

Johanna Viitasaari

VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJAN IDENTITEETTI

Orkesterin johtaja ja työyhteisön kannattelija

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu tutkielma
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Johanna Viitasaari: Varhaiskasvatuksen johtajan identiteetti, orkesterin johtaja ja työyhteisön kannatteliija
Pro Gradu
Tampereen yliopisto
Varhaiskasvatus, kasvatustieteen maisterin tutkinto
Toukokuu 2023

Tutkimuksessani tutkin varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia omasta johtajuudestaan. Varhaiskasvatus on kokenut viime vuosikymmenen aikana suuria muutoksia, ja varhaiskasvatuksen johtajuudesta ei löydy vielä kovin paljoa tutkimusta Suomessa. Aihe on ajankohtainen ja itseäni kiinnostava.

Tutkimuskysymyksinäni ovat: Miten varhaiskasvatuksen johtajat kuvailevat omaa johtajaidentiteettiään? Miten johtajat kokevat oman johtajuutensa kehittyneen? Mikä johtajaidentiteetin kehittymiseen on vaikuttanut? Tutkimukseni tieteenfilosofisina lähtökohtina ovat empirismi ja sosiaalinen konstruktionismi. Tutkimuksessani käytän narratiivista lähestymistapaa ja tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Tutkimukseni aineisto on kerätty syksyllä 2021 haastattelemalla 11 varhaiskasvatuksessa työskentelevää päiväkotien johtajaa kolmesta ei kunnasta/kaupungista. Aineiston analysoinnissa käytin narratiivista analyysia ja tarkemmin ottaen sisällönanalyysia. Aineiston analysointivaiheen jälkeen aineistosta muodostettiin uudet tarinat, joiden pohjalta vastaan tutkimuskysymyksiini.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että varhaiskasvatuksessa työskentelevä johtaja kuvaili omaa johtajuuttaan ja itseään johtajana kuuntelevaksi, tasapuoliseksi, aikaa alaisilleen antavaksi, läsnä olevaksi ja helposti lähestyttäväksi. Hän nosti poikkeuksetta työnsä tärkeimmäksi asiaksi laadukkaan varhaiskasvatuksen edistämisen, lasten hyvän kasvun ja oppimisen turvaamisen ja työntekijöiden hyvän työskentely-ympäristön varmistamisen. Tutkimukseni tulokset osoittavat, että varhaiskasvatuksen johtajien polku johtajiksi on kulkenut oikeastaan kahden erilaisen tarinan kautta. Ryhmän kautta johtajaksi -tarinassa johtajat olivat päätyneet tehtävään lapsiryhmässä työskentelyn kautta, kun taas halu johtajaksi -tarinassa johtajat olivat suoraan halunneet johtajan tehtäviin. Johtajien kokemaan johtajana kehittymiseen on johtajien kokemuksen mukaan vaikuttanut itse johtajana työskentely, koulutukset sekä erityisesti vertaistapaamiset muiden johtajien kanssa sekä oman esimiehen tuki. Johtajien tarinoissa omaan johtajuuteensa liittyen nousi esiin johtajien kokema epävarmuus ja keskeneräisyys. Johtajat kokivat, että koko ajan riittää uusiin asioihin perehtymistä ja itsensä kanssa on käytävä jatkuvaa keskustelua siitä, miten osaa johtajana parhaiten toimia ja miten omaa johtajuuttaan voi koko ajan kehittää entisestään.

Tutkimukseni tuloksia voi hyödyntää paikallisesti esimerkiksi kehittämällä johtajien mahdollisuuksia osallistua johtajien vertaistapaamisiin sekä mahdollistaa heille koulutuksiin osallistumista. Näiden lisäksi paikallisesti kannattaa panostaa johtajien työnohjaukseen. Tämän myötä johtajien johtajuus kehittyy ja voidaan turvata laadukkaan varhaiskasvatuksen edistäminen päiväkodeissa. Tuloksista nousi myös esiin, kuinka varhaiskasvatuksen opettajien peruskoulutuksessa johtajaopintojen lisääminen tai niiden valitsemisen mahdollistaminen lisäisi opettajien halua hakeutua johtajaksi ja lisäisi varmuutta johtajan tehtävissä pärjäämiseen.

Avainsanat: Johtajuus, varhaiskasvatus, johtajaidentiteetti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA	8
2.1	Identiteetti.....	8
2.2	Johtajaidentiteetti	10
2.3	Johtajuus varhaiskasvatuksessa	13
3	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT	15
3.1	Sosiaalinen konstruktionismi.....	15
3.2	Narratiivinen lähestymistapa.....	16
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	19
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA	20
5.1	Narratiivinen haastattelu aineiston hankinnassa	20
5.2	Aineiston keruu ja haastatteluiden toteuttaminen	21
5.3	Varhaiskasvatuksen johtajat tutkimushenkilöinä	22
5.4	Aineiston analysointi	23
6	TULOKSET	27
6.1	Analyysista saatuja tuloksia	27
6.1.1	<i>Polku johtajaksi</i>	<i>27</i>
6.1.2	<i>Johtajien kuvauksia omasta johtajuudestaan.....</i>	<i>32</i>
6.1.3	<i>Johtajana kehittyminen.....</i>	<i>34</i>
6.1.4	<i>Varhaiskasvatuksen johtajien identiteetti</i>	<i>36</i>
6.2	Tulosten yhteenveto tarinoiksi	38
6.2.1	<i>Ryhmän kautta johtajaksi</i>	<i>38</i>
6.2.2	<i>Halu johtajaksi</i>	<i>39</i>
6.2.3	<i>Tarinoita yhdistävät tekijät.....</i>	<i>40</i>
7	TULOSTEN TARKASTELUA JA POHDINTAA.....	43
7.1	Tutkimuksen eettisyys.....	46
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	55
	Liite 1: Haastattelurunko	55

1 JOHDANTO

Tutkin varhaiskasvatuksessa työskentelevien johtajien identiteetin kehittymistä. Tutkin johtajien identiteettien kehittymistä laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten varhaiskasvatuksen johtajat kuvailevat ja kokevat oman johtajaidentiteettinsä kehittyneen varhaiskasvatuksessa. Tutkimuskysymyksinäni ovat: Miten johtajat kuvailevat omaa johtajuuttaan varhaiskasvatuksessa? Miten johtajat kuvailevat ja kokevat oman johtajaidentiteettinsä kehittyneen? Mikä on vaikuttanut heidän johtajaidentiteettinsä kehittymiseen?

Alila ja kollegat (2014) kuvaavat raportissaan varhaiskasvatuksen historiaa, nykytilaa ja sen kehittämisen suuntaviivoja. 2010-luvulta eteenpäin varhaiskasvatus on kokenut suuria ja isoja muutoksia. Varhaiskasvatus on siirtynyt sosiaalitoimesta opetustoimen alaiseksi ja sen merkitys on muuttunut jokaisen lapsen oikeudeksi ja osaksi kasvatuksen ja koulutuksen elinikäistä prosessia, aiemmin sen asema on ollut lähinnä mahdollistaa vanhempien työssäkäynti. Päivähoitolaki kumoutui vuonna 2015 voimaan astuneen varhaiskasvatuslain myötä. Viimeisimpänä varhaiskasvatuslakia on päivitetty 2018 ja viimeisimpänä 2022 tulee voimaan muutos lakiin varhaiskasvatuksen tuen osalta. Varhaiskasvatuslain myötä varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat ovat muuttuneet velvoittaviksi. (Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 580/2015; Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Myös Hjelt ja Karila (2021) tuovat artikkelissaan esiin varhaiskasvatuksen ja siihen liittyvän työn sekä johtajuuden murroksen ja muuttuneen luonteen. Heidän mukaansa tarkasteltaessa varhaiskasvatuksen johtajuutta, kiinnittyä huomio väistämättä myös ajankohtaiseen keskusteluun työelämän muuttuneesta luonteesta. Lisäksi varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuu erilaiset ristiriidat kuten julkisessa keskustelussa korostunut laadukkaan varhaiskasvatuksen merkitys ja samalla alaa koetteleva työvoimapula ja heikentyneet työolot. Johtajat kohtaavat työssään isoja jännitteitä ja haasteita,

joista heidän tulee suoriutua. (Hjelt & Karila, 2021.) Johtajuus varhaiskasvatuksessa on viime vuosikymmeninä kokenut suuria muutoksi. Minua kiinnostaa, näkyvätkö muutokset johtajien identiteettitarinoissa. Onko muutoksilla ollut vaikutusta johtajien kokemukseen omasta johtajuudestaan ja heidän johtajan identiteettiinsä? Ilmeneekö heidän kertomuksissaan näitä yhteiskunnallisia muutoksia ja johtajuuden murrosta, mitä viime aikoina on ollut esillä?

Tutkimusotteeni on narratiivinen ja aineiston hankinnassa aion hyödyntää narratiivisia haastatteluja. Tutkimukseni aineiston kerään varhaiskasvatuksessa työskenteleviltä johtajilta. Haastattelen tutkimuksessani 11 varhaiskasvatuksessa työskentelevää johtajaa kolmelta eri paikkakunnalta.

Tutkimuksen käytännöllinen merkittävyys näkyy paikallisesti siten, että johtajat käsittelevät omaa johtajuuttaan ja ehkä oppivat siinä samalla siitä lisää. Haastatteluiden myötä he tekevät huomioita omasta arjestaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Omaa johtajaidentiteettiään kuvaillessaan he jäsentävät omaa ammattitaitoaan ja tekemistään ja oppivat siitä lisää. He tarkastelevat omaa tapaansa johtaa ja tulevat tietoisiksi omasta johtajuudestaan ja pääsevät tarkastelemaan, mikä siinä on heille merkityksellistä ja miten he sitä itselleen rakentavat ja kuvailevat kertomansa pohjalta. Haluan tutkia johtajien identiteetin kehittymistä varhaiskasvatuksessa, sillä aihe kiinnostaa minua paljon. Lisäksi johtajien identiteetistä varhaiskasvatuksen kontekstissa ei löydy paljoa tutkimusta. Tutkimukseni avulla saadaan tietoa varhaiskasvatuksessa työskentelevien johtajien kokemuksesta omasta johtajuudestaan. Se tuo tietoa yhteiskunnallisesti varhaiskasvatuksen johtajuuden tilanteesta ja johtajien kokemuksista omasta työstään ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Lopuksi esittelen vielä lyhyesti tutkielmani sisällön. Johdannon jälkeen toisessa kappaleessa kuvaan tutkimukseni teoreettista perustaa ja esittelen tutkimukseni kannalta keskeisimmät käsitteet. Keskeisimmät käsitteet ovat identiteetti, johtajaidentiteetti sekä johtajuus varhaiskasvatuksessa ja erityisesti kontekstuaalinen johtajuus. Kolmannessa kappaleessa käsittelen tutkimukseni tieteenfilosofisia lähtökohtia. Tutkimukseni tieteenfilosofisina lähtökohtina toimivat sosiaalinen konstruktionismi ja narratiivinen lähestymistapa. Neljännessä kappaleessa esittelen tutkimukseni tutkimuskysymykset ja viidennessä kappaleessa käyn läpi tarkemmin tutkimusmenetelmiä, aineiston

hankintaa sekä aineiston analysointia. Kuudennessa kappaleessa esittelen tutkimukseni tuloksia. Seitsemännessä kappaleessa tarkastelen tutkimukseni tuloksia verraten niitä alun teoreettiseen viitekehykseen ja pohdin tutkimukseni luotettavuutta ja eettisyyttä. Lisäksi esittelen mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

Tutkimuksessani tutkittavana ilmiönä on johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen kohteena on johtajien johtajaidentiteettien kehittyminen varhaiskasvatuksessa. Johtajan identiteetin kehittymistä tarkastellaan sosiokulttuurisesta näkökulmasta. Suomalaisessa tutkimusperinteessä varhaiskasvatuksen johtajuutta on tulkittu usein kontekstuaalisen teorian avulla (Hjlet & Karila, 2021, 99; Fonsén & Soukainen, 2020). Tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä toimii myös kontekstuaalinen johtajuus.

2.1 Identiteetti

Tutkimukseni yhtenä tärkeänä käsitteenä on identiteetti. Ropo (2015) tarkastelee artikkelissaan identiteettiä. Hän tuo esiin, ettei identiteetin käsitteelle ole kuitenkaan yksiselitteistä määritelmää. Ropon mukaan identiteetti määritellään yleisimmin kolmella eri ulottuvuudella. Ensimmäinen identiteettiä kuvaava ulottuvuus liittyy itseymmärrykseen tai kiinnostukseen itsestä. Ropo (2015) esittää, että toisessa ulottuvuudessa identiteetti liitetään yksilön erityisyyteen tai yhteisyyteen. Kolmannessa näkökulmassa identiteetti liitetään Ropon (2015) mukaan yksilön yhteisölliseen asemaan. (Ropo, 2015, 27.) Eteläpelto (2007) tuo esiin, että identiteetti ymmärretään ilmiöksi, joka välittää yksilön persoonallista ja sosiaalista todellisuutta. Identiteetti rakentuu Eteläpellon (2015) mukaan yksilön ainutlaatuisesta suhteesta yhteiskunnan ja yhteisön sosiaalisen ja kulttuurisen maiseman kanssa. (Eteläpelto, 2007, 96.) Eteläpelto (2015) esittää, että yksilön identiteetti muodostuu aina yksilöllisen ja yhteiskunnallisen välisessä riippuvuussuhteessa ja niiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kun identiteettiä halutaan ymmärtää, täytyy kiinnittää

huomiota niin yksilölliseen kuin sosiaaliseen todellisuuteen. (Eteläpelto 2007, 96–97.)

Ropo (2015, 27) nostaa esiin, että normaalissa elämässä identiteetissä on kysymys siitä, kuka tai keitä tunnemme olevamme. Lisäksi myös se, että mihin kuulumme nyt ja tulevaisuudessa liittyy identiteettiin. Identiteetin ja minuuden käsitteillä on pyritty kuvaamaan ihmisen sisintä olemusta. Identiteettiä on tutkittu monesta eri tieteenalasta katsoen. Ropo (2015) esittää, että sosiologisena käsitteenä identiteetillä voidaan ilmaista yhteiskunnallisen jäsenyyden luokkia tai yhteisöllisiä ja ammatillisia jäsenyyksiä. Näiden lisäksi identiteetillä voidaan ilmaista myös verkostoja ja rooleja, joissa yksilö vaikuttaa omien valintojensa seurauksena. Psykologisena käsitteenä puolestaan identiteetti voidaan ymmärtää Ropon (2015) mukaan tunteena henkilökohtaisesta olemisesta, kuulumisesta tai samaistumisesta. Ropo tuo kuitenkin esiin, että liitettäessä näin erilaisia näkökulmia samaan käsitteeseen, täytyy tällöin käsite (identiteetti) rajata tarkasti, kun sitä käytetään empiirisesti. (Ropo, 2015, 27–28, 30.)

Identiteetti kognitiona tarkoittaa yksilön informaatiokäsittelyjärjestelmän käsittelyn tuloksena muodostunutta mallia yksilöstä itsestään. Tällöin yksilö voi Ropon (2015) mukaan muodostaa itsestään käsityksen yksilönä tai toimijana eri rooleissa eri yhteisöissä, koska hän tietää itseään koskevia asioita. Yksilö tekee päätelmiä itsestään pääosin käyttäen apuna palautetta, jota hän on saanut omasta toiminnastaan. Ropo (2015) tuo esiin, että kognitiivisen identiteetin ajatellaan pitävän sisällään tietoa osaamisesta ja toimintakyvyistä, mitkä liittyvät yksilön rooleihin, esimerkiksi ammatillinen identiteetti on yksi ilmentymä tällaisesta näkökulmasta. (Ropo, 2015, 34–35.)

Tutkimuksessani tarkastelen yksilön identiteettiä useamman näkökulman kautta. Ropo (2015) määrittelee identiteettiä sosiologisena käsitteenä. Tällöin identiteetillä voidaan ilmaista yhteiskunnallisen jäsenyyden kategorioita, tai yksilön yhteisöllisiä ja ammatillisia jäsenyyksiä. Näiden lisäksi sosiologisena käsitteenä identiteetillä voidaan ilmaista yksilön verkostoja ja rooleja, joissa yksilö toimii. Psykologisena käsitteenä identiteetti taas ymmärretään yksilön tunteena hänen persoonallisesta olemisestansa, kuulumisesta ja samaistumisesta. (Ropo, 2015, 30.) Tutkimuksessani yhdistyy identiteetin tarkastelu sekä sosiologisena käsitteenä että psykologisena käsitteenä. Varhaiskasvatuksessa työskentelevä johtaja on ammatillisena jäsenenä

varhaiskasvatuksen ja päiväkotien yhteisöissä, mutta ajattelen, että heidän persoonallinen olemuksensa on myös vahvasti läsnä. Näin identiteetin psykologinen käsite on myös tutkimuksessani vahvasti esillä. Minua kiinnostaa erityisesti se, miten yksilö kokee itsensä johtajana ja miten hän itsensä johtajana ymmärtää. Johtajuus on osa varhaiskasvatuksen yhteisöä ja johtajalla on työyhteisössä tietty asema. Eteläpellon (2007) mukaan realistisen identiteettiteorian mukaan ihmisen sosiaalinen asema vaikuttaa hänen identiteettiinsä, joten identiteetit eivät ole vapaasti valittavissa. Hän tuo esiin, kuinka yksilöt joutuvat tekemään jatkuvasti valintoja ja arvioimaan, kuinka nämä valinnat vaikuttavat heidän elämäänsä ja tulevaisuuteen. Eteläpellon mukaan ihmisen identiteetissä on kyse aina elämänkerrallisesta jatkumosta, joka rakentuu kunkin yksilön itseään koskevista tulkinnoista. Tulkinnot perustuvat yksilön ainutkertaisiin kokemuksiin. Tämän takia identiteetin voidaan katsoa syntyvän sosiaalisen ja persoonallisen välisessä suhteessa ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi identiteetti muotoutuu ja sitä rakennetaan ja neuvotellaan jatkuvasti. Eteläpellon mukaan identiteettiä tuotetaan kertomalla kertomuksia omasta elämänsästä sekä tulevasta, toivottavasta ja tavoiteltavasta minästä. (Eteläpelto, 2007, 140–141.)

Ropon (2015, 36) mukaan useat tutkijat ovat tuoneet esiin, että identiteettiä voidaan tutkia kertomuksista ja kertomuksien avulla. He ovat kuitenkin todenneet, että identiteettiä sellaisenaan ei voida tutkia. Sen sijaan identiteettiä ilmennetään Ropon (2015) mukaan kertomuksissa, joiden sisältönä ovat yksilölle itselle tärkeät yksilölliset merkitykset, suhteiden kuvaukset, roolit, vuorovaikutuksen ja positioinnin kuvaukset. Ropo esittää, että omia kokemuksia tulkitsemalla ja merkityksellistämällä voidaan muodostaa itsestä kertomuksia ja muokata niitä. Hän tuo esiin, kuinka yksilön kokemus syntyy tapahtumien ja tilanteiden tulkinnasta. Tulkinnan tuloksista puolestaan luodaan merkityksiä. (Ropo, 2015, 36.)

2.2 Johtajaidentiteetti

Tutkimukseni pääkäsite on johtajaidentiteetti. Seuraavaksi esittelen, miten johtajaidentiteettiä on määritelty aiemmissä tutkimuksissa. Hyvärinen (2016) on tutkimuksessaan selvittänyt, miten naisjohtajat kuvaavat johtajuuttaan ja

kehittymistään johtajaksi elämänsä elämässä. Hyvärinen (2016) esittelee väitöskirjassaan Murphyn ja Johnsonin 2011 johtajaksi kehittymisen elämänsä näkökulman. Heidän näkökulmassaan johtajan identiteetti sisältää implisiittiset johtajuuden teorit, johtajuuden minäkäsityksen/ johtajuusidentiteetin sekä motivaation johtaa. Lisäksi näkökulmassa tunnustetaan varhaisten kehitystekijöiden vaikutukset johtajan identiteetille ja itsesääntelylle (eli minäpystyvyys, itsensä johtaminen, selviytymistyylit ja resilienssi). Murphyn ja Johnsonin 2011 mallissa johtajaksi kehittymiseen tuovat oman vaikutuksensa myös konteksti, kehitysvaiheet, yhteiskunnalliset odotukset ja aikakausi. Mallissa korostuu johtajaksi kehittymisen itseään vahvistava luonne. (Hyvärinen, 2016, 31–32.)

Sirén (2010) puolestaan tuo esiin, että yksilöille muodostuu erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä useita erilaisia identiteettejä. Hänen mukaansa johtajan tehtävään ja johtajan ammattiin yhdistyvä identiteetti voidaan rajata omaksi identiteetikseen, mikä liittyy yhteen organisaation kanssa. Hän tuo artikkelissaan esiin, kuinka ammatti-identiteettiä on perinteisesti tutkittu profession näkökulmasta. (Sirén, 2010, 198.) Day ja Harrison (2007) esittävät, että johtajaidentiteetti on identiteetin ”alikomponentti”, joka liittyy johtajana olemiseen tai siihen, miten yksilö ajattelee itsestään johtajana. Identiteetti on Dayn ja Harrisonin (2007) mielestä tärkeä johtajalle, sillä se perustaa johtajat ymmärtämään keitä he ovat, mitkä ovat heidän tärkeimpiä tavoitteitaan ja myös heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja rajoitteitaan. He myös tuovat esiin, kuinka johtajaidentiteetin kehittäminen on tärkeää johtajan ja johtajuuden jatkuvassa kehittämisessä. Heidän mukaansa johtajan ajattelu itsestään johtajana on tärkeä motivaattori johtajana toimimiselle ja johtamistaitojen jatkuvalla kehittämiselle. (Day & Harrison, 2007.)

Johtajaidentiteetti on osa yksilön ammatillista identiteettiä. Mahlakaarto (2010) puolestaan tuo esiin, kuinka ammatilliseen identiteettiin liittyvä käsitteistö, on hyvin vaihtelevaa. Yleisesti puhutaan ammatillisesta identiteetistä, ammatti-identiteetistä sekä työidentiteetistä. Mahlakaarto esittää, että ammatilliseen identiteettiin liittyvät käsitteet ovat yksi osa-alue, mikä kuvaa monitasoisesti ihmisen ja työn välistä suhdetta. Hän määrittelee omassa tutkimuksessaan identiteetin olevan yksilön minämäärittelyä, mikä tapahtuu

yksilön henkilökohtaisen historian ja kokemusten kautta. (Mahlakaarto 2010, 20–21.)

Eteläpelto ja Vähäsantanen (2006) tarkastelevat ammatillisen identiteetin rakentumista ilmiönä, mikä syntyy yksilön persoonallisen sekä yhteiskunnan ja työelämän (eli sosiaalisen) välisessä suhteessa. Eteläpelto ja Vähäsantanen (2006) tuovat esiin, että ammatillinen identiteetti neuvotellaan lopulta työyhteisön sosiokulttuurisissa konteksteissa. Työyhteisössä identiteetit rakentuvat yksilön osallisuuden myötä. Heidän mukaansa laajimmillaan yksilön ammatissa kokema identiteetti voidaan havaita yksilön kokemuksena suhteestaan yhteiskunnalliseen toimintaan ja työnjakoon. Se kuvaa sitä, miten yksilö kokee oman paikkansa, asemansa ja osallisuutensa kokonaisuudessaan yhteiskunnassa. (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2006) Myös Karila ja Kupila (2010) ovat nostaneet esiin identiteetin persoonallisen ja kollektiivisen ulottuvuuden. Siinä persoonallinen identiteetti korostaa yksilön yksilöllisyyttä. Kollektiivinen ulottuvuus sitten taas Karilan ja Kupilan (2010) mukaan nostaa esiin ne sosiaaliset yhteisöt ja ryhmät, joihin yksilö kuuluu. (Karila & Kupila, 2010.)

Karilan ja Kupilan (2010) mukaan identiteettien ulottuvuuksiin liittyy myös yksilön käsitys siitä, minkälainen suhde yksilöllä on työhön sekä millaiseksi ammattilaiseksi hän haluaa tulla. Identiteetin rakentumisessa on keskeisenä tekijänä yksilöllinen kasvuprosessi. Yksilö käsittää itsensä tietynlaisena ammattilaisena ja osaajana ja sen lisäksi hänet tunnistetaan sellaiseksi tietyssä ympäristössä. (Karila & Kupila, 2010; Kupila 2007.) Lord ja Hall (2005) tuovat esiin myös johtajaidentiteettiä, sen syvää rakennetta ja sen kehittymisen yhteyttä johtamistaitojen kehittymiseen. Heidän mukaansa johtajien identiteeteillä on taipumus siirtyä yksilöllisemmästä kollektiivisempaan suuntaan heidän asiantuntemuksensa kehittymisen myötä. Hammond, Clapp-Smith ja Palanski (2017) ovat esitelleet johtajaidentiteetin neljää osatekijää, joita ovat merkitys, vahvuus, taso ja integraatio johtajuuskoulutuksessa.

Myös Miscenko, Guenter ja Day (2017) ovat tutkineet johtajaidentiteetin kehittämistä. Heidän tutkimuksensa taustalla oli Keganin 1983 identiteettiteoria sekä Bemlin 1972 itsetuntemusteoria. He esittävät teorioiden pohjalta, että muutokset koetuissa johtamistaidoissa ovat yhteydessä muutoksiin johtajaidentiteetissä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajaidentiteetti

kehittyy kaarevasti. Heidän mukaansa myös aikaisemmat teoriat vahvistavat tätä tulosta. Heidän tutkimuksensa tulokset tukevat myös näkemystä, että johtajan kehitykseen liittyy muutoksia johtajan taidoissa, käytöksessä ja identiteetissä toisiaan vahvistavalla tavalla. Johtajan identiteetin kehittyminen on monimutkainen prosessi, joka etenee ajan myötä ja sisältää vuorovaikutusta yksilön piirteiden, henkisten rakenteiden ja käyttäytymisen välillä niiden eri tasoilla. (Miscenko, Guenter & Day, 2017.)

Yeanger ja Callahan (2016) ovat puolestaan tutkineet nuorten aikuisten johtajaidentiteettejä. He tuovat esiin, kuinka kulttuuri, vuorovaikutussuhteiden laatu, auktoriteettihahmot, yksilöllinen motiivi tai näiden kehitysyhteydet ovat voineet vaikuttaa johtajan identiteetin kehittymiseen. Tutkimuksesta nousee esiin kokemusten merkitys ja identiteetin kehittyminen jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tuloksena ja prosessina, johon ympäristö ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat. (Yeanger & Callahan, 2016.)

2.3 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Tutkimukseni keskeisenä käsitteenä on identiteetin ja johtajaidentiteetin lisäksi johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa. Eskelinen ja Hujala (2015, 96) havaitsivat tutkimuksessaan, että useimmissa tutkimuksissa, jotka koskivat johtajuutta varhaiskasvatuksessa, oli teoria usein vahvasti sidoksissa kontekstuaaliseen ajatteluun perustuvaan lähestymistapaan. (Eskelinen & Hujala, 2015.) Myös Hjelt ja Karila (2021) tuovat esiin, että suomalaisessa tutkimusperinteessä on hyödynnetty usein kontekstuaalista teoriaa tulkittaessa varhaiskasvatuksen johtajuutta. Kontekstuaalisessa teoriassa johtaminen suhteutetaan sitä ympäröivään kontekstiin. Lisäksi merkittävänä asiana teoriassa huomioidaan ympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka tuovat johtamiseen haastetta. (Hjelt & Karila, 2021.) Myös Hujala, Heikka ja Fónsen (2012) lähestyvät johtajuutta ja varhaiskasvatuksen kehittämistä kontekstuaalisen johtajuusnäkökulman pohjalta. Keskeistä näkökulmassa on johtajuuden rakentuminen organisaation perustehtävälle. He määrittelevät johtajuutta johtamistyönä. Hujalan ym. (2012) mukaan johtamistyö rakentuu johtajan tietoisuudelle organisaation kokonaisuudesta ja johtajan asemasta siinä. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen johtamistyö tarkoittaa

varhaiskasvatuksen tehtävän jäsentämistä ja yhteisen näkemyksen rakentamista yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Hujala, Heikka & Fonsén, 2012.)

Hujala, Heikka ja Fonsén (2012) nostavat varhaiskasvatuksen johtamisessa esiin leadership – johtajuuden, joka rakentuu perustehtävän kehittämistyöstä, muutosjohtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Lisäksi varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuu heidän mukaansa jaettu johtajuus sekä jaettu muutosjohtajuus. Puhuttaessa johtajuudesta varhaiskasvatuksessa korostuu tänä päivänä myös vahvasti pedagogien johtajuus ja pedagogiikan johtaminen. (Fonsén, 2008; Eskelinen & Hujala, 2015; Fonsén & Soukainen, 2020.)

Tutkimuksessani johtajaidentiteetin kehittymistä tarkastellaan juuri varhaiskasvatuksen kontekstissa. Johtaja toimii ja työskentelee varhaiskasvatuksen organisaatioissa ja kontekstissa. Teorian perusteella nousee esiin, että hänen johtajaidentiteettinsä kehittymiseen vaikuttaa niin hänen persoonansa ja motivaationsa johtaa, mutta teorian myötä korostuu ajatus myös siitä, että ympäristössä, jossa johtaja työskentelee, on vahva vaikutus hänen johtajaidentiteetilleen ja sen kehittymiselle.

3 TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimukseni tieteenfilosofisena lähtökohtana on empirismi. Empirismissä tiedon katsotaan perustuvan havaintoihin ja kokemukseen. Empirismen sisällä tutkimukseni tieteenfilosofisena lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi. Burr (2015) tuo esiin, että sosiaalisen konstruktionismin keskeinen periaate on, että tietämyksemme maailmasta mukaan lukien ymmärryksemme ihmisistä on enemmän inhimillisen ajattelun tulos kuin perustuu havaittavaan ulkoiseen todellisuuteen. Epistemologisesti katsottuna eli siitä, mitä tieto on, sosiaalinen konstruktionismi katsoo, että tieto on jotakin, mitä ihmiset muodostavat yhdessä. Ontologisesti katsottuna, eli mitä on olemassa ja mikä on todellista, sosiaalinen konstruktionismi katsoo, että todellisuus muodostuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. (Burr, 2015, 222–224.)

Tutkin johtajaidentiteetin kehittymistä varhaiskasvatuksen kontekstissa. Johtajuus varhaiskasvatuksessa tapahtuu ja toteutuu aina sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Siitä syystä olen päättänyt, että tutkimukseni taustalla vaikuttaa sosiaalinen konstruktionismi.

3.1 *Sosiaalinen konstruktionismi*

Puusa (2020a) tuo esiin, että laadullisella tutkimuksella pyritään usein ihmisen subjektiivisen näkökulman kartoittamiseen. Sosiaalisessa konstruktionismissa ajatellaan Puusan (2020a) mukaan, että ihminen tuottaa kielen avulla sen sosiaalisen maailman, jonka sisällä he elävät. (Puusa, 2020a, 21.) Tutkimukseni taustalla on ajatus, kuinka johtajien identiteetti rakentuu juuri vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Kokemukset vuorovaikutuksesta vaikuttavat heidän käsitykseensä omasta

johtajaidentiteetistään. Kielen avulla he kuvaavat ja rakentavat omaa identiteettiään. Kielen avulla he tuovat omaa kokemustaan esiin heidän omasta johtajuudestaan ja rakentavat samalla omaa johtajaidentiteettiään ja käsitystään itsestään johtajana. Sirénin (2010) tutkimuksen lähestymistapana johtajan identiteetin muutokseen on ollut myös maltillinen sosiaalinen konstruktionismi. Sirén määrittelee sen näkemykseksi, jonka mukaan kaikki inhimillinen todellisuus on tulkittua todellisuutta, mutta todellisuutta on olemassa myös ilman tulkintaa (Sirén, 2010, 198).

3.2 Narratiivinen lähestymistapa

Tutkin johtajien käsityksiä omasta johtajaidentiteetistään. Käsitteet syntyvät johtajan oman kokemuksen kautta omasta johtajuudestaan. Käsitteet ja kertomukset omasta identiteetistään ovat subjektiivisia heistä lähteviä ja tuovat tietoa heidän johtajuutensa kehittymisestä. Tutkimukseni voisi olla myös fenomenografinen tutkimus. Fenomenografinen tutkimus tutkii kokemuksen kautta tulleita käsityksiä. Kuitenkin tutkimukseni keskiössä on ammatillisen identiteetin kehittyminen ja erityisesti johtajaidentiteetti. Puusa, Hänninen ja Mönkkönen (2020, 206) tuovat esiin, kuinka narratiivinen lähestymistapa tuli tunnetuksi johtamis- ja organisaatiotutkimuksen piirissä 1980-luvulla ja yleistyi 1990-luvulla. Puusa ym. (2020) esittävät, että sen lisäksi, että narratiivi rakentaa päähenkilön identiteettiä, se jäsentää tapahtumien syy-seuraussuhteita. Narratiivi myös valaisee tapahtumien kulkua suhteessa päähenkilön pyrkimyksiin. (Puusa ym, 2020, 206.) Narratiivisen tutkimusotteen tehtävänä on Puusan ym. (2020) mukaan muodostaa väljä viitekehys, joka yhdistää kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Tai sitten se viittaa laajemmin tapaan ymmärtää ja tulkita ihmisyhteisöjen toimintaa. Narratiivinen tutkimusote ei itsessään ole mikään yhtenäinen kokonaisuus tai sillä ei viitata yksittäiseen metodiin. Narratiivisuudella voidaan Puusan ym. (2020) mukaan tarkoittaa neljää eri asiaa: se voi viitata tietämisen tapaan, tiedon luonteeseen tai kerättyyn tutkimusaineistoon. Lisäksi sillä voidaan ajatella tarkoitettavan myös aineiston analyysitapoja tai tutkimuksen käytännöllistä merkittävyyttä. (Puusa, Hänninen & Mönkkönen, 2020, 206.)

Myös Heikkinen (2018) korostaa Puusan ym. tavoin sitä, että kerronnallinen tai narratiivinen tutkimus ei ole oikeastaan tutkimusmetodi. Sen nähdään pikemminkin olevan tutkimusote, taustafilosofia tai tutkimuksellinen lähestymistapa. Heikkisen (2018) mukaan narratiivinen tutkimus sijoittuu tieteellisten lähestymistapojen joukossa lähelle fenomenologiaa ja hermeneutiikkaa, mutta samalla sen kartalla näkyy vahva postmodernistisenfilosofian ja konstruktivistisen tietoteorian vaikutus. (Heikkinen, 2018, 152–152.)

Identiteettien tutkimisessa on käytetty usein narratiivista tutkimusta. Tämän takia olen päättänyt hyödyntää sitä myös omassa tutkimuksessani. Muun muassa Brown (2006) tuo esiin identiteettien kertomuksellisen luonteen ja kertomusnäkökulman hyödyntämisen täydentäen ja laajentaen juuri kollektiivisten identiteettien tutkimusta ja niihin liittyviä prosesseja organisaatioissa. Tökkäri (2018) puolestaan tuo esiin myös, että narratiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi asetetaan kuvattu kokemus. Tökkäri (2018) mukaan narratiivisuus sopii tutkimuksen lähtökohdaksi erityisesti silloin, kun tutkija kokee, että yksilön kokemukset koostuvat enemmän ajassa muuntuneista kertomuksista kuin yksittäisistä esille tulevista tunteista tai ajatuksista. (Tökkäri, 2018.) Ajattelen, että johtajien kokemukset omasta johtajuudestaan olisivat juuri ajan muodostamia ja vaikuttamia kertomuksia omasta johtajuudestaan ja näin ollen narratiivinen tutkimus sopii kuvaamaan ja tuomaan heidän kokemuksiaan esiin.

Tökkäri (2018) mainitsee myös, että narratiiviseen tutkimukseen saattaa sisältyä usein oletus, että kokemukset liittyvät niiden kielellisyyden vuoksi yhteisöön. Sen takia ne eivät merkitsisi vain siis yksilön tajunnansisältöjä. Tökkäri (2018) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa kokemuksen tutkimuksen lisäksi painoarvo on yhteisöjen, kulttuurien, diskurssien tai toiminnan tutkimisessa. Narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa kokemus tarkoittaa Tökkäri (2018) mukaan yksilöllistä merkityksellisyyttä. Lisäksi sen nähdään ilmentävän sitä, että kielellisyyden vuoksi kokemus on yhteisöön yhteydessä olevan maailman jäsentämistä ja ymmärtämistä. (Tökkäri, 2018.)

Pöysä (2009, 321) esittelee positiointiteoriaa ja positiointianalyysia yhtenä näkökulmana narratiivisen toimijuuden tarkasteluun. Hän tuo esiin Hermanin 2007 ajatuksen siitä, kuinka henkilön identiteetti rakennetaan diskursiivisen

positiionin avulla. Pöysän (2009) mukaan narratiivisuuden tarkastelun näkökulmasta on tärkeää huomioida, että kertominen on sinällään jo aktiivisuuden ilmaisua ja edellyttää oman position reflektointia ja tukee sitä. Tutkimuksessani tarkastelen johtajien kertomuksia omasta johtajaidentiteettinsä kehittymisestä ja heidän johtajuutensa polkua, joten tutkimukseni lähestymistavaksi olen valinnut narratiivisen tutkimustavan. Minua kiinnostaa heidän kertomuksensa menneisyydestä, nykyisyyden kautta tulevaisuuteen ja erityisesti se, miten heidän johtajaidentiteettinsä ilmenee ja esiintyy heidän kertomuksissaan. Miten he kuvailevat asemaansa varhaiskasvatuksen johtajana ja miten he kertovat itsestään johtajana? Mikä heidän johtajuuteensa on heidän kertomansa mukaa vaikuttanut?

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimukseni tarkoituksena on saada tietoa johtajien kokemuksista ja käsityksistä heidän omasta johtajaidentiteetistään varhaiskasvatuksessa.

Päätutkimuskysymyksinä ovat:

1. Miten varhaiskasvatuksen johtajat kuvailevat omaa johtajaidentiteettiään?
2. Miten johtajat kuvailevat oman johtajaidentiteettinsä kehittyneen?
3. Mikä identiteetin kehittymiseen on vaikuttanut?

Olen kiinnostunut selvittämään kuinka johtajat ovat alalle päätyneet ja kuinka he kuvaavat oman johtajuutensa varhaiskasvatuksessa rakentuneen. Millaisena he näkevät oman johtajuutensa tällä hetkellä ja mikä heidän johtajuuteensa on heidän mielestään vaikuttanut? Tarkentavia alakysymyksiä tarvittaessa voisivat olla: Mitkä asiat ovat heidän mukaansa vahvistaneet heidän omaa johtajaidentiteettiään ja sen kehittymistä? Tutkimukseni kautta pyrin tuottamaan tietoa ja ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajuudesta ja johtajaksi kasvamisesta johtajien omasta näkökulmasta.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA

Tutkimustehtävään vastaan laadullisin menetelmin ja tutkimukseni lähestymistapana on narratiivisuus. Narratiivisuutta hyödynnän niin aineiston hankinnassa kuin aineiston analysoinnissakin. Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimukseni menetelmiä, aineiston hankintaa, varhaiskasvatuksen johtajia tutkimushenkilöinä ja aineiston analysointia.

5.1 Narratiivinen haastattelu aineiston hankinnassa

Aion vastata tutkimustehtävään keräämällä varhaiskasvatuksessa työskenteleviltä johtajilta aineistoa haastattelemalla heitä. Haastattelumenetelmänä aion käyttää narratiivista haastattelua. Puusa, Hänninen ja Mönkkönen (2020) tuovat esiin, että sosiaaliskonstruktivistiseen näkökulmaan nojautuvat tutkimukset käyttävät laadullisia tutkimusmenetelmiä kuten haastatteluja, keskusteluja ja kirjoitettuja kertomuksia. He tuovat esiin, että yksilön ja ympäristön suhde on dialektinen. Yksilö tuottaa ja tulkitsee merkityksiä sosiaalisista suhteista ja yhteiskunnan rakenteista. Ne myös muuttuvat yksilöiden toimintojen kautta. Puusan ym. (2020) mukaan tarinallinen eli narratiivinen tutkimus kohdistaa huomion tutkittavien kertomuksiin, joita he tuottavat todellisuudesta, sen rakentajina ja välittäjinä. (Puusa ym., 2020, 206–207.) Haastattelukysymyksiä tulee olla hyvin avoimia ja vapaata kerrontaa tukevia, jotta narratiivisuus ja vastauksien tarinallinen luonne tulee ilmi parhaiten.

Tavoitteenani on saavuttaa tietoa siitä, millaisia kertomuksia tutkittavan ilmiön olemuksesta, eli varhaiskasvatuksen johtajuudesta hahmottuu kertomuksellisenä rakenteena. Narratiivinen lähestymistapa on käyttökelpoinen erityisesti, kun tutkimuskohteena on identiteetti, sekä muutos tai kasvu.

Tutkimuksessani tutkimuskohteena on juuri johtajan identiteetin kehittyminen. Tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, millaisia kertomuksia johtajat tuottavat omasta johtajuudestaan ja sen kehittymisestä. Tästä syystä tutkimukseni lähestymistapa on narratiivinen.

5.2 Aineiston keruu ja haastatteluiden toteuttaminen

Tutkimukseni aineiston keräsin haastattelemalla kolmen eri paikkakunnan päiväkotien johtajia. Tutkimukseeni osallistui yhteensä 11 varhaiskasvatuksessa työskentelevää johtajaa. Tutkimukseni aineiston keräsin syksyllä 2021. Lähes kaikki haastattelut toteutettiin Teams – yhteyden välityksellä, vain yksi haastattelu järjestettiin kasvotusten paikan päällä. Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunti, mutta todellisuudessa haastattelut kestivät noin puolesta tunnista neljäänkymmeneen minuuttiin. Haastattelut äänitettiin erillisellä nauhurilla. Haastattelumenetelmänä käytin narratiivista haastattelua yhdistettynä puolistrukturoituun lomakkeeseen. Haastattelun oli tarkoitus olla mahdollisimman rento ja mahdollistaa haastateltavan vapaata kerrontaa, mutta puolistrukturoitujen kysymysten avulla varmistin sen, että sain kaikilta haastateltavilta myös vastauksia liittyen tiettyihin osa-alueisiin. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi tietyt teema-alueet, jotka olivat haastateltavan taustatiedot (ikä, koulutus, lyhyt kuvaus eri työpaikoista), urakehitys (miten päätenyt johtajaksi, mitkä asiat vaikuttaneet alalle hakeutumiseen, mikä edistänyt urakehitystä) ja kokemus omasta johtajuudesta (millaisena johtajana itsensä näkevät, miten johtajuus ilmenee työssä, mikä motivoi työssä, mikä omaan johtajuuteen on voinut vaikuttaa, millaiseksi johtajaksi haluat tulla ja niin edelleen). Pyrin antamaan haastateltaville tilaa ja aikaa vastata ja vasta kun tuntui, ettei kerronta enää jatku, niin esitin jatkokysymyksiä. Toiset haastateltavat vastasivat hyvin laajasti ja kattavasti ja toisten kanssa lisä- ja jatkokysymyksille oli enemmän tarvetta. Loppuun haastateltavat saivat vielä kertoa, jos heillä nousi aiheesta jotain ajatuksia tai jotain tiettyjä nostoja, joita halusivat vielä nostaa esiin ja mainita. Haastattelut litteroitiin aineiston analysointia varten.

Pohdin paljon tutkimukseni toteuttamisessa sitä, miten haastateltavien vastauksissa mahdollistuu tarinallisuus, jos minulla on varmuuden vuoksi

mukana myös teemahaastattelulle tyypillinen haastattelurunko. Hänninen (2018) kuitenkin nostaa esiin, kuinka tarinallisia tulkintoja on mahdollista nostaa esiin myös teemahaastattelulla kerätystä aineistosta. Tällöin haastateltavan puheesta voi saada pieniä tarinoita, joihin voi hyödyntää narratiivisen analyysin keinoja. (Hänninen, 2018.) Tämän takia päätin ottaa omiin haastattelutilanteisiin myös tuon kysymysrunгон varmuuden vuoksi mukaan. Kuten aiemmin kerroin, niin toisilla haastateltavilla pieni alustus toi paljon kerrontaa, mutta toisten kanssa kerronta loppui nopeammin, ja he itse jopa pyysivät lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen. Tämän takia oli hyvä, että olin ottanut erilliset lisäkysymykset myös mukaan haastattelutilanteeseen ja niiden avulla kerronta pystyi jatkumaan.

5.3 Varhaiskasvatuksen johtajat tutkimushenkilöinä

Tutkimukseni aineistoni keräsin haastattelemalla 11 varhaiskasvatuksessa työskentelevää johtajaa. Johtajat työskentelevät kolmella eri paikkakunnalla. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja iältään he olivat 39–62 ikävuoden välillä. Tutkimuksessani en käsittele heitä heidän etunimillään vaan käyttäessäni viittauksia haastatteluaineistooni on siis heidän nimensä muutettu muotoon haastateltava 1 = H1 ja niin edelleen. Tutkimukseni raportoinnissa en paljasta paikkakuntia, joissa he työskentelevät. Näin varmistan heidän anonymiteettinsä säilymisen. Koulutukseltaan haastateltavat ovat opistotasoisia lastentarhanopettajia, sosiaalikasvattajia, kasvatustieteen kandidaatteja lastentarhanopettajan koulutuksesta ja sosionomeja. Yksi haastateltava oli kouluttautunut maisteriksi ja toinen haastateltava oli suorittanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sosionomin tutkinnon. Monet heistä olivat täydentäneet koulutustaan lyhyemmillä kursseilla ja seitsemän haastateltavista oli suorittanut jonkun johtajien lähiesimiestyön ammattitutkinnon.

Neljä haastateltavista oli toiminut päiväkodin johtajana kahdesta kuuteen vuoteen. Vain yksi haastateltava oli toiminut päiväkodin johtajana alle vuoden. Loput kuusi haastateltavaa olivat työskennelleet päiväkodin johtajina 11–38 vuotta. Työkokemuksena määrässä johtajat jakautuivat siis lähes puoliksi, mutta enemmistöllä oli kuitenkin jo pidempi johtajan ura takanaan. Lähes kaikki haastateltavat olivat ennen päiväkodin johtajan uraansa toimineet

varhaiskasvatuksen opettajina, tai muissa varhaiskasvatuksen työtehtävissä useamman vuoden ennen johtajan uraansa. Monet heistä olivat myös toimineet päiväkodin varajohtajana tai vastaavana lastentarhanopettajana ennen omaa päiväkodin johtajan tehtäväänsä. Kaksi haastateltavaa oli toiminut jonkin aikaa yksityisen päiväkodin johtajana, mutta nyt kaikki työskentelivät kunnallisen päiväkodin johtajina.

Johtajilla oli johdettavanaan hyvin erilaisia ja eri kokoisia yksiköitä. Useilla johtajista oli johdettavanaan useampi päiväkotitoiminta. Heillä oli apuna vastaavia varhaiskasvatuksen opettajia/ varajohtajia, joilla oli suurempi vastuu johtajan ollessa jossain muussa yksikössä. Jotkut johtajat puolestaan johtivat vain yhtä suurta yksikköä, jossa oli monia ryhmiä. Toisilla johtajista oli vastuullaan pienempi yksikkö ja heille oli usein työaikaan sidottu myös ryhmässä toimimista ja vastuuta omasta ryhmästä. Monilla johtajilla oli myös alaisuudessaan perhepäivähoitajia ja heidän toimintansa johtamista. Monien päiväkotien johtajien työaikaan oli sidottu myös kaupungin muita hallinnollisia tehtäviä ja vastuualueita kunnassa.

5.4 Aineiston analysointi

Tutkimukseni aineistoa päätin lähteä analysoimaan aineistolähtöisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esiin, kuinka aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta yritetään luoda teorettinen kokonaisuus. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköiden valintaan vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu. Niiden perusteella valitaan analyysiyksiköt. Aiemmat havainnot, tiedot ja teoriat tutkittavasta ilmiöstä voi jättää huomiotta, sillä analyysin oletetaan nousevan aineistosta. Tällöin aikaisemmat havainnot ym. eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimuksen viitekehys (metodologia ja tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty) vaikuttaa taustalla. Aineiston hankintaa ohjaa metodologia, mutta se on samalla myös melko vapaata. Aineiston analysointi ja raportointi ovat taas aineistolähtöisiä toisin kuin teoriaohjaavassa ja teorialähtöisessä analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108, 112.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esiin, kuinka Timo Laine on laatinut rungon laadullisen tutkimuksen analysoinnin etenemisestä. Kolmantena kohtana listalla puhutaan aineiston luokittelusta, teemoittelusta ja tyyppittelystä. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien perusteella. Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyyppittelystä on kyse aineiston ryhmittelystä tietyiksi tyypeiksi. Tyyppittelystä voidaan etsiä esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä näkemyksille yhdistäviä ominaisuuksia tai tekijöitä. Sen jälkeen näistä yhteisistä näkemyksistä muodostetaan eräänlainen yleistys eli tyyppiesimerkki. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esiin myös Eskolan ja Suorannan 2014 näkemyksen siitä, kuinka aineistosta on mahdollista etsiä toiminnan logiikkaa, jotain tyypillistä kertomusta tai esimerkiksi muodostaa annetuista vastauksista yksi tyypillinen kertomus. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 105–107.)

Heikkinen (2018) puolestaan esittelee Polkinghorerin 1995 näkemystä narratiivisuudesta aineiston käsittelytapana. Polkinghorerin mukaan narratiivisuus voidaan ymmärtää aineiston käsittelytapana kahdella eri tavalla. Tätä eroa hän on selventänyt erottamalla toisistaan narratiivien analyysin (analysis of narratives) ja narratiivisen analyysin (narrative analysis). Polkinghorerin mukaan ne ovat kategorisesti kokonaan toisistaan poikkeavia narratiivisen tutkimuksen tapoja. Narratiivien analyysissa kertomukset luokitellaan erilaisiin luokkiin. Kertomukset voidaan luokitella hyödyntämällä tapaustyyppejä, metaforia tai kategorioita. Narratiivisessa analyysissa tavoitteena on tuottaa uusi kertomus aineiston kertomuksiin nojaten. Narratiivinen analyysi ei siis Heikkisen (2018) mukaan kohdistu huomiotaan aineiston luokitteluun vaan sen avulla muodostetaan aineiston pohjalta uusi kertomus. Uuden kertomuksen tehtävänä on tuoda esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja. (Heikkinen, 2018, 153.) Heikkinen (2018) nostaa esiin, kuinka jaottelu narratiiviseen ja narratiivien analyysiin pohjautuu Brunerin tapaan erotella kaksi toisistaan poikkeavaa tietämisen tapaa. Narratiivien analyysissa hyödynnetään paradigmaattista tietämistä. Tällöin aineistoa luokitellaan ja jäsennetään kategorioihin ja tapaustyyppeihin. Siinä paneudutaan tarinan teemoihin ja tarkempiin yksityiskohtiin. Narratiivisessa analyysissa sen sijaan hyödynnetään narratiivista tietämisen tapaa. Tällöin kyseessä on ennemminkin yhteenvedon tekeminen. (Heikkinen, 2018, 153–

154.) Myös Kiiskinen (2017) nostaa esiin, kuinka narratiivisessa tutkimuksessa on tärkeää erottaa kaksi lähestymistapaa, mitkä ovat 1. narratiivien analyysi ja 2. narratiivinen analyysi. Narratiivinen analyysi tavoittelee tutkimuskysymykseen vastaamista aineistolähtöisesti. Siinä tutkimuksen aineistosta ja sen osatekijöistä muodostetaan narratiiveja ja hyödynnetään aineistolähtöistä tulkintaa. (Kiiskinen 2017, 34; ks. Eriksson & Kovalainen 2008.)

Omassa tutkimuksessani haastatteluista saatua aineistoa aion analysoida narratiivisella analyysillä, eli pyrin aineistostani muodostamaan narratiiveja ja niiden pohjalta vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Jotta sain muodostettua narratiiveja aineistostani, hyödynsin tutkimukseni aineiston analysoinnissa sisällönanalyysia analysointimenetelmänä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esiin, kuinka sisällönanalyysin avulla järjestetään aineisto niin, että sen sisältö on nähtävissä selkeänä ja tiiviinä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, että laadullisen käsittelyn lähtökohtana on looginen päättely ja tulkinta. Ensin aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopulta kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittelevät Miles ja Hubermanin 1994 aineistolähtöisen induktiivisen aineiston analyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2018) määrittelevät sen karkeasti prosessina, jossa on kolme vaihetta. Aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe on sen redusointi eli pelkistäminen. Sen jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Kolmanneksi tapahtuu abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Prosessi etenee heidän mukaansa haastattelujen kuuntelemisesta ja aukikirjoittamisesta sana sanalta haastatteluiden ym. aineistojen lukemiseen ja sisältöön perehtymiseen. Sen jälkeen aineistosta lähdetään etsimään ja alleviivaamaan pelkistettyjä ilmauksia ja tämän jälkeen ne listataan. Ilmauksista lähdetään etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, minkä jälkeen pelkistetyt ilmauksen ryhmitellään ja yhdistetään ja muodostetaan alaluokkia. Alaluokkia yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokkia. Tämän jälkeen yläluokkia yhdistetään pääluokiksi tai yhdistäviksi luokiksi ja lopulta muodostetaan kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–123.)

Aineistoni analysoinnin aloitin lukemalla litteroimaani aineistoa läpi useita kertoja ja pyrin muodostamaan haastatteluista jonkinlaista yleiskuva. Lopulta lähdin tekemään aineiston tarkempaa analysointia siten, että lähdin

tarkastelemaan koko aineistoa aina yksi tutkimuskysymys kerrallaan. Pysin muodostamaan itselleni näkemystä jokaisen haastateltavan kerronnasta kunkin tutkimuskysymyksen osalta. Sen jälkeen vertailin tutkittavien kertomuksia toisiinsa. Tulostetusta litterointimateriaalista lähdin eri väreillä nostamaan ja korostamaan haastatteluista eri aiheita. Ensimmäisenä pelkistettynä ilmauksena lähdin aineistostani etsimään ja alleviivaamaan ilmauksia, joissa johtajat kuvailivat jollain tapaa omaa johtajuuttaan. Nämä ilmaukset alleviivasin aineistosta keltaisella värillä. Poimin nämä korostetut ilmaukset erilliselle paperille, mihin listasin ne allekkain. Esimerkiksi johtajuuteen liittyvät kuvaukset tulivat yhdelle paperille ja jos ilmaus esiintyi useamman haastateltavan aineistossa, niin listasin ilmauksen perään, keiden vastauksista sama ilmaus nousi esiin. Näin lähdin etsimään aineistosta samankaltaisuuksia ja mahdollisia erilaisuuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esiin, kuinka aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeinen vaihe on yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi/ yhdistäväksi luokaksi. Tämän jälkeen on vuorossa kokoavan käsitteen muodostaminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123.) Eskola ja Suoranta (2005) tuovat myös esiin, kuinka aineistolähtöisessä analyysissä teemoittelu ohella toisena perinteisenä vaihtoehtona on aineiston ryhmittely tyypeiksi. Tämä tapahtuu Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien, eräänlaisten mallien avulla. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan tyypittely tarkoittaa sitä, että kerätty aineisto ryhmitellään tyypeiksi, eli selviksi ryhmiksi samantyyllisiä tarinoita. Laadullinen aineisto on heidän mukaansa usein esitetty ensiksi mainitulla tavalla teemoittain, mutta analyysia voi jatkaa eteenpäin rakentamalla vastauksista yleisempiä tyyppejä. (Eskola & Suoranta, 2005, 181.) Lopulta aineistostani nostetuista ilmauksista muodostui luokkia/teemoja, joita olivat johtajuuden sisällöt, johtajan ominaisuudet ja johtajuuteen vaikuttaneet asiat. Esimerkiksi punaisella värillä alleviivasin kohtia, joissa johtajat kuvailivat, mikä heidän johtajuuteensa on vaikuttanut. Pikkuhiljaa analyysin edetessä aineistostani alkoikin hahmottua ja löytyä kaksi erilaista ”tyyppitarinaa”, joista näkyi varhaiskasvatuksen johtajien johtajuuden polkua ja johtajuuden tyypillistä etenemistä. Näistä tyyppitarinoista muodostin uudet tarinat, joiden pohjalta tarkastellaan tuloksia tarkemmin.

6 TULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimukseni tuloksia. Haastattelin tutkimukseeni liittyen 11 varhaiskasvatuksessa työskentelevää päiväkodin johtajaa kolmesta eri kunnasta/kaupungista. Tutkimuksessani halusin selvittää, miten varhaiskasvatuksen johtajat kuvailevat omaa johtajaidentiteettiään, miten heidän johtajuutensa on kehittynyt ja mikä sen kehittymiseen on vaikuttanut.

6.1 *Analyysista saatuja tuloksia*

Seuraavaksi kuvaan analyysin pohjalta tutkimuksestani saatuja tuloksia. Tämän jälkeen vedän tulokset yhteen narratiivisten tarinoiden kautta varhaiskasvatuksen johtajuudesta.

6.1.1 Polku johtajaksi

Analyysissa alkoi hahmottua kaksi erilaista polkua johtajuuteen. Ensimmäisessä tyypillistä oli, että polku johtajuuteen oli kulkenut useampien vuosien opettajan työn kautta ryhmästä johtajaksi. Haastateltavista enemmistö eli kuusi haastateltavaa oli päätenyt varhaiskasvatuksen ja päiväkodin johtajaksi tällä tavalla. Tyypillistä tässä oli, että johtajan tehtävään ei ollut välttämättä niinkään haluttu vaan enimmäkseen jotakin kautta ajauduttu. Siirtymää johtajuuteen oli usein siivittänyt erilaiset organisaatiomuutokset tai muutokset henkilöstörakenteessa ja työurissa kuten aiemman johtajan eläköityminen tai muihin tehtäviin siirtyminen.

H1: Varsinaisen työurani on tehnyt varhaiskasvatuksessa... Viisi vuotta sitten aloitin vielä yhden varhaiskasvatuksen tällaisen uuden työuran ryhtymällä päiväkodin johtajaksi. Koen sen sellasena itselleni täysin uutena työnä. Tulin tänne sillä lailla ei mitenkään takki auki, vaan aika nöyrästi opettelemaan mitä on päiväkodin johtajuus. ... Päiväkodin johtajuuteen on siirtynyt siinä kohdassa, kun me ollaan tehty, myöskin olen ollu vaikuttamassa asioiden kulkuun siihen suuntaa, et perhepäivähoito sisällytettiin päiväkotien toimintaan...Ja siin kohdassa tähän muutokseen ja tän muutoksen kautta myöskin omaan tehtäväkuva siirtyi päiväkodin johtajuutta

kohti. Jo silloin tiedossa oli, että tää mun nykyisen yksikköni esimies oli jäämässä eläkkeelle niin mun siirto tänne oli jo aika selvä hyvissä ajoin ennen siirtymistä.

H5: Tästä jäi edellinen esimies eläkkeelle, ja hänen varajohtaja oli ensin määrättyä, mutta sit kun hän ei vaan halunnut enää jatkaa, mut niinku sitten määrättiin tähän tehtävään, toki kysyttiin. Olin sen vastaan ja kun paikka meni avoimeen hakuun, ei vaa ollu hakijoita ja sitten ihan itse kirjoitin työhakemuksen. Vähä sillai että en tiä oisinko muuten hakenu ellei olis ollu niin paljon kannustusta ja sitä vastuuntuntoo, ettei ollu muita hakijoista. Eli tietyllä panoistuksella, kannustuksella, painostus ja kannustus..

H7: Mua pyydettiin tähän tehtävään. Meillä on täällä tulossa semmosia rakennemuutoksia jonkun verran. St meille tuli semmonen aika yllättävä irtisanoutuminen yhden johtajan siis. Siinä kohtaa toi meidän esimies katsoi parhaaksi pyytää, jos mä hoidan tän yksikön. Mä lupauduin tähän nyt sit määräaikaaisesti toimintakaudeks.

Haastateltavat olivat usein toimineet päiväkodissa ensin varajohtajan tehtävissä, tai sitten ihan vain opettajan tehtävässä. Muutos rakenteissa oli johtanut siihen, että heitä oli pyydetty tekemään johtajan paikkaa. Muutama haastateltava mainitsi kertomuksessaan, että siihen aikaan ei paikkoja tarvinnut erikseen hakea, vaan muutos johtajuuteen hoitui sisäisesti, eikä paikkoja tarvinnut laittaa hakuun ja auki. Haastateltavat toivat esiin, että tämä oli tuonut luottoa siirtyä tehtävään ja antanut ymmärtää, että heihin luotetaan. Osalla oli alkuun ollut johtajan tehtävän rinnalla myös vastuuta lapsiryhmästä, mutta tällä hetkellä lähes kaikki haastateltavat olivat päässeet lapsiryhmävastuusta eroon ja työskentelivät täysin hallinnollisina johtajina. Vain yhdellä oli nimellinen vastuu omasta lapsiryhmästä, mutta käytännön työssä hän ei ryhmässä töitä juuri tehnyt, tarpeen mukaan satunnaisesti auttoi, jos sijaisia ei taloon saatu.

Toista polkua johtajuuteen kuvasi se, että johtajan tehtäviin oli itse suorastaan hakeuduttu. Tyypillistä oli, että haastateltavat olivat ensin työskennelleet jonkin aikaa varhaiskasvatuksen opettajan tehtävissä. Tästä oli herännyt mielenkiinto ja halu kehittyä työssä, mikä oli johtanut hakeutumaan johtajan tehtäviin.

H2: Varmaan semmonen oma mielenkiinto ja halu kehittyä työssä. Elikä sillee tota noin päiväkodissa olleena ja vastaavana niin jotenki ehkä semmonen uuden kulttuurin luominen ja semmonen innosti mua et haluu edetä vähän erilaisiin tehtäviin, niin sitä kautta.

H8: No siis mulla on kyl ihan sieltä lähtien, kun on alkanut lukemaan aikanaan hoitajaks niin oon jo ajatellu et haluan edetä niin sanotusti urallani.

H10: No mä oon kyllä halunnut. Oon ihan oikeesti aivan pikkutyöstä asti pistänyt nallet ja nuket riviin olen ollut opettaja. Mulla ei oo ollu mitään muuta vaihtoehtoa. Sillä tiellä ollaan. Hyvin pian mua alko kiinnostaa johtajan tehtävät, en mä tiä, jotenkin varmaan tää mikähän siinä kiinnostaa. Koen, että pääsen tässä oikeesti tekemään, vaikuttamaan että meillä olisi laadukkaampaa varhaiskasvatusta. Mä oon se joka hallitsee sen, että on riittävät resurssit, pystyn kohdentamaan niitä. Mä oon äänitorvi ylöspäin, että me tarvitaan niitä resursseja. Pidän huolta että vasu on kirkkaana koko ajan mielessä. Se on jotenkin sellanen, et ajattelen et omalta

osaltani vahvistan sitä, että meillä ois laadukkaampaa varhaiskasvatusta ja koen, että johtajana pystyn sen tekemään.

Haluun hakeutua johtajan tehtäviin oli myös usein edeltänyt tilanne, että haastateltava oli toiminut useamman vuoden tai jonkin aikaa ensin varajohtajan tehtävissä. Varajohtajuutta tehdessään he olivat huomanneet, että johtajuudessa jokin viehättää ja se tuo työhön jotain uutta. Johtajan työssä sai ottaa enemmän vastuuta ja roolia.

H3: ..Päiväkodissa varajohtajuutta tehdessä niin oli sellanen tilanne, että varsinainen päiväkodin johtaja oli aika paljon kiinni muissa tehtävissä koko kaupungin varhaiskasvatuksen osalta, et siellä kans jo sai aika paljon ottaa sitä vastuuta ja roolia. En mä ehkä tiedä, et kuinka tietoisesti olen hakeutunut niihin esimiestehtäviin, mut ehkä se on tässä varhaiskasvatuksen opettajan duunissa se ainoa keino, millä tavalla sä voit ihan siitä peruseruohonjuuritasosta mennä johonkin eteenpäin. Et se on varmaan ollu tietyllä tapaa se kuitenkin se halu tehdä myös jotain muuta, kun sitä ryhmätyötä. Ja kyllä mun tarvii sanoo, että kyllä tällä hetkellä ajatus on, että hallinnollinen päiväkodinjohtajan työ on varhaiskasvatuksessa ehdottomasti se mun työni. En osais ajatella enää tekeväni välttämättä enää varhaiskasvatuksen opettajan työtä, enkä ainakaan sitten sellasta, että olisi ryhmässä toimiva päiväkodin johtaja.

Monet haastateltavat kuvasivat edellisen esimiehen roolin ja hänen antaman esimiehen mallin kiehtoneen ja innostaneen hakeutumaan myös itse johtajan tehtäviin. Lisäksi myös kokemus ensin varajohtajana toimimisesta toimi pohjana ja ponnahduslautana johtajuuden uralle hakeutumiselle.

H4: Olin tosi nuori, kun valmistuin lastentarhanopettajan koulutuksesta. Tein siinä vuosikausia ihan perus opettajan töitä sitte. Siirryin tänne seudulle töihin. Aika pian silloessa päiväkodissa varajohtajuutta lähdin tekemään silloisen esimieheni kanssa. Hän on ollu semmonen esikuva mun työuralla ja koko ajan sillon esimiehenä. Siitä innostuneena tietenki sitte päätin itse hakea täällä päiväkodin johtajuutta.

H3: Mun edellinen esimies, se, jonka varajohtajana ensin olin, oon usein ajatellut, että on varmaan se, joka on tietyllä tavalla viitoittanut tätä työtä. Näyttänyt sellasta mallia ja toisaalta antanut sitä vastuuta ja ottanut mukaan hommiin ja tekemään ja näin.

Seuraavaksi analyysistä alkoi nousemaan selkeitä teemoja ja kuvauksia, miksi haastateltavat olivat johtajan tehtäviin hakeutuneet. Näissä nousivat esiin haastateltavien kuvaukset omasta itsestään ja omasta työurastaan. Johtajat kuvasivat itseään luonteeltaan sosiaalisiksi ja kehittämishaluisiksi. Myös omassa elämässä tapahtuneet asiat kuten avioero tai omien lasten syntymä olivat toimineet ponnahduslautana uudelle uralle ja johtajan tehtäviin hakeutumiselle.

H3: Kyl mä luulen, että mun tälle uralle hakeutumiseen on vaikuttanut semmonen niinku sosiaalinen luoneen laatu ja sellanen tietkö halu tehdä asioita. Halu vaikuttaa, rohkeus sanoa oma mielipiteensä ja rohkeus ottaa vastuuta.

H1: Mun urapolkua on edistänyt mielestäni mun työn tekeminen. Mulle on työnantajan puolesta ehdotettu ja esitetty näitä asioita.

H8: Ehkä semmoset erilaiset kokemukset yleisesti työelämässä on vienyt eteenpäin. Ja omassa elämässä. Erosin ja sen myötä tuli sitten taas into lähtee kehittään itteensä lisää ja edetä sillä uralla. Että se oli ihan selkee sellanen omassa elämässä tapahtuva hyvä kehitys.

H11: No luonteeltani oon sillai aika määrätietoinen, mulle sopii semmonen johtaminen. Ja sitten kun sitä oli aikansa tehnyt niin sitä on enää vaikee päästä poiskaan. Se on sitten jo niin persoonallisuudessakin jotenkin. On vaikea siirtyä johdettavaks. Et varmaan sekin. Se oli kumminkin aina semmonen takaportti, kun ei mun pitänyt tätä työtä tehdä, olisin voinu jäädä myöskin pois et se oli semmonen vapaaehtoinen valinta mitä mä teen.

Vain yksi haasteltavista toi esiin, että hänellä työ varhaiskasvatuksessa oli hetken mielijohde. Hänestä piti tulla agronomi, mutta kun hän ei sinne päässyt päätyi hän viettämään välivuotta ja teki harjoittelun päiväkodissa. Hän ajatteli, että se olisi siistiä sisätyötä, haki opiskelemaan ja pääsi. Valmistuttuaan hänen ei pitänyt alalle ensin edes hakeutua, sillä hän oli maanviljelijän kanssa naimisissa ja ajatuksena oli jäädä kotiin maatalousyrittäjäksi. Hänelle kuitenkin valmistumisen jälkeen tarjottiin päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan sijaisuutta ja pian sen jälkeen vakipaikkaa. 40 vuotta myöhemmin hän on kuitenkin edelleen samalla tiellä. Hän koki päiväkodin johtajan työn työnä, eikä niinkään minään kutsumuksena. Suuri osa muista haastateltavista nosti esiin juuri tuota kutsumusta ja halua hakeutua alalle jo pienestä pitäen. Usein alalle hakeutumista oli edeltänyt nuoruudessa erilaisten kerhojen ja ryhmien vetäminen lapsille, omien harrastusten kautta ja selkeä halu tehdä työtä juuri pienten lasten kanssa. Muutamien vastauksissa nousi esiin myös vaihtoehtoinen ura koulun puolella, mutta varhaiskasvatukseen oli lopulta päädytty ja sinne haluttu jäädä. Tältä osin vastaajat olivat hyvin samankaltaisia toistensa kanssa.

Seuraavaksi kerron haastateltavien kuvauksista itseensä liittyen ja miten ne vaikuttivat johtajuuden uralle hakeutumiseen. Eräs haastateltavista nosti esiin uteliaisuuden. Uteliaisuus siihen, mitä uutta tälle kentälle voisi kehitellä ja mitä täällä ylipäätään tapahtuu. Erilaisista hankkeista ja työtehtävistä saaneiden kokemusten kautta hänellä oli syntynyt ajatus, että johtajana hänellä voisi olla jotain annettavaa yksikölle ja sen työntekijöille. Johtajuudesta kiinnostuneet kuvasivat itseään ja luonnehtivat omia ominaisuuksiaan seuraavanlaisesti. Vaikuttamisen, kehittymisen ja kehittämisen halu nousi esiin useammasta vastauksesta, minkä koettiin vaikuttaneen johtajuuteen hakeutumiseen. Myös sosiaalisuus, rohkeus ja vastuun ottaminen nousivat vastauksista esiin.

H6: Hyvät kokemukset ja semmosen uuden luominen jotenkin. Et jos voi vähän muuttaa jotain. Pieni idealisti asuu täällä.

H7: Siinä tarvii olla se oma halu, vaikuttamisen halu. Et tarvii haluta vaikuttaa asioihin, koska tässä täytyy aika paljon ottaa selvää asioista. Täytyy olla motivaatio selvittää asioita. Ja ehkä semmonen kehittymisen halukin kyllä. Tarvii haluta itse sitten pysyä niinku kartalla niistä meidän alan tapahtumista ja toimista.

H8: .Koska ihmistyyppiltäni oon semmonen ketä haluaa kehittää asioita. Varhaiskasvatuksessa nyt nää viimiset vuodet sen jälkeen kun varhaiskasvatustilaa on muutettu ja on tullu varhaiskasvatuksen perusteet niin koen että täällä on paljon kehitettävää kentällä. Ja se taas sopii mulle tosi hyvin, tykkään siitä.

H9: Kyllä se on se motivaatio ja halu kehittää varhaiskasvatusta. Että tavallaan on itellä ollu selkee visio siitä, mihin suuntaan varhaiskasvatuksen pitäis kulkea ja minkälaisia haasteita on ja miten niitä haasteita voidaan sitten kehittää että ne olisikin sitten vahvuuksia.

H3: Luulen, että siihen on vaikuttanut mun semmonen sosiaalinen luonteen laatu ja sellanen tietkö halu tehdä asioita. Halu vaikuttaa, rohkeus sanoa oma mielipiteensä ja rohkeus ottaa vastuuta.

Haastateltavat kokivat, että johtajana heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää laadukasta varhaiskasvatusta. Työssä saa ottaa vastuuta ja omilla päätöksillä pystyy vaikuttamaan varhaiskasvatuksen arkeen ja luomaan sinne myös uutta ja kehittämään asioita. Myös työyhteisöstä koettiin saavan tukea omalle johtajuudelle ja johtajaksi siirtymiselle. Työyhteisön lisäksi esimiehen tuki ja kannustus toimivat motivaationa lähteä tekemään johtajan työtä.

H5: Se tietty koulutus teki sen, että sit oli niin vahva se pedagoginen osaaminen et tuli se et henkilökunta aina kysy multa ihan pedagogisia asioita ja semmosia keskusteluja käytiin paljon. Varmaan sen kautta tuli tää voimakas kannustus sieltä myöskin esimiehen taholta ja henkilökuntakin on kannustanu tähän esimieheyteen edelleen, vaikka itse sitä välillä epäröin.

H9: Kai se ainoos mikä on voinu vaikuttaa mun valintoihin, nii ne omat esimiehet, jotka on kannustaneet ja uskoneet mun kykyihin tässä johtajana ja tän työn eteenpäin viemisessä.

H4: Aika pian silloisessa päiväkodissa lähdin varajohtajuutta tekemään silloisen esimiehen kanssa. Hän oli osittain myös ryhmässä töissä. Se oli sellasta aikaa, kun ihan täysin hallinnollista johtajaa täällä ei vielä ollut. Aikaa jollon hänelle sitä hallinnollisuutta koko ajan haettiin. Hänen varallaan oli kauheen hyvä olla. Hän on ollu semmonen esikuva mun työuralla. Ja koko ajan silloin esimiehenä. Siitä innostuneena tietenki sitte päätin itse hakea tällä paikkakunnalla päiväkodin johtajuutta.

H7: Hyvä ja kannustava esimies on ollu mulla. Varmasti se semmonen malli, joka sieltä kautta tulee niin vaikuttaa aika paljon. Ja ehkä sit se sellanen kehittymisen halukin kyllä. Tarvii haluta itse sitten pysyä niinku kartalla niistä meidän ala tapahtumista ja toimista.

Johtajuuden tielle siirtymiselle olivat siis tärkeinä tekijöinä osalla haastateltavista juuri työyhteisön tuki ja kannustus johtajuuteen tai edellisen esimiehen esimerkki ja omat kokemukset päiväkodin varajohtajuudesta. Haastateltavat nostivat esiin myös omia ominaisuuksiaan, joiden kokivat

vaikuttaneen siihen, että lähtivät johtajuuden polulle ja päättivät hakeutua johtajan tehtäviin.

6.1.2 Johtajien kuvauksia omasta johtajuudestaan

Tässä kappaleessa analysoin ja kuvaan, miten haastateltavat kuvailivat ja toivat esiin omaa johtajuuttaan. Haastateltavat lähtivät usein kuvaamaan omaa johtajuuttaan adjektiivien kautta. Aineistosta nousi esiin hyvin samanlaisia adjektiiveja ja jonkin verran johtajat sanoivat myös samoja adjektiiveja. Eniten varhaiskasvatuksen johtajat mielsivät itsensä kuunteleviksi johtajiksi. Seitsemän haastateltavaa kuvasi itseään kuulevaksi ja kuuntelevaksi johtajaksi.

Yhteensä viisi johtajaa kuvasi itseään tasapuoliseksi ja viiden eri johtajan kertomuksista nousi myös esiin ei autoritäärinen -johtajuus ja he mielsivät oman johtamistapansa sen kaltaiseksi. Vain yksi johtaja kuvasi olevansa jonkin verran autoritäärinen johtaja. Kolmen johtajan vastauksissa mainittiin helposti lähestyttävä ja kolme kuvasi olevansa tasaveroisia työntekijöidensä kanssa. Kahden eri johtajan vastauksissa nousi seuraavanlaisia kuvauksia: mahdollistaja, läsnä oleva, alaisille aikaa antava, keskusteleva, delegeoiva, asiajohtaja. Yksittäisiä kuvauksia olivat huomioonottava, kohtaava, huumorintajuinen, iloinen ja lämmin, yhteistyökykyinen, yhteisöllisyyden luoja, vastuuntuntoinen, valmentava, luotettava, reilu, rohkea, määrätietoinen, vaativa ja joustava.

H3: Mä ainakin haluaisin tulla nähdäksi just semmosena tasa-arvoisoina sekä työntekijöitä tasa-arvoisesti kohtelevana, mutta myös niinku sellasena tasaverosena muihin päin. Mä en halua, että mä olisin mikään sellanen, mitä kenenkään tarttis kattoo mitenkään ylöspäin. ... Mutta pääsääntöisesti kuitenkin sellanen niinku yhteistyökykyinen, tietyllä tavalla kaikkien vahvuudet näkevä ja huomioiva ja tietyllä tavalla niitä osata hyötykäyttää. Ja se mistä oon aina pitänyt kiinni on se, että haluan että mulla on aikaa muille työntekijöille...

Useat johtajat kokivat johtajuuden olevan osa heitä. He kokivat, että johtajuus oli merkittävän tekijänä vaikuttaneet heihin ja heidän olemukseensa.

H11: No luonteeltani oon sillai aika määrätietoinen, mulle sopii semmonen johtaminen. Sitten kun sitä on aikansa tehny niin sit on enää vaikee päästä poiskaan. Se on sitten jo niin persoonallisuudessakin jotenkin.

Erilaisten adjektiivien lisäksi puheissa heijastui paljon palaute, mitä johtajat olivat työyhteisöstään tai omilta esimiehiltään saaneet. Palautteen pohjalta he kuvailivat ja toivat esiin omaa johtajuuttaan.

H4: No kyllä se tietenkä iso merkitys on ollu, sillä mun silloisella esimiehellä, jonka varajohtajana toimin. Et minkäänlaista sellasta johtajakouluuhan itsessään ei tietenkään missään maailmassa ole. ... Se silloisen esimiehen esimerkki ja hänen kanssaan ne keskustelut ja pohdinnat. Tehtiin tiiminä hyvin työtä paljon, ajatukset meni samaan suuntaan ja sain häneltä hyvää palautetta. Ja yhtälailla semmosta korjaavaa rakentavaa puhetta, se kyllä vaikutti mun johtajana kehittymiseen aika paljon. ... Tuntuu että ihan valmis tässä ei oo vielääkään. Ehkä se on semmosta kehittymistä, että tässä ei niinku valmistu.

Sen lisäksi, että haastateltavat nostivat kertomuksissaan ja vastauksissaan esiin erilaisia itseään kuvaavia adjektiiveja, he lähtivät helposti kuvailemaan johtajuuttaan johtajuuden eri sisältöjen kautta kuten henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtajuus, hallinnollinen johtaja, muutosjohtaja ja niin edelleen. Aineistosta nousi vahvasti esiin johtajien näkemykset itsestään henkilöstöjohtajana ja siihen liittyvät teemat. Johtajat mielsivät ja kokivat sen omaksi tehtäväkseen ja isoksi osaksi omaa työtään ja työn sisältöjä. Henkilöstöjohtaminen nousi esiin kahdeksan haastateltavan kertomuksissa. Lähes kaikki kuitenkin nostivat myös esiin, että siinä on kuitenkin vielä kehittämistäkin.

H9: Tietyllä lailla asijahtaja ja tavallaan kehittäminen on hyvin tota lähellä mun sydäntä. Se on sellanen motivaation lähde... Oon hyvin läsnä oleva johtaja. Mulla on sellanen tarve olla saatavilla. Ja tavallaan on vähän niinkun samalla mun vahvuus, mutta myös mun heikkous, että toimiston ovi on lähestulkoon aina avoinna. Vaikka sitä välillä pitäis pitää myös kiinni ja keskittyä omiin tekemisiin rauhassa. Jotenkin mulla on hyvin voimakkaasti iskostunut tarve, että olen oman henkilöstöni saatavilla ja jakamassa sitä arkea ja uskon siihen, että henkilökunta voi hyvin niin silloin he pystyy tekeen työtä, omaa työtänsä paremmin. Et semmonen hyvinvointi, työssä jaksaminen ja oman työn kehittäminen on tärkeitä asioita mulle, jotta olis semmoset luottavaiset välit henkilökunnan kanssa...Työssä on tärkeää se, että kaikki ne päätökset, kaikki ne asiat, mitä me tehdään, lähtee siitä lapsen hyvinvoinnista. Jokainen päätös, mitä me mietitään, jokainen kehityssuunnitelma ja asia mitä halutaan tehdä, pitäis miettiä miettiä miten se palvelee meidän lasten, lapsiperheiden hyvinvointia. Se on mulle ykkösasia, mistä lähdetään liikkeelle. Sen jälkeen myös henkilöstön hyvinvointi.

Monet johtajat kuvasivat kertomuksissaan, kuinka heille on tärkeää työntekijöiden hyvinvointi ja heidän työssäjaksamisensa. Henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi myös muutosjohtajuus nousi parin haastateltavan vastauksista esiin. Tämän lisäksi monet johtajat kuvasivat uransa varrelta organisaatiomuutoksia ja niihin liittyviä haasteita, mutta he eivät käyttäneet termiä muutosjohtaja. Vain yksi käytti tätä termiä kertomuksissaan.

H10: Mä oon varmaan tota, mitähän mä sanoisin. Voisin luokitella itseni jopa muutosjohtajaksi, koska mä oon tehny niin paljon suuria muutoksia työuran varrella. Tarkotan suurilla muutoksilla erinäisten yksiköiden yhdistämistä... Pienistä yksiköistä tulevien työntekijöiden hiominen yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi isommassa talossa on aika iso työ. Erityisesti mä koen, että tää 2016 vasu, pyörähdys, mikä lähti käyntiin niin sehän vaikutti todella paljon mejän työntekoon. Mut sit mä ajattelisin myös, että oon sekä ihmis- että asijahtaja.

Muutoksiin liittyi herkästi myös haastavampia tunteita ja vaihteita työuran varrelta. Erityisesti johdettavien yksikköjen vaihdokset tai suuret muutokset työntekijöiden kokoonpanoissa aiheuttivat johtajille herkästi haastavampia aikoja kokemuksessaan omasta johtajuudestaan.

H4: Se on ollu aika pitkä matka, mielestäni. (Johtajuus) Että silloin kun aloitin niin ehkä ne haavekuvat oli erilaisia kuitenkin vaikka sanoinkin et hyvin meni johtaminen sekä ryhmätyötä tehden että johtaen. Olihan ne kiireisiä vuosia, mutta myös ehkä sellasia että ei tapahtunut mitään draagista. Työyhteisö oli melkein koko ajan ainakin hyvin sellanen osallistuva tai aina niitä henkilöstöasioita oli, mutta ehkä sit tää vaihtohetki tässä kun vaihdoin tähän yksikköön. Tässä se ensimmäinen vuosi ja varmaan puoltoista vuottakin oli kyllä johtajaurani haasteisimmat vuodt, muutosvastarinta siitä että tuli uusi ihminen oli niin suurta, että en ollut osannut kuvitellakaan että mitä se oikeesti ihan käytännössä oli... Tää taitekohta oli niin mullistava että se vei kyllä voimat sillä hetkellä aika uupumiseenkin asti. Silloin jouduin pohtimaan sitä omaa työtäni, onko se tätä mitä ihan oikeesti haluan. Mutta tota. Tilanteet on tasaantunu ja tällä hetkellä olo on kevyt niin sanotusti... Kyllähän tässä johtajuudessa tämmösiä ylä- ja alamäkiä on ollut että on saanu todella mieltä, että miten sen seuraavan päivän taas hyvin saa sujumaan.

Johtajien johtajuudesta kumpusi ja ilmeni suuri tarve olla henkilökunnan saavutettavissa ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. Lähes kaikki vaikuttivat olevan myös hyvin omistautuneita työlleen. Työasioita hoidettiin myös vapaa-ajalla ja varsinkin koronan tuomat haasteet henkilökunnan poissaoloissa olivat kuormittaneet johtajia. Työn kuvattiin olevan jopa elämäntapa.

H1: Mä olen joskus ajatellut sitä omalta osaltani, että oon niinku johtajan roolissa, johtajan tehtävässä. Ei se mikään rooli oo. Kyl tää on elämäntapa nykyään kun näit sanoo. Se on osa mun elämää ja se alkaa myöskin työaikojen ulkopuolella monesti. On niitä vastuita ja velvotteita, mutta on siinä niin monia monia mahdollisuuksiakin, että oon aina ajatellu jotenkin näin et mun tehtävä on aika moninainen tääl työyhteisössä. ... Henkilöstöjohtaminen on mun lempilapsi ja tykkään siitä. Se on mun osaamisaluettani ehkä vahvimmillaan. Semmonen koko työyhteisön tietynlainen kokonaisvaltainen havainnointi ja sit sellasta arviointii siitä ja suunnittelu, päätöksentekoa on ehkä mulle ominaisinta aluetta.

H4: Semmosta omasta itsestään huolehtimista on koittanu oppia tän työn aikana aika paljon. Sillä mielellä ehkä saa sitten enemmän kun ei ihan itteensä sinne kokonaan upota. Kyllähän tähän työhön helposti uppoo kokonaan.

6.1.3 Johtajana kehittyminen

Moni johtajista toi esiin työhön perehdyttämisen tai lähinnä perehdyttämisen puuttumisen. Monet heistä kertoivat, että työhön ja johtajuuteen on pitänyt itse työn kautta oppia. He nostivat esiin koulutuksen, mutta toivat kuitenkin esiin, että harjoitteluita johtajuuteen ei heidän

opinnoissaan ollut ja muutenkin he kokivat, että opinnoista pitäisi saada enemmänkin tukea tulevaan työelämään, mutta näin ei tällä hetkellä ollut.

H1: Vuonna 2016 alotin vielä yhden varhaiskasvatuksen tällaisen uuden työuran ryhtymällä päiväkodin johtajaksi. Koen sen sellaisen itselleni täysin uutena työnä. Tulin tänne sillälailla ei mitenkään takki auki, vaan aika nöyrästi opettelemaan, mitä on päiväkodin johtajuus.

H9: Koulutukset tietysti, mitä on vuosien varrella käynyt ja tota tietysti myöskin omat esimiehet vaikuttaa hyvin voimakkaasti. ... Minkälaisissa ympyröissä esimies liikkuu, sillä on iso merkitys. Pitää välillä lähteä vähän omien rajojen ulkopuolelle, että pystyy näkee selvemmin sitä omaa työtään. ... En katso että johtajana voi koskaan tulla valmiiksi. Ja tota noin, on aloja missä johtajuudessa voisin kehittää itseäni. Varmasti vuorovaikutustaidot ei koskaan oo valmiit. Koska johtajana joutuu tekemään myös ikäviä päätöksiä ja niiden ikävien päätösten lopullinen arvo henkilökunnalle on hyvinkin haasteellista tai voi joutua keskustelemaan jonkun työsuorituksista..

H11: Sit mulla on ollu kyl tosi hyvä henkilökunta. Ne kenen kansas oon töitä tehnyt ja suurin osa on aika pitkäaikaisia. Hyviä työntekijöitä niin se tukee sitä johtajuutta.

... Sellanen nöyryys on varmaan se mikä mulla on vuosien mittaan kasvanu ihan selkeesti. Ja mun mielestä varsinkin esimiestyössä se on tosi tärkeetä. Et kun on nähny niinku muunkinlaista johtamista niin se, että ei asetu sen oman porukan yläpuolelle eikä ole tarvetta jatkuvasti olla oikeassa. Koska sillä sitten saadaan pilattuakin monta hyvää työsuhdetta. Mieluummin pitäis olla semmonen kuunteleva, toki voi kertoa oman mielipiteensä, mutta se ei ole ainoa oikea tässä maailmassa. Ehkä sekin liittyy semmoseen aikuistumiseen. Sillon nuorempana on aika ehdoton monessakin asiassa.

H10: ... Jos ajatellaan, että tullaan sit kandina tai maisterinakin tänne, niin johtajuutta on kyllä todella vähän niissä kummassakin opinnoissa. Mun näkemys ainakin on se, että sitten kun kentällä tässä mulla on usein opiskelijoitakin ollut ohjattavana. Niin esimerkiks tämmönen niin sanotusti esimiesharjottelu on vaan sosionomi- opiskelijoilla. sit mä aina välillä mietin sitä, kun kuitenkin niinku tää käytäntö sen vasta opettaa, niin mä en oo kyllä riittävän perilläkään tällä hetkellä koulutustilanteesta suoraan, mitä kaikkee sisältyy maisterin tutkintoon. Mut ei esimerkiski omaani ei ole suoranaisesti johtajan harjottelua vaikka sillon. Et tää on kuitenkin nii omansa, eroo oikeesti siitä lapsiryhmätyöskentelystä tosi paljon. Ehkä semmosta toivottavasti saatais sit koulutukseenki jo. Ongelma on käytännössä se, että aika vähän saa innostettua niin sanotusti riviopettajaa varajohtajaksi tai tämmöseksi. Ehkä tää on niin hullu pesti, että tähän ei lähde muut kun me, joilla on vähän pää vinksallaan. Että auttaisko jos sitä ois koulutuksessakin enemmän. Vai onks se vaa ainoa konsti et Siperia opettaa...

Johtajuuden kehittymiseen on vaikuttanut monella haastateltavalla muiden johtajien tuki ja vertaistapaamiset heidän kanssaan. Lähes kaikki haastateltavat nostivat tämän esiin. Kaikilla haastateltavilla oli säännöllisesti tapaamisia joko kunnan muiden päiväkotien johtajien kanssa tai sitten lähikuntien johtajien kanssa. Myös oman esimiehen kanssa johtajat kokoontuivat säännöllisesti. Nämä tapaamiset eivät olleet johtajille turhia, vaan niiden arvoa pidettiin korkealla. Johtajilla oli myös käytössään muita viestintäkanavia, missä he saivat toisiltaan tukea ja neuvoa nopeastikin.

H4: Se silloisen esimiehen esimerkki ja hänen kanssaan ne keskustelut ja pohdinnat... Meillä oli yleensäkin aika keskusteleva johtoryhmä sillon. Mulla oli semmonen olo, että mä nautin siitä työstä sillon. Saan olla yhdessä pohtimassa niitä asioita, joita mä muutenkin otin ja ajattelin ja suunnittelin. Se on ollu kyl iso vaikutus mun johtajuuden kehittymiseen. Tietenkin ihan tää kokonaisuus, koko työ on vieny eteenpäin. Tuntuu, et ihan valmis tässä ei oo vielä. Aina kun tulee uus työyhteisö niin taas alotetaan alusta. Ehkä se on kans semmosta kehittymistä, että on huomannut, että tässä ei niinku valmistu.

Kertomuksissa nousi esiin myös johtajuuden keskeneräisyys. Haastateltavat toivat esiin, kuinka koko ajan on kehitettävää ja asioista täytyy ottaa selvää. Varhaiskasvatus muuttuu koko ajan ja uusia juttuja tulee kentälle yhtämittaa. Johtajan täytyy pysyä ajan hermoilla ja välittää tietoa ja tuoda asioita kentälle, niin valtakunnallisia uusia asioita kuin sitten alueellisia. Johtaja toimii väliportaana kunnan tai kaupungin hallinnon ja päiväkotien yhteisöjen välillä. Tästä johtajat olivat yksimielisiä. Eräs jopa kuvasi, kuinka siinä vaiheessa, että johtaja kokisi olevansa täysin valmis ja mitään kehitettävää ei enää omasta johtajuudestaan ja työstään löytäisi, niin olisi hänen aika vaihtaa alaa.

H9: Näen, että voi kehittää ja siinä vaiheessa kun, jos edes ajattelisin niin etten voisi enää johtajana kehittyä, niin irtisanoisin itseni. En katso, että johtajana voi koskaan tulla valmiiksi. On aloja, joissa johtajana voisin kehittää itseäni. Varmasti vuorovaikutustaidot ei koskaan oo, koska tota johtajana joutuu tekemään myös ikäviä päätöksiä ja tota niiden ikävien päätösten lopullinen arvo henkilökunnalle voi hyvin merkittävä...

6.1.4 Varhaiskasvatuksen johtajien identiteetti

Johtajat toivat esiin jonkin verran epävarmuutta omasta johtajuudestaan. Useiden haastateltavien vastauksissa nousi esiin paljon pohdintaa siitä, ovatko he riittävän hyviä ja miten johtajan tulisi toimia. Toisten kertomuksista nousi esiin enemmän itsevarmuutta omalle työlleen ja työssään pärjäämiseen, kun taas toisten puheista heijastui vielä enemmän epävarmuutta. Johtajuuden tiellä pidempään olleet olivat varmempia omaa työtään kohtaan.

H9: Mää ajattelen, että mulla on pitkä ura johtajana. Todellakin liki 30 vuotta johtajana edelleen tässä työyhteisössä. Mulla on vankka kokemus ja sen myötä on paljon sellasta uskallusta. Oon rohkea johtaja ja rohkeus jota tarkoitan on sitä, että tavallaan lapsen ja työntekijöiden hyvinvoinnin vuoksi uskallan tehdä myöskin sellaisia ratkaisuja, jotka ei välttämättä seuraa sitä, mitä meidän päivähoidon yksikössä noudatetaan. Et jos se on vuoron kannalta olennaista ja edullisempaa niin sit meillä toimitaan niin...

Kertomuksissa nousi esiin myös pelkkä tittelin tuoma odotus henkilökunnalta. Yksi haastateltavista nosti esiin, kuinka henkilökunta ajattelee, että johtaja pystyy lähes kaiken ratkaisemaan ja tietää kaiken.

H5: ... Pelkkä titteli tuo sen, että todellakin yhtäkkiä osaisi ja tietää kaiken. Se lankeaa jostain tittelin myötä. Kyllä varmaan tosissaan odotan niin paljon itseltäni, et se jää kuormittaa, ettei kaikkee varmaan tarttiskaan edes sillä tavoin tehdä.

Haastatteluista ilmeni, että omaan kokemukseen varhaiskasvatuksen johtajana toimimiseen vaikutti paikkakunnan koko sekä yksikkö, missä johtaja

toimi. Eräs haastateltava kuvasi, että hänellä on pikkukaupungin päiväkodin johtajan identiteetti. Hän toi esiin, kuinka ehkä suuremmassa kaupungissa täytyisi osata hallita enemmän erilaisia asioita, kuten taloudesta ja niin edelleen. Hän tunsi olevansa enemmän pienen kaupungin päiväkodin johtaja.

H4: ... Koen, että oon ollu tän pikkukaupungin päiväkodin johtaja. Ehkä mulla on sen pikkukaupungin päiväkodin johtajan identiteetti. ...

H9: Ensimmäinen ajatus on, että se ottaa paljon musta. Kyllä mä oon niin naatti aina sitten työpäivän päätteeks, onneks oon keksinyt omat konstit, millä tästä palautuu. Mut onhan se onnistumista, ensin haastetta ja sitten kun sen haasteen saa ratkastua niin kyllähän siinä tulee, tai ainakin mulle tulee hyvä olo siitä. Et joutuu oikeesti pistään vähän lujille itteensä ja miettiin ja ratkaseen..

Johtajan työ miellettiin hyvin monipuoliseksi ja moninaiseksi. Useat haastateltavista kokivat oman johtajuutensa ja työnsä vaikeana sekä haastavana, mutta samalla työn koettiin myös antavan itselleen paljon. Monet kokivat, että onnistumiset työssä ja palaute esimerkiksi lapsilta antoi voimaa työhön. Työ tuntui palkitsevalta, kun sai kiitosta tekemästään työstä ja hyvää palautetta esimerkiksi omalta esimieheltään. Monia haastateltavista tyydytti työn haastavuus ja myös oma mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöihin ja työn toteuttamiseen. Monet haastateltavista toivat esiin oman työssä jaksamisen ja työstä palautumisen merkityksen.

H2: Stressinsietokyky pitää olla ihan äärimmäinen ja kyl tällä hetkellä kun mä tätä kahta taloo johdan niin vähän on semmonen niinku että apua. Et tota, riittääkö sit kuitenkin ne rahheet ihan molempien taloihin ja muuta...Joka päivä on tosi erilainen. Koskaan ei oo samanlaista päivää. Niinku semmonen vaihtelevuus ja toisaalta myös se, että kyl mä pystyn omaan päivääni vaikuttamaan niinku toisaalta paljonkin et mitä juttuja teen.

H3: Jos nyt ihan aattelee, mitä mä mietin omasta johtajuudesta, niin tällä hetkellä mulla on aika pirstaloitunut olo oman johtajuuteni kanssa. Että mä haen ehkä itseäni, itseäni sen asian kanssa osittain tietenkä tälläsestä pedagogian johtamisesta ja siitä sellasesta epävarmuudesta ja fiiliksestä sen suhteen, että osaanko mä. Mutta ajattelisin, tai kyl mä uskallan sanoa, että kyl mä varmasti tällasena henkilöstöjohtajana uskoisen olevani ihan kohtalaisen hyvä.. Kyl niistä palautteista tulee tietyllä tavalla sellanen fiilis, että osaan sentään hyviä päätöksiä tehdä, ainakin noiden lasten mielestä. Ja toki se, että aina kun saa sen henkilöstön niinku ehkä se kaikista merkityksellisin on kuitenkin sit se, et saa sen henkilöstön tsempattua ja ohjattua tietyllä tavalla sellaselle tielle, et kun näkee kuinka hyvää työtä he sitte tekee. Et tota onnistua luomaan heille toisinaan ne puitteet, et missä he voivat sitten onnistua niiden lasten kanssa. Että sehän se on ehkä se kaikista merkityksellisin asia siinä. Että se henkilöstö on hyvinvoivaa, se on tosi tärkeä mulle.

H4: Oon miettinyt sitä, että mitä jos tekisin jotain muuta, että mikä tässä on se mun juttuni, miks on jatkanut tätä vielä. Enkä oo siirtynyt muihin töihin varsinki sillon ku oli tosi haasteinen aika. Kyllä mä ehkä nään tässä johtajuudessa, että mulla on sellanen olo, että mä osaan tän. Siinä on ehkä sitä hyvää tällä hetkellä. Tiedän, että asiat etenee ja toimii ja mulla on paljon kokemuksen tuomaa tietoa. ... Semmosta omasta itsestään huolehtimista on koittanu oppia tän työn aikana aika paljon. Sillä mielellä ehkä saa sitten enemmän, kun ei ihan itteensä sinne kokonaan upota. Kyllähän tähän työhön helposti uppoo kokonaan.

Johtajat kuvailivat omaa johtajuuttaan ja siihen liittyä asioita hyvin monipuolisesti ja kuvailevalla kielellä. Kertomuksista nousi hyvin osuvia kuvauksia johtajan työtä kohtaan. Eräs haasteltavista kuvasi olevansa mustekala monella lonkerolla, toinen kuvasi itseään orkesterin johtajaksi, yksi joka paikan höyläksi, kolmas puolestaan yleistalousmiesjantuseksi ja ennustajaeukoksi.

H9: Koen, että oon hirvee mustekala monella lonkerolla.

H10: Tämmönen orkesterin johtaja, koko orkesterillinen soittimia tuolla, jotka mun pitää saada soimaan samaa nuottia samaan aikaan, tai siis samaa teosta samaan aikaan. Että osua kukin omalla soittimellaan ja kohti samaa päämäärää ja suht koht samassa tahdissakin, niin onhan tämä homma. Ja nii ois kiva, et se kuullostaikin vielä kivalta ja sit ois aika kiva et ne kaikki soittimet kuuluis siellä, et ei vaan kuuluis pelkkä patarumpu, se joka lujiten huutaa. Et niinku sillai mä tän jotenkin aina puhun itsestäni, sillai katson tätä työtä.

H2: Vähä semmonen jokapaikan höylä.

Lisäksi useat haastateltavista toivat esiin, kuinka heidän tapansa johtaa on vuosien saatoissa muuttunut. Joidenkin vastauksista myös ilmeni, kuinka he ovat kasvaneet johtajuuteen vähitellen. Omaa johtajuutta välillä pohdittiin ja kyseenalaistettiin, mutta kuitenkin siitä myös nautittiin ja siitä koettiin saavan paljon.

6.2 Tulosten yhteenveto tarinoiksi

Analyysivaiheessa nousi esiin tiettyjä teemoja ja kertomustyyppisiä johtajien vastauksista. Näiden pohjalta muodostui kaksi erilaista tarinaa varhaiskasvatuksen johtajien johtajuudesta ja heidän urakehityksestään. Tarinoissa oli paljon johtajia yhdistäviä tekijöitä, joita esittelen omassa kappaleessaan. Johtajuuden alun tarinat erosivat kuitenkin toisistaan, joten niistä on kerrottu lyhyesti omissa kappaleissaan ja niistä on muodostettu omat tarinansa. Nämä tarinat kantavat nimiä Ryhmän kautta johtajaksi ja Halu johtajaksi.

6.2.1 Ryhmän kautta johtajaksi

Ensimmäisessä tarinassa tyypillinen varhaiskasvatuksessa työskentelevä päiväkodin johtaja oli päätenyt johtajaksi lähes poikkeuksetta ryhmässä

työskentelemisen kautta. Johtaja oli työskennellyt useampia vuosia ensin lapsiryhmässä varhaiskasvatuksen opettajana, minkä jälkeen hän oli siirtynyt tekemään päiväkodin johtajan työtehtäviä. Hän ei ollut etukäteen haaveillut johtajan tehtävästä vaan siirtymää oli edeltänyt herkästi erilaiset muutokset organisaatorakenteessa ja esimiehen kannustus tai pyyntö hakeutua päiväkodin johtajan paikalle. Johtaja ei ollut niinkään halunnut siirtyä uuteen tehtävään vaan olosuhteiden muuttuessa pikemminkin ajautunut tehtävään.

Johtaja oli kuitenkin kokemuksen karttuessa alkanut viihtyä tehtävässä ja koki johtajuuden itselleen mieleiseksi tällä hetkellä. Johtaja koki, että sai työssään haastetta, mutta myös nautti uuden työn tekemisestä. Palaute ja kannustus esimiehen tasolta toivat työhön mielekkyyttä. Lisäksi johtaja koki, että muiden johtajien tuki ja yhteistyö heidän kanssaan, antoi omalla johtajan tielle vahvistusta ja tukea. Myös päiväkodin työntekijöiden tuki johtajuudelle oli tärkeä. Johtaja ajatteli tällä hetkellä, että johtajan työ oli hänelle mieluista, eikä hän haikaillut työskentelemään takaisin lapsiryhmään. Ajoittain johtajalle tuli ajatuksia, mitä muuta työtä voisi elämässään tehdä, mutta ei ollut vielä keksinyt vastausta ja huomaamattaan työssään päiväkodin johtajana on äkkiä saattanut vierähtää kymmeniä vuosia.

6.2.2 Halu johtajaksi

Toisessa tarinassa polku johtajuuteen kumpusi työntekijän halusta edetä urallaan. Tässä tarinassa työntekijästä tuntui, että pelkkä lapsiryhmässä työskentely ei riittänyt vaan hän kaipasi työlleen enemmän haastetta. Päiväkodin johtajan tehtävissä työskentely tarjosi haastetta ja hän oli saattanut haaveilla johtajan tehtävästä jo pienestä pitäen tai ainakin pidemmän aikaa. Joillakin johtajilla oli kokemusta myös lapsiryhmässä työskentelystä, mutta tässä tarinassa työntekijä usein aloitti työuransa varhaiskasvatuksessa suoraan johtajan tehtävästä. Hän oli ehkä ajatellut tekevänsä ensin lapsiryhmässä työtä, mutta tilanteet työpaikoilla olivat usein olleet sen kaltaisia, että johtaja oli lopulta päättänyt aloittamaan suoraan päiväkodin johtajan tehtävästä. Tässä tarinassa johtajan työkokemuksen määrä johtajan tehtävistä oli keskimäärin kymmenessä vuodessa.

6.2.3 Tarinoita yhdistävät tekijät

Kahta aiemmin mainittua tarinaa Ryhmän kautta johtajaksi sekä Halu johtajaksi yhdisti monet piirteet. Pyydettyäessä johtajaa kertomaan omasta johtajuudestaan, alkoi johtaja kuvailemaan ja luonnehtimaan itseään herkästi erilaisilla adjektiiveilla. Tyypillinen varhaiskasvatuksessa työskentelevä johtaja kuvaili omaa johtajuuttaan ja itseään johtajana kuuntelevaksi, tasapuoliseksi, aikaa alaisilleen antavaksi, läsnä olevaksi ja helposti lähestyttäväksi. Hän nosti poikkeuksetta työnsä tärkeimmäksi asiaksi laadukkaan varhaiskasvatuksen edistämisen, lasten hyvän kasvun ja oppimisen turvaamisen ja työntekijöiden hyvän työskentely-ympäristön varmistamisen.

Johtaja koki itselleen helpoksi ja mieleiseksi osa-alueeksi työssään henkilöstöjohtamisen. Siihen liittyi paljon vaikeitakin asioita, kuten vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ja johtaja koki, että hänellä on kehitettävää vuorovaikutustaidoissa. Siitä huolimatta johtaja koki olevansa myös omimillaan henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden parissa. Johtaja piti tärkeänä, että hänellä oli alaisilleen riittävästi aikaa ja hänelle oli tärkeää olla tavoitettavissa ja alaistensa saatavilla. Välillä omaa työtä haittasikin, että ”toimiston ovi on aina avoinna” ja työn tekeminen keskeytyi herkästi.

Johtajan työhön ja kokemukseen omasta johtajuudestaan ja johtajaidentiteetistään liittyi myös epävarmuuden tunteita. Hän toi esiin, että erityisesti pedagogiselle johtamiselle pitäisi löytyä enemmän aikaa ja pedagogiikan johtamiseen liittyi myös epävarmuuden tunteita. Osasiko johtaja johtaa pedagogiikkaa oikealla tavalla eteenpäin ja miten siinä voisi vielä kehittyä? Johtaja pohti, miten sitä voisi ottaa paremmin huomioon päiväkotien arjessa. Johtaja toivoi enemmän työkaluja pedagogiikan johtamiseen ja lisävarmuutta siihen, että johtaa pedagogiikkaa oikein.

Tyypillisessä tarinassa johtaja koki myös, että voisi tehdä vähemmän paperitöitä ja löytää enemmän aikaa käydä ryhmissä seuraamassa työntekijöiden työtä ja olla enemmän läsnä arjessa. Sen kautta mahdollistuisi enemmän pedagogiikan johtaminen ja pedagogiikasta keskustelut henkilökunnan kanssa. Johtaja kuvasi työtään palaverien täyttämäksi, mutta koki niiden olevan tärkeitä ja varsinkin pedagogiikan johtamisen näkökulmasta. Johtaja toi esiin toiveen työparista, jonka kanssa helpottaisi johtajan työtaakkaa

ja saisi työtehtäviä jaettua. Hän toivoi riittävänsä ja tekevän työnsä laadukkaasti, vaikka oli todennut, että omasta hyvinvoinnista oli myös muistettava huolehtia. Johtaja koki, että työ seurasi helposti vapaa-ajalle ja johtajana hän joutui myös vapaa-ajallaan kantamaan huolta työpaikan asioista. Vapaa-ajalla joutui välillä tekemään muun muassa sijaisjärjestelyjä ja työvuoromuutoksia sairastapausten takia. Erityisesti koronan tuomat haasteet nousivat johtajan tarinassa esiin työn kuormittavuutta lisäävänä tekijänä.

Mikä on vaikuttanut johtajan johtajuuteen? Johtajan kertomuksissa omasta johtajuudestaan nousi esiin epävarmuus omista taidoistaan, mutta myös ajatus, että työ itsessään on opettanut ja auttanut kehittymään. Vertaistuki ja muiden johtajien kanssa käydyt keskustelut olivat auttaneet oman johtajuuden käsittelyssä. Johtaja lisäksi nosti esiin, että lapsilta ja työntekijöiltä saatu palaute on vaikuttanut omaan johtajuuteen. Erityisesti positiivinen palaute oli vahvistanut tunnetta siitä, että toimii johtajana hyvin ja on onnistunut toteuttamaan työtään oikein. Tärkeänä johtajuuteen vaikuttavana asiana, johtaja nosti esiin kuitenkin palautteen omalta esimieheltään. Keskustelut oman esimiehen kanssa ja esimieheltä saatu palaute vahvisti johtajan kokemusta omasta johtajuudestaan merkittävästi. Myös vastoinkäymisistä selviytyminen työssä on vahvistanut johtajan minäpystyvyyttä. Johtaja toi myös esiin, kuinka vertaistuki muiden johtajien kanssa on ollut tärkeä työssäjaksamisen väline, mutta myös erilliset työnohjaukset ovat olleet tärkeitä keinoja kehittää omaa johtajuuttaan. Johtamistapaan on myös vaikuttanut kokemus eri työpaikoista ja eri päiväkodeista. Erityisesti omilta esimieheltään saatu johtamismalli niin hyvässä kuin pahassa, koettiin merkittäväksi tekijäksi, mikä oli vaikuttanut johtajan omaan johtajuuteen. Johtaja oli pohtinut, millaisia ominaisuuksia halusi ottaa omaan johtamistapaansa omalta esimieheltään tai edellisiltä esimiehiltä ja millaisia ei.

Johtaja oli usein suorittanut myös jonkin koulutuksen, jonka koki tärkeänä asiana omalle johtajuuden polulleen tai ainakin sen alulle. Erityisesti erilaiset lähiesimiehen ammattitutkinnot uran alussa koettiin hyvinä asioina. Merkittävänä tekijänä johtaja toi esiin kuitenkin omaan johtajuuteensa vaikuttaneen tekijän, mikä oli hänen mielestään oma sosiaalinen luonteenlaatu sekä muutenkin omat luonteenpiirteet. Niiden koettiin olevan vahvasti vaikutuksissa omaan johtajuuteen ja siihen, miten oma johtajuus työpaikalla

ilmenee. Johtajana toimiminen ja käyttäytyminen liitettiin vahvasti osaksi omaa persoonaa ja luonteenpiirteitä.

Johtajan tarinassa heijastui kertomukset epävarmuudesta omaan johtajuuteensa liittyen ja työn aaltoliike. Johtajan kuvauksista nousi esiin epävarmuus siitä, miten työstään suoriutui ja toisinaan hän ajatteli, että nyt työ sujuu kivasti ja varmasti eteenpäin. Myös muutokset valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen kentällä näkyivät johtajan työssä ja työmäärän kasvussa. Johtaja kuvaili, kuinka hallinnollisen työn määrä oli vuosien saatossa kasvanut ja johdettavien yksiköiden määrä lisääntynyt. Johtaja kuitenkin koki, että työ itsessään kasvattaa ja opettaa. Johtajana kehittymisessä on tärkeää hänen mukaansa työssä oppiminen, aika ja itsensä ja oman työnsä reflektointi.

Tärkeimpänä tutkimukseni tuloksena voisi todeta, että johtajuuteen varhaiskasvatuksessa kasvetaan pikkuhiljaa ja siihen vaikuttaa vahvasti ympäristö, missä johtaja työskentelee. Kokemukset ja muutokset uran varrella muokkaavat johtajan työtä ja vaikuttavat johtajan tapaan toimia. Johtajien oman kokemuksen mukaan heidän omalla persoonallaan ja luonteen piirteillä on vaikutusta siihen, miten johtajat toimivat johtajina varhaiskasvatuksen kentällä.

7 TULOSTEN TARKASTELOUA JA POHDINTAA

Tässä kappaleessa pohdin vielä lopuksi tutkimukseni tuloksia ja vertaan niitä aiempiin tutkimuksiin ja alun teoreettiseen taustaan. Lisäksi tarkastelen tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Kappaleen lopussa esitän vielä jatkotutkimusedotuksia.

Varhaiskasvatuksen johtajat kuvailivat omaa johtajuuttaan tutkimuksessani hyvin odotusten mukaisesti. He luonnehtivat itseään muun muassa sosiaalisiksi ja tasa-arvoisiksi kuten aiemmissakin tutkimuksissa on ilmennyt. Ropon (2015) mukaan yksilön identiteetti on yhteydessä yksilön sosiaaliseen asemaan. Tutkimuksessani nousi esiin, kuinka johtajat kokevat johtajuuden tuoman vastuun, mutta silti kokivat olevansa hyvin samalla tasolla työntekijöidensä kanssa. Merkittävänä asiana johtajat nostivat kertomuksissaan esiin myös työyhteisön, missä johtajuus ilmenee. Työyhteisöllä ja työntekijöiden palautteilla oli vaikutusta johtajan käsitykseen omasta toiminnastaan ja omasta johtajuudestaan. Ropon (2015) mukaan identiteetti näkyy psykologisena käsitteenä tunteena persoonallisesta olemisesta, kuulumisesta ja samaistumisesta sekä sosiaalisena käsitteenä siihen liittyy rooli, jossa yksilö vaikuttaa. (Ropo, 2015.) Minun tutkimuksessani johtajat liittivät johtajuuden omaan persoonaansa ja siihen, miten johtajuus tulee töissä esiin heidän persoonallisten ominaisuuksiensa kautta. Sen lisäksi johtajuuden nähtiin olevan osa itseä ja eräänlainen rooli, jonka asemassa yksilö töissä on. Tulokset ovat siis samassa linjassa alussa mainitsemani teorian kanssa.

Myös johtajuuden kehittymisestä löytyi samanlaisia ominaisuuksia kuin alun teoriataustasta. Varhaiskasvatuksen johtajuus ei synny missään koulutuksessa yhden kurssi myötä, vaan ennemminkin työ itsessään opettaa, kehittää ja syventää yksilön kokemaa johtajuutta koko ajan eteenpäin. Johtajat toivat esiin, kuinka johtajuus rakentuu siinä päiväkotiyksikössä, missä johtaja

työskentelee ja heidän työntekijöiden kanssa, ketä yksikössä on. Esimerkiksi uuden toimintakauden alkaessa ja uusien tiimien syntyessä myös johtajan täytyy pohtia omaa toimintaansa, jotta hän pystyy viemään taas uudenlaista työyhteisöä eteenpäin. Alussa mainitsin Hjeltin ja Karilan (2021) nostaneen esiin, kuinka johtaminen suhteutetaan sitä ympäröivään kontekstiin ja siinä tapahtuviin muutoksiin, mikä haastaa johtamista. Näin myös omassa tutkimuksessani johtajat toivat esiin, kuinka muutokset työyhteisössä heijastuvat johtajan työhön ja niihin täytyy reagoida ja niitä viedä eteenpäin yhdessä työyhteisön kanssa.

Tutkimuksestani nousi hyvin samalaiset asiat esiin, mitä Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa 2023. Heikonen, Ahtiainen, Fonsén, Heikkinen, Lahtero ja Kallioniemi (2023) ovat toteuttaneet selvityksen varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeesta ja sen tuloksista. Selvityksestä nousee esiin, kuinka johtajien vastauksista toistui kasvatus- ja opetusalan johtajuuden arvopohja, joka luo perustan johtamistyölle. Myös omassa tutkimuksessani johtajat nostivat paljon esiin varhaiskasvatuksen perustehtävää ja sen laadukasta toteuttamista. He toivat esiin arvoista keskustelemisen tärkeyden ja arvopohjan rakentamisen päiväkodin työyhteisön kanssa. Heikonen ym. (2023) selvityksessä johtajat toivat vastauksissaan esiin myös vastuunsa tasa-arvosta ja työn suuntautumisen lapsen kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin päämääriä kohtia. Heikosen ym. (2023) mukaan johtajat painottivat lapsen etua, yhdenvertaisuutta ja pedagogiikan johtamista. Selvityksessä johtajat nostivat keskeiseksi tehtäväkseen arvokeskustelun ylläpitämisen työyhteisössä ja niin edelleen. Lisäksi johtajat nostivat esiin havaintonsa siitä, että tasapainoilu johtamistyön hallinnollisen ja pedagogisen vaikuttamisen välillä oli haasteellista. Myös talousosaaminen ja henkilöstöjohtaminen olivat pinnalla. (Heikonen, Ahtiainen, Fonsén, Heikkinen, Lahtero ja Kallioniemi 2023, 49.) Omassa tutkimuksessani johtajat nostivat esiin vähäisen ajan pedagogiikan johtamiselle ja työn sisältöjen painottumisen valitettavasti niin sanotusti hallinnollisiin päätöksiin ja asioihin. Aikaa kului heidän mukaansa eniten henkilöstöjohtamiseen ja sitä pidettiin tärkeänä osana johtajuutta. Myös varhaiskasvatuksen toimintaympäristön kehittäminen ja keskustelun ylläpitäminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi.

Fonsén ja Keski-Rauska (2019) esittelevät artikkelissaan tutkimuksena tuloksia varhaiskasvatuksen yhteisestä johtajuudesta. Heidän tutkimuksessaan nousi esiin, kuinka varhaiskasvatuksen johtajan työssä ei ole mahdollista painottaa kovin paljon pedagogiikkaa vaan niin sanotut hallinnolliset tehtävät vievät enemmän aikaa. (Fonsén & Keski-Rauska 2019, 190.) Myös omassa tutkimuksessani muutama johtaja nosti esiin jaetun johtajuuden käsitteen ja jopa toiveen toisesta johtajasta, jolloin työtehtävät olisivat jaettu samalla tavalla kuin Fonsénin ja Keski-Rauskan tutkimuksessa. Yhteisessä johtajuudessa johtajuus jaetaan työparin kesken. Fonsénin ja Keski-Rauskan (2019) tutkimuksessa havaittiin, että taloudesta ja henkilöstöstä vastaavalla päiväkodin johtajalla on usein vastuualueenaan sekä talous sekä henkilöstöasiat. Toisella johtajalla vastuualueeseen taas kuuluvat asiakkuusprosessit sekä pedagoginen johtajuus. Fonsén ja Keski-Rauska (2019) tuovat esiin, että taloudesta ja henkilöstöstä vastaava johtaja on virkavastuullinen esimies henkilöstölle. Toinen johtaja käyttää työnjohdollista oikeutta vastaten asiakkuusprosesseista ja pedagogiikasta. (Fonsén ja Keski-Rauska 2019, 190.) Johtajatyöparilla oli johdettavinaan kolmesta viiteen yksikköä. Tämänkaltaiselle johtajuuden kehittämiseksi varhaiskasvatuksessa voisi olla laajemminkin toivetta ja tarvetta. Näin pedagogiikan johtamiselle löytyisi aikaa ja myös johtajien tuki toisilleen voisi merkittävästi edistää johtajuutta ja sen laatua varhaiskasvatuksessa.

Tutkimuksessani johtajat toivat esiin keinoja ja ajatuksia siitä, miten heidän johtajuutensa kehittymistä voidaan työpaikoilla tukea. Tärkeäksi asiaksi johtajat nostivat esiin erilaiset koulutukset ja niiden mahdollistamisen johtajalle. Kertomuksissa nousi myös esiin toive siitä, kuinka jo pohjakoulutusvaiheessa, kuten kandidatin tai maisterin opinnoissa pitäisi olla enemmän johtajuuteen liittyviä teemoja ja jo sitä kautta olisi mahdollista kehittää omaa osaamistaan johtajuuteen liittyen. Lisäksi johtajat nostivat esiin työnohjauksen ja sen tärkeyden. Muutamille johtajille tämä oli työpaikan kautta mahdollistettu ja sitä pidettiin tärkeänä. Näiden lisäksi myös erilaiset tapaamiset muiden johtajien kanssa ja keskustelujen tuoma hyöty koettiin tärkeäksi asiaksi omalle johtajuuden rakentumiselle. Keskusteluista saatua tukea omalle työlleen pidettiin tärkeänä. Oman osaamisen syventämisellä koulutuksien kautta sekä työasioiden käsittelemisellä työnohjauksella voitaisiin siis tukea johtajien ammatillista kehittymistä ja näin ollen vaikuttaa samalla varhaiskasvatuksen

johtamisen laatuun eri yksiköissä. Lisäksi on muistettava myös pohjakoulutuksen tärkeys.

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen toteuttamisessa huomioin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat (2019) yleiset eettiset periaatteet. Ihan ensimmäisenä hain ja sain tutkimukseeni valituilta kunnilta/kaupungeilta tutkimusluvut. Keskeisenä eettisenä periaatteena on saada tutkimukseen osallistuvilta suostumus osallistua tutkimukseen. Kaikki tutkimukseeni osallistuneet haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksensa osallistua haastatteluun. Kerroin heille, miten ja kuinka kauan haastattelutallenteita säilytetään. Lisäksi tutkimuksessa ja sen julkaisussa tulee kiinnittää huomiota siihen, että yksityisyyden suoja säilyy tutkittavilla henkilöillä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019.) Haastattelut nauhoitettiin erillisellä nauhurilla. Haastatteluaineistot litteroin ja säilytän omalla tietokoneellani suojattujen yhteyksien ja salasanan takana. Tutkimukseni valmistumisen jälkeen kerätyt aineistot tuhotaan. Raportoinnissa kiinnitin huomiota, että organisaatiot, joissa tutkittavat työskentelevät, eivät tule ilmi.

Tutkimukseen liittyviin eettisiin kysymyksiin kuuluu myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tähän tulee kiinnittää huomiota erityisesti, kun arvioidaan koko tutkimusprosessin kulkua. (Aaltio & Puusa, 2020.) Tutkimuksen luotettavuutta tukee, että perustelee tutkimuksessa tekemänsä valinnat ja arvioi ja pohtii niitä kriittisesti koko tutkimusprosessin ajan. Aaltio ja Puusa (2020) määrittelevät, että validius laadullisessa tutkimuksessa koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi valitun ilmiön eheyttä. He tuovat esiin, kuinka tutkimuksessa saadut tulokset ja käsittelytapa sitten näyttäytyy näiden ilmiöiden luonteessa. Reliaabeliutta eli luotettavuutta puolestaan lisää kahden mittauksen tuottama samanlainen tulos. Aaltio ja Puusa (2020) toteavat, että ihmisen käyttäytyminen on tilannesidonnaista. Näin ollen onkin mahdotonta olettaa, että kahdella eri menetelmällä tai kahden eri tutkijan havaintoja käyttämällä päädyttäisiin täysin yhtenevään tulokseen. Aaltio ja Puusa (2020) nostavat esiin sen, että kun kyseessä on ihmistieteellinen tutkimustapa, niin luotettavuuden kriteerit eivät ensisijaisesti perustukaan valitun tutkimusmenetelmän

ominaisuuksiin. Sen sijaan tutkimuksen uskottavuus ilmenee itse tutkimusprosessin kuvauksessa, sen perusteluissa ja analyysissa. (Aaltio ja Puusa, 2020.)

Olen pyrkinyt perustelemaan tutkimuksessani käyttämiäni menetelmiä teorian avulla ja koen, että tähän tutkimukseen onnistuin valitsemaan sopivat menetelmät vastatakseni tutkimuskysymyksiini. Näillä menetelmillä sain tutkittavilta johtajilta tietoa heidän kokemuksistaan omasta johtajuudestaan. Haastatteluiden lisäksi olisin voinut ehkä kerätä heiltä vielä myös kirjallista materiaalia omaan johtajuuteensa liittyen, jotta olisin saanut aineistosta enemmän irti liittyen juuri heidän identiteettiinsä enemmän. Nyt sain aineistoista ehkä vain enemmän pintapuolisesti tietoa heidän johtajuuteensa liittyen ja en päässyt kovin syvälle. Lisäksi ehkä pienemmällä otoksella ja hyödyntäen enemmän tapaustutkimusta, olisi voinut identiteettiin päästä syvemmin käsiksi. Nyt otos oli siihen tarkoitukseen ehkä liian laaja ja sain tuloksiin nostettua enemmän yleisempiä huomioita varhaiskasvatuksen johtajuudesta. Kuitenkin tavoitteenani oli, että johtajat kuvaavat ja kertovat mahdollisimman vapaasti omasta johtajuudestaan ja siihen liittyvistä teemoista, ja näin ollen aineistokin muotoutui sen mukaan. Tutkimukseni otos oli 11 varhaiskasvatuksessa työskentelevää johtajaa, joten suuria valtakunnallisia yleistyksiä siitä ei voida vetää. Tutkimukseeni osallistuneiden kuntien /kaupunkien päiväkotien suhteen kuitenkin tulokset antavat hyvin kuvaa varhaiskasvatuksen johtajuuden tilanteesta, sillä niistä tutkimukseeni osallistuivat kaikki johtajat.

Aaltio ja Puusa (2020) tuovat esiin, että tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset eivät ole riippuvaisia satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Lisäksi Aaltion ja Puusan (2020) mukaan luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa esitetään perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei ole ilmaistavissa Aaltion ja Puusan (2020) mukaan jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin mukaisena arvona. Heidän mukaansa luotettavuutta täytyy tarkastella aina kyseessä olevan tutkimuksen antamissa kehyksissä. On myös huomioitava, millaisia laadullisia menetelmiä työssä on hyödynnetty. (Aaltio ja Puusa, 2020.) Puusa (2020b) tuo lisäksi esiin, kuinka analyysin tavoitteena on nostaa aineistosta olennainen esiin, huomioiden tutkimuksen tavoitteet. Hän myös toteaa, että aineiston rikkauden esille

tuomiseksi kokonaisuuksien kuvaamisessa käytetään usein suoria lainauksia alkuperäisaineistosta. Puusan (2020b) mukaan niiden avulla on mahdollista tehdä näkyvämmäksi tutkijan päättelyketjua ja antaa lukijalle mahdollisuus paremmin arvioida tutkijan tekemien tulkintojen taustoja. (Puusa, 2020b.) Omassa tutkimuksessa tulokset -kappaleessa hyödynsin myös itse lainauksia aineistostani, jotta lukijoiden olisi mahdollista arvioida tuloksieni ja johtopäätöksieni oikeellisuutta. Aineistosta ei voinut nostaa lopulliseen raporttiin kuitenkaan kaikkea, vaan koin, että tutkijana minun piti rajata ja päättää merkityksellisimmät kohdat. Olen tutkimukseni tekemisessä pyrkinyt tarkastelemaan aineistoa hyvin aineistolähtöisesti ja pitämään omat olettamukseni tutkimuskohteesta syrjässä. Minulla tietysti oli omia ajatuksia siitä, millaisia ominaisuuksia tai piirteitä varhaiskasvatuksen johtaja voisi kokea omaavansa, mutta olen mielestäni käsitellyt ja tutustunut aineistoon ennakkoluulottomasti ja mielenkiinnolla ja pyrkinyt käsittelemään sitä mahdollisimman objektiivisesti. Raportoinnissa olen yrittänyt kuvata tutkimusprosessia kattavasti ja niin, että joku toinen voisi halutessaan toteuttaa vastaavanlaisen tutkimuksen. Tutkimukseni tulokset ja haastateltavien johtajien tarinat omasta johtajuudestaan ovat heidän omia kokemuksiaan, joten samanlaisia tarinoita varmastikaan ei toinen tutkija saisi. Tutkimukseni tuloksista löytyi kuitenkin myös samankaltaisia tuloksia verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Varhaiskasvatuksessa työskentelevät johtajat voivat löytää samaistumispintaa tutkimukseni tulosten ja niistä nousseiden tarinoiden sisällöistä.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksestani nousi esiin, kuinka varhaiskasvatuksessa työskentelevät johtajat kuvailevat omaa johtajuuttaan ja johtajuuden koetaan olevan hyvin laajaa ja sisältävän monia asioita varhaiskasvatuksessa. Tärkeänä asiana varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyen nousi erityisesti kehittämisen ja vaikuttamisen halu. Johtajan työssä nousi tärkeimmiksi asioiksi varhaiskasvatuksen laadun edistäminen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat. Työ ei ole helppoa ja johtajuuteen liitettiin paljon myös epävarmuuden tunteita ja kokemuksia siitä, miten johtajuus itseltä sujuu. Johtajat nostivat myös

kertomuksissaan esiin valtakunnallisia haasteita alan houkuttelevuudesta ja muun muassa pätevän henkilöstön saamisesta. Tämä vaikuttaa merkittävästi myös johtajan työhön. Myös vasu-uudistukset ja ajan hermoilla pysyminen nousi vastauksista tärkeintä asioina ja uudistuksien edistäminen ja jalkauttaminen työyhteisöissä.

Jatkossa varhaiskasvatuksen johtajien johtajaidentiteettiä voisi tutkia syvemmin esimerkiksi tapaustutkimuksen kautta, missä johtajan johtajaidentiteettiin paneudutaan entistäkin syvemmin. Lisäksi muita jatkotutkimusaiheita voisivat olla yhteinen ja jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa ja sen vaikutukset johtajien kokemukseen omasta johtajuudestaan ja sen vahvistamisesta. Koen, että varhaiskasvatuksen johtajuuteen panostamalla ja sitä kehittämällä voidaan merkittävästi vaikuttaa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiseen. Kuten eräs haastateltavista totesi:

"Tämmönen orkesterin johtaja, koko orkesterillinen soittimia tuolla, jotka mun pitää saada soimaan samaa nuottia samaan aikaan, tai siis samaa teosta samaan aikaan. Että osua kukin omalla soittimellaan ja kohti samaa päämäärää ja suht koht samassa tahdissakin, niin onhan tämä homma. Ja nii ois kiva, et se kuullostaikin vielä kivalta ja sit ois aika kiva et ne kaikki soittimet kuuluis siellä, et ei vaan kuuluis pelkkä patarumpu, se joka lujiten huutaa. Et niinku sillai mä tän jotenkin aina puhun itsestäni, sillai katson tätä työtä."

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. 169–178
- Allila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polviainen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, R. (2014) Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntaviivat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf?sequence=>
- Billet, S. & Pavlova, M. (2005) Learning through working life: self and individuals' agentic action. *International Journal of Lifelong Education* 24 (3), 195-211. <https://doi.org/10.1080/026013705001348914>
- Brown, A. (2006) A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*. 43(4), 731-753 <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Burr, V. (2015) Social constructionism. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 22
<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24049-X>
- Clapp-Smith, R., Hammond, M., Lester, G. & Palanski, M. (2019) Promoting identity development in leadership education: A multidomain approach to developing the whole leader. *Journal of management education*. Vol. 43 (1) 10-34. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/1052562918813190>

- Day, D. & Harrison, M. (2007) A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review* 17.360–373
- Eskelinen, M. & Hujala, E. (2015) Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd, & L. Gibbs (Eds.) *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Research Monograph #2. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW. <https://ilrfec.org/wp-content/uploads/sites/67/2017/09/thinking-about-leadership-2015-07.pdf>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eteläpelto, A. (2007) Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Työ, identiteetti ja oppiminen. (toim.) A. Eteläpelto, J. Collin & J. Saarinen. WSOY Oppimateriaalit Oy Helsinki. 90–142
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2006) Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. (toim.) A. Eteläpelto & J. Onnismaa. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura. 26–49
- Fonsén, E. (2008) Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. (toim.) E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus –projekti. Tampereen yliopisto. 41–53 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2019) Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus* vol 16 (3) 185–201
- Fonsén, E. & Soukainen, U. (2020) 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>
- Hammond, M., Clapp-Smith, R. & Palanski, M. (2017) Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains.

Academy of Management Review 2017, Vol. 42, No. 3, 481–498.

<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0431>

- Heikkinen, H.L.T. (2018) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (toim.) R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus, 145–160. E-kirja
- Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikkinen, K-M., Lahtero, T. & Kallioniemi, A. (2023) Kohti kehittyvää johtajuutta. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: 2023:7
- Hjelt, H. & Karila, K. (2021) Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. Journal of Early Childhood Education Research Volume 10, Issue 2, 2021, 97–119
<https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2021/03/Hjelt-Karila-Issue10-2.pdf>
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. (2012) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Teoksessa Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos. (toim) A. Anneli: et. al. Tampereen Yliopisto. 335-357
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95610/tutkimuksellinen_kehittamistoiminto_johtamisen_tyokaluna_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hyvärinen, S. (2016) Monta polkua johtajuuteen: naisjohtajien urakertomuksia. Lapin yliopisto.
- Hänninen, V. (2018) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (toim.) R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus, 161–178. E-kirja
- Karila, K. & Kupila, P. (2010) Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Tampereen Yliopisto.
- Kiiskinen, E. (2017) Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Laki lasten päivähoitosta annetun lain muuttamisesta 580/2015.
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=varhaiskasvatuslaki> (viitattu 9.4.2021)
- Lord, R. & Hall, R. (2005) Identity, deep structure and the development of leadership skill. Leadership Quarterly, 16 (2005), 591-615

- Mahlakaarto, S. (2010) Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 394. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Miscenko, D., Guenter, H. & Day, D. (2017) Am I a Leader? Examinin leader identity development ovet time. *The Leadership quarterly* 28.5 (2017): 605–620. Web.
- Puusa, A. (2020a) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. E-kirja. 99–110
- Puusa, A. (2020b) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. (2020) Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. E-kirja. 206–216
- Pöysä, J. (2009) Positiointiteoria ja positiointianalyysi – uusia näkökulmia narratiivisen toimijuuden tarkasteluun. Teoksessa S. Hägg, M. Lehtimäki & L. Steinby (toim.) *Näkökulmia kertomuksen tutkimukseen*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 314–343.
- Ropo, E. (2015) Identiteetti tutkimuskohteena. Teoksessa E. Ropo, E. Sormunen & J. Heinström. (toim.) *Identiteetistä informaatiolukutaitoon: tavoitteena itsenäinen ja yhteisöllinen oppija*. Tampereen yliopistopaino Oy, 17–26.
- Sirén, J. (2010). Johtajaidentiteetin hidas muutos edesauttaa inhimillisesti tehokasta johtamista organisaatioiden yhdistämisessä. *Työelämän tutkimus*, 8(2), 196–200
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: TENK.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tökkäri, V. T. M. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. teoksessa J. Toikkanen, & I. A. Virtanen (Toimittajat), Kokemuksen tutkimus VI: kokemuksen käsite ja käyttö. Lapland University Press. 64–84 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>
- Varhaiskasvatuslaki 13.6.2018/ 540
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=varhaiskasvatuslaki> (Viitattu 9.4.2021)
- Yeager, K. & Callahan, J. (2016). “Learning to Lead: Foundations of Emerging Leader Identity Development.”. Advances in Developing Human Resources Vol. 18(3) s. 286–300. Web. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/1523422316645510>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä, koulutus, lyhyt kuvaus eri työpaikoista

Urakehitys

- Kerro vapaasti. miten olet päätenyt johtajaksi?
- Mitkä asiat vaikuttivat alalle hakeutumiseen?
- Millaisissa paikoissa olet työskennellyt johtajana? Ennen johtajuutta?
- Mikä on edistänyt urakehitystäsi?
- Avainkokemukset, tärkeät henkilöt, jotka vaikuttaneet omiin valintoihin

Kokemus omasta johtajuudesta

- Millaisena johtajana näet itsesi?
- Miten kuvailisit omaa johtajuuttasi? Mitä ajattelet omasta johtajuudestasi?
- Millaiset/mitkä asiat ovat mielestäsi vaikuttaneet omaan johtajuuteesi?
- Miten johtajuus ilmenee työssäsi varhaiskasvatuksen johtajana?
 - o Mitä työhösi sisältyy? **Identiteetin näkökulmaa tähän..**
 - o Mikä on työssäsi mielestäsi tärkeää?
 - o Mikä tekee työstäsi sinulle merkityksellistä?
 - o Mitä ajattelet olevan tärkeää johtajuudessa sinulle itsellesi?
- Millaiseksi johtajaksi haluat tulla? Miten näet, että omaa johtajuuttasi voisi vielä kehittää?
- Onko sinulla itselläsi jotain odotuksia omaa johtajuuttasi kohtaan? Koetko, heijastuuko ulkopäin jotain odotuksia sinulle?

Onko jotain erityistä johtajuuskoulutusta, jos ei tule ilmi vastauksista.

Lopuksi: Onko jotain muuta mitä tahtoisit vielä kertoa? Mitä ajatuksia sinulle nousee aiheesta?