutusta ja toteutumista päiväkodin johtajien arjen työssä. Erilaisten reunaehtojen merkitystä käsitellään joidenkin esimerkkien kautta. Toisena teemana tarkastellaan tutkimuksessa vahvasti esille nousutta toimivan vuorovaikutuksen merkitystä reunaehtojen omaksumiseen ja eteenpäin viemiseen. Kolmas teema tarkastelee osin vuorovaikutukseenkin liittyviä päiväkodin johtajien vaikutusmahdollisuuksia reunaehtojen kanssa toimimiseen. Samassa yhteydessä tarkastellaan myös joitakin esille nousseita kehitysehdotuksia sekä toimivien rakenteiden merkitystä. Neljännessä teemassa paneudutaan päiväkodin johtajien ja heidän esihenkilöidensä välisen suhteen rakentumiseen sekä siihen, millaista tukea tutkimukseen osallistuvat päiväkodin johtajat toivoivat saavansa.

6.1 Reunaehdot osana arjen työtä

Kaikki tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat tunnistivat useita erilaisia arjen työlle asetettuja reunaehtoja. Yhteinen oli myös näkemys siitä, että reunaehtoja oli asetettu useista eri lähtökohdista käsin, ja myös niiden painoarvot vaihtelivat. Reunaehdoista löydettiin erilaisia tasoja:

”Että jos ajatellaan ihan yhteiskunnan tasolta asetetut reunaehdot, ja sitten mitä meidän yhteisötason reunaehdot asetetaan ja sitten ihan yksilötason reunaehtoja mitä sitten näkyy siellä toiminnassa.” H2

Suurella mittakaavalla mainittiin esimerkiksi Unicefin Lasten oikeuksien sopimus ja useita kansallisia lakeja (varhaiskasvatuslaki, työehtolaki), joiden lisäksi puhuttiin ohjaavista asiakirjoista kuten Varhaiskasvatus- ja Esiopetus suunnitelmat tai KVTES. Kunnallisella tasolla reunaehdoista tunnistettiin useita kaupungin strategiaan ja visioon sekä paikallisiin tavoitteisiin ja opetus suunnitelmiin liittyviä reunaehtoja. Mainitut reunaehdot olivat kaikkien haastateltavien osalta jokseenkin yhteneväisiä. Eroja ilmeni lähinnä painotuksissa siinä, minkä tasoisten reunaehtojen alueella keskustelu pääasiallisesti liikkui.

Varhaiskasvatuslain ja opetus suunnitelmien katsottiin muodostavan työlle kehyksen, sen toiminnan keskeisimmät reunaehdot. Kaksi päiväkodin johtajista puhui tässä yhteydessä suuresta muutoksesta, joka varhaiskasvatuksen kentällä on tapahtunut. Johtajat pitivät hyvänä sitä, että reunaehtoja ja niiden toteuttamista joudutaan tarkastelemaan ja omaa toimintaa refleктоimaan. Mielenkiintoinen oli myös kahden haastateltavan huomio siitä, että vaikka kaikkia varhaiskasvatuksen toimijoita ohjaa sama laki, on sisällöissä huomattavia eroja. Syy tähän arvioitiin olevan nimenomaan kunnan sisäisissä painotuksissa:

”Mutta toki sitten mä nään, että kunnat toimii aika eri tavalla, vaikka meitä ohjaa samanlainen varhaiskasvatus suunnitelma tai varhaiskasvatuslaki, mutta sitten ne paikalliset toteutukset saattaa tosiaan muotoutua ja muokata sitä minkin toimintaa ja niitä reunaehtoja missä mä toimin.” H2

Varhaiskasvatuslakiin ja opetus suunnitelmiin kirjattuja asioita pidettiin tärkeänä selkänä ja toiminnan sisällön määrittäjänä. Haastatteluissa tuotiin esiin, että päiväkodin johtajat luottavat näiden asiantuntijoiden tekemien asiakirjojen sisältöön ja siihen, että niitä toteuttamalla vastataan parhaalla mahdollisella tavalla pedagogiikan kehittämiseen.

Kunnan strategiaan ja omiin painopisteisiin liittyvät reunaehdot nousivat haastatteluissa suureen rooliin, ja keskustelu keskittyi monelta osin näiden kuvaamiseen. Kaikille haastatelluille kunnan strategiset painotukset sekä niiden muodostuminen olivat selkeitä kokonaisuuksia, ja niihin suhtauduttiin sekä ylpeydellä että epäilevästi. Erilaisten toimintasuunnitelmien ja tavoitekarttojen koettiin ohjaavan työtä:

”Kunnan strategiasta on johdettu varhaiskasvatukseen omat strategiset tavoitteet ja myös rakennettu tällainen tulokortti -malli, jossa on selkeät

tuloskorttitavoitteet, joita lukemalla on helppo niinkun, helppo nähdä, että mihin suuntaan toivotaan, että mä työtäni teen.” H5

Kunnan omia painotuksia pidettiin pääasiallisesti hyvinä ja johdonmukaisina, ja kaikki haastatellut toivat vahvasti esille sitoutumisen niihin. Samalla näitä tavoitteita pidettiin kuitenkin sellaisina, että niiden kanssa toimimisessa päiväkodin johtajilla oli eniten käytettävissä omaa harkintaa siihen, millä volyymilla asioita lähdettiin yksiköissä edistämään. Etenkin jos erilaisia tavoitteita koettiin olevan lukumäärällisesti paljon, niitä priorisoitiin tietoisesti:

”Se ehkä mitä välillä mietin, niin aika paljon on, ja se mitä mä tunnistan, niin aika paljon on niitä tavoitteita ja semmoisia painopisteitä ja juttuja mitä pitäisi johtaa. Ja sitten se, että jos en mä uskalla esimiehenä tehdä valintoja, että onneksi on itse esimiehenä jo niin pitkään töitä tehnyt, että mä olen ihan tosi reipas karsimaan koska niin täytyy tehdä.” H3

Toisaalta jos tavoitteiden määrä koettiin sopivaksi, ei päiväkodin johtajien tarvinnut rajata mitään pois. Silloin merkittäväksi nousi esimerkiksi yhteinen näkemys siitä, millaisessa aikataulussa asioita vuoden aikana viedään eteenpäin:

”Että ehkä just niitä mitä joutuu omassa työssä miettimään, että miten mä hahmotan sen vuoden ja miten tavoitteellisesti mä saan meidän tavoitteet vaikka suhteessa pedagogisiin toimintasuunnitelmiin ja tavoitteisiin, että saa sen vietyä hallitusti vuoden läpi. Mutta että siinäkin mun mielestä meidän rakenteet tukee hienosti sitä että on selkeästi meidän arviointivälineet ja tavat on johdonmukaisia ja ne on jaksotettu sinne vuoteen.” H2

Kaikki haastateltavat toivat esille toiveen siitä, että kunnan sisäisesti panostettaisiin johdonmukaiseen ja yhteneväiseen viestintään. Pyrkimys tasaisen laadukkaaseen, yhdenvertaiseen varhaiskasvatukseen oli tärkeä kaikille päiväkodin johtajille. Kummassakin tutkimukseen osallistuneessa kunnassa tähän asiaan oli myös hallinnon tasolla kiinnitetty huomiota, ja tehty toimenpiteitä, joilla yhdenmukainen ja tasalaatuinen toiminta mahdollistuu esimerkiksi rakenteiden avulla.

Kaikki päiväkodin johtajat tunnistivat arkisessa päätöksenteossa tilanteita, joissa eri reunaehdot olivat ristiriidassa keskenään, ja perusteita joutui puntaroimaan eri näkökulmista. Kuvattuja ristiriitatilanteita olivat esimerkiksi sijaisten ottamiseen liittyvä talous vs. lapsen tai tiimin etu sekä jo edellä mainittu

yksikön tilanteen huomioiminen strategisten tavoitteiden painoarvossa. Yksi haastatelluista kuvaa esimerkkitalannetta näin:

”Että aina joutuu tekemään kompromisseja, koska niitä on niin paljon ja sä joudut tekemään niitä painotuksia ja valintoja, että minkä mukaan menee missäkin tilanteessa. Että siinä kohtaa on tärkeää, että on ne omat arvot ja tietysti kaupungin arvot ja ajatukset siitä, että miksi täällä ollaan. [...] Teet työvuoroja ja siinä kohtaa lähdet noudattamaan kvtes:iä. Ja tottakai täytyy noudattaa kvtes:iä. Mutta sitten kun alat pohtia lapsen etua, niin hyvä tavaton nyt ollaan ristiriidassa kvtes:in kanssa, ja sitten sä pohdit palkkarahoja ja sitten sä pohdit vasua ja eihän siinä voi mitään muuta kuin sitten vaan tehdään.” H5

Tärkeimpänä arvona ristiriitatilanteissa pidettiin lapsen edun huomioimista, vaikka myös se haaste tunnistettiin, että lapsen edulla pystyy perustelemaan hyvin erilaisiakin asioita. Vaikka ristiriitojen syntyminen ja jatkuva valintojen tekeminen tuotiin hyvin vahvasti haastatteluissa esille, sitä ei kuitenkaan pidetty kuormittavana tekijänä. Erilaiset muuttuvat tekijät ja lukuisat reunaehdot ikään kuin kuuluvat työhön, ja vaikuttavat olevan monelle myös työn suola.

Tutkimushaastatteluissa kaikki päiväkodin johtajat toivat esille sen, että hyvät, johdonmukaiset ja selkeät reunaehdot olivat työn tekemisen kannalta heille positiivinen asia. Kukaan ei pitänyt työn ohjaamista ja asetettuja rajoja negatiivisena asiana. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisiä siitä, että hyvin asetetut reunaehdot ovat keskeinen tuki päiväkodin johtajan työlle. Asiaa kuvattiin esimerkiksi näin:

”Nehän on sitten toisaalta meille ja mun työlle vahva tuki ja näin on toimittava, ne on velvoittavia ja ikään kuin piste. Näin toimitaan. Ja niistä löytyy myös se peruste, että miksi näin toimitaan, joka tietenkin on se tiedolla johtamisen näkökulmasta se tuki ja helppous.” H4

”No kun mä mietin sitä, että nämä reunaehdothan tuo sitä tukea siihen varhaiskasvatukseen ja mun esimiestyöhön. Että jos ei olisi niitä reunaehtoja, niin sittenhän tämä olisi aika villi viidakko.” H1

Ohjaavien asiakirjojen ja reunaehtoien kanssa toimiminen ei myöskään vaikuttanut vaativan päiväkodin johtajilta suuria ponnisteluja, eikä kukaan kuvannut joutuvansa tietoisesti käyttämään eri näkökulmia päivittäisessä päätöksenteossa. Tavoitteiden sisäistäminen sekä lakien ja asetusten hyvä tunteminen auttoivat päätöksenteon sujuvuudessa. Kolme haastatelluista kuvasi prosessoivansa jotenkin uusia reunaehtoja ennen niiden eteenpäin viemistä. Kun

perustelut asialle olivat itsellä selkeänä mielessä, asioita oli helppo viedä eteenpäin työyhteisöön.

6.2 Reunaehtojen muodostuminen ja vuorovaikutuksen merkitys

Päiväkodin johtajat kuvasivat haastatteluissa joitakin erilaisia näkemyksiä reunaehtojen muodostumisesta ja omaksumisesta. Kuvaukset liikkuvat kahdella tasolla: oman käsityksen muodostumisen ja yleisen reunaehtojen luomisen tasolla. Kuten edellä jo mainittiin, reunaehtojen sisäistämisen koettiin olevan tärkeää asioiden johtamisessa omaan yksikköön. Eri tasoilla liikkuvat reunaehdot vaikuttivat luonnollisesti tapaan, jolla ne omaksuttiin, mutta kaikkien kohdalla asioiden oma prosessointi oli tärkeässä roolissa. Omaan yksikköön peilaaminen oli keskeinen näkökulma, joka tuotiin esille. Eri tasoilla asetettujen tavoitteiden painoarvo suhteutettiin oman työyhteisön tarpeisiin, ja omaksi tehtäväksi koettiin tietyllä tapaa suodattimena toimiminen.

”Että siltä pohjalta, että painetaan kaasua niiden asioiden kanssa, jotka työyhteisölähtöisesti lähtee menemään eteenpäin. Ja sitten vähän vähemmän kaasua niitten kanssa, joita me ikään kuin suoritetaan.” H5

Vaikka päiväkodin johtajat (4/5) kuvasivat valikoivansa asioiden painoarvoa, mainitsivat he samassa yhteydessä kuitenkin pitävänsä huolta, että kaikki asetetut reunaehdot huomioidaan jollain tavalla.

Kaikkien reunaehtojen omaksumisessa keskeistä koettiin oleva asiasta käyty keskustelu. Niin uusien valtakunnallisten kuin kunnallisten linjausten ja toimintatapojen vieminen omaan yksikköön koettiin helpommaksi, jos asiasta oli ehditty perinpohjaisesti ensin keskustelemaan. Asioiden avaaminen, pohtiminen ja puntaroiminen auttoivat niiden asettamisessa oikeaan kontekstiin sekä merkitysten ymmärtämisessä.

”Tavallaan sitä asiakaspintaa ja henkilöstöpintaa pitää möyhiä ja näkökulmaa pitää möyhiä jonkun kanssa, joka tietää minkälaisia signaaleita sieltä voi tulla.” H4

Se, kenen kanssa ja millä foorumilla keskustelua asioiden perusteista käydään, vaihteli jonkin verran haastateltavien välillä. Kollegat mainittiin useimmin keskustelukumppaneiksi (4/5), heidän kanssaan erilaisia asioita sparrattiin sekä spontaanisti että rakenteissa. Kunnissa oli tiedostettu vertaistuen merkitys, ja

aikaa ja rakenteita keskustelulle oli pyritty luomaan esimerkiksi parijohtajuutta tukemalla. Yhteisen keskustelun mahdollisuuksien luominen niin kollegoiden kuin esihenkilön kanssa nousi tässä tutkimusaineistossa keskeiseksi johtajuutta tukevaksi toimintatavaksi. Päiväkodin johtajat vaikuttivat kuitenkin olevan taitavia löytämään sopivia foorumeita, ja kommunikointiin käytettiin monia kanavia ja rakenteita, kokousten lisäksi myös esimerkiksi sähköpostia ja puheluita. Tärkeää asioiden sisäistämiseksi oli lisäksi se, että asioista tiedotettiin yhdenmukaisesti ja kattavasti. Päiväkodin johtajat pitivät tärkeänä sitä, että tieto kulki kaikille osapuolille samansisältöisenä.

Erilaisten reunaehtojen muodostumista kuvattiin etenkin kunnallisella tasolla. Valtakunnallisten reunaehtojen osalta mainittiin lähinnä edellä kuvattuja sisällön omaksumiseen liittyviä seikkoja, mutta kunnallisten strategioiden ja tavoitteiden muodostumista kuvattiin useissa haastatteluissa. Kuntien toimintatavat vaihtelivat jonkin verran kunnan koosta riippuen, vaikka molemmissa kunnissa reunaehdot annettiin pääsääntöisestä hallinnosta.

”Kyllä ne tulee sieltä meidän johtamisrakenteen kautta. Että varhaiskasvatuksen johtoryhmästä ja sitten ne tulee sieltä alueellisten esimiestiimien kautta meidän johtoryhmiin, että sieltä hyvin pitkälti.” H3

Erilaiset työryhmät ja kehittämisosastot olivat mukana luomassa toimintaan liittyviä toimintatapoja ja linjauksia. Taloudelliset reunaehdot ja strategiset tavoitteet puolestaan luotiin pääasiassa ylimmän johdon tasolla. Kaikki haastateltavat kuvasivat tiedon kulkevan päätöksentekorakenteissa molempiin suuntiin, mutta kokemukset vaikuttavuudesta vaihtelivat jonkin verran. Valtaosa haastatelluista (4/5) päiväkodin johtajista oli sitä mieltä, että heillä oli hyvät tai erittäin hyvät mahdollisuudet halutessaan vaikuttaa reunaehtojen muodostumiseen, tai he vähintäänkin ymmärsivät niiden muodostumisen mekanismin. Vain yksi haastatelluista suhtautui rakenteisiin ja niiden toimivuuteen kriittisesti, ja toi vahvasti esiin näkökulman siitä, että kanavaa reunaehtojen muodostumiseen liittyen ei oikein ollut olemassa.

Kaikissa haastatteluissa vahva esille noussut teema niin reunaehtojen omaksumisessa kuin linjausten tekemisessäkin oli toimivan vuorovaikutuksen merkitys. Vaikka päiväkodin johtajat kuvasivat suuren osan asioiden prosessoinnista tapahtuvan heidän omassa mielessään, koettiin asioiden

sparraus, kokemusten vaihtaminen, avun saaminen ja antaminen sekä asioista keskusteleminen tärkeänä osana johtajuuteen liittyvien valintojen tekemistä. Työ koostuu monen tasoista vuorovaikutusverkostoista. Tärkeimpänä tehtävänä haastatteluun osallistuneet päiväkodin johtajat vaikuttivat pitävän oman yksikön vuorovaikutussuhteet sekä niiden kautta pedagogiikkaan vaikuttamisen. Tässä tutkimuksessa keskeinen reunaehtoihin liittyvä vuorovaikutus kuitenkin tapahtui pääasiallisesti muissa verkostoissa.

Eryteisesti uusien reunaehtojen, olivatpa ne valtakunnallisia tai paikallisia toimintatapoja, kohdalla koettiin merkityksellisenä yhteisen keskustelun käyminen asioista, jotta asian ydin muodostuisi itselle selkeäksi.

”...että nyt kun se päätös tuli aluejohtoryhmässä näin, niin ymmärsinkö mä oikein, että jos tulee tällöinen tilanne eteen, nii siihen vastataan sitten näin. Niin siitä pystyi treenaamaan tai sitä päätöksen perustetta vahvistamaan itsessä sen kollegan avulla.” H4

Kollegoiden ja esihenkilön kanssa käyty keskustelu auttoi jäsentämään vaikutuksia toimintaan sekä valmistautumaan mahdollisiin kysymyksiin ja ongelmakohtiin. Päiväkodin johtajat halusivat, että asia oli heille itselleen selkeä ja perusteltu siinä kohtaa, kun sitä lähdettiin viemään yksikköön. Yksi vaikuttavimmista keinoista tähän puolestaan koettiin olevan keskusteleminen. Johtamisrakenteita ja arjen työtä haluttiin kehittää siihen suuntaan, että vuorovaikutuksellista tukea oli mahdollisimman paljon tarjolla. Esimerkeiksi meneillään olevista kehittämisenäkökuilista ja toiveista mainittiin johtamisrakenteiden ja keskustelukulttuurin vahvistaminen sekä erilaiset pari/yhteisjohtajuuden kokeilut.

Vuorovaikutuksessa tärkeää haastateltaville oli kaksisuuntaisuus. Molemmissa tutkimukseen osallistuneissa pääkaupunkiseudun kunnissa oli tutkimukseen osallistuneiden mukaan vahvat ja toimivat johtamisrakenteet, joiden koettiin olevan keskeisessä asemassa reunaehtojen määrittelyssä ja johtamisen onnistumisessa. Vuorovaikutuksen odotettiin ja toivottiin näissä rakenteissa kulkevan molempiin suuntiin.

”Että jos se on tullut sieltä ylhäältäpäin, niin sehän käsitellään aina niissä johtoryhmän kokouksissa ja edustaja tuo sen esimiestiimeihin. Ja sitten jos esimiestiimeistä nousee vielä asioita, niin sitten ne nostetaan takaisin johtoryhmän keskusteluun, jos halutaan tarkentavia tietoja.” H1

Kokemus toimivista, vuorovaikutuksellisista johtamisrakenteista lisäsi päiväkodinjohtajien luottamusta hallinnon ja johdon toimintaan ja siihen, että reunaehdot olivat hyvin ja perusteellisesti rakennettuja. Yhdellä päiväkodinjohtajalla, joka ei kokenut vuorovaikutusta johtamisrakenteissa riittäväksi, eikä nähnyt itsellään olevan vaikutusmahdollisuuksia niiden kautta, myös luottamus johtamisrakenteiden toimivuuteen vaikutti olevan merkittävästi heikompi kuin muilla.

Myös haastavissa päätöksentekotilanteissa vuorovaikutus auttoi päiväkodinjohtajia valitsemaan sopivan ratkaisumallin. Olipa kyse haastavista asiakas – tai työntekijätilanteista, resursseihin liittyvistä asioista tai muista työn ongelmakohtista, tärkeä keino parhaan mahdollisen ratkaisun löytymisessä koettiin olevan asian läpi käyminen jonkun toisen kanssa.

”Ja se, että on helppo lähestyä, jos on sellaisia asioita, että aina voi keskustella, että se dialogi siinä aina on, joka lisää yhteistä ymmärrystä ja toisen näkökulmasta, että sitä kautta löytyy se semmoinen yhteinen ajatus, että miten siinä tilanteessa voi toimia.” H2

Helposti lähestyttävyyys ja luottamus toisten tahtotilaan asioiden yhdessä ratkaisemiseen koski niin kollegoiden kuin esihenkilön kanssa tehtävää yhteistyötä. Haastateltavien kesken ilmeni jonkin verran vaihtelua siinä, kehen ongelmatilanteissa ensisijaisesti tukeuduttiin. Vaihtelua selitti paitsi asian tyyppi, myös oman esihenkilön ominaisuuden ja johtamistaidot. Substanssiosaamiseen ja arkeen liittyvien pulmien kanssa käännyttiin useimmin kollegan puoleen, kun taas esihenkilöltä kaivattiin näkemystä asioihin, joista piti tehdä selkeä ja yksiselitteinen linjaus. Päiväkodin johtajille oli tärkeää, että heidän esihenkilönsä oli saavutettavissa.

6.3 Päiväkodinjohtajien vaikutusmahdollisuudet

Kokemukset omasta mahdollisuudesta vaikuttaa päätöksentekoon ja reunaehtojen muodostamiseen vaihtelivat jonkin verran haastateltavien välillä. Suurin osa vastaajista (4/5) oli sitä mieltä, että kunnan organisaatorakenne oli hyvä ja toimiva, ja kokivat sen muodostavan erinomaisen pohjan niin reunaehtojen muodostamiselle kuin niiden eteenpäin viemiselle.

”Rakenteet on aika, en nyt sano että kevyet, mutta siinä ei ole liikaa portaita välissä, että päästään aika nopeasti jo siihen päällikkötasolle, että mitä he rupeaa miettimään. Että sillä tavalla vaikuttaminen on hyvinkin mahdollista.”
H1

Tärkeänä rakenteissa pidettiin sitä, että tieto kulkee molempiin suuntiin, on yhdenmukaista kaikille. Rakenteet vaihtelivat jonkin verran kahden kunnan välillä. Molemmissa perusajatus oli kuitenkin sama: hallinnossa varhaiskasvatusjohtaja ja aluepäälliköt muodostivat ylimmän päätöksentekotason, tukenaan erilaisia asiantuntija ja kehittämisrakenteita. Päiväkodinjohtajien muodostamissa alueteimeissä sekä yhteisissä päiväkodin johtajien kokoontumisissa käsiteltiin sekä yhteisiä asioita että mahdollistettiin asioiden nostaminen keskusteluun. Päiväkodin johtajat toimivat oman yksikkönsä äänenä ja edustajana näissä rakenteissa. Yhtenäiset rakenteet jatkuivat myös yksikkötasolle, jossa päiväkodin johtajien tukena toimi jonkinlainen varhaiskasvatuksen opettajista muodostettu tiimi.

Haastatteluissa tuotiin ilmi sekä asioita, joihin pystyttiin vaikuttamaan, että niitä, joihin ei ollut mahdollista vaikuttaa. Vaikutusmahdollisuudet olivat hyvät erityisesti niiden haastateltavien mielestä, jotka olivat itse osa päätöksentekorakennetta, vaikka toisaalta kaikki haastateltavat tiedostivat rakenteiden toimimisen perusteet. Isossa organisaatiossa suuriin linjoihin vaikuttaminen koettiin vaikeampana. Toisaalta kriittisemmin vaikuttamismahdollisuuksiin suhtautuneet kaksi haastateltavaa painottivat, että suuressa organisaatiossa on mahdotonta kuulla jokaisen ääntä erikseen. Erilaisia osallistamisen keinoja tunnistettiin ja mainittiin niin omalta kohdalta kuin kentältä muuten, ja omaa roolia yhteisön äänenä korostettiin. Mahdollisuutena vaikuttaa pidettiin lisäksi esimerkiksi sitä, että suhteessa omaan yksikköön pystyttiin tekemään valintoja ja painotuksia erilaisten asioiden välillä.

”Mutta sitten on paljon asioita, joihin pystyy, että sitä välystä on enemmän ja siinä pystyy tekemään sitten niitä oman yksikön näkökulmasta tarkoituksenmukaisia etenemisjärjestystä tai ajankohtaa tai näinpoispäin.”
H4

Konkreettisia esimerkkejä siitä mihin on pystytty vaikuttamaan, olivat lisäksi esimerkit yhdenmukaisen viestinnän vahvistamisesta, päiväkodin johtajien työmäärän tarkastelemisesta ja digitaalisten välineiden käytön vahvistaminen koulutusjärjestelyissä. Nämä yksittäisinä mainitut asiat eivät kuitenkaan

vaikuttaisi olevan sellaisenaan ainoita vaikuttamisen kokemuksia tuottavia seikkoja, vaan merkityksellisempi vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan tunne kuulluksi tulemisesta. Luottamus siihen, että oman näkökulman saa tarvittaessa tuotua esille, lisää luottamusta reunaehtojen perusteisiin ja helpottaa epämieluisien ratkaisujen edistämistä yksikössä.

Haastateltavat toivat esille joitakin seikkoja, joihin heillä ei kokemuksensa mukaan ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Luonnollisesti näihin kuuluivat lait ja työehtosopimukset, mutta myös kaikkien vastaajien osalta talouteen liittyvät raamit. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan pitänyt talouteen liittyviä reunaehtoja keskeisimpänä työtään määrittävänä seikkana, vaan kaikki hyväksyivät annetut budjettiraamit ja sitoutuivat niiden toteuttamiseen mahdollisimman taloudellista ajattelua hyödyntäen. Haasteina vaikuttamisenmahdollisuuksissa pidettiin edustuksellisuuden kapeutta sekä todellisen, kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen puutetta kentän ja päätöksentekijöiden välillä.

”Mutta kyllä mä ehkä kaipaisin sitä mahdollisuutta vaikuttaa, koska tällä hetkellä ehkä se johdon ja kentän näkemysten irtaantuminen, se on ollut pitkään nähtävissä, mutta nyt se on ehkä kosahtanut ihan tosissaan, että ei ehkä ole enää kauhean kirkas käsitys siitä mitä tää arki on.” H5

Edellä mainittu esimerkki edustaa kuitenkin vain kapeaa negatiivista kokemusta, pääasiassa tutkimukseen osallistuneet päinvastoin kokivat kentän äänen kuulumisen onnistuvan suhteellisen hyvin. Yhteistä yksittäisille esille nostetuille asioille, joissa päiväkodin johtajia ei ollut kuultu riittävästi oli se, että niillä oli omaan työhön ja sen tekemiseen epäsuotuisia vaikutuksia. Päiväkodin johtajat nostivat esimerkeiksi sellaisia toimia, jotka aiheuttivat heille suoranaisesti lisää työtehtäviä ja aikatauluhaasteita. Vaikka tällaisten asioidenkin kohdalta ymmärrettiin välttämättömyyden periaate, toivottiin kuitenkin joustoa esimerkiksi juuri aikataulussa tai käytännön toteutuksessa.

Keskeistä päiväkodin johtajien näkemyksissä suhteessa päätöksentekoon vaikuttaisi olevan luottamus ylemmän tason toimintaa kohtaan. Tärkeänä pidettiin päätösten taustalla vaikuttavien asioiden avaamista, rehellisyyttä ja avoimuutta sekä luottamusta päätöksentekijöiden arviointikykyyn.

”Koska se, joka on ne perusteet miettinyt, niin siihen täytyy luottaa. Mutta toki, mun tehtävä on sitä henkilöstö- tai asiakaspintaa tuoda, että jos

ajatellaan nyt hallinnon ja päiväkodinjohtajan yhteistyötä, niin kyllä se mun tehtävä on kysyä ja tarkentaa perustetta.” H4

Vaikka päätöksistä ei aina oltu samaa mieltä, niihin sitouduttiin, kun perusteet oli riittävän selkeästi esitetty. Tärkeänä tällaisten asioiden suhteen pidettiin sitä, että päiväkodin johtajille annettiin mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa. Prosessi oman ajattelun kanssa haluttiin tehdä ennen asioiden viemistä omaan työyhteisöön. Tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että heidän tehtäväänsä oli viedä hallinnosta tulleet reunaehdot omassa yksikössään käytäntöön, vaikka eivät olisikaan olleet aina samaa mieltä päätösten onnistuneisuudesta. Kolmessa haastattelussa korostettiin luottamusta ja jopa vaatimusta siihen, että esihenkilönä toimivalla aluepäälliköllä tuli olla asioista suurempi kokonaiskuva johon päätöksenteko viimekädessä perustuu.

6.4 Esihenkilön merkitys

Luottamus päiväkodin johtajan ja esihenkilön välillä oli yksi keskeisimmistä haastatteluissa esille nousseista teemoista. Luottamusta tarvittiin niin koko hallinnon ja johdon toimintaan, johtamisrakenteisiin kuin oman esihenkilön toimintaan. Päiväkodin johtajien esihenkilöiden toiminnasta puhuttaessa luottamus oli kuitenkin kaikista merkityksellisimmin yksittäinen seikka, joka mainittiin kaikissa haastatteluissa ja useissa eri asiayhteyksissä. Päiväkodin johtajat arvostivat sitä, että he saavat tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja valita omaan yksikköönsä sopivat toimintatavat reunaehtojen toteuttamisessa. Kolmessa haastattelussa tuotiin esille lisäksi, että päiväkodin johtajat kokivat ilmapiirin sellaiseksi, että virheiden tekemistä ei tarvinnut pelätä.

”Että jos mä en oo kyennyt etukäteen kysymään jo peilaamaan sitä ratkaisua, kun niitäkin tulee kuitenkin arjessa, että se tuli eteen ja mun tuli tehdä se päätös. Niin aina mä kyllä luotan, että kyllä muhun luotetaan.” H1

Luottamus siihen, että mikäli senhetkisellä parhaalla ymmärryksellä tehty päätös ei vastannutkaan yhteistä linjaa, asiasta oli mahdollista keskustella ja ottaa oppia jatkoon auttoi sujuvoittamaan päiväkodin johtajien arjen työskentelyä ja tekemään rohkeasti parhaaksi katsomiaan ratkaisuja.

Esihenkilön toiminnassa keskeistä on se, että hänen kanssaan voi arvioida, puntaroida ja pohtia erilaisia ajatuksia prosessien eteenpäin viemiseksi.

Esihenkilöltä ei odoteta välttämättä valmiita vastauksia, mutta luottamuksellista vuorovaikutusta pidetään edellytyksenä omassa johtamistehtävässä onnistumiselle.

”Jos sitten etukäteen perustelee ja peilaa, ja saa näkökulman, niin kyllä esihenkilöllä on tärkeä rooli siinä, että kun sä katsot sitä tästä näkökulmasta ja hän katsoo sitä tästä näkökulmasta, ja sit se tottakai laajentaa sitä mun päätöksenteon repertuaaria tai sitä reunaehto ja näkökulmaa.” H4

Oikean ratkaisun löytymisen lisäksi edellinen sitaatti kuvaa ajatusta siitä, että päiväkodin johtajat luottivat esihenkilönsä ja muun hallinnon toimintaan reunaehtoisten lakisääteiden osuuden varmistamisessa. Useissa haastatteluissa (3/5) kuvattiin eri aiheiden yhteydessä sitä, miten suurten linjojen vetäminen ja esimerkiksi lakiuudistuksissa tai työehtosopimusten muutoksissa mukana pysyminen olivat tärkeitä hallinnolle asetettuja tehtäviä. Päiväkodin johtajat kuvasivat, että parhaassa mahdollisessa tapauksessa he pystyisivät keskittymään pääasiallisesti pedagogiikan johtamiseen, ja tukipalvelut vastaisivat muista esimerkiksi henkilöstöhallintoon ja kiinteistöihin liittyvistä asioista. Edellä mainittu ei kummassakaan kunnassa toteutunut toiveiden tasolla, mutta tuki kyseisiin asioihin koettiin kuitenkin olevan olemassa.

Esihenkilöltä toivottiin useissa (4/5) vastauksissa läsnäoloa ja tavoitettavuutta. Päiväkodin johtajat kuvasivat, että heidän johtamistehtävälleen tärkeä tuki on esihenkilö, joka on tarvittaessa tavoitettavissa ja kysyttäessä auttaa päätöksenteossa joko sparrauskumppanina tai linjojen vetäjänä. Suurin tuki päiväkodin johtajille vaikutti olevan se, että esihenkilö ”on olemassa” ja suhde on molempiin suuntiin luottamuksellinen.

”Että mä ainakin tykkään siitä, että jokainen tarvitsee oman esihenkilön yläpuolellensa, jolla on ne langat käsissä.” H1

Päiväkodin johtajat näkivät esihenkilönsä keskeisimmiksi tehtäviksi tasavertaisuuden ylläpitämisen ja suurten linjojen vetäminen. Luottamus tasapuoliseen kohteluun ja päätöksentekoon kävi ilmi useissa vastauksissa, ja se vaikuttaisi olevan keskeinen menestystekijä päiväkodin johtajien esihenkilöiden toiminnassa. Tasavertaisuutta kuvattiin erityisesti palveluiden tasaisen laadun, ei niinkään päiväkodin johtajien välisen reiluuden näkökulmasta. Tämä kuvaa sitä

suurta sitoutumista työnantajaan ja tehtävään, joka päiväkodin johtajien vastauksista oli nähtävissä.

Tutkimusaineiston mukaan positiivista suhtautumista ja luottamusta päätöksentekoon vahvistaa yhteinen ymmärrys siitä, mikä on perustehtävä ja mihin suuntaan ollaan menossa. Esihenkilön tehtävä on vahvistaa ja rakentaa päiväkodin johtajien ymmärrystä sekä avata päätöksenteon taustalla vaikuttavia ajatuskulkua ja tekijöitä riittävästi.

”Mä ajattelen, että johtaminen on sitä, että se esimies jotenkin piirtää sitä kuvaa, että mihin ollaan menossa. Mä ajattelen, että johtaminen ei tarkoita sitä että mulle kerrotaan että miten jossain tilanteessa pitää toimia. Mutta että kerrotaan, että tuonne ollaan menossa ja kysytään, että miten sä olet ajatellut päästä siihen?” H5

Päiväkodin johtajat toivovat hallinnon tasolta suunnan näyttämistä ja yhteisen käsityksen vahvistamista, mutta kavahtavat yksityiskohtaisia ja tarkkaan ulkopuolelta määriteltyjä toimintatapoja. Oman esihenkilön lisäksi suunnan näyttämistä toivotaan ylimmältä johdolta. Sekä kaupungin tason että oman esihenkilön linjauksiin suhtautumisessa haastatteluissa näkyi kautta linjan luottamus ja sitoutuminen, vaikka näkökulmat eivät aina olleetkaan mieleisiä. Etenkin, jos perustelut ja prosessi olivat avoimia. Luottamusta lisäsi tutkimusaineiston mukaan myös itseohjautuvuuden tukeminen ja kehittämismyönteinen suhtautuminen työhön.

7 POHDINTA

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen päätuloksia sekä pohditaan muita tutkimusaineistossa esille nousseita mielenkiintoisia näkökulmia suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Tutkimuksen tuloksissa esille nousi neljä pääteemaa, jonka lisäksi tarkastellaan joitakin pienempiä tutkimuksessa esille tulleita kokonaisuuksia. Haastatteluaineistossa näkyi vahvasti se, että tiukimmin toimintaa ohjaavat asiakirjat kuten lait, asetukset ja opetussuunnitelmat saivat hyvin vähän tilaa päiväkodin johtajien puheissa. Vaikka esimerkiksi varhaiskasvatuslain kymmenen tavoitetta varhaiskasvatukselle ovat toiminnan suunnittelun ja ohjaamisen kannalta suhteellisen keskeisiä, niihin ei haastatteluissa tartuttu. Lait, asetukset ja normit olivat tärkeä työkalu työn eri vaiheissa, ja toimivat perusteluina erilaisia valintoja tehdessä (mitoitukset, työvuorosuunnittelu, ryhmien muodostaminen jne.), mutta ne tuntuivat tulevan ikään kuin selkärangasta. Pohdintaa ja osin ristiriitaisia tuntemuksia aiheuttivat enemmän kunnan strategiaan ja omaan tavoitteenasetteluun sekä erilaisten toimintojen suunnitteluun liittyvät näkökulmat. Tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat olivat pääosin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä oman kuntansa organisaatorakenteeseen ja toimintatapoihin. Esitetyt kehittämis ehdotukset olivat pääasiallisesti nykyisten rakenteiden hienosäätöön liittyviä. Molemmissa kunnissa rakenteiden ja tiedonkulun toimivuuteen oli myös pyritty vahvasti panostamaan. Tutkimuksen valossa varhaiskasvatuksen johtajuus näyttäytyi positiivisesti rakentuneena tavoitteellisena kokonaisuutena niin rakenteiden kuin johtajien toimintatapojenkin suhteen.

7.1 Tutkimuksen päätulokset

Yksi tutkimuksen keskeisimpiä ja mielenkiintoisimpia löydöksiä on mielestäni se, että päiväkodin johtajat eivät kokeneet erilaisten reunaehtojen rajoittavan omaa työtään, vaan näkivät ne ennemminkin erinomaisena tukena työlleen. Myös

Fonsén (2014, 178–179) sivuaa tutkimuksessaan pedagogisen johtajuudesta käsitystä siitä, että varhaiskasvatuksen hallinto voi parhaimmillaan toimia vahvana pedagogisen johtamisen tukena vastaten varhaiskasvatuksen järjestämisen päälinjoista. Heikka (2015, 109) pitää yhtenä keskeisimmistä pedagogiikan jaetun johtajuuden kehittämisessä yhteisen näkemyksen rakentamista visioista ja strategiasta. Fonsén ym. (2021) ovat tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen valtarakenteista havainneet johtajuuskeskustelussa neljä erilaista diskurssia, joista yksi on johtajuus vallan tulkitsijana. Varhaiskasvatuksessa johtajien keskeisenä tehtävänä nähdään lakien ja linjausten vieminen osaksi yksikön toiminnan perusteita. Johtajuus toteutuu parhaiten silloin, kun valta ja vastuu ovat tasapainossa, perustehtävästä on yhteinen näkemys ja johtajuusrakenteet toimivat. (Emt. 57, 64–65). Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa, että tutkimukseen osallistuneissa kunnissa yhteisen näkemyksen luomiseen panostetaan ja ollaan valmiita näkemään vaivaa. Päiväkodin johtajat toivat hyvin vahvasti esille ajatuksen siitä, kuinka merkityksellistä asioiden puntaroiminen ja arvioiminen yhdessä on. Tällä keskustelulla haluttiin lisätä sekä sisäistä yhteneväisyyttä päiväkotien palveluiden välillä että saada tukea omalle johtamistyölle asioiden eteenpäin viemisessä. Olennainen osa tässä lienee myös se, että päiväkodin johtajat kokivat tulevaisuuden pääasiassa hyvin kuulluiksi ja huomioiduiksi erilaisten reunaehtojen luomisessa ja luottamus eri tasojen välillä oli pääsääntöisesti vahvaa.

Vahvimpana teemana niin asioiden omaksumisessa, eteenpäin viemisessä kuin ongelmatilanteissa ja koskien sekä pedagogista johtamista että henkilöstöjohtamista, tässä tutkimuksessa esiin nousi luottamus. Luottamuksen merkitystä korostettiin suhteessa oman esihenkilön toimintaan. Useampi haastateltava mainitsi luottamuksen esihenkilön kanssa olevan olennainen tekijä oman työn suorittamisen kannalta, ja koki luottamuksen myös toteutuvan hyvin nykyisessä työssä. Luottamus oli tärkeää molempiin suuntiin. Oman työn suorittamisessa ja yksikön toiminnan johtamisessa koettiin tärkeänä se, että päiväkodin johtaja pystyi luottamaan esihenkilön tekemiin valintoihin, eikä negatiivista palautetta tarvinnut pelätä. Päiväkodin johtajat toivat esille myös sen, että esihenkilön täytyi omassa päätöksenteossaan osoittaa läpinäkyvyyttä ja näyttää, että yksiköiden tilanteet huomioitiin päätöksenteossa mahdollisuuksien mukaan. Luottamusta osoitettiin ja sen tärkeydestä puhuttiin esihenkilön lisäksi

myös muita reunaehtojen muodostajia kohtaan, olipa kyseessä sitten kunnan oma hallinto tai korkeampi taho kuten lainsäätävä. Työtaakkaa koettiin helpottavan sen, että oli olemassa jonkinlainen selkänöja ja perälauta, johon oma toiminta pystyttiin suhteuttamaan. Myös Lappalaisen (2012, 144) tutkimuksessa valmentavasta johtajuudesta luottamuksellisen suhteen rakentaminen työntekijän ja esihenkilön välille on keskeinen onnistumistekijä. Luottamusta ja hyvää keskusteluilmapiiriä entisestään vahvistamalla pystytään vaikuttamaan myös varhaiskasvatukseen laatuun. Positiivinen ja arvostava ilmapiiri ja vuorovaikutus, oppiva ja innostuva organisaatio sekä yhteistyö, jossa näkyy yhteinen näkemys ja kunnioitus ovat tutkimusten mukaan positiivisesti laatuun vaikuttavia tekijöitä (Douglass 2019, 19–20).

Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajien ja heidän esihenkilönsä sekä hallinnon suhde ei näyttäytynyt yhtä kompleksisena kuin Hjeltin ja Karilan (2021) tutkimuksessa varhaiskasvatustyön johtamisen paradokseista. Keskeisiltä osin puhe ristiriidasta itsenäisen johtajuuden ja valmiiden ohjeiden kaipuusta on yhteneväinen: päiväkodin johtajat puhuivat ylpeänä omasta työstään, vaikutuksenmahdollisuuksistaan ja tekemiensä ratkaisujen vaikuttavuudesta, mutta toisaalta kaipasivat ylhäältä annettuja selkeitä ohjeita ja linjauksia. Eroja tässä tutkimuksessa syntyy puheessa ylempää porrasta kohtaan. Hjeltin ja Karilan tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien ja ylempien päätöksentekijöiden välillä vallitsee epäluottamus, ja sisäinen jännite (emt. 107). Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajat kuvasivat molemminpuolisen luottamuksen merkitystä, ja kokivat sen pääasiallisesti toteutuvan hyvin suhteessa esihenkilöönsä. Keskeistä vaikutti olevan toimiva vuorovaikutus ja hyvin organisoidut johtamisrakenteet sekä etenkin avoimuus suhteessa päätöksenteon perusteisiin. Negatiivisesti eri portaiden väliseen luottamukseen mainittiin vaikuttavan joitakin henkilöön liittyviä ominaisuuksia sekä esihenkilön ajan puute. Myös Mäen (2017, 213) tutkimuksessa käsiteltiin samankaltaisia haasteita autonomian ja johtamisen kaipuun välillä. Ratkaisuksi kyseisessä tutkimuksessa ehdotettiin esimerkiksi tavoitteiden selkeyttämistä, autonomian rajojen määrittämistä ja henkilökohtaista sparrausta, mutta myös toimivan vuorovaikutuksen merkitys tunnistettiin (emt. 214–215). Samansuuntaisia näkemyksiä onnistuneen johtamisen toteuttamiseen esittävät myös Fonsén ym. (2021). Varhaiskasvatukseen johtajuuden positiivista rakentumista näyttäisivät

vahvistavan selkeä perustehtävä ja vastuumäärittely, toimivat johtajuusrakenteet sekä vahva johtajuusosaaminen (emt. 65). Mielestäni tämä tutkimus vahvistaa edellä kuvattuja Mäen ja Fonsénin ym. näkemyksiä: ristiriita ylemmän portaan ja päiväkodin johtajien välillä näyttäytyy vähäisenä, kun yhdistävinä tekijöinä kaikkien toimijoiden kohdalla on kokemus selkeästi määritellyistä johtamisrakenteista. Merkityksellistä on lisäksi yhteisen perustehtävän kirkastaminen ja johtajien oman osaamisen vahvistaminen kouluttautumalla.

Päiväkodin johtajien ja heidän esihenkilöjensä välinen suhde näyttäytyi tässä tutkimuksessa suhteellisen positiivisessa valossa. Pääasiassa esihenkilöiden toiminnassa oli nähtävissä valmentava työote, jossa sparraus ja pohdinnan tuki sekä yhteisen keskustelun ja huomion suuntaaminen merkityksellisiin asioihin oli keskeisessä asemassa. Päiväkodin johtajien johtamisessa vaikutti pääasiallisesti toteutuvan esimerkiksi Salovaaran (2011, 222) kuvaama pyrkimys luoda toimivia yhteisöjä, joissa asioita tutkitaan yhdessä ja ajatuksille annetaan tilaa. Tutkimusaineistossa nousi kuitenkin useassa kohdassa esille toive myös tarvittaessa päätösten tekemiseen ja yhtenäisyyden varmistamiseen. Mielestäni tämä kertoo paineesta ja valtavasta reunaehtoien ”viidakosta”, jossa päiväkodin johtajat päivittäin yhdessä henkilöstön kanssa rakentavat parasta mahdollista varhaiskasvatusta. Päiväkodin johtajat sekä nauttivat itsenäisestä vastuusta ja vallasta asioiden eteenpäin viemisen suhteen että kaipasivat taustatukea. Näen yhtenäisen laadun ja yhtenäisten toimintatapojen toiveen osaltaan myös päiväkodin johtajien pyrkimyksenä saada vahvistusta omille päätöksilleen ja ratkaisuilleen. Tällä voisi nähdä olevan yhteys Fonsénin ym. (2021, 62) tutkimukseen, jossa havaittiin, että valta sisältää aina vastarinnan mahdollisuuden, ja johtaja tasapainoilee vallan rajoittuvuuden ja tuottavuuden ulottuvuuksien välillä. Esihenkilön (ja myös kaikkien reunaehtoien) toivotaan ja oletetaan vahvistavan omaa näkemystä ja valintoja ja näin oikeuttavan vallan käytön perusteet.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että päiväkodin johtajat kokivat reunaehdot ja niiden muodostumisen pääasiassa positiivisena asiana oman työnsä kannalta. Varhaiskasvatuksen laatu ja erityisesti vielä kunnan sisäinen

laadun ja palveluiden tasaisuus oli päiväkodin johtajille tärkeää. Karvin vuonna 2019 tekemässä varhaiskasvatuksen laadun arvioinnissa todettiin päiväkotien välillä olevan suuria eroja opetussuunnitelmien perusteiden toteutumisessa, mutta jo silloin arvioinnissa oli nähtävissä henkilöstön osallistumisen sisäistetty merkitys (Karvi 2019, 157). Voisi ehkä ajatella, että ohjaavien asiakirjojen uudistamisen aiheuttamat muutokset on otettu kunnissa vastuullisesti. Asiakirjoihin perehtymiseen ja sisältöjen omaksumiseen on ainakin tähän tutkimukseen osallistuneissa kunnissa panostettu. Päiväkodin johtajat korostivat luottavansa näitä reunaehtoja muodostavien asiantuntijoiden osaamiseen ja tutkimustietoon esimerkiksi oppimiskäsityksistä. Näin vahva luottamus lienee osoitusta luottamuksesta suomalaisen koulutusjärjestelmään ja ylimpien päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden toimintaan. Tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat pitivät omana tärkeimpänä tehtävänäan pedagogista johtajuutta ja toiminnan mahdollisimman hyvien olosuhteiden rakentamista työntekijöilleen. Varhaiskasvatuksen laadun ja opetussuunnitelman perusteiden toteutumisen näkökulmasta hyvällä johtamisella ja työskentelyolosuhteilla sekä hyvin organisoidulla varhaiskasvatuksen toteuttamisella on suuri vaikutus tehtävässä onnistumiseen (emt. 162).

Päiväkodin johtajien vastauksissa kävi hyvin selvästi ilmi, että he näkivät keskeisimmäksi perustehtäväkseen, ja samalla ehkä mieleisimmäksi tehtäväkseen, yksikön pedagogisen johtajuuden. Myös Rytkösen (2019, 91) ja Heikan (2014, 63) tutkimukset osoittavat, että päiväkodin johtajat painottivat pedagogista johtajuutta perustehtävänäan päivittäis- ja henkilöstöjohtamisen lisäksi. Reunaehtoien näkökulmasta pedagogiikan johtamiseen vaikuttavat jollain tavalla kaikki ohjaavat asiakirjat, ja ulkoa tuleva ohjaus on monilta osin hyvin vahvaa (esim. varhaiskasvatuslaki, opetussuunnitelmat). Vaikuttaisi myös siltä, että tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat näkivät pedagogisen johtajuutensa nimenomaan Heikan (2015, 106) kuvaamana leadership-johtajuutena, jossa pyritään vaikuttamaan henkilöstön työn tavoitteen asettamisen kautta. Päiväkodin johtajat eivät pääsääntöisesti kokeneet reunaehtoja ja ohjeita ongelmallisina työnsä kannalta, vaan niitä pidettiin työn tukena. Ehkäpä laaja tehtäväkenttä ja vastuullinen tehtävä uuden sukupolven kasvattamisesta on helpommin hahmotettavissa, kun selkänäojana voidaan käyttää asiantuntijoiden laatimia suuntaviivoja. Fonsénin pedagogista johtajuutta

käsitelleen tutkimuksen (2014, 171) mukaan päiväkodinjohtajien perustehtävien hallinnassa kantavia voimia onkin riittävän johtamisosaamisen lisäksi riittävä pedagoginen kompetenssi, eli sisäistetyt pedagogiset reunaehdot. On kuitenkin muistettava, että yhtenäisen laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi vaaditaan yhteistyötä myös varhaiskasvatuskentän sisällä, eikä pelkkä oman yksikön asioihin vaikuttaminen riitä. Päiväkodin johtajan vaikuttamisen rajautuminen omaan yksikköön voi aiheuttaa eriytyvien toimintakulttuurien rakentumista organisaation sisälle (Hjelt & Karila 2021, 114).

Tutkimuksen tulokset ja se, miten päiväkodin johtajat näkevät oman työnsä suhteessa johtamisrakenteisiin ja toimintakulttuuriin mukailee monilta osin Tiihosen (2019, 107) esittämää johtajuuden suhdemallia. Tiihosen tutkimuksessa on paneuduttu johtajuuteen varhaiskasvatusyksikön tasolla, mutta tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, että päiväkodin johtajat toistavat samaa ajatuskulkua omaa rakennettaan määriteltäessä. Tiihonen esittää varhaiskasvatuksen johtajuuden muodostuvan neljästä tasosta: voimaannuttava vuorovaikutus (palaute, ilmapiiri), luottamussuhde (arvot, osallisuus, johtajuuden jakaminen), kumppanuussuhde (yhteisöllisyys, rakenteet, vastuut) ja auktoriteettisuhde (asema, päätöksenteko, vastuu). Nämä edellä kuvatut johtajuussuhteet korostavat suhteiden kokonaisvaltaisuutta sekä sitä, että johtajuus toteutuu kontekstuaalisina, tilanteissa toteutuvina suhteina (emt. 107, 112). Tässä tutkimuksessa korostui samojen osa-alueiden merkitys johtajuudelle. Vuorovaikutuksen toimivuus ja molemminpuolinen luottamus johtamisrakenteissa olivat tutkimuksen keskeisimpiä teemoja, ja myös auktoriteetin käyttämisen tarve joissakin päätöksentekotilanteissa tuotiin esille. Kumppanuussuhde näkyi tässä tutkimuksessa vahvana tahtona tuottaa tasaisen laadukasta varhaiskasvatusta sekä luottamuksena siihen, että johtamisrakenteissa vaikuttamismahdollisuudet toimivat molempiin suuntiin.

Päiväkodin johtajat kuvasivat tutkimuksessa työtänsä hyvin monien erilaisten ja eri tasoisten reunaehtoien kautta. Haastatteluissa mainittiin lukuisia erilaisia työtehtäviä, ja tuotiin esille toisaalta myös toivetta tehtävien rajaamisen mahdollisuudesta. Päiväkodin johtajat toimivat keskijohdossa, työntekijöiden ja hallinnon välillä ja hoitavat paitsi eri tasoilla tapahtuvia, myös hyvin erityyppisiä työtehtäviä. Strehmel (2016, 352) kuvaa tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen johtajuudesta saksalaisten varhaiskasvatuksen johtajien työn eri tasoja ja

tehtäviä ja erottaa ainakin pedagogisen johtajuuden, henkilöstöjohtamisen, sisäiset ja ulkoiset yhteistyökumppanit, organisaation kehittämisen, oman osaamisen kehittämisen ja tutkimustietoon perehtymisen, strategisen johtamisen sekä itsensä johtamisen. Luokittelu kuvaa hyvin myös suomalaisen päiväkodin johtajan työn moninaisuutta ja samalla sitä kuinka suuren moninaisuuden ja erilaisten reunaehtojen sisällä toimitaan. Tasapainoilu erilaisten tehtävien välillä ei aina ole yksinkertaista. Tehtävän onnistuneen suorittamisen kannalta vaaditaan tasapainoilua eri tehtävien välillä ja keskeneräisyyden sietämistä. Tässä tutkimuksessa haastatellut päiväkodin johtajat puhuivat tasapainoilusta pääasiassa positiivisessa sävyssä ja olivat jopa ylpeitä suurien kokonaisuuksien hallinnasta. Tämä johtaa kuitenkin väistämättä tehtävien valikoimiseen ja yksiköiden tasolla erilaisiin valintoihin reunaehtojen toteutuksessa, mikä oli nähtävissä myös saksalaisessa varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmässä (emt. 354).

Kunnan strategiaan ja painopisteisiin liittyvät reunaehdot nousivat haastatteluissa vahvimmin esille. Ne olivat sekä selkein että eniten tunteita herättävä reunaehto, josta löydettiin sekä hyviä että huonoja puolia. Kunnan sisäiset reunaehdot liittyivät päiväkodin johtajien puheissa myös vahvasti vaikuttamisenmahdollisuuksiin. Varhaiskasvatuksessa käynnissä oleva muutos vaikuttaa väistämättä johtajuuskulttuuriin ja avaa samalla mahdollisuuden sen tarkisteleminen, millaista johtajuuden varhaiskasvatuksessa tulisi olla. Jaettu johtajuus on pedagogiikan tasolla tuttu käsite varhaiskasvatuksessa, ja sitä on tarkasteltu paljon suhteessa yksikön toimintaan (esim. Fonsén 2014, Heikka 2014). Jaettua johtajuutta, valmentavaa johtajuutta, yhteisöohjautuvuutta, itseohjautuvuutta tai yleisemmin johtajuusrakenteita tulee tarkastella kriittisesti myös päiväkodin johtajien ja varhaiskasvatuksen ylemmän johdon tasolla. Kuten Bolden (2011, 264) toteaa jaetun johtajuuden määrittelystä, olennaista ei ole toimintatapojen korvaaminen toisella vaan erilaisten johtajuuden tapojen tarkastelu, tunnistaminen ja mahdollistaminen. Mielestäni tutkimukseen osallistuneet kunnat ja päiväkodin johtajat ovat valmiita johtajuuden kehittämiseen. Varhaiskasvatuksen laadukas ja yhdenmukainen toteuttaminen oli kaikille tutkimukseen osallistuneille päiväkodin johtajille tärkeä asia, ja tahto viedä kehitystä edelleen eteenpäin vaikutti olevan hyvin vahva. Mäki (2017, 242–244) on ehdottanut johtajuuskulttuurille kuusi kehittämissuositusta. Näistä tämän

tutkimuksen perusteella voisi varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisessä tarttua johtajuusodotusten tunnistamiseen sekä tarkoituksenmukaisten keskustelufoorumien luomiseen. Odotukset johtajuudelle olivat joiltakin osin ristiriitaiset oman päätöksenteon ja yhteisten linjausten suhteen, ja näiden kirkastaminen voisi vahvistaa työskentelykulttuurin selkeyttä. Vuorovaikutuksen merkitys johtamiselle oli yksi tämän tutkimuksen vahvimmin esille nousseita teemoja, ja vaikka molemmissa tutkimukseen osallistuneessa kunnassa johtamisrakenteisiin oli panostettu, myös kehittämiskohteita keskustelurakenteiden toimivuudessa tuotiin esille. Johtajuuskulttuurin kehittämisestä kompleksista tekee se, että ihmisiä on kyettävä johtamaan sekä tavoiteltavan että vallitsevan todellisuuden ohjaamina (emt. 244).

7.3 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja jatkotutkimuskohteet

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu monilta osin käytettyjen tutkimusmenetelmien ja alanyysitapojen sekä päättelyn läpinäkyvään esittämiseen (Hirsjärvi ym. 232). Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat siis tarkkojen instrumenttien kuvaamisen sijaan analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit (Ruusuvoori ym. 2019, 27). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kulkua ja vaiheita on pyritty kuvaamaan selkeästi, jotta lukijalle annetaan mahdollisuus arvioida mahdollisia tutkimustuloksiin vaikuttavia näkökulmia. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat on avattu, mutta ne ovat ennemminkin selvitystä tutkijan ajatuskuluista ja taustaoletuksista kuin vahvasti tutkimuksen suorittamista ohjanneita tekijöitä. Raatikainen (2005) osoittaa, on ongelmallista sitoutua tiukasti vain yhteen tutkimukselliseen näkökulmaan ilman, että joudutaan tekemään kompromisseja tutkimuksen toteutuksessa. Tämän tutkimuksen ei ole tarkoitus olla vain yhtä tiettyä koulukuntaa edustava, sillä samaan tapaan Raatikaisen kanssa näen mihin tahansa menetelmään sitoutumisen vain sen omista lähtökohdista ongelmallisena. Tietoa tarvitaan maailmassa useista näkökulmista, useista eri tutkimusfilosofisista ja menetelmällisistä lähtökohdista. Jaan Raatikaisen (emt. 22) näkemyksen siitä, että ihmistieteissä on hyvän tieteen periaatteiden mukaan objektiivisesti selittää ja kuvata juuri sen tutkimuksen esittämää todellisuuden osaa. Olennaisinta on kuvata prosessin kulku läpinäkyvästi. Tutkimuksessa

tehtyjä valintoja ja tieteenfilosofisia lähtökohtia avaamalla lukijan on mahdollista havaita konteksti ja reunaehdot sekä ymmärtää näkökulma, jota tutkittava edustaa.

Fenomenologisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa ehdotonta objektiivisuutta tai täysin valmista aineistoa, mutta tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti pyrkimyksenä tulee olla kuvata tutkittavien käsityksiä mahdollisimman objektiivisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188–189). Tässä tutkimuksessa haastateltavien käsityksiä on pyritty käsittelemään sellaisina kuin ne ilmaistiin, vailla tutkijan omaa tulkintaa asiasta. Aineistoon huolellinen perehtyminen ja litterointi sekä aineistoon toistuvasti palaaminen ovat lisänneet tässä tutkimuksessa luotettavuutta tältä osin. Tutkijan ennakkokäsitykset tuloksista eivät ole kaikilta osin osoittautuneet oikeiksi, mikä lisää sekä aineiston että analyysin luotettavuutta ja osoittaa, että tutkija on ollut avoin aineiston tuottamalle tiedolle. Aineiston luotettavuutta ja omien tulkintojen pitävyyttä voidaan lisäksi testata esimerkiksi koettelemalla niitä vastaavissa aiemmissä aineistoesimerkeissä tai koettelemalla aineiston sisäistä yleistettävyyttä (Ruusuvoori ym. 2019, 27–28). Tätä tutkimusta tehtäessä on löydöksiä peilattu monilta osin aiempaan tutkimustietoon sekä koko omaan aineistoon, ja pyritty tarkastelemaan yhteneväisyyksiä ja löytämään selityksiä eroavaisuuksille. Lisäksi edellä mainittuja prosesseja on avattu lukijalle tekstin yhteydessä, ja tekstin oheen on liitetty autenttisia katkelmia haastatteluista päätelmäketjua kuvaamaan. Haastateltavat on sattumanvaraisesti numeroitu, ja katkelmiin on merkitty haastateltavien numerointi, jotta lukija pystyy seuraamaan katkelmien johdonmukaisuutta.

Tutkimus on laadittu noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Aiheen valinnassa voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 20) mukaan eettisestä näkökulmasta kiinnittää huomiota siihen, parantaako tutkimus tieteellisen tiedon tuottamisen lisäksi mahdollisesti tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on alusta saakka ollut lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja löytää keinoja, joiden avulla varhaiskasvatuksen johtajuus voisi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. Edellä esitetyn aihevalintaan liittyvän eettisen kysymyksen lisäksi tämän tutkimuksen eettiset näkökulmat liittyvät pääasiassa hyvän tieteellisen tutkimustavan noudattamiseen. Tutkimus on tehty erityistä huolellisuutta

noudattaen niin aineiston keräämisen, analysoimisen kuin tutkimuksen kirjoittamisenkin suhteen. Tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat olleet tieteellisesti hyväksytyjä, ja niiden käyttöön on perehdytty huolellisesti. Tutkimuksen tekemiseen on haettu ja myönnetty asiaankuuluvat tutkimusluvut kahdesta osallistuvasta kunnasta. Haastateltaville on informoitu tutkimuksen tarkoituksesta ja aiheesta, ja he ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Aineistot on tallennettu ja arkistoitu asianmukaisesti, ja haastateltavien anonymiteetista on pidetty huolta niin, että tutkimustuloksista ei voi tunnistaa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tai kuntia. Tutkija on työnsä puolesta hyvin sisällä tutkimusta koskevassa substanssissa, mutta tutkimuksen tekemisessä on noudatettu objektiivisuutta ja pyritty parhaalla mahdollisella tavalla irrottautumaan omasta tehtävästä ja omista käsityksistä aihetta koskien. Haastatteluissa tutkija ei ole esittänyt omia ajatuksiaan asioista, vaan on tietoisesti pidättäytynyt kuuntelevan ja kyselevän tutkijan roolissa.

Tähän tutkimukseen oli sattumanvaraisesta otannasta huolimatta valikoitunut tutkimuksen kohteeksi päiväkodin johtajien joukko, joka oli paitsi tietoisesti hakeutunut johtotehtäviin, myös vahvasti kouluttautunut sitä varten. Neljällä viidestä tutkimukseen osallistuneesta päiväkodin johtajasta oli esimerkiksi kasvatustieteen maisterin tutkinto. Päiväkodin johtajien joukko on todellisessa elämässä kuitenkin kirjavampi kuin tämän tutkimuksen edustuksellinen otos. Työssä on vielä paljon päiväkodin johtajia, jotka ovat aikoinaan ajautuneet tehtävään ”kun muitakaan ei ollut” ja myös koulutustausta on hyvin moninainen. Douglassin (2019, 16–18) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuuden onnistumiseen pystytään vaikuttamaan niin koulutuksen, rekrytoinnin kuin työskentelyolosuhteiden kautta. Myös Fonsén ym. (2019, 64) mukaan johtajuusosaaminen edellyttää vahvaa tiedollista ja taidollista kompetenssia, johon puolestaan vaikuttaa kouluttautuminen. Olisikin mielenkiintoista selvittää, kuinka tässä tutkimuksessa esille tulleet näkökulmat mahdollisesti muuttuvat toisenlaisen kohdejoukon kanssa.

Johtajuuden murros varhaiskasvatuksessa on useissa tuoreissa tutkimuksissa sekä kansallisia ohjaavia reunaehtoja laativien tahojen osalta selkeästi todettu. Vaikka tämä tutkimus avaa hieman reunaehtojen ja niiden asettamisen näkökulmaa, jää myös tässä tutkimusaiheessa vielä paljon selvitetävää. Edellä mainittua yleistettävyyttä ja kuntien tai toimijoiden välisiä

eroja sekä positiivisesti tai negatiivisesti toimintaan vaikuttavia tekijöitä olisi syytä kartoittaa. Näin pystyttäisiin mahdollisesti löytämään uusia hyviä toimintatapoja, ja saamaan vahvistusta tässä tutkimuksessa löydetyille onnistumistekijöille kuten toimivaan vuorovaikutukseen, rakenteisiin ja luottamukseen. Lisää tutkimusta tarvitaan myös päiväkodin johtajien asemasta keskijohdossa, sekä siitä kuinka hallinto pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan johtamistehtävää. Varhaiskasvatuksen johtajuutta selvitetään parhaillaan useilla tahoilla, ja tutkimustietoa johtajuuden tueksi on odotettavissa esimerkiksi Karvin vuosille 2020–2023 sijoittuvan Varhaiskasvatuksen johtamisen nykytila, vahvuudet ja kehittämiskohteet -arvioinnin kautta. Hallituksen varhaiskasvatuksen laadun kehittämisohjelma vuosille 2020–2022 tunnistaa myös johtajuuden merkityksen varhaiskasvatuksen laadulle, ja ohjaa kiinnostuksen suuntaamista varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämiseen.

LÄHTEET

- Ahonen, L. (2017). Vasun käyttöopas. PS-Kustannus.
- Alvesson, M. (1996). Communication, Power and Organization. de Gruyter Studies in Organization 72. Rieden am Forggensee, Germany.
- Alasuutari, P. (2014). Laadullinen tutkimus 2.0 (viides painos). Riika: InPrint.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251–269.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism: Third edition*. Routledge.
- Coleman, M. & Glover, D. (2010). *Educational leadership and management. Developing insights and skills*. Glasgow: Bell and Bain.
- Douglass, A.L. (2019). Leadership for Quality Early Childhood Education and Care (OECD Education working paper No. 211). OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/19939019>
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. (2004). *Early Childhood Professionals: Leading Today and Tomorrow*. Ligare: Australia.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. (Väitöskirja)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3> Viitattu 19.4.2021.
- Fonsén, E & Parrila, S. (2016). *Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Juva: Bookwell, 17–22.
- Fonsén, E. & Soukainen, U. (2019). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal* (2020) 48:213–222
<https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia* 1/2021. 58.vuosikerta, 45–69.

- Hallinger, P. & Snidvongs, K. (2008). Educating Leaders Is There Anything to Learn from Business Management? *Educational Management Administration & Leadership*. Vol 36(1), 9–31.
<https://doi.org/10.1177/1741143207084058> (viitattu 10.5.2021)
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. (Väitöskirja). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2> (viitattu 19.4.2021)
- Heikka, J. (2015). Shifting the responsibility for leadership from a positional to a distributed endeavour. Teoksessa: Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (Toim.), *Thinking and learning about Leadership: Early Childhood research from Australia, Finland and Norway*. Community Child Care Cooperative NSW, 102–115.
- Helenius, A. (2008). Mitä pedagogisella prosessilla tarkoitetaan? Teoksessa A. Helenius & R. Korhonen (toim.) *Pedagogiikan palikat*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 52–55.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hjelt, H. & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*. 10:2, 97–119.
- Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48:1, 53–71.
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. toim. (2009). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). *Leadership Tasks in Early Childhood Education*. Tampere: University Press.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Hujala, E. & Turja, L. (Toim.). *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PSkustannus, 294–309.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* 64 (4), 30–35.
- Karila, K. (2009). Lapsuudentutkimus ja päiväkotien toiminta. Teoksessa Alanen, L. & Karila, K. (Toim.) *Lapsuus, lapsuuden instituutiot ja lasten toiminta*. Tampere: Vastapaino, 249–262.

- 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.
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi (2020). Koulutuksen arviointisuunnitelma 2020–2023. [Koulutuksen arviointisuunnitelma 2020-2023 \(PDF\)](#)
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (Toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Otavan Kirjapaino, Keuruu, 73–87
- Kuusela, S. (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. (Väitöskirja). <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8297-7> Viitattu 19.4.2021
- Lehtomaa, M. (2009). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (Toim.). Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print, 163–194.
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli. (Toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–42.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Valli, R. (Toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Otavan Kirjapaino, Keuruu, 29–50
- Lappalainen, P. (2012). Socially Competent Leadership - predictors, impacts and skilling in engineering. (Väitöskirja). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-208-9> Viitattu 19.4.2021.
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). Johdanto. Teoksessa: T. Miettinen, S. Pulkkinen & J. Taipale. (Toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Hakapaino.
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri -toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. (Väitöskirja.) [Johtajuuskulttuuri – toiveiden,](#)

[tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa \(univaasa.fi\)](#) (Viitattu 19.4.2021).

- Nikander, P. (2019). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa: Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 432–445.
- Onnismaa, E. & Paananen, M. (2019). Varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmatradition muotoutuminen Suomessa 1970-luvulta 2010-luvulle. Teoksessa: Autio, T., Hakala L. & Kujala, T. (Toim.) Siirtymiä ja ajan merkkejä koulutuksessa. Opetussuunnitelmatutkimuksen näkökulmia Tampere: Tampere University Press, 189–220.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014). Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevan työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:2.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019). Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi varhaiskasvatuslain ja lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta annetun lain muuttamisesta. HE 34/2019
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019b). Oikeus oppia - tasa-arvoinen alku opinpolulle; Varhaiskasvatuksen laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelma 2020–2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-668-3>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Raatikainen, S. (2005). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. (Toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Otavan Kirjapaino: Keuruu, 73–87.
- Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen, M., Gammelgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A. & Hjelt, H. (2019). Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, Julkaisut 15:2019

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2019). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Haastattelun analyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 9–38.
- Ruusuvuori, J. (2019). Litteroijan muistilista. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2019). Haastattelun analyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 424–431.
- Rytkönen, K. (2019). Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. (Väitöskirja). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2> Viitattu 19.4.2021.
- Salovaara, P. (2011). From leader-centricity toward leadership – a hermeneutic narrative study. (Väitöskirja). <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8583-1> (Viitattu 19.4.2021).
- Strehmel, P. (2016). Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. Journal of Early Childhood Education Research. Vol 5, 2/2016, 344–355.
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työelämä 2020. (2018). Työ- ja elinkeinoministeriö, oppaat ja muut julkaisut 5 / 2018. Valtioneuvosto. [TEM oppaat 9 2018 Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus web.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](http://tem.fi/tem/oppaat/9/2018/Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf) (Viitattu 4.4.2021)
- Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. (Väitöskirja). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5505-4> (Viitattu 19.4.2021).
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. [HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](http://tenk.fi/tenk/ohje/2012/HTK_ohje_2012.pdf) (Viitattu 17.5.2021)
- Waniganayake, M. (2014). Being and Becoming Early Childhood Leaders: Reflections on Leadership Studies in Early Childhood Education and the Future Leadership Research Agenda. Varhaiskasvatuksen Tiedelehti Journal of Early Childhood Education Research. Vol.3, 1/2014, 65–81.
- Wenström, S. (2020). Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. - Defning positive organization and positive leadership in VET Rovaniemi. (Väitöskirja). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9> (Viitattu 19.4.2021).

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje haastateltaville/Teemahaastattelurunko

Varhaiskasvatusta ohjaavat monet erilaiset ja eri tahojen asettamat reunaehdot. Työ koostuu monen tasoista päätöksistä niin päivittäisissä asioissa kuin suurissa linjoissa. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu erityisesti sinun kokemuksiisi suhteessa organisaation ylempään tasoon ja päätöksentekoon, siihen mikä ohjaa työtäsi ja tekemiäsi valintoja. Toinen näkökulma on se, kuinka johtajuuttasi ja sen kehittymistä pystyttäisiin tukemaan, etenkin suhteessa noihin reunaehtoihin.

Taustatiedot:

Koulutus

Työkokemus/historia

Miten päädyit päiväkodin johtajaksi?

Työskentelyfilosofiasi, eli millainen päiväkodin johtaja haluat olla?

Millaisista asioista saat hyvää tai rakentavaa palautetta työyhteisössäsi?

Teemahaastattelukysymykset

Oman johtajuuden rakentuminen:

Millaisia reunaehtoja ja päätöksentekoprosesseja tunnistat työhösi liittyen?

Miten ne vaikuttavat johtajuuteesi?

Millaisia kokemuksia ja tunteita näiden prosessien läpi viemiseen ja reunaehtojes hallintaan liittyi?

Vaikutusmahdollisuudet:

Millaisena koet oman vaikutusmahdollisuutesi suhteessa erilaisiin/eritasoisiin päätöksiin?

Kuinka paljon pystyt mielestäsi vaikuttamaan tärkeinä pitämiisi asioihin?

Mitä ne ovat?

Mihin et pysty vaikuttamaan?

Kuinka sujuvia päätöksentekoprosessit ja niistä tiedottaminen ovat?

Esihenkilön rooli:

Millaisia näkökulmia edellä mainittuja koskien löydät esihenkilösi toimintaan liittyen?

Millaisena näet yhteistyön, ja millaisissa asioissa toivot erityisesti esihenkilön (tai jonkun muun) tukea?

Kuinka johtajuuttasi tuetaan parhaiten?

Onko sinulla ajatuksia päätöksentekoprosessin/rakenteiden/työn rakentumisen sekä näiden kehittämisen suhteen?