

lina Nupponen

JOHTAMINEN YHTEISÖOHJAUTUVASSA VARHAISKASVATUKSEN TYÖYHTEISÖSSÄ

päiväkodin johtajien muuttuva asema
yhteisöohjautuvuudessa

TIIVISTELMÄ

lina Nupponen: Johtaminen yhteisöohjautuvassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä: päiväkodin johtajien muuttuva asema yhteisöohjautuvuudessa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma, varhaiskasvatus
elokuu 2023

Tässä tutkimuksessa selvitetään päiväkodin johtajien näkemyksiä heidän muuttuvasta asemastaan yhteisöohjautuvassa työyhteisössä. Tarkoituksena on saada yleinen käsitys päiväkodin johtajien valmiuksista lähteä toteuttamaan yhteisöohjautuvuutta työyhteisössään. Tutkimus on ajankohtainen, sillä työskentely on muuttumassa perinteisemmästä hierarkkisesta johtamistyylistä kohti yhdessä työskentelyä, jossa vastuuta ja päätöksentekoa hajautetaan työyhteisön jäsenille. Päiväkodin johtajien näkemysten tarkastelu heidän oman aseman muutoksesta on tärkeää, sillä johtajilla on suuri rooli koko työyhteisön muutoksen eteenpäin viemisessä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena teoriaohjaavana tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla yhden kaupungin 13 päiväkodin johtajaa, joiden työkokemukset varhaiskasvatuksesta ja sen johtotehtävistä olivat eri pituisia. Haastattelut kestivät 20 minuutista tuntiin ja 15 minuuttiin, keskimäärin 45 minuuttia. Aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia teemoittelulla, missä teemoiksi valittiin teoreettisesta viitekehystä nostettuja johtamisen osa-alueita, joihin päiväkodin johtajan työaikaa kohdentuu eniten. Näitä osa-alueita ovat päivittäisjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen, jotka luokiteltiin tutkimuksessa vielä tarkempiin alakategorioihin. Aineistosta analysoitiin lisäksi päiväkodin johtajien näkemyksiä asemamuutoksesta ja mahdollisista tarvittavista muutostoimenpiteistä. Tuloksia käsiteltiin analyysissa määriteltujen kategorioiden kautta.

Tutkimuksen perusteella päiväkodin johtajat näkevät yhteisöohjautuvasti toteutetun johtamistyylin olevan heille mielekäs tapa työskennellä. He kokivat, että varhaiskasvatuksessa erityisesti valmentava johtaminen ja valmentajana toimiminen ovat hyvä tapa toteuttaa johtamistyötä. Yhteisöohjautuvuutta nähtiin voitavan lisätä erityisesti päivittäisjohtamisen ja pedagogisen johtamisen osa-alueille, kun taas henkilöstöjohtaminen koettiin olevan vielä hierarkkisesti päiväkodin johtajan tehtävä. Tutkimuksesta saadaan tärkeää tietoa yhteisöohjautuvuuden roolista päiväkodin johtajan työssä sekä lisätietoa yhden kaupungin yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen. Tulosten perusteella päiväkodin johtajat ovat valmiita omalla toiminnallaan viemään muutosta eteenpäin silloin, kun muutos tapahtuu koko organisaatiossa ja sen toimintatavat avataan selkeästi kaikille työntekijöille. Päiväkodin johtajat kokivat tarvitsevänsä yhteisöohjautuvuuteen vielä koulutusta, jotta osaisivat toimia valmentavina johtajina.

Avainsanat: Varhaiskasvatus, johtaminen, päiväkodin johtaja, päivittäisjohtaminen, pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, yhteisöohjautuvuus, laadullinen tutkimus, teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

lina Nupponen: Leadership in a community-orientated organising early childhood education's work community: the changing role of daycare centre managers in community-orientated organising

Master's thesis

Tampere University

Master's Programme in Educational Studies, Early Childhood Education

August 2023

This study explores the views of daycare centre managers on their changing role in a community-orientated organising workplace. The aim is to gain a general understanding of the readiness of daycare centre managers to implement community-orientated organising in their workplace. The study is timely as work is changing from a more traditional hierarchical management style to a collaborative style, where responsibility and decision-making is decentralised to the members of the work community. Examining the views of daycare centre managers on the change in their own role is important, as managers play a major role in driving change throughout the working community.

The study was conducted as qualitative theory-based research. The data was collected through thematic interviews with 13 managers of daycare centres in one city, with varying lengths of working experience in early childhood education and management. The interviews lasted from 20 minutes to an hour and 15 minutes, with an average of 45 minutes. The data was analysed using a theory-based content analysis with thematic analysis, where the themes selected were the areas of management from the theoretical framework that are the main focus of the daycare centre manager's time. These areas are day-to-day management, pedagogical management and human resources management, which were further subcategorised in the study. The data were also analysed to determine the views of the managers on the change of position and any necessary changes. The results were discussed through the categories defined in the analysis.

Based on the findings, the daycare centre managers perceive the community-orientated organising management style as a meaningful way of working for them. In particular, they felt that coaching leadership and acting as a coach is a good way to carry out leadership work in early childhood education. It was seen as possible to increase community-orientates organising, especially in the areas of day-to-day management and pedagogical management, while human resources management was still seen as a hierarchical task for the head of the daycare centre. The study provides important insights into the role of community-orientated organising in the work of the daycare centre manager and further insights into the development of community-orientates organising in one city. The results show that daycare centre managers are committed to drive change through their own actions when the change is implemented throughout the organization and its modus operandi is clearly presented to all employees. The day-care managers experienced that they needed further training in community-orientated organising in order to be able to act as coaching managers.

Keywords: Early childhood education, leadership, daycare manager, qualitative research, theory-based content analysis

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1	Johtaminen varhaiskasvatuksessa.....	4
2.1.1	<i>Johtaminen ja johtajuus yleisesti</i>	4
2.1.2	<i>Varhaiskasvatuksen johtaminen</i>	8
2.1.3	<i>Päiväkodin johtaja</i>	9
2.1.4	<i>Päiväkodin johtajan työtehtävät ja osa-alueet</i>	11
2.2	Yhteisöohjautuvuus	15
2.2.1	<i>Yhteisöohjautuvuuden määritelmä ja tavoitteet</i>	15
2.2.2	<i>Yhteisöohjautuvuuden etuja</i>	19
2.2.3	<i>Yhteisöohjautuvuuden haasteita</i>	20
2.3	Perinteisestä johtamisesta kohti yhteisöohjautuvaa työyhteisöä	21
3	TUTKIMUSONGELMA	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	27
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
5.1	Päivittäisjohtaminen.....	33
5.1.1	<i>Resurssien järjestäminen</i>	33
5.1.2	<i>Viestintä</i>	37
5.2	Pedagoginen johtaminen.....	40
5.2.1	<i>Pedagogiset käytänteet</i>	40
5.2.2	<i>Tavoitteiden hallinnollinen johtaminen</i>	43
5.3	Henkilöstöjohtaminen	45
5.3.1	<i>Ihmisten johtaminen</i>	46
5.3.2	<i>Hallinnollinen johtaminen</i>	48
5.4	Johtajien yleisiä näkemyksiä asemamuutoksesta.....	50
5.4.1	<i>Yhteisöohjautuvuuden vaikutus omaan asemaan</i>	50
5.4.2	<i>Muutosprosessia tukevat jatkotoimenpiteet</i>	52
6	POHDINTA	55
6.1	Pohdintaa päiväkodin johtajien muuttuvasta asemasta	55
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	62
6.3	Tutkimuksen merkityksellisyys ja jatkotutkimusaiheita.....	66
	LÄHTEET	68

1 JOHDANTO

Johtaminen on ollut muutoksessa varhaiskasvatuksessa (Ukkonen-Mikkola ym., 2020), ja johtaminen on muuttumassa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta kohti kollektiivista toimintaa (Eriksson & Lehtimäki, 2018). Varhaiskasvatuksessa johtamista toteuttaa varhaiskasvatustilain (580/2018) määrittelemänä päiväkodin johtaja. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus KARVI:n tutkimuksen (Siippainen ym., 2021) mukaan päiväkodin johtajan työ on hyvin laaja-alaista sekä pirstaleista ja pitää sisällään hyvin erilaisia hallinnollisia sekä toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyviä käytännön työtehtäviä. Johtamisella varmistetaan varhaiskasvatuksen laatua (OECD, 2020). Päiväkodin johtajan työssä päivittäisjohtaminen ja pedagoginen johtaminen korostuvat yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa (Siippainen ym., 2021; Hujala, ym., 2020). Uudenlaisessa kollektiivisessa yhteisöohjautuvan johtamisen lähestymistavassa tavoitteena on, että yhdessä tekeminen korostuu ja työyhteisön jäsenet pääsevät osallistumaan johtamiseen (Sydänmaanlakka, 2015). Tällä toivotaan saavutettavan myös yleisen hyvinvoinnin kannalta positiivisia vaikutuksia (Lee & Edmondson, 2017).

Yhteisöohjautuvassa toimintamallissa yhteisö on kaiken toiminnan keskipisteessä, jolloin kaikki työntekijät toimivat yhteistyössä saavuttaakseen työn ja yhteisön kannalta parhaimman lopputuloksen (Salovaara, 2020; Martela 2020, 2021; Mäkkeli ym. 2021). Tärkeää on, että toimintaa ei määritellä ylemmän johdon suunnalta, vaan nimenomaan yhteisön jäsenet yhdessä määrittelevät toimintaansa ja ovat osana päätöksentekoprosessia (Salovaara, 2020; Martela, 2021). Kun yhteisön jäsenet voivat tehdä itsenäisesti työhön liittyviä päätöksiä, nopeutuu samalla päätöksentekoprosessi (Launonen & Martela, 2021; Peace & Manz, 2005). Tukea päätöksentekoon työntekijä voi hakea erityisesti kollegoiltaan lähijohtajan sijaan (Kostamo ym., 2020), sillä johtajalla ei aina ole kaikkiin asioihin tietämystä (Pearce & Manz, 2005). Vastuita jaetaan yhteisesti (Huttunen, 2018) myös huomioiden työntekijöiden osaamisen vahvuudet ja

kiinnostuksen kohteet (Mäkkeli ym., 2021). Lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien avulla työntekijät kokevat olevansa vahvemmin osana työyhteisöä sekä sitoutuneempia työn tekemiseen (Launonen & Martela, 2021; Salovaara, 2020). Yhteisöohjautuvuutta tukee viestinnän ja informaation läpinäkyvyys koko työyhteisössä, jolloin toiminnasta saadaan sujuvaa (Mäkkeli ym., 2021). Viestintää voidaan hyödyntää yhteisten asioiden sopimisessa ja perusteluissa sekä tiedottamisessa (Mäkkeli ym., 2021). Yhteisöohjautuva johtamismalli on tulossa laajasti myös varhaiskasvatuksen johtajuuteen.

Yhteisöohjautuvuuden tutkimukset ovat yleisesti keskittyneet sen ilmiön kuvaamiseen ja tuoneet sitä esimerkiksi yritysten toiminnan kautta esiin (mm. Salovaara, 2020; Martela, 2020, 2021; Mäkkeli ym., 2021; Koistinen & Kostamo, 2021). Aikaisemmat tutkimukset varhaiskasvatuksen johtamisesta tarkastelevat johtamista johtamistehtävän (mm. Hjelt & Karila, 2021; Hujala, ym. 2020;), työtehtävien (mm. Siippainen ym., 2021; Hujala ym., 2020) ja pedagogisen johtamisen (mm. Fonsén, 2014; Fonsén & Parrila 2016; Heikka, 2016) kautta. Varhaiskasvatuksen näkökulmasta yhteisöohjautuvuutta ei ole aiemmin merkittävästi tutkittu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia päiväkodin johtajan työtä ja erityisesti aseman muuttumista yhteisöohjautuvuuden kontekstissa. Tutkimus on tehty osana erään keskisuuren kaupungin yhteisöohjautuvuushanketta, jonka tarkoituksena on kehittää yhteisöohjautuvaa toimintamallia varhaiskasvatuksen johtamisessa. Tutkimuksen aihe valikoitui tutkijalle aiheen yleisen ajankohtaisuuden, mutta erityisesti oman henkilökohtaisen ammatillisen kokemuksen kautta toimiessaan kaupungin varhaiskasvatuksessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa päiväkodin johtajan näkemystä hänen muuttuvasta roolistaan yhteisöohjautuvassa varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajan aseman muuttumista ja muuttamista tarkastellaan päivittäisjohtamisen, pedagogisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueilla, jotka aikaisempien tutkimuksien mukaan (esim. Siippainen ym., 2021; Hujala & Eskelinen, 2013; Fonsén, 2014) korostuvat päiväkodin johtajan työssä. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla keskisuuren kaupungin virassa olevia julkisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajia yhteisöohjautuvuuteen liittyvistä teemoista. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti teemoittelemalla. Analyysin teemat nousivat teoriasta ja liittyivät päiväkodin johtamisen osa-

alueisiin ja yhteisöohjautuvuuden käsitteisiin. Aineistosta etsittiin teemoihin kuuluvia tekstejä ja etsittiin tutkimuksen kannalta olennaisia näkökulmia.

Tässä tutkielmassa käsitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sen toteuttamista sekä tuloksia. Teoreettisessa viitekehyksessä (luku 2) käsitellään varhaiskasvatuksen johtamista ja yhteisöohjautuvuutta. Teoreettisen viitekehysten jälkeen tutkielmassa avataan tutkimusongelmaa (luku 3), käydään läpi tutkimuksen toteuttamista ja aineiston analyysia (luku 4) sekä avataan tärkeimmät esille nousseet tulokset (luku 5). Pohdintaosiossa (luku 6) verrataan saatuja tuloksia teoriaan sekä tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimus antaa yleistä näkemystä siitä, kuinka päiväkodin johtajat kokevat oman asemansa muuttuvan yhteisöohjautuvassa toimintamallissa sekä johtamisen eri osa-alueissa. Tutkimus antaa lisäksi suuntaviivoja, kuinka varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtamista voitaisiin laajemmin muuttaa yhteisöohjautuvammaksi, enemmän valmentavaa johtamista kohti, ja kuinka se mahdollisesti muuttaa työyhteisön toimintatapoja.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

2.1.1 Johtaminen ja johtajuus yleisesti

Johtaminen ja johtajana toimiminen on ammatti ja työrooli (Salovaara, 2011), jossa johtaja nähdään vaikuttajana (Viitala & Jylhä, 2019). Johtajan tehtävänä on toteuttaa johtamistyötä, johtaa asioita ja ihmisiä luoden edellytykset tehokkaalle työskentelylle, jotta organisaatiossa päästään haluttua päämäärää tai tavoitetta kohti (Viitala & Jylhä, 2019; Hakanen ym., 2019). Johtamista syntyy, kun työntekijät seuraavat tiettyä johtajaa saavuttaakseen tehtävälle työlle asetetut päämäärät (Juuti, 2020). Johtamisen peruspilarina toimii näin ollen johtajan ja alaisen suhde (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Ahonen ym., 2015).

Johtajan työnkuva pitää sisällään myös paljon vastuita (Pirttilä ym., 2019). Johtamistehtävä on usein pirstaleista, lyhytkestoista ja vaihtelevaa, sekä toisinaan nopeasti muuttuvaa ja tilannesidonnaista (Viitala & Jylhä, 2019; Sydänmaanlakka, 2015). Johtamisessa keskitytään usein strategian johtamiseen, jolloin pyritään pidemmällä tähtäimellä tapahtuvaan työhön, sen visioon ja menetelmien luomiseen sekä muutosten eteenpäin viemiseen (Laakso ym., 2020; Juuti, 2020; Viitala & Jylhä 2019). Johtamista tehdään tavoitteellisesti ihmisten ja resurssien avulla tarkoituksena saattaa nämä yhteen ja luoda siten järjestelmällistä toimintaa (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Sydänmaanlakka, 2015). Johtajuuden tulisi pohjautua arvoihin, tavoitteisiin ja symbolisiin merkityksiin, sillä johtajuutta on vaikea määritellä tai ohjeistaa eri alojen kontekstien eroavaisuuksien takia (Fonsén, 2014). Arvot ovat vahvasti näkyvillä johtamisessa ja vaikuttavat johtajan tekemiin päätöksiin (Fonsén ym. 2021). Johtajan tulee jäsentää nämä omat arvonsa sekä työroolinsa (Fonsén & Parrila, 2016b). Toisinaan johtaja joutuu tekemään päätöksiä, jotka eivät täysin vastaa hänen

omia arvojaan, sillä henkilökohtaisten arvojen lisäksi päätöksiin vaikuttavat myös organisaation asettamat sekä itse työhön liittyvät arvot (Fonsén ym., 2021).

Perinteinen johtaminen on hierarkkista, jossa ylemmällä tasolla olevat johtajat ovat työyhteisön keskiössä (Salovaara, 2020; Eriksson & Lehtimäki, 2018; Sato & Makabe, 2021). Tällaisessa hierarkkisessa johtamistyyliässä johtajalla on valta kaikkiin työn osa-alueisiin (Lee & Edmondson, 2017) ja päätösvaltaa on vain harvoilla (Toikka & Salovaara, 2021). Vastuu toiminnasta on tällöin yhdellä tai useammalla johtoasemassa olevalla henkilöllä (Eriksson & Lehtimäki, 2018), jolla valta-asemansa takia on tietämys organisaation toiminnasta sekä vahva rooli ja sananvalta päätösten teossa (Viitala & Jylhä, 2019). Johtaminen ja valta tapahtuu näin ollen ylhäältä alas johtajan antaessa käskyjä tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin alaiset toteuttavat työtä ainoastaan ohjeiden mukaisesti (Pearce & Manz, 2005), vaikka heillä voisi olla paljon näkemystä organisaation menestymisestä työskennellessään usein asiakkaille myytävän tuotteen tai palvelun parissa (Viitala & Jylhä, 2019).

Perinteisessä pomokulttuurissa ylemmällä johdolla voi olla epäluottamusta työntekijöitä ja heidän tekemää työtä kohtaan (Salovaara, 2020). Tällainen epäluottamus aiheuttaa kontrolloinnin tarpeen, jolloin johtaja pyrkii korjaamaan ihmisten toimintaa ja mahdollista yhteistyökyvyttömyyttä, mikä saattaa samalla lisätä työntekijöiden keskuudessa epäluuloisuutta ja vastuun ottamisen vähentymistä (Salovaara 2020). Työntekijät seuraavat perinteisessä hierarkiassa tarkasti sääntöjä ja ylempää tulevia tavoitteita sekä hakevat erilaisiin tilanteisiin ja ongelmiin ratkaisuja johtajalta tai sysäävät ongelmat johtajan harteille (Salovaara, 2020; Eriksson & Lehtimäki, 2018; Kostamo ym., 2020; Pearce & Manz, 2005). Sääntöjen seuraaminen ja noudattaminen vaikuttavat työn tehokkuuteen, mielekkyyteen ja motivaatioon sekä saattavat vähentää oma-aloitteellisuutta tai passivoida työntekijää (Salovaara, 2020; Viitala & Jylhä, 2019; Martela, 2021). Työntekijät sitoutuvat heikommin päätöksiin, joita johtaja tekee valtaansa hyödyntäen, jolloin vaikutusmahdollisuuksien vähyys voi aiheuttaa työntekijässä vieraantumisen tunnetta omaa työyhteisöään kohtaan (Kesti & Pietiläinen, 2019). Johtamista tapahtuu kuitenkin myös työntekijöiden toimesta, vaikka sitä ei heidän työnkuvassaan ole määritelty (Viitala & Jylhä, 2019).

Johtajan hyväksi ominaisuuksiksi katsotaan usein yleis-, vuorovaikutus-, tehokkuus- ja hyvinvointiosaaminen (Sydänmaanlakka, 2015). Näiden lisäksi

korostuvat myös johtajan itsetuntemus ja tunneäly (Paasikivi, 2012). Sydänmaanlakka (2015) kuvaa, että yleisosaaminen pitää sisällään toimialan asiantuntijuuden ja ammatillisen osaamisen. Vuorovaikutusosaaminen taas sisältää jämäkkyuden ja empaattisuuden sekä hyvät kommunikaatiotaidot. Havaitseminen, systeemiajattelu, päätöksenteko ja toimeenpano ovat esimerkkejä tehokkuusosaamisen osa-alueista. Hyvinvointiosaamisessa kokonaiskuntoisuuden huolenpito ja omasta jaksamisesta huolehtiminen ovat tärkeässä roolissa (Sydänmaanlakka, 2015). Laakson ym. (2020) mukaan tulevaisuudessa johtajilla tulisi olla ihmisyyteen, sosiaalisiin taitoihin ja toisten kohtaamiseen liittyviä edellytyksiä. Kun johtaja johtaa ihmisiä, hän johtaa samalla asioita (Laakso ym., 2020).

Johtajilla ja työntekijöillä on organisaatiossa omat tehtävät ja roolit (Eriksson & Lehtimäki, 2018). Johtajalla on työssään useampia rooleja, joita hänen täytyy tarvittaessa vaihtaa tilanteesta ja tehtävästä riippuen (Viitala & Jylhä 2019). Roolissaan johtajan ei tarvitse aina kontrolloida tai ohjata alaisiaan (Clark, 2021), vaikka hän pystyykin asemassaan vaikuttamaan alaisiinsa (Pirttilä ym., 2019). Tuomiranta (2002) kuvaa Henry Mintzbergin (1980) erottaneen teoriassaan kymmenen tyypillisintä johtajan roolia, joita ovat keulakuva, ihmisten johtaja, yhdyshenkilö, tarkkailija, välittäjä, puhemies, yrittäjä, häiriötekijöiden käsittelijä, resurssien allokoija ja neuvottelija. Tarkkailijana johtaja hankkii tietoa organisaation toiminnasta ja käsittelee saamansa tiedon ymmärtääkseen kokonaiskuvan (Viitala & Jylhä, 2019). Keulakuvana johtaja on oman organisaationsa edustaja, kun taas yhdyshenkilönä johtaja muun muassa pitää yllä suhteita muihin tahoihin (Viitala & Jylhä, 2019). Ihmisten johtaja -roolissa johtajan tehtävä on olla esimerkkinä ja vaikuttajana sekä saada henkilöstö toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita (Viitala & Jylhä, 2019). Erityisesti tässä roolissa johtajalla tulee olla taitoa saada työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan yhteiseen työn päämäärään (Laurila, 2017). Yrittäjän roolissa johtaja on tekemässä ja käynnistämässä muutokseen tarvittavaa laajempaa prosessia (Viitala & Jylhä, 2019). Johtajan oma asenne tavoitteita ja muutoksia kohtaan sekä taito motivoida ovat oleellisia yrittäjäroolissa (Laurila, 2017). Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan välittäjänä johtaja jakaa ja käsittelee esimerkiksi toimialaa tai asiakkaita koskevaa tietoa. Puhemiehen rooliin kuuluu tiedon välittäminen organisaation ulkopuolelle, kun taas resurssien allokoijan roolin tehtävänä on

kohdentaa muita resursseja, kuten henkilöstön työpanosta ja tehdä hankintoja koskevia päätöksiä (Viitala & Jylhä, 2019). Johtamisen resursseja ovat yleisesti muun muassa organisaation rakenne, valtasuhteet, käytännöt, järjestelmät, tilat ja teknologiat (Eriksson & Lehtimäki, 2018). Käytettävissä oleva aika, rahoitus ja henkilöstö ovat myös johtamisessa resurssien osa-alueita (Niiranen, 2014). Ihmisten johtamisen näkökulmasta Viitalan ja Jylhän mukaan (2019) yksi johtajan rooli on myös häiriötekijöiden käsittelijä, jolloin hän estää ja ratkoo konflikteja niin työyhteisössä kuin asiakkaiden suuntaan. Neuvottelijana hän edustaa organisaation näkökulmaa ja tekee tarvittavia sopimuksia erilaisista järjestelyistä. Lisäksi he mainitsevat johtajan olevan työyhteisön esikuva ja vaikuttaja (Viitala & Jylhä, 2019). Mikäli johtaja onnistuu johtamisen rooleissaan, on sillä positiivisia vaikutuksia työyhteisöön sekä yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin (Niiranen ym., 2010). Tämä lisää yleistä positiivista ilmapiiriä ja saadaan aikaan työyhteisössä me-henkeä (Paasikivi, 2012).

Johtamisessa johdetaan usein muita ihmisiä, mutta on tärkeää huomioida myös itsensä johtaminen (Viitala & Jylhä, 2019). Johtajan tulee osata johtaa itseään, jotta voi johtaa muita (Sydänmaanlakka, 2015). Mikäli johtajalla on vaikeuksia oman työnsä hallitsemisessa ja johtamisessa, saattaa se heijastua esimerkiksi johtajan kykyyn tehdä hyviä kompromisseja tai päätöksiä (Fonsén & Parrila, 2016b). Itsensä johtamisessa johtajan on tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittää omaa työtään ja sen hallintaa (Viitala & Jylhä, 2019). Johtajan on hyvä tiedostaa ihmisten toimintaan vaikuttavat sekä omat että toisten tunteet ja myös tunnistaa erilaiset ihmiskäsitykset toimintatapojen ymmärtämiseksi (Fonsén & Parrila, 2016b).

Johtaminen on monella alalla hyvin samankaltaista ja pitää sisällään johtamistyön samoja osa-alueita, vaikkakin painottuen eri tavalla (Viitala & Jylhä, 2019). Johtamistyön painotukset kytkeytyvät vahvasti johdettavan työn perustehtävään (Niiranen ym., 2010). Johtamisen tärkeä tehtävä on selkeyttää tätä perustehtävää ja luoda yhteistä visiota, jonka toteutumista johtaja tukee omalla työllään (Hujala ym., 2020). Tässä tutkimuksessa käsitellään johtamistyön perustehtävää varhaiskasvatuksen näkökulmasta.

2.1.2 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Varhaiskasvatuslaissa (540/2018, § 2) määritellään: ”*Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa korostetaan erityisesti pedagogiikkaa.*” Varhaiskasvatusta voidaan järjestää päiväkodissa, perhepäivähoidossa ja avoimessa varhaiskasvatuksessa (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 1). Varhaiskasvatus on kasvatusyhteistyötä, jonka muodostavat lapsen elämänpiirissä olevat kasvattajat (Hujala ym., 2020). Varhaiskasvatuslaki (540/2018, § 25) määrittelee, että varhaiskasvatusta järjestävässä päiväkodissa tulee olla johtaja, joka vastaa päiväkodin toiminnasta.

Varhaiskasvatuksen johtajuus muodostuu hyvän varhaiskasvatuksen tulkinnasta, jota luodaan päivittäin lasten, henkilöstön ja vanhempien välisissä kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Johtajuus nähdään vahvasti vuorovaikutustyönä, joten perinteisestä yksilöjohtajuudesta tulisi irrottautua ja johtajuus tulisi avata yhdessä työyhteisön kanssa (Hujala ym., 2020). Johtajuus on tärkeässä roolissa varhaiskasvatuksen laadun varmistamisessa (OECD, 2020). Päämääränä johtamisessa on alan perustehtävä eli pedagogiikka, jonka laadusta ja kehittämisestä päiväkodin johtaja vastaa (Fonsén ym., 2021, Fonsén, 2014). Hujalan ym. (2020) mukaan Jillian Rodd (2006) kuvaa varhaiskasvatuksen johtamisen ytimeksi tiimien johtamisen ja johtajuuden tarkoitukseksi laadukkaan palvelun ja yhteisön luomisen. Nykyajan johtajuudessa korostuvat kehittämistyön, ihmisten ja yhteistyöverkostojen johtaminen sekä muutosten käsittely, organisaation identiteetin luominen ja jatkuvan oppimisen ylläpitäminen (Hujala ym., 2020).

Yleisen työelämän mukaisesti myös varhaiskasvatuksen johtaminen on muutoksen keskellä (Hjelt & Karila, 2021). Varhaiskasvatuksen johtamiseen vaikuttaa vahvasti yhteiskunta ja sen nykytila sekä aikaan liittyvät epävarmuus, vähäinen resurssi ja jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt (Siippainen ym., 2021). Muutoksien myötä varhaiskasvatuksen johtajuuteen on tullut laajasti uusia kehittämistarpeita (Hujala ym., 2020).

2.1.3 Päiväkodin johtaja

Päiväkodin johtajan johtamistoiminnan kohteena on usein hänen lähialaisena toimiva henkilöstö, ja toteutettu johtaminen vaikuttaa myös asiakkaisiin (Laakso ym., 2020). Työssään päiväkodin johtajan tulee huomioida laajasti toimintakenttensä eri osa-alueita, kuten varmistaa lasten hyvinvointi ja laadukas varhaiskasvatus sekä samalla pitää huolta organisaation toimivuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista (Siippainen ym., 2021). Päiväkodin johtajan työtä ja päätöksiä ohjaavat Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022) määritellyt arvot, joita ovat lapsuuden itseisarvo, ihmisenä kasvaminen, lapsen oikeudet, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja moninaisuus sekä perheiden monimuotoisuus että terveellinen ja kestävä elämäntapa (Fonsén ym., 2021). Koska päiväkodin johtajan tekemät päätökset työssä vaikuttavat ihmisiin, päätösten luonteet ovat usein eettisiä (Fonsén ym., 2021).

Varhaiskasvatuksessa on vielä paljon perinteiseen johtamiseen liittyviä tehtäviä, vastuita ja rooleja, joiden ylemmän tason päätöksentekoon päiväkodin johtajalla ei ole suuresti vaikutusmahdollisuuksia (Heikka, 2016). Organisaation johtamiskulttuuri vaikuttaa myös johtajan omaan johtamisrooliin ja päätöksentekoon (Hiekkataipale, 2018). Päiväkodin johtaja toimii keskijohdossa, jossa hän työskentelee yleensä ylemmän johdon ja kentällä työtä toteuttavien henkilöiden välissä (Hjelt & Karila, 2021; Kuusela, 2010). Keskijohdossa toimivat johtajat ottavat usein johtamisroolin, joka on sosiaalisesti määritelty, mikä vaikuttaa johtamisessa tehtyihin päätöksiin esimerkiksi eettisestä näkökulmasta (Hiekkataipale, 2018). Keskijohdossa oleville päiväkodin johtajille muodostuu niin sanottu kaksoisrooli, jossa heidän täytyy toimia omien esimiestensä ja alaistensa odotusten mukaisesti (Alvesson, 1996; Kuusela, 2010). Näin ollen he tasapainoilevat kahden eri suunnan välissä ja pyrkivät yhdistämään ylemmältä johdolta tulevat ohjeistukset arkeen, jonka parissa johtajan johdettava henkilöstö toimii (Hjelt & Karila, 2021). Keskijohdon asemassa tehdään joitain tiettyjä päätöksiä, mutta on paljon asioita, joihin johtajat eivät pysty vaikuttamaan halustaan huolimatta, vaan ne tulevat heille ylemmältä johdolta (Hjelt & Karila, 2021). Keskijohdossa toimiminen voi aiheuttaa helposti johtajalle turhautumista ja epävarmuuden tunnetta omasta roolistaan, mikäli ylemmältä johdolta tulee suuria ja ristiriitaisia odotuksia ja organisaation kokonaiskuva muodostuu

johtajalle epäselväksi (Mäki, 2018). Toisaalta keskijohdossa olevat johtajat voivat toimia myönteisenä esimerkkinä ja kehittää organisaation eettistä päätöksentekoa (Hiekkataipale, 2018).

Siippaisen ym. (2021) tekemän tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajan työ on muuttunut ennakoimattomaksi, pirstaleisemmaksi ja vaativammaksi vuosien saatossa vastuiden ja työalueiden kasvaessa. Päiväkodin johtajat nostivat työnsä haasteeksi kiireen ja nopealla aikataululla tulevat muutokset, sekä runsaat työtehtävät. Johtajan alaisuudessa olevien useampien varhaiskasvatussyksiköiden ja kasvaneen alais määrän takia päiväkodin johtajan työssä henkilöstöjohtamisen merkitys on lisääntynyt sisältäen enemmän muun muassa hallinnollista työtä, viestintää ja kehittämistä (Siippainen ym., 2021). Päiväkodin johtajat ovat työssään ristipaineessa: heidän vastuullaan on järjestää päiväkodin varhaiskasvatus julkisten tehtävien, tavoitteiden ja lapsen edun mukaisiksi sekä pedagogisesti laadukkaaksi samalla tasapainoilemalla kustannussäästöjen ja tulospaineiden kanssa (Fonsén ym., 2021). Tehokkuus- ja laatuvaatimusten (Hjelt & Karila, 2021) lisäksi tämän päivän varhaiskasvatus asettaa johtajalle vaatimuksia, jotka edellyttäisivät parempaa ja vahvempaa tietämystä pedagogiikasta ja sen johtamisesta (Haapsamo, 2018). Myös digitalisoituminen on muuttanut päiväkodin johtajan työnkuvaa vaikuttaen työhön ja johtamisen osa-alueisiin, sillä monet työtehtävistä ovat siirtyneet sähköisten kanavien kautta hoidettaviksi (Siippainen ym., 2021).

Varhaiskasvatuksen johtamisen tulevaisuus on Laakson ym. (2020) tutkimuksen mukaan avointa, keskustelevaa ja yhdessä tekevää. Johtajalla tulee olla visio, jota kohti hän vie johtamansa yksikön varhaiskasvatusta ja johtaa yksikössä toimivia asiantuntijoita tiedon ja osaamisen jakamisen sekä yhteisten keskusteluiden avulla (Laakso ym., 2020). Motivoituneessa, sitoutuneessa ja innostuneessa työyhteisössä on luottamusta ja avoimuutta sekä sujuvaa vuorovaikutusta, mitkä tukevat myös päiväkodin johtajan työtä (Siippainen ym., 2021). Johtajien työtehtävät muuttuvat tulevaisuudessa, mutta muutos ei kuitenkaan poista johtajan merkitystä (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Päiväkodin johtajan johtajuus korostuu erityisesti silloin, kun, henkilöstön osaamisessa on puutteita, työyhteisössä on jännitteitä tai rekrytoinnissa on haasteita (Siippainen ym., 2021).

2.1.4 Päiväkodin johtajan työtehtävät ja osa-alueet

Päiväkodin johtajien johtamistehtävät painottuvat sekä hallinnolliseen että asioiden johtamiseen (Laakso ym., 2020). Johtamisessa pyritään huomioimaan muun muassa tulevaisuuden pedagogiikan ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä (Nevgi & Korhonen, 2016). Työtehtävät ovat hyvin monipuolisia ja pitävät sisällään johtamisen eri osa-alueita. Näitä ovat muun muassa henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, päivittäisjohtaminen, palvelujohtaminen, talousjohtaminen, sidosryhmäyhteistyö ja viestintä, kehittämistyö sekä digijohtaminen ja muut johtamiseen liittyvät yksittäiset tehtävät (Siippainen ym., 2021; Nevgi & Korhonen, 2016). Hujala ym. (2020) mukaan Karila (2001) on lisännyt tähän vielä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamisen, työorganisaation johtamisen, osaamisen johtamisen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana olemisen. Muita johtajan käytännön työtehtäviä ovat tilausten tekeminen, lomakkeiden täyttäminen, asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö ja työvuorojen laatiminen sekä esimerkiksi kiinteistöhuollolliset tehtävät (Siippainen ym., 2021). Varhaiskasvatuksen johtamisessa tärkeimpiä osa-alueita ovat kuitenkin pedagogiikan johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja päivittäisjohtamiseen liittyvät tehtävät sekä muutos- ja talousjohtaminen (Hujala & Eskelinen, 2013). Päiväkodin johtajan työkuva ei välttämättä ole kuitenkaan kovin tarkasti kuvattu, vaan siihen helposti lisätään vastuita huomaamatta (Fonsén, 2014). Koska päiväkodin johtajan työaika koostuu suurimmalta osalta päivittäisjohtamisesta, pedagogisesta johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta (Siippainen ym., 2021; Hujala ym., 2016), keskitytään tässä tutkimuksessa avaamaan tarkemmin näitä osa-alueita.

Päivittäinen johtaminen on osa operatiivista johtamista, jossa toteutetaan strategian ja sen asettaman päämäärän johtamista tarkoituksena tehdä toiminnasta tuottavaa sekä saada asiakkaat tyytyväiseksi (Viitala & Jylhä, 2019). Johtajan vastuulla on järjestää ja määritellä, kuinka päivittäinen työ toteutetaan (Marquis & Huston, 2009). Työhön kuuluvat muun muassa työtilanteiden johtaminen sekä työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen ja kannustaminen (Viitala & Jylhä, 2019). Päivittäisjohtamisessa päiväkodin johtajan työtehtävänä on henkilöstöresurssien järjestäminen ja sijoittaminen asetusten ja toiminnan vaatimalla tavalla (Bøe & Hognestad, 2015). Mikäli päiväkodin

henkilöstöressurssista puuttuu työntekijöitä, päiväkodin johtaja hankkii tarvittavan sijaisressussin, jotta varhaiskasvatuslain (580/2018, § 35) määrittelemä henkilöstömitoitus toteutuu (Siippainen ym., 2021). Päivittäisen resurssin jakamisessa on tärkeää hyödyntää tietoja työyhteisön jäsenten erilaisista osaamisalueista (Bøe & Hognestad, 2015). Myös usein tapahtuva uusien työntekijöiden rekrytoiminen voi kuluttaa merkittävästi päiväkodin johtajan työaika (Siippainen ym., 2021).

Päivittäisjohtamisen yksi merkittävä pääpaino liittyy johtajan ja työyhteisön väliseen tiedon kulkuun ja viestintään (Nevgi & Korhonen 2016). Päiväkodin johtaja toimii usein tiedon keskuksena, jolloin hän vastaanottaa ja välittää viestejä (Bøe & Hognestad, 2015). Viestinnän täytyy olla jatkuvaa, systemaattista ja asianmukaista (Marquis & Huston, 2009). Tarkoituksena tulee olla päivittäisen toiminnan sujuvoittaminen (Bøe & Hognestad, 2015). Johtajan tulee myös huomioida, ettei työntekijöitä kuormiteta liiallisella viestinnällä, vaan on tarkkaan mietittävä kenelle ja miten tietoa tulee välittää, jotta se saavuttaa kaikki ne, jotka tiedon tarvitsevat (Marquis & Huston, 2009).

Pedagoginen johtaminen on yksi kasvatusta ja opetusalan tärkeimmistä johtamisen osa-alueista (Jalkanen, 2020; Fonsén & Parrila, 2016a). Pedagoginen johtajuus on työyhteisön ja kasvatustyön johtamista, jossa tavoitteena on kasvatushenkilöstön toteuttama laadukas lapsen hyvinvointia, oppimista ja kasvua tukeva pedagogiikka (Hujala & Heikka, 2008; Fonsén, 2014; Hujala ym., 2020). Johtamisessa keskitytään oppimisprosessien johtamiseen, oppivan yhteisön muodostamiseen sekä jaetun ymmärryksen ja yhteisen suunnan luomiseen (Jalkanen, 2020). Pedagogisessa johtamisessa tärkeää on kehittää erityisesti pedagogisia käytänteitä, huolehtia ihmissuhteista sekä johtaa hallinnollisesti kohti opetussuunnitelmissa ja ohjaavissa asiakirjoissa olevia kasvatuksellisia tavoitteita (Hujala ym., 2016). Pedagogiikan johtamisella johtaja pystyy varmistamaan ja kehittämään varhaiskasvatuksen perustehtävän laatua (Siippainen ym., 2021; Hujala ym., 2020). Konkreettiseen pedagogiseen johtamiseen yhteistyössä koko työyhteisön kanssa kuuluvat muun muassa opetuksen ja oppimisen tavoitteiden luominen, työskentelytapojen, toiminnan, ohjauksen ja tuen muotojen kehittäminen, materiaalien ja oppimisympäristöjen käyttäminen sekä arvioiminen (Jalkanen, 2020). Lisäksi tärkeitä johtamistehtäviä

ovat ryhmien rakentaminen, lasten sijoittelu ja kasvattajatiimien muodostaminen (Fonsén, 2008).

Pedagogisena johtajana päiväkodin johtajalta vaaditaan Fonsénin (2014) tietoa siitä, millaista pedagogiikkaa päiväkodissa toteutetaan tällä hetkellä, millaista pedagogiikkaa halutaan toteutettavan sekä teoreettiset perustelut sille. Kun johtajalla on tieto pedagogiikasta, hänellä tulee olla myös kyky johtaa henkilöstöä kohti tavoitteita ja argumentoida niiden puolesta (Fonsén, 2014). Pedagoginen johtaja on eettinen, osaa tuoda oman näkemyksensä rohkeasti esiin ja hänellä on selvät sekä kestävät arvot, jotka ohjaavat päätöksentekoa (Fonsén & Parrila, 2016b). Johtaja osaa arvioida myös kriittisesti omaa ajatteluaan sekä keskustellen luoda uusia visioita ja haastaa oman näkemyksen lisäksi myös työntekijöiden tuomia kehittämisideoita työn kehittämisen näkökulmasta (Fonsén & Parrila, 2016b).

Varhaiskasvatuksessa hyvä pedagogiikan johtaja toimii mallina työyhteisölle (Fonsén & Parrila, 2016b). Fonsén ja Parrila (2016a) kuvaavat tutkimuksessaan päiväkodin johtajan työssä olevia erilaisia rooleja, joita ovat muun muassa suunnannäyttävä, valmentaja, tukija ja arvioija. Heidän mukaansa suunnannäyttäjänä johtaja ylläpitää keskustelua ja huolehtii, että perustehtävän ydintarkoitus on selvä koko henkilöstölle. Valmentajana johtajan tehtävänä on herättää henkilöstössä halua oppimiseen ja yhteisen työn kehittämiseen esittämällä oikeita kysymyksiä ja luomalla sekä tiedollisia ristiriitoja että aikaa pohdinnoille. Tukijan roolissa Fonsén ja Parrila (2016a) näkevät johtajan vuorovaikutustaitojen ja emotionaalisen kyvyn olevan keskeisessä asemassa, kun henkilöstön jäsenet hakevat omia roolejaan työyhteisössä. Arvioijana johtaja antaa palautetta ja toimii henkilöstölle peilinä arvioitaessa, kuinka toiminta toteutuu asetusten ja asiakirjojen mukaisesti (Fonsén & Parrila, 2016a).

Pedagoginen johtajuus on jaettua johtamista, jossa vastuu työn laadusta ja kehittämisestä kuuluu kaikille organisaatiossa työskenteleville tasoille (Fonsén & Parrila, 2016a). Jaettu johtaminen ja jokaisen osallistuminen johtamistoimintaan korostuvat tiimien johtamisessa (Sydänmaanlakka, 2015), mikä se on osana varhaiskasvatuksen tiimityöluonteisen työn johtajuusajattelua (Heikka, 2016). Jaetun johtajuuden tarkoituksena on jakaa tehtäviä henkilöstön kesken tai olla prosessina yhteiselle vaikuttamiselle (Hujala ym., 2020). Johtamistehtävien lisäksi tietoisuutta ja johtamisvastuita jaetaan johtajan suunnittelemana,

organisoimana ja koordinoimana, niin johtaja-asemassa oleville kuin heille, joilla ei ole johtajaroolia (Heikka, 2016; Salovaara, 2011). Johtajalta odotetaan enemmän osallistuvaa ja jaettua johtajuutta (Hujala ym., 2020). Tärkeää on, että jaettu yhteinen johtajuus näkyy kaikessa organisaation sisällä, sen prosesseissa ja vuorovaikutustilanteissa (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Erityisesti pedagogisen johtamisen näkökulmasta johtaja jakaa vastuuta esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajille (Heikka, 2016), jolloin he ottavat opettajajohtoisesti vastuuta varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesta perustehtävän toteuttamisesta (Hujala ym., 2020). Opettajajohtajuutta on vahvistettu varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus, 2022) tarkoituksenaan auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Hujala ym., 2020). Johtajan tulee tukea opettajajohtajuutta, jotta se myös tukee hänen omaa työtänsä (Hujala ym., 2020).

Henkilöstön johtaminen on iso osa päiväkodin johtajan työtä (Siippainen ym., 2021). Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään suunnitelmallisuuden ja strategisen näkökulman, mihin kuuluvat tavoitteiden suunnittelu, johtamisen organisointi ja resurssointi sekä toteutus, sen arviointi ja kehittäminen (Viitala, 2021; Syväjärvi & Vakkala, 2019; Hakanen ym., 2019). Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään hallinnollisten töiden lisäksi työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista (Kesti & Pietiläinen, 2019).

Henkilöstöjohtaminen jaetaan kahteen lähestymistapaan: pehmeään ja kovaan henkilöstöjohtamiseen, joista pehmeässä johtamisessa keskitytään varsinaiseen ihmisten johtamiseen ja henkilöstön arvoon pääomana (Viitala ym. 2014). Tehtävänä on huomioida ihmisten käyttäytymistä työyhteisössä ja tarvittaessa vaikuttaa siihen (Syväjärvi & Vakkala, 2019; Huilaja & Valkonen, 2012). Kova henkilöstöjohtaminen puolestaan liittyy henkilöstön tehokkuuteen ja kustannuksiin (Viitala ym. 2014). Jotta onnistutaan saamaan sitoutunut ja joustava työyhteisö, henkilöstöjohtamisen tulee olla johdonmukaista ja kokonaiskuvaltaan ehjä huomioiden myös henkilöstövoimavarat, jotka tulisi olla keskenään tasapainossa (Uotila & Viitala, 2014). Työhyvinvointi on osa henkilöstöjohtamista, jonka avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi myös organisaation taloudellisiin kustannuksiin (Aura & Ahonen, 2016). Runsaat sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä työkyvyttömyyseläkkeet voivat olla merkkejä heikolla tasolla olevasta työhyvinvoinnista, johon myös johtaminen voi vaikuttaa (Aura & Ahonen, 2016). Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeää on

luoda työyhteisöön myönteinen ilmapiiri, jossa työntekijät ovat motivoituneita saavuttamaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita (Marquis & Huston, 2009). Johtajien antama tuki ja hyvä henkilöstöjohtaminen lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia (OECD, 2020; Hakanen ym., 2019).

2.2 Yhteisöohjautuvuus

2.2.1 Yhteisöohjautuvuuden määritelmä ja tavoitteet

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työyhteisön tapaa organisoida ja järjestää työtä yhdessä tarpeidensa mukaisesti (Koistinen & Kostamo, 2021; Salovaara, 2020). Yhteisöohjautuva työyhteisö voidaan kuvata perinteisen pyramidin sijasta esimerkiksi juurakoksi tai rihmastoksi (Salovaara, 2020). Työyhteisö on yhteisöohjautuva, jos siinä täyttyvät Salovaaran (2020) tutkimuksessa määritellyt kuusi ehtoa: yhteisöohjautuvuus on (1) kaikkien tiedostama virallinen malli, (2) hierarkiat on poistettu, (3) yhteisö on demokraattinen, mutta yhteisössä saattaa silti olla johtaja, (4) yhteisössä on hajautettu johtajuus ja laajalle yhteisöön ulottuva päätöksenteko, sekä (5) yhteisöllisesti kirjatut vakiintuneet käytänteet ja (6) autonomiset tiimit. Yhteisöohjautuvuuden keskiössä on yhteisö ja tiimit, joissa kokonaisuus hahmotetaan yhteisön näkökulmasta ja joiden rakennetta, käytänteitä ja prosesseja vaalitaan demokraattisilla toimintatavoilla (Salovaara, 2020). Valta ja vallankäyttö on hajautettu useammalle taholle pyrkimyksenä suunnata kohti yhteistä valtaa, jossa päätöksiin vaikuttavat yhteiset tavoitteet ja vastuut perinteisen vallan sijaan (Salovaara, 2020). Yhteisöohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei johtajaa ei olisi lainkaan ja työntekijät saisivat täysin itsenäisesti tehdä päätöksiä, vaan tarkoituksena on saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet ja toimia yhteisönä huomioiden kaikki sen jäsenet (Salovaara 2020). Näin ollen työyhteisön lähijohtajaa ei tarvitse poistaa työyhteisöstä, vaan muokata hänen roolia ja työtapoja (Koistinen & Kostamo, 2021; Martela, 2021; Lee & Edmondson, 2017; Vuori, 2021; Pearce & Manz, 2005). Ihmisten johtamista tarvitaan muun muassa työntekijöiden innostamiseen, rohkaisemiseen, kannustamiseen, tukemiseen ja suunnan antamiseen sekä päätöksenteon ja ongelmien ratkaisemisen vahvistamiseen (Huttunen, 2018).

Yhteisöohjautuvuudessa johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja haastaa perinteisemmän ylhäältä johdetun johtamistavan (Suhonen ym., 2019). Vuorovaikutteisemmassa johtamisessa työntekijät nähdään aktiivisempina toimijoina johtajuuden tavoitteiden luomisessa ja päämäärien saavuttamisessa (Eriksson & Lehtimäki, 2018). Yhteisöohjautuvan organisaation johtaminen keskittyy panostamaan sisäiseen motivaatioon ja johtamaan sekä arvojen sekä mallien avulla (Tammeaid & Virtanen, 2020). Ihmisten välisten vuorovaikutusten ansiosta kaikki työyhteisön jäsenet osaltaan muovaavat ja toteuttavat johtajuutta (Salovaara, 2020; Toikka & Salovaara, 2021). Työyhteisön jäsenet voivat osallistua johtamiseen esimerkiksi työprosessien kautta, joko kriittisestä tai eteenpäin vievästä näkökulmasta (Juuti, 2020; Toikka & Salovaara, 2021). Yhteisvastuullisuus sekä tiimin toiminnan ja yhteistyön arviointi on tärkeää (Tammeaid & Virtanen, 2020). Perinteisiin organisaatioihin verrattaessa yhdessä ohjautuvan organisaation työaika keskittyy työn tekemiseen ja kehittämiseen raportointikäytänteiden sijasta (Tammeaid & Virtanen, 2020).

Johtajuuden aito jakaminen on tärkeää, jotta työntekijät sitoutuvat työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti eivätkä esimerkiksi koe pettymystä ja turhautumista siitä, etteivät ole saaneet oikeasti vaikuttaa päätöksentekoon (Kostamo ym., 2020). Jaetulla johtamisella työntekijät sitoutuvat työn päämääriin ja työn tekemiseen, sillä työntekijät toimivat ammatillisesti ja kunnioittavat toisiaan sekä työtä (Juuti, 2020). Tärkeää on huomioida, että jokaisen ihmisen vahvuudet pääsevät esille ja jokainen pääsee hyödyntämään osaamistaan (Juuti, 2020; Pearce & Manz, 2005). Jaettu johtaminen pohjautuu ihmissuhteille ja parhaimmillaan työyhteisö toimii vuorovaikutuksellisesti, jolloin työntekijöistä tulee avoimempia ja he kuuntelevat paremmin toistensa mielipiteitä (Juuti, 2020). Jaetussa johtamisessa johtajien tehtävänä korostuu kuunteleminen ja työntekijöiden kanssa keskusteleminen (Ahonen ym., 2015). Jaettu johtaminen on lisääntynyt, kun organisaatiot ovat lähteneet kehittämään toimintaansa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, ja ovat halunneet ottaa huomioon enemmän ihmisten osaamista ja asiantuntijuutta (Juuti, 2020).

Yhteisöohjautuvuuden tarkoituksena on tehostaa toimintaa ja lisätä organisaatiossa ketteryttä muun muassa päätöksentekoon sekä samalla siirtää valtaa ja vastuuta työntekijöille heidän motivaation, autonomian ja työn

merkityksellisyysparantamiseksi (Launonen & Martela, 2021; Vuori & Martela, 2020; Martela & Jarenko, 2017). Tarkoituksena on lisäksi löytää työntekijän parhaat ominaisuudet ja osaaminen yhteisön hyväksi (Mäkkeli ym., 2021). Oletuksena on, että työntekijät tahtovat toimia organisaation kannalta parhaimmalla tavalla ja he ovat motivoituneita, vastuuntuntoisia sekä halukkaita viemään työyhteisöä eteenpäin (Mäkkeli ym., 2021; Suhonen ym., 2019). Hankalien tilanteiden ratkomisen on aiemmin siirretty johtajan vastuulle, mutta yhteisöohjautuvassa työyhteisössä tarkoituksena on, että tietyn ongelman havainnut henkilö tarvittaessa ratkoo asiat siellä, missä ne ovat ilmenneet (Salovaara 2020).

Työntekijän hyvinvointi vaikuttaa omalta osaltaan työn tulokseen, jolloin yhteisöohjautuvuuden tavoitteena on luoda ihmistä motivoiva ja innostava työpaikka, jossa huomioidaan myös työolosuhteet (Mäkkeli ym., 2021). Uusien asioiden oppiminen ja työssä kehittyminen on yhteisöohjautuvuuden yksi periaate, sillä oppiminen ja kehittyminen mielletään yhdeksi motivoinnin keinoksi (Mäkkeli ym., 2021). Itseohjautuvat organisaatiot ja tiimit tarvitsevat uuden oppimista ja jokaisen tiimissä toimivan jäsenen osaamista (Kostamo ym., 2020). Opittua tietoa on myös tärkeää päästä jakamaan yhteisössä, jotta tiimin muutkin jäsenet oppivat uutta eivätkä tietyt tiedot ole vain yhdellä ihmisellä (Mäkkeli ym., 2021).

Itseohjautuvuutta on käytetty aiemmin kuvaamaan henkilön vastuuta omasta työstään, mutta koska se keskittyy paljolti yksilöön yhteisön sijasta, se ei kuvaa täysin yhteisöohjautuvuutta (Salovaara, 2020; Martela, 2020). Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuutta voi kuitenkin olla enemmän kuin perinteisessä hierarkkisemmassa johtamiskulttuurissa (Kostamo ym., 2020). Perinteisten komentoketjujen korvautuessa yhteisöllisillä käytänteillä, saa työntekijä tällaisessa itseohjautuvassa organisaatiossa tukea useammasta lähteestä (Kostamo ym., 2020). Yhteisöohjautuvuudessa tarvitaan kuitenkin työntekijältä itsensä johtamisen taitoa (Salovaara, 2020) ja itsenäistä työskentelyä, johon kykenevät työstään motivoituneet työntekijät, joilla on tarjottu riittävää autonomiaa omaan työskentelyynsä (Martela, 2021). Digitalisaation lisääntyessä työpaikoilla tarvitaan enemmän muun muassa asiantuntijoiden luovuutta, itsenäistä kykyä tehdä päätöksiä ja kriittistä ajattelua (Martela, 2021).

Yhteisöohjautuvan työyhteisön piirteitä ovat hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys sekä oppiminen ja viestintä (Mäkkeli ym., 2021). Demokratia on usein edustuksellinen, jolloin kaikkien ei tarvitse osallistua päätöksentekoon, mutta yhteisessä vallassa keskustelujen käyminen on kaikille mahdollista, vaikka kaikki eivät keskusteluun pystyisikään aina osallistumaan (Salovaara, 2020). Päätöksenteko on prosessi, jossa yhteisön jäsenet ovat keskeisessä roolissa ja se hajautetaan tasaisesti yhteisön jäsenille, mutta tarkasti yhteisöohjautuvuus ei määrittele kuinka hajauttaminen tapahtuu (Mäkkeli ym., 2021; Salovaara, 2020; Tammeaid & Virtanen, 2020). Salovaara (2020) kuvaa yhteisöohjautuvan päätöksenteon prosessissa olevan kolme osa-aluetta, joista ensimmäisessä huomioidaan otannalla ne, joita asia koskee. Toisena osa-alueena kuunnellaan asiantuntijoiden mielipiteitä ja kolmantena saadut asiat viedään tiedonkeruun avulla takaisin ensimmäisen ryhmän keskusteltavaksi (Salovaara, 2020). Työntekijöiden osallistamisessa yhteiseen päätöksentekoon voidaan käyttää myös tukena neuvonantoprosessia, jossa ongelman kanssa oleva työntekijä tai johtaja kysyy kollegoiltaan tai asiantuntijoilta neuvoa tilanteen ratkaisemiseksi saaden vastauksina erilaisia näkökulmia, joihin voi päätöksensä perustaa (Vuori & Martela, 2020).

Yhdessä johtamisessa ja yhdessä ohjautumisessa työnjako, valtuudet ja vastuut ovat keskeisissä rooleissa (Huttunen, 2018). Vastuu työstä ja työyhteisöstä kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille (Suhonen ym., 2019; Vuori & Martela, 2020). Yhteisöohjautuvuudessa työntekijä tai tiimi saa enemmän vastuuta työhön liittyvien asioiden päättämiseen, asettavat yhteisesti työlle tavoitteita, jakavat yhdessä työtaakkaa, sopivat vastuun- ja tehtävänjaosta ja arvioivat niitä sekä toimivat itsenäisemmin ja hakevat ratkaisuja keskusteluiden avulla enemmän toisiltaan ja muulta työyhteisöltä kuin johtajalta (Salovaara 2020; Martela, 2020; Martela, 2021; Lee & Edmondson, 2017; Ahonen ym., 2015). Yhteisöohjautuva työtiimi pystyy toimimaan ilman tiimin ulkopuolista ohjausta ja kontrollointia sekä osaa ratkoa ristiriitoja ja ottaa puheeksi asioita keskenään (Salovaara 2020; Toikka & Salovaara, 2021; Vuori, 2021). Yhteisten tavoitteiden asettaminen vaatii tietoa ja avointa keskustelua yhteisön jäsenten kanssa sekä moniosaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista oman erikoisosaamisen lisäksi (Salovaara, 2020; Martela & Jarenko, 2017). Yhteisöohjautuva työyhteisö

tarvitsee työntekijöiden välistä luottamusta toimiakseen sujuvasti (Mäkkeli ym. 2021). Luottamus johtajan ja työntekijän välillä lisäävät myös työntekijän sitoutumista työhön ja yhteisiin sopimuksiin (Hietämäki, 2013; Fonsén & Parrila, 2016a). Lisäksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan yhteistyötä, vaikka jokaisella yhteisössä on oma roolinsa ja tehtävänsä (Salovaara, 2020). Kaikkien havainnot ja näkemykset luovat kokonaisuuskuvasta mahdollisimman totuudenmukaisen (Salovaara 2020). Vastuita jakaessa tulee huomioida se, että ne eivät ole liian tarkasti määriteltyjä, jolloin työtä ajatellaan enemmän yksilön omana kuin yhteisenä (Salovaara, 2020).

Mäkkeli ym. (2021) korostavat informaation läpinäkyvyyden kuuluvan olennaisesti yhteistyön tekemiseen ja se voidaan saavuttaa esimerkiksi yhteisissä palaverissa keskustelemalla asioista ja antamalla työntekijöille pääsyn tarkastelemaan organisaation tietoja. Yhteisöohjautuvan työyhteisön pohjana toimii muiden työntekijöiden kanssa tapahtuva viestintä (Vuori, 2021), jonka avulla saadaan toiminnasta sujuvaa myös isoissa organisaatioissa, joissa ei ole mahdollista saada koko työyhteisöä samaan aikaan keskustelemaan asioista (Mäkkeli ym., 2021). Viestintää voidaan käyttää myös muun muassa sopimisen, perustelun, tiedottamisen tai koordinoinnin näkökulmasta (Mäkkeli ym., 2021).

2.2.2 Yhteisöohjautuvuuden etuja

Yhteisöohjautuvuuden suosio on lisääntynyt johtajuudessa, sillä se lisää tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia sekä älykkyyttä johtamiseen (Salovaara, 2020; Sydänmaanlakka, 2015). Yhteisöohjautuvuuden etuna voidaan pitää myös sitä, että ruohonjuuritasolla työskentelevän työntekijän oikeuksia ja valtaa voidaan lisätä sekä vahvistaa niitä esimerkiksi päätöksenteossa kasvattaen mahdollisesti työntekijöiden vastuita tai osaamista (Martela, 2021; Koistinen & Kostamo, 2021). Työstä tulee mielekkäämpää ja työntekijä on sitoutuneempi tavoitteiden saavuttamiseen ja työyhteisöön, saadessaan vaikuttaa itse tavoitteiden laatimiseen, omaan työhönsä ja sen tekemiseen (Salovaara, 2020; Vuori, 2021; Martela & Jarenko, 2017). Työntekijät kokevat myös arvostusta, kun heille annetaan enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksen tekoon (Hietämäki, 2013).

Salovaaran (2020) mukaan yhteisöohjautuvuudessa vastuut voidaan jakaa osaamisen perusteella, jolloin työntekijä on sitoutuneempi tekemään hänen vastuulla olevaa tehtävää. Vastuun ottaminen voi tuntua yksilöstä myös motivoivammalta, ei pelkästään stressaavalta. Yhteisesti jaetulla vastuulla huolehditaan samalla myös koko työyhteisön hyvinvoinnista, sillä työntekijä voi kääntyä tiimin puoleen, mikäli vastuu tuntuu liian suurelta (Salovaara, 2020). Erilaista tietotaitoa tarvitaan työssä paljon, eikä johtajilla ole aina asiantuntijuutta ratkoa yksin organisaatiossa ilmeneviä ongelmatilanteita, vaan työntekijöiden asiantuntevat ideat ja tiedot ovat erittäin tärkeitä onnistumisen näkökulmasta (Lee & Edmondson, 2017).

Ihannetilanteessa yhteisöohjautuvuus mahdollistaa yksittäiselle työntekijälle oikean toimijuuden yhteisön jäsenenä ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Launonen & Martela, 2021; Salovaara, 2020). Yhteisöohjautuvuudessa luodun demokraattisen kulttuurin avulla työntekijöistä tulee sitoutuneempia ja innostuneempia työtä kohtaan sekä he pystyvät toimimaan tehokkaasti myös ilman johtajan läsnäoloa (Salovaara 2020).

2.2.3 Yhteisöohjautuvuuden haasteita

Yhteisöohjautuvuutta tulee ajatella myös kriittisesti (Salovaara 2020). Yhteisöohjautuvuudessa riskiksi on nostettu muun muassa se, että työyhteisössä olisi vapaamatkustajina toimivia työntekijöitä, jotka ottavat vain vähän vastuuta eivätkä toimi yhteisen edun mukaisesti. Yhteisöön muodostuisi valtatyhjiö, jonka työntekijät täyttäisivät epävirallisella hierarkialla. (Salovaara, 2020; Savaspuro, 2019.) Vaarana on lisäksi, että syntyy kaaos, mikäli yksilöt keskittyvät liikaa yksilöllisiin tavoitteisiin ja itsensä johtamiseen työyhteisön huomioimisen sijaan tai jos työyhteisössä on yksilöitä, jotka yhteisön eduista poiketen ajavat omia etujaan ja ottavat omia valtuuksia (Salovaara, 2020). Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä on tärkeää huomioida vastuiden ja tehtävien järkevää jakaminen siten, että varmistetaan kaikkien oleellisten tehtävien suorittaminen (Koistinen & Kostamo, 2021). Ryhmän jäsenten välttellessä haastavampia työtehtäviä, saattaa aiheutua merkittävää epätasa-arvoa ja toisten hyväksikäyttöä (Salovaara, 2020).

Työyhteisön kannalta huonoja päätöksiä ja kompromisseja voi syntyä, mikäli työyhteisössä ei uskalleta nostaa epäkohtia tai muita oleellisia näkökulmia

esille ristiriitatilanteiden välttämiseksi (Salovaara, 2020). Mikäli määritellyistä vastuista yhteisöohjautuvuudessa ei huolehdita riittävällä tarkkuudella, aiheutuu myös riski lakien ja päätösten laiminlyömiseen sekä toiminnan tehokkuuden oleelliseen heikkenemiseen (Koistinen & Kostamo, 2021).

2.3 Perinteisestä johtamisesta kohti yhteisöohjautuvaa työyhteisöä

Johtaminen yleisesti muuttuu maailman tai eri organisaatioiden ympäristöjen muuttuessa, uusien kokemusten, työtapojen tai tutkimustietojen muutosten seurauksena (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Sydänmaanlakka, 2015; Huttunen, 2018). Työelämän nopeatempoisesti muuttuvissa ympäristöissä työntekijöiden tulee tehdä päätöksiä nopeasti ilman, että on aikaa jäädä odottamaan johtajan päätöstä asiasta (Lee & Edmondson, 2017). Nopeisiin ratkaisuihin vaativiin asioihin tukea voi saada kollegalta, jolloin ratkaisu tapahtuu yhteistyössä (Martela & Jarenko, 2017). Perinteistä käskyttävää, hierarkkista ja asemavaltaista johtamista pidetään usein toimimattomana ja vanhanaikaisena, jolloin johtamiselta toivotaan enemmän valmentavaa ja osallistavaa lähestymistapaa sekä ihmisläheisempää, avoimempaa ja luottamuksellisempaa yhdessä johtamista (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Huttunen, 2018). Nykyiseen ajatteluun liittyy vahvasti myös henkilöstölähtöinen, osallistuttava ja yhdessä tekemisen toimintamalli (Huttunen, 2018) sekä työntekijöiden muuttuneet toiveet töitä kohtaan (Lee & Edmondson, 2017; Peace & Manz, 2005). Johtamisen muutos on kulkenut kohti itse- ja yhteisöohjautuvuutta, jossa selkeä hierarkkinen valta-asema ei kohdistu yksittäiseen työyhteisön jäseneseen, vaan toiminnan tavoitteet asetetaan yhdessä johtajan ja työntekijöiden kanssa, minkä mukaan työntekijät pyrkivät itseohjautuvasti toimimaan ja arvioimaan toimintaansa (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Ahonen ym., 2015). Yhteisöohjautuvan työyhteisön muutoksessa työyhteisöllä on tärkeä rooli, sillä muutos tulisi lähteä heistä ja heidän tekemistään havainnoista (Salovaara, 2020).

Muutos perinteisestä hierarkkisemmasta johtamistavasta kohti yhteisöohjautuvuutta tapahtuu jokaisessa organisaatiossa eri tavalla, mutta Kostamon ja Gamrasnin (2021) tutkimuksen perusteella muutos pitää sisällään viisi askelta, jotka ovat tutustuminen, nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen sekä välitilinpäätös

arviointeineen. Kostamo ja Gamrasni (2021) tarkoittavat tutustumisella muun muassa yhteisöohjautuvuuden käsitteen avaamista ja organisaation käsityksen luomista, nykytilan selvittämällä ja hahmottamisella tarkoitetaan taas käytössä olevien käytänteiden ja rakenteiden tutkimista. Nykytilan selvittämisen ja arvioinnin jälkeen työyhteisö tarvitsee paljon yhteistä keskustelua ja pohdintaa siitä, mitä muutoksella haetaan ja millaisia käytänteitä muutokseen on (Kostamo & Gamrasni, 2021).

Muutosprosessissa ja sen suunnittelussa tulee huomioida, millaisia käytännön muutoksia tarvitaan ja miten arjessa tapahtuva työ muuttuu, jotta saavutettaisiin haluttu tavoite (Kostamo & Gamrasni, 2021). Yhteisöohjautuvuudessa työntekijöillä tulee olla valtaa vaikuttaa työtapojen valitsemisen lisäksi siihen, mitä päämääriä kohti he työllään menevät (Mäkkeli ym., 2021; Martela & Jarenko, 2017). Muutos vaatii ajattelua, vuorovaikutusta, suunnittelua ja kokeilua (Salovaara & Mäkkeli, 2021). Toiminnassa tapahtuvien muutoksien lisäksi muutosta täytyy tapahtua ajattelutavoissakin, mutta aluksi käytännön muutoksia voi olla helpompi tehdä kuin syvällisempää ajattelun muutosta (Kostamo & Gamrasni, 2021). Kommunikointi muiden tiimin jäsenten kanssa lisää tehokasta yhteistyötä (Salovaara & Mäkkeli, 2021). Kommunikointi ja vuorovaikutus toimivat luottamuksellisessa ilmapiirissä helpommin, tunteita voidaan ilmaista avoimemmin sekä ihmiset tuovat ideoita ja mielipiteitä herkemmin esille, mikä lisää toiminnan monipuolisuutta (Huttunen, 2018). Kun keskustelu on avointa ja yhteisön jäsenillä on turvallista olla, voidaan helpommin puuttua myös ongelmakohtiin, joihin aikaisemmin on vaan totuttu työyhteisössä (Salovaara, 2020).

Yhteisöohjautuvaksi muuttuminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan sen suunnittelu ja toteutus tarvitsee resursseja ja aikaa (Kostamo & Gamrasni, 2021). Jotta yhteisöohjautuvuuden idea lähtee kehittymään, tarvitaan sen taustalle koko organisaatio (Salovaara & Mäkkeli, 2021). Ylemmän johdon täytyy tarkastella omaa asemaansa uudelleen ja sitouduttava muutokseen (Kostamo & Gamrasni, 2021), sillä hierarkian muutos ja vallan hajauttaminen tulisi tapahtua koko organisaatiossa, ei pelkästään alempana työskenteleville (Lee & Edmondson, 2017). Kulttuurin muutoksen lisäksi yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen tarvitaan matalan hierarkian rakenteita ja toimintatapaa tukevia käytänteitä (Toikka & Salovaara, 2021). Hierarkiasta luopuminen voi olla työntekijälle

vaikeaa, mikäli hän ei tiedä, mitä häneltä odotetaan uudessa organisaatiomallissa (Salovaara, 2020). Muutos vaatii kaikilta työyhteisön jäseneltä uudenlaisen roolin ja toimintatavan oppimista (Tammeaid & Virtanen, 2020), sisäistä motivaatiota, itsensä johtamista ja yhteisössä toimimisen taitoja (Salovaara, 2020). Yhteisöohjautuvuuteen siirryttäessä tulee huomioida myös tunteiden, tunneilmapiirin ja työntekijöiden muutosvalmiuksien ymmärtäminen, sillä heille on voinut muodostua tietynlainen tapa työskennellä, josta he tunnetasolla pitävät kiinni (Salovaara & Mäkkeli, 2021).

Yhteisölliset käytänteet tukevat yhteisöohjautuvuuden muodostumisessa (Salovaara, 2020). Uusia käytänteitä muodostaessa yhteisöohjautuvan työyhteisön tulisi kiinnittää huomiota muun muassa tulkintaosaamiseen, reflektointikykyyn ja sensitiivisyyteen (Mäkkeli ym., 2021). Kaaoksen välttämiseksi työyhteisössä tulisi sopia yhteiset tavat ja menetelmät osaamiselle, oppimiselle ja kehittymiselle, laatia selkeät tavoitteet, muodostaa yhteisymmärrys työyhteisöstä ja työstä, luoda psykologista turvallisuutta ja luottamusta työntekijöiden ja johdon välille sekä päättää yhdessä, kuinka toimitaan ja kuka päättää tilanteessa, jossa työntekijät ovat keskenään eri mieltä (Huttunen, 2018; Savaspuro, 2019; Mäkkeli ym., 2021). Yhteiset pelisäännöt työyhteisössä luovat pohjaa luottamukselle ja toiminnasta tulee kaikille työyhteisön jäsenille läpinäkyvää (Huttunen, 2018) sekä kaikkien on helpompi sitoutua yhdessä sovittuihin pelisääntöihin (Salovaara, 2020). Julkisesti tiedossa olevien sääntöjen ja yhteisten tavoitteiden asettamisen lisäksi yhteisöohjautuvuutta tukevia käytänteitä ovat päätöksenteko neuvotteluprosessin avulla, konfliktien ratkaiseminen yhteisössä, palautteen antaminen ja autonomisesti toimivat tiimit (Salovaara, 2020). Yhteisöllisiä käytänteiden lisäksi työyhteisössä on usein hiljaisia käytänteitä, joita ovat muun muassa todelliset dialogit ihmisten kanssa, asioiden tutkiminen ja kuunteleminen, jäsenten osaamisen hyödyntäminen, yhteisen kulttuurin ja identiteetin luominen, inhimillisyyden huomioiminen sekä työyhteisössä laaditut rytmit esimerkiksi palaverien pitämiseen (Salovaara, 2020). Muutos tapahtuu tehtyjen suunnitelmien pohjalta tiedottamisen ja keskusteluiden lisäksi uudenlaisen työn tekemisen myötä (Kostamo & Gamrasni, 2021). Siirtymään kuuluvat turhautuminen, neuvottomuus ja ristiriidat sekä kokeiluiden kautta tapahtuneet epäonnistumiset ja epävarmuuden tunteet (Salovaara & Mäkkeli, 2021). Muutoksessa työntekijät saattavat herkästi palata

vanhaan totuttuun tapaan toimia tai lähijohtaja saattaa ottaa vallan takaisin itselleen, mikäli toiminnassa tulee yllätyksiä tai ongelmia (Kostamo & Gamrasni, 2021).

Johtajan rooli muuttuu yhteisöohjautuvuudessa työnjakajasta ja valvojasta enemmän koordinaattoriksi ja auttajaksi, ongelmien ratkojasta keskustelujen käynnistäjäksi sekä valmentavaksi ja palvelevaksi johtajaksi (Toikka & Salovaara, 2021; Martela, 2020; Viitala & Jylhä, 2019). Arvostava johtajuus ja luottamus organisaatiossa korostuvat, kun alaiset haluavat vaikuttaa enemmän omaan työnsuuntaansa (Eriksson & Lehtimäki, 2018). Yhteisöohjautuvuudessa johtaja ei enää johda ihmisten toimintaa vaan heidän ajatteluaan (Toikka & Salovaara, 2021) ja on mukana arjessa ohjailemassa toimintaa (Martela & Jarenko, 2017). Yhteisöohjautuvuutta tukevia johtajuuskäytänteitä ovat esimerkiksi puheenvuorojen jakaminen tasa-arvoisesti, kaikilta yhteisön jäseniltä päätöksentekoon kerätty tieto, johtajuuden jakaminen ja hajauttaminen sekä tilan jättäminen tiimien ja yksilöiden itsenäisen työskentelyn mahdollistamiseksi (Salovaara, 2020). Hierarkian purkamisen jälkeen johtajat toimivat enemmän mahdollistajina kuin käskyttäjinä (Sydänmaanlakka, 2015). Johtajat omaavat usein paljon organisaation kannalta tärkeää tietoa ja asiantuntijuutta esimerkiksi taloudellisesta ja toiminnan perusedellytysten näkökulmasta, joissa heidän osaamistaan kannattaa hyödyntää esimerkiksi valmentavan johtamisen avulla (Koistinen & Kostamo, 2021).

Nykyään johtaminen korostaa enemmän suuntaa, missä hyödynnetään valmentavaa johtamistyyliä (Viitala & Jylhä, 2019), joka näkyy myös varhaiskasvatuksen johtamisessa (Parrila, 2016). Valmentavan johtamisen tarkoituksena on ratkaisukeskeisesti keskustellen (Ahonen ym., 2015) ohjata ja saada toiminnasta itseohjautuvaa tukemalla henkilöstöä muun muassa kysymysten avulla (Wallenius, 2017). Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää niin lyhytaikaisten ongelmien kuin pitkäkestoisten ongelmien ratkomiseen (Marquis & Huston, 2009). Päiväkodin johtaja toimii katalysaattorina ja asiantuntijana, joka auttaa henkilöstöä heidän asiantuntijuuden kehittämisessä muun muassa aktivoimalla ajattelua ja luomalla alaisilleen mahdollisuuksia toimia autonomisesti tietyissä raameissa antaen päätösvaltaa heitä koskeviin asioihin mahdollistaen tilanteeseen sopivan ratkaisun löytämisen (Parrila, 2016; Clark, 2021). Isommista päätöksistä päävastuu on silti johtajalla, mutta valmiita ja suorita

toteutuskäskyjä harva haluaa vastaanottaa, vaan parhaat tulokset tulevat yhdessä keskustellen ja rakentaen (Viitala & Jylhä, 2019).

Valmentava johtaminen ei tarvitse tiettyä aikaa ja paikkaa, vaan sitä voi tehdä päivittäin (Wallenius, 2017). Sen lähtökohtia ovat luottamus, uteliaisuus, itsehillintä, kuunteleminen, tavoitteellisuus ja uskominen henkilöstön voimavaroihin sekä työntekijän osaamisen arvostaminen, palautteen antaminen ja keskustelu (Parrila, 2016; Wallenius, 2017). Valmentava johtaminen on yksi päiväkodin johtajan rooleista, jonka avulla pystytään vahvistamaan henkilöstön sitoutumista yhteiseen kehittämiseen sekä lisäämään henkilöstön oppimista (Parrila, 2016). Johtajalta se vaatii muun muassa aikaa, motivaatiota, luottamusta ja työn sekä työntekijöiden tuntemusta (Wallenius, 2017). Aikaa ja motivaatiota sekä sinnikkyyttä johtaja tarvitsee siinä, että malttaa ottaa johtamisessaan valmentavan otteen, sillä kysyminen ja keskustelu vaatii kärsivällisyyttä, jota usein ei tarvitse olla, mikäli johtajalta saa suoran vastauksen ongelmaan (Clark, 2021). Valmentavalla johtamisella päästään lähemmäksi yhdessä tekemistä ja ajattelemista sekä lisätään työyhteisön osaamista, mikäli vastausten laatiminen tapahtuu yhteistyössä (Clark, 2021). Valmentavalla johtamisella voidaan voimaannuttaa työntekijöitä ja kehittää tiimien yhtenäisyyttä (Marquis & Huston). Johtajan työmäärä saattaa vähentyä, kun työntekijöiden itseluottamuksen kasvaessa heistä tulee itseohjautuvampia eivätkä tarvitse jokaiseen heidän päätökseen johtajan siunausta (Wallenius, 2017).

3 TUTKIMUSONGELMA

Yhteisöohjautuvuutta pidetään nykyhetken työelämän yhtenä trendinä (Launonen & Martela, 2021). Julkisella sektorilla johtamisen kokonaisuus on ollut perinteistä, hierarkkista ja ylhäältä alaspäin johdettua sekä hallittua (Sydänmaanlakka, 2015). Kun yleinen työelämä on muutoksessa, myös varhaiskasvatuksen johtaminen muuttuu (Sydänmaanlakka, 2015; Hjelt & Karila, 2021). Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa päiväkodin johtajan omaa näkemystä muuttuvasta roolistaan yhteisöohjautuvassa varhaiskasvatuksessa. Päättökäytännön tukevilla alakysymyksillä pyritään kartoittamaan johtajan roolia ja sen muuttumista ja muuttamista päivittäisjohtamisen, pedagogisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueilla, jotka aikaisempien tutkimuksien mukaan (esim. Siippainen ym., 2021; Hujala & Eskelinen, 2013; Fonsén, 2014) erityisesti korostuvat päiväkodin johtajan työssä.

Tutkielman päätökäytännöskysymys on:

Miten päiväkodin johtaja kokee johtajan aseman muuttuvan yhteisöohjautuvassa varhaiskasvatuksessa?

Päätökäytännöskysymystä tukevat seuraavat alakysymykset:

1. Miten päiväkodin johtajan päivittäisjohtamisen tehtävät muuttuisivat yhteisöohjautuvuudessa?
2. Kuinka päiväkodin johtaja varmistaa pedagogisen johtamisen laadun yhteisöohjautuvassa johtamismallissa?
3. Millä tavalla päiväkodin johtaja itse muuttaisi asemaansa henkilöstöjohtamisessa saavuttaakseen yhteisöohjautuvuuden?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkielma toteutettiin osana erään keskisuuren kaupungin yhteisöohjautuvuuden kehittämishanketta. Laadullisesti toteutettua tutkielmaa varten aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimuksen kannalta olennaisia henkilöitä (Neuendorf, 2017) eli tässä tapauksessa virassa olevia päiväkodin johtajia. Haastateltavaksi valittiin kaupungin kunnallisten päiväkotien johtajat (13 kpl), joiden työkokemukset ja työurien pituudet vaihtelivat varhaiskasvatuksen johtotehtävissä toimimisessa. Osallistuminen tutkimukseen oli johtajille vapaaehtoista. Elokuussa 2022 alkaneen kaupungin yhteisöohjautuvuuden kehittämishankkeen ansiosta päiväkodin johtajat olivat jo tutkimuksen aineistonkeruun vaiheessa tutustuneet yhteisöohjautuvuuteen. Heille oli muun muassa järjestetty mahdollisuuksia keskustella, jakaa kokemuksiaan sekä pohtia yhdessä yhteisöohjautuvuuteen liittyviä teemoja.

Tutkimuslupa tutkimuksen tekemistä varten haettiin ennen sen aloittamista (Kuula, 2011) syksyllä 2022 tutkimuskohteena olleen kaupungin ohjeistuksen mukaisesti virkaa tekevältä varhaiskasvatusjohtajalta. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Päiväkodin johtajia lähestyttiin aluksi heidän esihenkilönsä kautta, joka vei tiedon tutkimuksesta päiväkodin johtajien kokoukseen. Tarkemmin haastateltaviin oltiin yhteyttä sähköpostitse sekä puhelimitse haastatteluajan sopimista varten. Sähköpostin liitteenä lähetettiin haastateltaville tiedote tutkimuksesta sekä suostumuslomake ja tietosuojailmoitus. Haastattelu oli sosiaalinen tapahtuma, jossa haastateltavalta haluttiin kerätä mahdollisimman paljon informaatiota tutkijan tietämyksen lisäämiseksi tutkimuksen toteuttamista varten (Ruusuvuori & Tiittula, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Verbaalisten haastattelujen avulla tuotetut tekstit loivat paremman mahdollisuuden päästä kuulemaan haastateltavien ideoita ja näkemyksiä kuin pelkästään kirjallisesti toteutettu aineistonkeruu (Krippendorff, 2019). Haastateltava oli tilanteessa asiantuntija, jonka tieto pohjautui haastateltavan omaan menneisyyteen, tulevaisuuteen, ajatuksiin tai tunteisiin

(Ruusuvuori & Tiittula, 2005; Rapley, 2004). Jotta haastattelusta saatiin mahdollisimman paljon tietoa, tutkija lähetti haastattelukysymykset ja -teemat haastateltaville etukäteen tutustumista varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Teemahaastattelua varten tutkija määritteli ennakoon aihepiirit ja teemat, jotka käytiin haastattelussa läpi vapaassa järjestyksessä ja eri laajuuksina (Eskola & Suoranta, 2016). Haastattelukysymyksiin haettiin vaikutteita eläytymismenetelmästä, jossa tutkijan tehtävänä on tuottaa mielikuvituksen ja ajattelun herättämiseksi kaksi kehyskertomusta, joissa yhden tekijän muuttamisella pyritään löytämään eroavaisuuksia tilanteen rakenteeseen tai haastateltavien yhteiseen toimintakulttuuriin (Eskola & Suoranta, 2016). Tutkijan luomat kehyskertomukset (kts. esimerkki 1) toimivat aiheeseen orientoivina, joiden avulla haastateltavat kuvasivat ajatuksiaan ja yhteisöohjautuvuuden toteutumista sekä omaa rooliaan yhteisöohjautuvassa työyhteisössä. Haastateltaville esitettiin lisäksi muutama täydentävä kysymys heidän näkemyksistään päiväkodin johtajan aseman muuttumisesta.

Esimerkki 1. Haastatteluissa käytetty kehyskertomus

1. Aamulla avaat työpuhelimen ja kasvattajaresurssista puuttuu akuutisti kolme kasvattajaa. Kuvaile mitä teet ja kuinka varmistat henkilöstöresurssin perinteisessä hierarkiassa?
2. Aamulla avaat työpuhelimen ja kasvattajaresurssista puuttuu akuutisti kolme kasvattajaa. Kuvaile mitä teet ja kuinka varmistat henkilöstöresurssin yhteisöohjautuvuudessa?

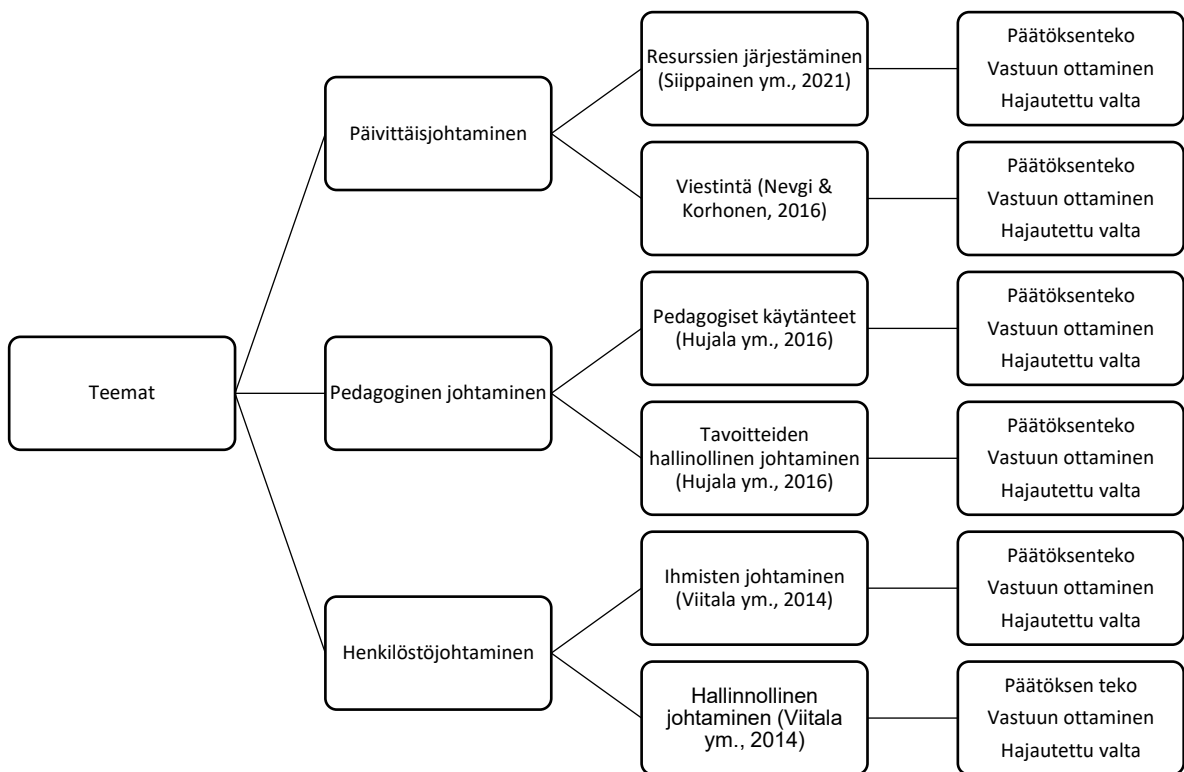
Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina johtajan valitsemalla tavalla joko kasvotusten tai Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelujen kesto vaihteli 20 minuutista tuntiin ja 15 minuuttiin, mutta useimmiten yhden haastattelun pituus oli 40–60 minuuttia. Yhden päiväkodin johtajan kanssa teknisistä ja aikataulullisista syistä johtuen haastattelu suoritettiin hieman lyhyempänä. Haastattelutilanteen aluksi haastattelijana toimiva tutkija kertoi tutkimuksestaan ja sen tavoitteita haastateltavalle, jotta hänelle muodostui kuva haastattelun tarkoituksesta (Ruusuvuori & Tiittula, 2005). Lisäksi tutkija antoi mahdollisuuden esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen ja avasi haastateltaville kysymyksissä käytettyjä käsitteitä (Ruusuvuori & Tiittula, 2005) sekä pyysi täyttämään suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta varten (Kuula, 2011). Haastattelutilanne järjestettiin mahdollisimman keskustelun omaiseksi, jolla

pystyttiin saamaan haastattelun kannalta tärkeä luottamus haastateltavan ja tutkijan välille (Ruusuvoori & Tiittula, 2005). Koska haastateltava oli tilanteessa tiedon omaava henkilö, tuli tutkijan olla neutraali ja huomioida tarkasti, ettei tuo omaa näkökantaa esille (Ruusuvoori & Tiittula, 2005). Tutkijan tehtävänä oli ohjata haastattelua esittämällä kysymyksiä, jotka pohjautuvat tutkimuksen tavoitteeseen (Ruusuvoori & Tiittula, 2005), ja hän esitti aiheeseen liittyviä tarkentavia jatkokysymyksiä jo ennakkoon lähetettyjen kysymysten lisäksi. Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksen avulla ja litteroitiin auki, jolloin kirjoitettua tekstiä oli helpompi analysoida, koska siihen pystyi aina palata uudelleen ja löytää siitä uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan (Krippendorff, 2019). Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä noin 113 sivua.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti teemoittelun avulla. Koska päiväkodin johtajan työtä ja johtajuutta on aikaisemmin tutkittu paljon, oli luontevaa valita teoriaohjaava analyysi analyysitavaksi, missä käsitteet ovat jo vakiintuneita. Teemoittelun avulla voidaan muodostaa sanallisen aineiston perusteella päätelmiä ihmisten kokemuksista tai ominaisuuksista (Neuendorf, 2017). Teoriaohjaavassa analyysissä analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta teoria toimii apuna analyysia tehdessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineisto kerättiin kokonaan ennen kuin teemoittelu aloitettiin analysointia varten (Neuendorf, 2017). Tutkija luki alkuun aineistoa läpi useamman kerran ja teki ensivaikutelmien mukaista analyysia, jota tarkennettiin täsmällisemmällä analyysin tarkastelulla (Hsieh & Shannon, 2005).

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edettiin aineistolähtöisen analyysin mukaisesti aineiston ehdoilla (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teorian mukaisesti tutkija pystyi määrittelemään ja kohdentamaan tutkimuksen aiheen kannalta kiinnostavat teemat, kategoriat ja analyysiyksiköt. Aikaisemmin tutkittu tieto ja teoria vaikuttivat analyysiin, vaikka tutkija teki lopulliset päätökset siitä, mitä aineistosta analysoitiin (Neuendorf, 2017). Analyysin tarkoituksena oli kategorisoida aineistosta nousseet teemat yksinkertaisempiin sisältökategorioihin muun muassa erittelemällä, luokittelemalla ja luomalla kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä, jotta voidaan tehdä päätelmiä tai esittää ilmiö uudesta näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Weber, 1990). Aineistotekstistä poimittiin teemoja, jotka liittyivät määritellyn kategorian alle (Weber, 1990) ja olivat lopullisesti tutkijan määrittelemiä

(Neuendorf, 2017). Teorian mukaan aineistosta etsittäviksi teemoiksi nousivat päivittäisjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen, jotka ovat tutkimusten perusteella (esim. Siippainen ym., 2021; Hujala & Eskelinen, 2013; Fonsén, 2014) varhaiskasvatuksen johtamisessa eniten päiväkodin johtajan työaikaa vieviä osa-alueita. Analyysia tehdessä jokainen teema jaettiin alla olevan kuvion 1 mukaisesti kategorioihin varhaiskasvatuksessa esiintyvien johtamisen osa-alueiden perusteella sekä alakategorioihin yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta. Lisäksi analyysissa tarkasteltiin erikseen päiväkodin johtajien näkemyksiä yleisestä asemamuutoksesta ja niihin liittyvistä muutostarpeista.

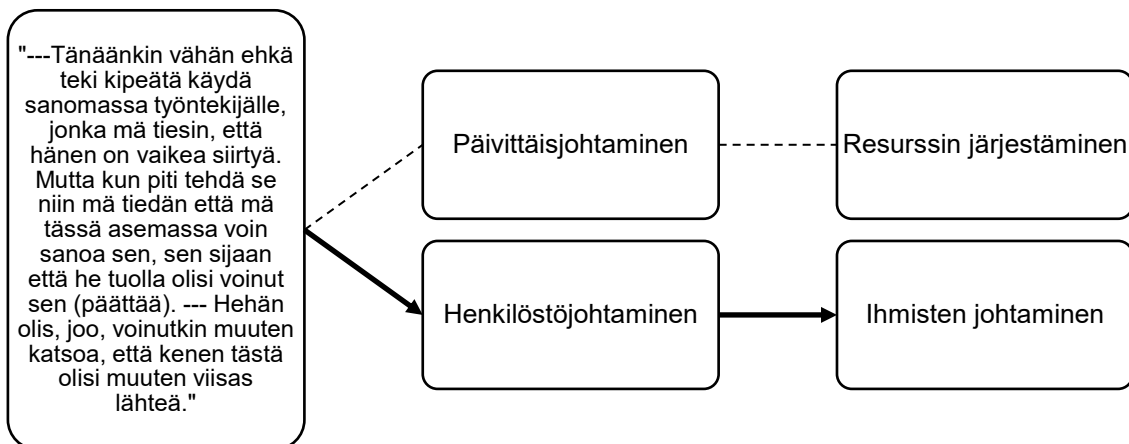


KUVIO 1. Analyysia ohjaavat kategoriat

Teemoittelussa aineistoa pilkottiin osiin tiettyjen teoriasta nostettujen yksiköiden perusteella (Weber, 1990; Krippendorff, 2019; Elo & Kyngäs, 2008) ja siitä etsittiin tutkimusongelman mukaisia teemaa kuvaavia näkemyksiä tai keskeisiä aiheita (Eskola & Suoranta, 2016; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hsieh & Shannon, 2005).

Teemoittelussa on tärkeää painottaa sitä, mitä haastateltavat ovat tuottaneet kyseisistä teemoista ja vertailla näiden teemojen esiintymistä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä yhteydessä arvioitiin, mitkä asiat olivat tutkimuksen kannalta olennaisia ja huomioitiin ne (Krippendorff, 2019). Aiheen perusteella tutkimuksessa muodostetaan luokittelua varten kategoriat, jotka selkeyttävät analyyttistä prosessia ja luovat pohjan tulkinneille, yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle sekä mahdollistavat aineiston vertailua tai tyypittelyä (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Ruusuvuori ym., 2010). Aineisto luokiteltiin kuvion 1 esimerkin mukaisesti teorian perusteella määriteltyihin pääteemoihin käyttämällä kolmea eri värikoodia. Jokainen väri kuvasti omaa teemaa (päivittäisjohtaminen, pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen) ja näistä teemoista muodostettiin kategorioita ja alakategorioita, joista pyrittiin löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Cohen ym., 2018).

Analysoinnissa tutkijan tavoitteena on luokitella tekstiyksikkö yhden koodauksen perusteella (Weber, 1990). Tämän tutkimuksen analyysissä tutkija pyrki koodaamaan teemaan liittyvät tekstiyksiköt aina yhdellä värikoodilla. Mikäli kyseisessä tekstiyksikössä esiintyi useampaa teemaa, valitsi tutkija sen teeman, joka tuli vahvemmin esille tai jolla oli päiväkodin johtajan aseman kannalta oleellisempi merkitys yhteisöohjautuvuudessa. Kategoriointi ja alakategoriointi suoritettiin tämän periaatteen mukaisesti, joka on esitetty kuviossa 2. Esimerkin tekstiyksikössä tuli esille sekä päivittäisjohtamiseen että henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita. Tutkija koki kyseisen esimerkin kuuluvan vahvemmin henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen, koska hän sillä näki sillä olevan enemmän vaikutusta päiväkodin johtajan muuttuvaan asemaan pidemmällä tähtäimellä.



KUVIO 2. Tyypillinen esimerkki tutkimuksen analyysin luokittelusta, mikäli samassa tekstiyksikössä esiintyi kahden eri teema-aiheen mukaisia koodauksia. Lopullinen valinta tehty kuvion nuolten mukaisesti

Aineistosta voi löytyä tutkimukseen kuuluvia ilmauksia, jotka eivät täysin sovi teoriasta nostettuihin kategorioihin, jolloin ne kirjataan ylös ja analysoidaan erikseen aiheen tietämyksen laajentamiseksi (Elo & Kyngäs, 2008; Elo ym., 2022). Tässä tutkimuksessa näitä teemoihin ja kategorioihin sopimattomia ilmauksia olivat muun muassa päiväkodin johtajan henkilökohtaiset kokemukset muuttuvasta asemasta. Nämä eriteltiin omaksi analyysiteemaksi ja koodattiin aineistosta omalla erillisellä värillään. Analyysin päättely perustuu teoriaohjaavan analyysin mukaisesti induktiiviseen päättelyyn (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Induktiivisessa päättelyssä yleistyksiä tehdään tekstistä ilmenevien samankaltaisuuksien perustella (Krippendorff, 2019). Päättelyä pohjattiin myös teoriasta nouseviin käsitteisiin ja aikaisemmin toteutettuihin tutkimuksiin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin päiväkodin johtajan aseman muuttumista yhteisöohjautuvassa työyhteisössä erityisesti päivittäisjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Eniten aseman muutosta päiväkodin johtajat näkivät tapahtuvan päivittäisjohtamisessa, kun taas henkilöstöjohtamisen he näkivät olevan enemmän hierarkkisemmin heidän toteuttamaa. Pedagogisen johtamisen lähes kaikki johtajat kuvasivat tapahtuneen osittain yhteisöohjautuvasti jo tällä hetkellä, mutta valmentavan johtamisen roolia he halusivat nostaa vahvemmin esille. Lopuksi tuloksissa esitetään päiväkodin johtajien näkemyksiä heidän muuttuvasta asemastaan yhteisöohjautuvuudessa, minkä he kokivat mielekkäänä.

5.1 Päivittäisjohtaminen

Tutkimusongelman ensimmäisellä alakysymyksellä haettiin vastausta siihen, miten päiväkodin johtajan päivittäisjohtamisen tehtävät muuttuisivat yhteisöohjautuvuudessa. Muuttumista kartoitettiin resurssien järjestämisen sekä viestinnän näkökulmista. Vastauksissa korostui tärkeämpänä erityisesti resurssien järjestämisen mahdollisuudet toteutua yhteisöohjautuvasti antaen päiväkodin johtajalle aikaa muihin johtamisen osa-alueisiin, kuten pedagogiseen johtamiseen ja hallinnollisiin tehtäviin. Viestinnässä nähtiin olennaisena se, että johtaja toimii tiedon välittäjänä, suodattajana ja kokoajana organisaation molempiin suuntiin.

5.1.1 Resurssien järjestäminen

Päätöksen teko

Resurssien järjestämisessä eräs päiväkodin johtaja toi esille seikan, että hänen roolissaan ei tulisi edes tehdä näihin liittyviä päätöksiä, jos työyhteisö on

yhteisöohjautuva. Kolmasosa johtajista kuitenkin nosti esille sen, että joidenkin työntekijöiden mielestä johtajan tulisi ottaa päätösten teossa suurempaa roolia sekä määrittellä vahvemmin työntekijöiden sijoittuminen päivän aikana.

Ja ensimmäisiä asioita mitä yksi ryhmä tuotti paperille oli, että johtajan tulisi määrätä enemmän kuka jatkaa päivää ja ja määrittää tarkemmin kuka siirtyy, minne siirtyy. (H2)

Neljäsosa päiväkodin johtajista siirtäisi mielellään päätöksen tekoa resurssien järjestelyistä työntekijöilleen, sillä he kokivat, etteivät välttämättä pysty tekemään yhteisön kannalta oikeita päätöksiä. Huonot päätökset lisäävät työyhteisössä päivittelyä siitä, kuinka asioita olisi voinut päättää järkevämmiin. Mikäli työyhteisössä tehdään päätöksiä yhteisöohjautuvasti, huonot päätökset ja niistä keskustelu jäisivät vähemmälle ja toiminnasta tulisi sujuvampaa.

Ja sitten minkä ratkaisun mä teen niin sitten on hyvä niinku tuolla takana päivitellä, et se olis ollut paljon järkevämpi tehdä näin. Niin se jää niinku pois kun se ratkaisu tulee sieltä henkilöiltä iteltään. (H12)

Päiväkodin sulkeminen tai toiminnan supistaminen henkilöstöresurssin vajeen takia on erään päiväkodin johtajan mukaan toimenpiteenä sellainen, missä johtajan on otettava vahvempaa roolia yhdessä ylemmän johdon kanssa. Päiväkodin johtajalla nähtiin olevan paremmin kokonaiskuva hallinnassa ja mahdollisuus pyytää myös muilta kaupungin päiväkodeilta apua resurssipulaan. Lisäksi päätös sulkemisesta mainittiin olevan sen verran suuri asia, että se tarvitsee ylemmän johdon hyväksynnän.

Päivittäisjohtamisen kohdalla, niin tota mieleen sen tyyppinen asia, että koska suljetaan talo ei että ne on sitten niinku kyllä. Kyllä ne istuu tässä se se päätös tai että koska lähdetään vanhemmille soittamaan. Sen mä oon pitänyt vielä tässä niinku mulle, että mä oon laittanut sen tiedon vanhemmille. Sen mä pidän niinku tässä. (H12)

Vastuun ottaminen

Resurssien järjestämisessä 90 % päiväkodin johtajista olivat sitä mieltä, että he antavat mielellään vastuuta päivän suunnittelusta arjessa työskenteleville työntekijöille. Heidän mukaansa henkilöstö ei kuitenkaan ole vielä aina valmis ottamaan vastuuta, vaikka päiväkodin johtajat olisivat valmiita sen luovuttamaan.

On ehkä just tää aamujärjestelyt mikä on niinku tullut siitä että tää työyhteisö ei ole vielä valmis ottamaan sitä vastuuta, niin kyllä mä tästä haluan luopua niinku vaikka heti mutta mä mutta tota noin niin. Ei kyllä mä en vielä siihen pysty. Että siitä kun mä haluan luopua todellakin, --- mutta se tarkoittaa sitä, että meidän työyhteisö pitäisi olla sitten valmis siihen jo. (H11)

Jotta työyhteisö pystyisi ottamaan lisää vastuuta resurssin järjestelyistä, puolet päiväkodin johtajista mainitsivat, että heillä on tärkeä tehtävä antaa siihen tukea. Tuen antaminen tarkoitti heidän mielestään sitä, että niin sanottua ”palloa heitetään” takaisin työyhteisöön, tehdään kysymyksiä ja tarvittaessa yhdessä keskustellen käydään läpi kuinka päivää voisi järjestellä. Eräs päiväkodin johtaja mainitsi, että hänelle järjestelyissä tärkeänä tukena on ollut työyhteisössä oleva työntekijä, joka on omalla työpanoksellaan vienyt muutosta eteenpäin kohti yhteisöohjautuvampaa työyhteisöä. Toinen päiväkodin johtaja kuvasi myös, että aluksi yhteisöohjautuvan työyhteisön tukeminen muun muassa päivittäisten resurssien järjestelyissä vaatii häneltä varmasti hieman enemmän työaika ja virheiden sietämistä, mutta tällöin työyhteisö oppii ottamaan enemmän vastuuta, kun ovat saaneet mahdollisuuksia ja kokeneet onnistumisia. Kun päiväkodin johtajat olivat antaneet vastuuta ja tukea enemmän työyhteisölle sekä malttaneet odottaa, oli työyhteisössä lisääntynyt myös uskallus ottaa vastuuta ja kyky tehdä valmiita suunnitelmia päivän resurssin järjestämiseksi.

Kaikki päiväkodin johtajat mainitsivat, että lain määrittelemällä tavalla viimeinen vastuu oikeasta henkilöstömitoituksesta on kuitenkin heillä. He sanoivat varmistavansa usein päivän aikana suhdeluvun käytössä olevan ohjelmiston avulla. Eräs päiväkodin johtaja koki tarvitsevansa aluksi enemmän varmistusta, että työyhteisössä tehty päivän resurssisuunnitelma oli asianmukainen. Luottamuksen lisääntyessä työyhteisön osaamisesta kohtaan väheni myös tarve varmistaa suunnitelman toimivuus. Kaikki päiväkodin johtajat sanoivat luottavansa siihen, että talossa resurssin järjestely osataan hoitaa, joten he toivoivat enemmän olevansa vain tietoisia tehdyistä toimenpiteistä esimerkiksi viestin välityksellä.

Luotan siihen, että ne hoitaa sen homman ja mutta että oon itse kärryillä myös että mitä tapahtuu. (H9)

Pystyn luottamaan ihan täysin. He tekevät hyviä ratkaisuja. (H6)

Jos henkilöstöressurssissa on suurempi vaje, puolet päiväkodin johtajista kokivat, että silloin heidän tehtävä johtajana on ottaa suurempaa vastuuta esimerkiksi päivän resurssin järjestelyistä. Suuremman roolin ja vastuun ottaminen tällaisessa tilanteessa turvaa päiväkodissa tehtävää tärkeintä perustehtävää eli lasten kasvusta, oppimisesta ja hyvinvoinnista huolehtimista, ja tällöin kasvattajat voivat keskittyä tähän työhön.

Jos puuttuu kymmentä ihmistä niin silloinhan ei ikinä voi toimia yhteisöohjautuva malli, että myös sitten sen ymmärtäminen niinku työyhteisössä että tässä kohtaa mun on pakko ottaa ohjat käsiin että nyt se yhteisöohjautuvuus on sitä että että mä otan langat käsiin koska teillä on tää niinku ryhmissä on sitten taas se niinku arki joka tiimistä puuttuu yksi tai kaksi ihmistä niin silloin ei pysty. Eikä oo järkeä vaan silloin se on aika saneltua ja sitten taas palataan yhteisöohjautuvaan malliin kun on vaan se kolme poissa. Että tavallaan niinku se se myös se ero että että aina se ei toimi ja sitten siinä janalla täytyy jotenkin liikkua. (H2)

Hajautettu valta

Kaikki päiväkodin johtajat näkivät, että resurssien järjestely tapahtuu parhaiten arjessa työskentelevien työntekijöiden toimesta, sillä heillä on suurempi tietämys lapsista ja päivän tapahtumista. Vastuun antaminen työyhteisölle lisää myös heidän valtaa tehdä päätöksiä päivittäisessä tekemisessä. Päiväkodin johtajista 80 % sanoi tuottavansa työyhteisölleen peruspälikoita suunnitelmien tekemiseen, sillä esimerkiksi poissaolot tulevat ainoastaan heidän tietoonsa. Kun aamulla töissä olevilla työntekijöillä on tiedossa kaikki päivän kannalta olennaiset asiat, voivat he ottaa enemmän vastuuta siitä, kuinka päivän kulku järjestetään varmistaen lapsille mahdollisimman laadukkaan varhaiskasvatuksen. Kolmasosa päiväkodin johtajista totesi sen, että kun työntekijöillä on enemmän valtaa, on heillä myös suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja lisätä siten työhyvinvointiaan.

Sen arjen resurssin käyttö, se viisaus on siellä yhteisössä, niissä henkilöissä ja kasvattajista, jotka sitä konkreettista työtä tekee. He ovat hyvin tietoisia tiimin sopimista asioista, pienryhmätyöskentelystä, yhteistyöpalavereista. Niin kun eri joustavista pienryhmissä niiden sisällöistä se aikatauluttaminen. Sehän on kaikki heidän tiedossaan. --- tietenkin päiväkodin johtajan tehtävä on, no hän omalla toiminnallaan siis tukee sitä. (H1)

Puolet päiväkodin johtajista olivat sitä mieltä, että johtajalta vallan hajauttaminen vaatii tukea, malttia ja sietämistä, jotta työyhteisössä uskalletaan ottaa enemmän

vastuuta ja valtaa päivän järjestelyihin. Johtavassa asemassa olevan työntekijän esittäessä liian nopeasti ja vahvasti mielipiteensä siitä, kuinka asiat pitäisi järjestellä, sysätään valta automaattisesti enemmän johtajalle eikä työyhteisö uskalla ottaa sitä itselleen.

Vaikka päiväkodin johtajat haluaisivat jakaa valtaa ja vastuuta, on haastattelujen perusteella tilapäisen sijaisresurssin hankkiminen edelleen hierarkkisesti päiväkodin johtajan tai varajohtajan tehtävänä. Tällöin päiväkodin johtaja pystyy varmistamaan lain mukaisen henkilöstöresurssin huomioiden myös taloudellisen näkökannan.

Käytännön työvuorosuunnittelu katsotaan tässä kuuluvan enemmän päivittäisjohtamiseen, vaikka se on myös osittain henkilöstöjohtamista. Kaikki 13 päiväkodin johtajaa halusivat antaa työntekijöilleen enemmän valtaa ja vastuuta työvuorosuunnittelussa ja siten lisätä työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä järjestämiseen. Työvuorosuunnittelun näkökulma oli samankaltainen kuin päivittäisen resurssin järjestämisessäkin eli tiimit tietävät itse parhaiten, kuinka työvuorot tulisi rakentaa. Päiväkodin johtajista 80 % mainitsi, että he ovat tehneet jonkinlaisen kiertosuunnitelman työvuorojen laatimiselle, mutta tiimien sisällä työntekijät voisivat itse tehdä tarkemman sijoittelun tai kertoa toiveensa vahvemmin johtajalle. Eräs päiväkodin johtaja mainitsi, että heillä oli kasattu erityinen työvuoroparvi, joka keskittyi työvuorojen suunnitteluun ja tekemiseen. Tällöin työvuorosuunnittelussa johtajan rooliksi jäi vuorojen lisääminen ohjelmistoon. Vain pari päiväkodin johtajaa pitäisi työvuorojen tekemisen itsellään, jolloin he pystyvät varmistamaan, että talossa on oikea määrä kasvattajia lasten hoitoaikojen perusteella.

5.1.2 Viestintä

Päätöksen teko

Viestinnän näkökulmasta neljäsosa päiväkodin johtajista koki, että heidän tehtävänä on tehdä päätöksiä tiedon suodattamisesta ja kokoamisesta, jotta oikea tieto saavuttaa henkilöt, joita se koskee. Eräs päiväkodin johtaja korosti sitä, että tietoa tulee nykyään useammalta suunnalta, jolloin työntekijöillä ei lapsiryhmätyön takia ole tarpeeksi aikaa käsitellä tai etsiä tietoja, jolloin johtajan tehtävänä on suodattaa ja tuoda tärkeimmät viestit työntekijöiden saataville.

Ryhmässä on se niinku tavallaan oletus ja ajatus, että me ollaan täällä ja sitten kun on asioita mitä pitää tietää niin ne myös tulee jotenkin kootusti että ei tarvitse etsiä joka paikasta. Jotenkin mä ajattelen, että että sinetinkään seuraaminen ei ole perustehtävään, että se on semmoinen sillisalaatti, että kyllä se mun täytyy poimia ne asiat. Niinku tiedoksi mihin pitää reagoida tai että. Että jos sieltä tulee joku navisec-koulutus niin sehän häviää sinne uutisvirtaan jossain kohtaa. Ei henkilöstö voi millään niin kun olla kartalla siitä kaikesta. --- Semmoinen kuitenkin sitten sen (tiedon, viestinnän) kokooja. Ja sitten se niinku tavallaan tietoisuuden, että jos sieltä nousee joku, että mitä me kaivataan (H2)

Sähköiset viestintävälineet ovat helpottaneet viestintää ja antaneet työyhteisön jäsenille enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksen tekoon. Kaikki johtajat kuvasivat käyttävänsä whatsapp -viestintäsovellusta viestimiseen ja nopean mielipiteen saamiseksi. Eräs päiväkodin johtaja koki, että myös Teams-sovellus toimii mainiosti päätöksenteon tukena. Johtaja on laittanut sovellukseen päätöstä vaativan asian, johon kaivataan näkemyksiä ja jokainen työntekijä on pystynyt vaikuttamaan vastaamalla viestiketjuun. Näin päätöksen tekoa on tehty kaikille näkyväksi.

Mä oon nyt paljon mä ruvennut käyttämään myös teamsia tämmöisiin. Eli kun kaikilla on sinne mahdollisuus päästä ja kaikilla mahdollisuus siellä kommentoida niin. Se on aika hyvä alusta missä lähtee myös työstämään asioita. Että vastaat tähän kommenttikenttään kenttään siihen niitä sun omia ajatuksia ja sieltä voidaan sitten nostaa sitten niitä keskustelun aiheeksi ja ja nythän meillä on jo (H10)

Päiväkodin johtajista 20 % mainitsi, että heidän yksikössään päätöksen tekoon ja viestintään on todennäköisesti muodostunut myös epävirallisempia kanavia, jotka eivät lainkaan saavuta johtajaa. Työntekijät sopivat ja viestivät näissä kanavissa asioista, jotka saattavat koskea ainoastaan muutamia henkilöitä. Tieto ei saavuta kaikkia asianosaisia, jolloin työyhteisöä ei tavoitteen suuntaan huolimatta nähdä yhteisöllisenä vaan edelleen hierarkkisena järjestelmänä.

Vastuun ottaminen

Viestinnässä kaikki johtajat näkivät, että heidän vastuullaan on tiedon kulku ylemmältä johdolta työyhteisön tietoon. Vastaavasti päiväkodin johtajat kokivat olevansa tärkeä linkki viestin välittäjinä myös ylemmälle tasolle.

Päiväkodin johtajista kaikki kokivat, että yhteisöohjautuvan työyhteisön näkökulmasta työntekijän tulee pitää kaikki yhteisön jäsenet tietoisena jokaista koskevista asioista. Lisäksi viestintä perheiden suuntaan on kaikkien vastuulla,

päiväkodin johtajalla yleisemmällä tasolla ja tiimeillä yksittäistä ryhmää koskevissa asioissa. Viestinnässä päiväkodin johtajat näkivät, että heidän asemassaan kuuluu olla riittävän tietoinen siitä, mitä ryhmissä tapahtuu sekä muista ryhmän olennaisista asioista.

Mä en edes kuule kaikkia ei, ei mun tarvitse tietää niin sanotusti kaikkia asioita mitä tapahtuu. Pitää olla riittävän tietoinen minun, että että. mitä ryhmiin ja mitä lapsille kuuluu. (H11)

Hajautettu valta

Haastatteluaineiston perusteella kolmasosa johtajista koki, että vastuu ja valta viestinnästä sysätään vielä vahvasti johtajan suuntaan työntekijöiden toimesta. Tällaista viestintää ovat esimerkiksi asiakkaille, sidosryhmille tai työyhteisölle tapahtuva viestintä. Usein työntekijöiltä tulevassa viestinnässä johtajan suuntaan korostuivat ongelmatilanteet, jotka työyhteisö itse voisi ratkoa, tai joihin työntekijät toivovat päiväkodin johtajan tarttuvan. Päiväkodin johtajat kokivat, että tämä on osa heidän työtään ja yrittävät tarttua parhaansa mukaan viestinnän kautta tullessiin asioihin.

Kyllä se työyhteisö niinku viestii ja kertoo jos joku asia on niinku pielessä tai pitää niinku johonkin asiaan tarttua, että. Siihen voi niinku luottaa ja sitten jos ei heti tajua niin kyllä se volyymin sitten kasvaa. (H6)

Eräs päiväkodin johtaja näki, että hänen tehtävänä on määritellä koulutukseen osallistuvien työntekijöiden lukumäärä, jotta arki edelleen pyörii sujuvasti päiväkodissa lain mukaisesti, mutta työntekijät saavat valtaa päättää itse, kuka tai ketkä koulutukseen osallistuvat. Toinen päiväkodin johtaja nosti esiin roolinsa tiimien herättelijänä, jolloin hän epäsuoralla viestinnällä hajauttaa valtaa ja vastuuta saaden yksilön tekemään koko työyhteisöä kehittäviä ja toisia työntekijöitä tukevia päätöksiä muun muassa näiden koulutustarpeiden osalta. Päiväkodin johtaja näki asemansa olevan huolehtiva ja ohjaileva antaen yhteisön määritellä nämä tarpeet selkeämmin ja tasaisemmin.

Sitten toki niinku koulutukset on yksi hyvä esimerkki. Nyt me ollaan käyty paljon sitä, että tässä on tällainen koulutus, miettikää kuka tiimistä osallistuu. Niin sitten on semmoinen niin kun herättelijä, että onko teidän tiimistä kaikki päässyt koulutuksiin ja niinku tavallaan sitten siihen palauttaminen että kaikilla on oikeus ja ja että teidän tiimistä tämä voisi

hyötyä tästä. Oletteko samaa mieltä, että semmoinen niinku myös sitten kuitenkin siinä semmoinen ohjailu. (H2)

5.2 *Pedagoginen johtaminen*

Tutkimusongelman toisella alakysymyksellä haettiin vastausta pedagogisen laadun varmistamiseen. Sitä tarkasteltiin pedagogisten käytänteiden ja tavoitteiden hallinnollisen johtamisen näkökulmista. Päiväkodin johtajista suurin osa oli sitä mieltä, että yhteisöstä löytyy toiminnan suunnitteluun ja pedagogisiin käytänteisiin vahvempaa osaamista sekä tietotaitoa kuin välttämättä yksittäiseltä päiväkodin johtajalta. Suurin osa päiväkodin johtajista sanoi pitävänsä tiukasti kiinni tavoitteiden laatimisesta siitä, että toiminnassa huomioidaan lain ja toimintaa ohjaavien asiakirjojen mukaiset tavoitteet. Päiväkodin johtajista noin puolet kokivat asemansa olevan enemmän tarkentavien kysymysten esittäjä, keskustelujen mahdollistaja ja tiedon kokooja.

5.2.1 Pedagogiset käytänteet

Päätöksen teko

Päiväkodin johtajista suurin osa ajatteli, että pedagogisesta näkökulmasta heillä on tietoa, mutta hallinnollisten töiden takia käytännön tietoa ei kerääny kuitenkään yhtä paljon kuin arjessa työskentelevillä kasvattajilla. Keskustelu ja työyhteisön kanssa yhdessä pohtiminen nähtiin päiväkodin johtajien mielestä olevan pedagogisen päätöksen teon ydin. Puolet johtajista kuvasivat, että pedagogisessa johtamisessa yhteisön jäsenten mielipiteitä on kuunneltu aina ja päätökset on muodostettu yhteistyössä. Muutama johtaja totesi, että jos työntekijä on epävarma omasta ammattiosaamisestaan, hän hakee apua helpommin johtajalta tehdessään pedagogisia päätöksiä. Johtajat näkivät, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä he voivat varmistaa pedagogista laatua esimerkiksi esittämällä vastakysymyksiä tai hyödyntämällä neuvonantoprosessia sen sijaan, että kertoisivat suoraan omaa näkökulmaansa asiaan. Neuvonantoprosessia voi hyödyntää esimerkiksi pedagogisten käytäntöjen muodostamisessa tai tiimien ja lapsiryhmien rakentamisessa, joko niin, että työntekijä antaa johtajalle neuvoja tai päinvastoin.

On tullut tää neuvonantoprosessi kanssa, joka on hirveän herkullinen, koska siinähan sä pystyt niinku asettaa sen kysymyksen, että nyt pyytäisin neuvoa siihen, että minun pitää tehdä päätöstä tietystä asiasta. Niin sehän on hirveän hauska prosessi. Me yritetään nyt esimerkiksi noita ensi vuoden tiimejä rakentaa sinne neuvonantoprosessin kautta. (H8)

Johtajista neljäsosa näki päätöksen teossa oman roolinsa olevan isossa osassa siinä, kuinka paljon yhteisön näkökulmaa saadaan esille. Mikäli he maltoivat antaa riittävästi tilaa ja aikaa, tuli keskusteluista rikkaampia. Johtajista 75% mainitsi tehneensä töitä myös sen eteen, että he esittävät vastakysymyksiä työntekijöilleen löytäen näin yhdessä keskustelemalla tiedon työyhteisöltä.

Mä oon oppinut odottamaan, että joku sitten vasta ja sitten se keskustelu lähtee, mutta on aika tuskaista itselle kun on taas sitten semmoinen, nopeasti reagoiva. --- Ja sitten kun se keskustelu kun sen lähtee käyntiin, se on tosi hyvää ja se vie eteenpäin yleensä että se on niinku mietitty sen toiminnan edistämiseksi ja ja kun on saanut harkita mitä sanoo niin niin sitten se keskustelu lähtee tosi hyvänä monesti käyntiin. (H2)

Vastuun ottaminen

Yhteisö ottaa kaikkien päiväkodin johtajien mukaan vastuuta paljon pedagogisista käytänteistä. He myös sanoivat luottavansa siihen, että työyhteisössä halutaan tarttua asioihin ja kehittää pedagogiikkaa tarpeiden mukaisesti. Puolet päiväkodin johtajista sanoi heidän vastuullaan olevan asioiden esille tuominen ja keskustelun käynnistäminen erilaisista pedagogiikkaan liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi oppimisympäristön rakentamisesta, osaamisen jakamisesta ja pidemmän aikavälin suunnittelusta. Eräs päiväkodin johtaja mainitsi myös, että hänen tehtävänä on myös tuoda lasten näkökulmaa esille ja tarvittaessa rakentaa erilaisia verkostoja.

Musta esimiehen tehtävänä on edelleen niinku jotenkin käynnistää sitä puhetta vaikkapa hankinnoista tai niinku pidemmän suunnitelma pidemmän aikavälin suunnittelusta, niinku ympäristön rakentamisessa tai oppimisen tarpeissa tai osaamisen jakamisessa tai tällaisissa. Että ei se minnekään häviä et enemmän johtaja antaa niinku resursseja ja tukee sitä yhteisöä kehittämään niinku sitä omaa työtään siihen työn tarpeen mukaiseen osaamiseen. (H4)

Eräs päiväkodin johtaja nosti esille, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä pedagogisen johtamisen näkökulmasta myös luottaminen ja epäonnistumisten sietäminen on tärkeässä roolissa. Työyhteisössä on erilaisia työntekijöitä, joilla

on erilaisia työtapoja, jotka eivät välttämättä vastaa johtajan ajatusta asiasta, mutta nämä työtavat voivat loppujen lopuksi tuottaa kuitenkin paremman lopputuloksen. Vastuun ottamisen näkökulmasta sama johtaja nosti sen, että johtajan tehtävänä ei ole määrätä, vaan osallistua yhdessä toiminnan kehittämiseen. Kolmasosa johtajista mainitsivat vastuukseen nostaa arvioinnin kautta onnistumisen kohteita ja kehittämisen askeleita tiedoksi työyhteisölle.

Mutta se on vaikeata, mutta mun täytyy olla niinku jos mä annan heille vastuuta niin mun täytyy sietää myös sitä että he epäonnistuu, mutta iloita, että he onnistuu ja tota se pudottaa johtajaa sinne samalle tasolle työntekijöiden kanssa ja se muodostaa niinku tavallaan me tehdään iso yhteinen tiimi --- Johtaja ei ole enää siellä niinku sillein ylempänä ja ehkä niinku määrittämässä ja määräämässä sitä työtä ja tehtävää eteenpäin. (H3)

Hajautettu valta

Pedagogisesta näkökulmasta päiväkodin johtajista kolmasosa nosti esille sen, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä yhteisö käynnistää itse pedagogista toimintaa eikä päiväkodin johtajan tarvitse olla järjestämässä erillisiä työryhmiä tai palavereja toiminnan suunnitteluun. Myös erilaisia parvia on muodostettu tukemaan pedagogisten käytänteiden syntyä ja lisäämään työyhteisön pedagogista osaamista. Parven työskentelyyn ovat osallistuneet asiasta kiinnostuneet työntekijät, mutta eräs johtaja kuvasi myös itse haluavansa osallistua parveen tekijänä ja keskustelijana. Johtaja tosin huomautti, että koska työyhteisössä on vielä hierarkkisuuutta, tulee hänen olla varovainen omien kommenttien kanssa, jotta ei omalla valta-asemallaan hiljennä kenenkään ajatuksia.

Päiväkodin johtajista neljäsosa koki, että varajohtajien ja varhaiskasvatuksen erityisopettajien osaaminen pedagogiikassa tukisi johtajan työtä ja heillä olisi työyhteisölle pedagogisesti enemmän annettavaa. Tällöin päiväkodin johtajan on osattava luopua vallasta ja antaa sitä sinne, missä osaamista ja vahvuuksia kyseiselle asialle löytyy. Päiväkodin johtajan tehtävänä olisi enemmän tuoda kokonaiskuvaa esille. Päiväkodin johtajista 20% nosti myös esille, että he työskentelevät asiantuntijoiden johtajina, jolloin työyhteisössä osaamista ja valtaa hajauttamalla saadaan päiväkodista tehtyä enemmän yhteisön näköinen.

Tää ei ole mun päiväkotia vaan tää on meidän päiväkotia ja mitä me tehdään näiden asioiden eteen yhdessä. Että semmoista semmoisen luomista koko ajan. Ja henkilöstön pitämistä koko aika siinä mukana, että me yhdessä harjoitellaan ja kokeillaan ja toimitaan, että että ei. Ei mulla ole niitä vastauksia. (H10)

Että itsellä luopumista myöskin siitä niinku kaikesta hallinnan tunteesta, että sekin on myös luopumista. Pedagogiikka on kuitenkin lähellä sydäntä, mutta että tässä kohtaa työmäärän ollessa myös semmoinen, niin tota täytyy osata luopua siitä millä, mihin missä muilla on paremmat vahvuudet. (H2)

Johtajista 75 % toivoi yhteisöohjautuva toimintatavan lisäävän heidän työaikaan pedagogiseen johtamiseen. He näkivät rakentavana asiana käyttää enemmän aikaa tiimien kanssa käytäville keskusteluille, jotka edistäisivät pedagogiikan laatua sekä pitäisivät päiväkodin johtajan omaa pedagogista ammattitaitoa yllä.

Mä en osaa sanoa miksi, mutta mulla on vaan sellainen mututuntuma, että yhteisöohjautuvuus siellä yhteisössä, niin kyllä se vapauttaa sieltä päiväkodin johtajalta tietynlaista aikaa siihen kalenteriin, että sieltä kalenterista vapautuu aikaa tiimikeskustelulle. Mä en nyt halua rajata, että se on tiimikeskustelua tai näin, mutta se on keskustelua siellä yhteisössä erilaisissa kokoonpanoissa. Se on sitä pedagogista keskustelua. (H1)

5.2.2 Tavoitteiden hallinnollinen johtaminen

Päätöksenteko

Tavoitteiden hallinnollisen johtamisen näkökulmasta kaikki päiväkodin johtajat halusivat ottaa mukaan päätöksen tekoon mahdollisimman monta työyhteisön jäsentä. Varhaiskasvatuksen perustehtävän takia kaikkien työntekijöiden ei ole aina mahdollista osallistua yhteiseen päätöksen tekoon, joten johtajat kokivat, että yhteisten foorumien kehittäminen ja osallistamisen lisääminen olisi heidän asemassaan tärkeää.

Kaikkia on... kaikkia on vaikea ottaa mukaan. No sitten vaan pitää miettiä että mitkä on sellaisia asioita ja mikä on sitten se meidän foorumi missä kaikki tulee kuulluksi, koska kyllähän tää tiimirakenne perustuu siihen että ne työntekijät tulee kuulluksi siellä tiimissä sitten heidän kun tiimivastaavan kautta tulee se tieto sinne ja eteenpäin. (H12)

Kaikki päiväkodin johtajat nostivat esille sen, että hierarkkisuuutta on vielä tavoitteiden asettamisessa ja niistä päättämisessä, sillä kaupunki asettaa yhteiset tavoitteet toiminnalle. Näiden tavoitteiden muodostamisessa on kuitenkin huomioitu työntekijöiden itsearviointia. Myös varhaiskasvatuslaissa ja toimintaa

ohjaavissa asiakirjoissa on päätöksentekoon vaikuttavia seikkoja. Kaikki päiväkodin johtajat kuitenkin kokivat, että heillä on mahdollisuus työyhteisön kanssa keskustella ja tehdä päätöksiä oman talon pedagogiikan painotuksista. Tavoitteiden asettamista pidettiin yhteisöohjautuvana toimintana.

Vastuun ottaminen

Suurin osa päiväkodin johtajista totesi yhdeksi tehtäväkseen pitää huolta siitä, että toiminta tapahtuu varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja lain mukaisesti. Jos he havaitsivat toiminnassa jotain puutteita, kokivat he velvollisuudekseen puuttua ja ohjata toimintaa takaisin sen vaatimalle tasolle sekä pitää ohjaavien asiakirjojen määrittelemä toiminta jatkuvasti keskusteluissa mukana.

Enkä mä tietenkään voi hyväksyä asioita jotka ei ole vasun tai lainmukaisia, että siinä raamissa on pysyttävä. Että joskus joutuu muistuttaa, että vasussa lukee tällä tavalla, että miten tää nyt tähän sopii. (H4)

Kun vasussa tietysti on meillä niinku sitovia tavoitteita eli kyllähän niissä kohtaa. Jos esimerkiksi että joku tiimi toimii vasun vastaisesti, niin kyllähän se on niinku pakko sitten sitä niin sanottua itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta siinä kohtaa niinku ravistella että. Että ei voi tehdä kuitenkaan vastoin niin kuin jo jotain linjausta. (H1)

Johtajista 80 % koki, että koska tavoitteita laaditaan yhdessä, heidän tehtävänä on saada myös koko työyhteisö sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Puolet johtajista oli sitä mieltä, että heidän vastuullaan on kirkastaa tavoitteita, esittää tarkentavia kysymyksiä ja luoda tietoisuutta siitä miksi tavoitteet ovat valikoituneet sekä perustella ne pedagogisesti. Näiden tavoitteiden saavuttamista johtaja tukee yhdessä varajohtajan ja erityisopettajan kanssa sekä vastaa siitä, että tavoitteiden arviointia tapahtuu säännöllisin väliajoin.

Ja mun tehtävä on siinä olla sitten tukemassa ja tarkentamassa niin tavoitteita apukysymysten avulla. Eli valmentava johtaminen. Ja sitten sieltä yhdessä sitten valitaan ne mitä me halutaan meidän tavoitteiksi täältä seuraavalle kaudelle. --- Yhdessä sitoudutaan myös siihen, että nää on ne mitä me halutaan tällä kaudella vahvistaa meidän toiminnassa ja näitä kohti me ollaan menossa. (H10)

Hajautettu valta

Tavoitteiden hallinnollinen johtaminen on tapahtunut paljolti päiväkodin johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien toimesta heidän palaverieissaan. Palaverien jälkeen asiat on viety tiimin keskusteltavaksi ja opettaja on välittänyt tietoa tiiminsä tavoitekeskusteluista takaisin johtajan suuntaan. Eräs päiväkodin johtaja korosti sitä, että olisi tärkeää muodostaa työyhteisössä erilaisia kokoonpanoja sisältäviä parvia kaikkien työntekijöiden osallistamiseksi.

Tai sitten mahdollisesti koitettaisiin perustaa semmoinen parvi kun tavoitteet. Ja siihen pääsisi niinku osallistumaan kaikki halukkaat. --- Jokaisen ääni kuuluisi, että me ei mentäisiin pelkästään sen tivakon kautta, että nyt tivakossa mietitään tätä ja te jätte siellä. Siellä tiimeissä sitä, koska se ei mun mielestä tavoita kaikkia. Niin ajatus siinä olisi, että se tavoittaisi, mutta se ei välttämättä... siinä helpolla pääsee siksi semmoisia vapaamatkustajia kyytiin. (H8)

Puolet päiväkodin johtajista korostivat tässäkin osa-alueessa varajohtajien ja erityisopettajien osaamista ja suuremman roolin ottamista pedagogisen laadun varmistamisessa ja tavoitteiden laatimisessa. Muutama päiväkodin johtaja koki, että tavoitekeskustelujen johtamisen sijaan hänen roolinsa olisi yhteisöohjautuvassa toimintatavassa enemmän keskustelujen ja tavoitteiden kirjaaja kuin varsinainen keskustelun vetäjä. Lopuksi johtaja kokoaisi yhdessä tuotetun tiedon ja jakaisi sen kaikkien käyttöön.

5.3 Henkilöstöjohtaminen

Tutkimusongelman kolmannella alakysymyksellä haettiin vastausta päiväkodin johtajan muuttuvaan asemaan henkilöstöjohtamisessa. Sitä tarkasteltiin ihmisten johtamisen ja hallinnollisen johtamisen näkökulmista. Kaikki päiväkodin johtajat kokivat henkilöstöjohtamisen olevan molempien alakategorian osalta sellainen, joka kuuluu heidän työtehtäviinsä, ja jota ei järkevällä tavalla voida yhteisöohjautuvasti toteuttaa muun muassa taloudellisten vastuiden, henkilöstön arkaluonteisten tietojen ja käyttöoikeusongelmien takia.

5.3.1 Ihmisten johtaminen

Päätöksenteko

Henkilöstöjohtamisessa ihmisten johtamisen näkökulmasta johtajat näkivät asemansa olevan päätöksen teossa työntekijöitä tukeva. Muutama johtaja myös koki haluavansa lisätä vapautta päätösten tekoon luomalla ilmapiiriä, jossa työntekijä saa tehdä ja kokeilla erilaisia toimintatapoja parhaakseen näkemällään tavalla. He korostivat myös sitä, että johtajina he haluavat antaa tukea päätösten tekemiseen aina silloin, kun työntekijä sitä tarvitsee.

Ei tarvitse niinku pelätä, että mä tuun moittimaan että nyt meni väärin vaan seison hänen päätöksensä rinnalla niin sanotusti että jos joku menee väärin, sitten ollaan yhdessä tässä tehty tää päätös (H7)

Täytyy antaa heille narua, jotta he pystyvät ratkaisemaan asioita ja sitten seistään työntekijöiden päätösten takana, luottamus on täysin heihin. (H13)

Koska muutos yhteisöohjautuvampaan suuntaan on tapahtumassa työyhteisöissä, puolet päiväkodin johtajista kokivat, että työntekijät eivät ole muutokselle aivan valmiita, vaan kaivataan enemmän johtajien tekemiä päätöksiä. Johtajat pitivät tärkeänä keskittyä kannustamaan työyhteisöä yhteisöohjautuvampaan suuntaan päätöksenteossa, jotta koko työyhteisö pääsee kehittymään ja kasvamaan yhteisöllisemmäksi. Ihmisten johtamisen näkökulmasta 75 % päiväkodin johtajista ajatteli, että muuttamalla toimintatapaa yhteisöohjautuvammaksi, he pystyvät työssä johtamaan paremmin työntekijöiden työhyvinvointia. Kun johtaja ei hierarkkisesti johda, työyhteisön jäsenet voivat ottaa enemmän roolia päätöksen teosta ja lisätä yksittäisen työntekijän työn merkityksellisyyttä.

Mä näkisin niinku sen antavan paljon mahdollisuuksia ja luovan siitä työhyvinvointia. Koska sitten kun sä saat päättää oma omasta työstäsi ja omaan työhön liittyvistä asioista, niin kyllähän se nyt se hallinnan tunne jo antaa sitä työhyvinvointia tai luo itsessään (H8)

Vastuun ottaminen

Muutaman päiväkodin johtajan mukaan osa työntekijöistä saattaa hieman vältellä vastuun ottamista, joten johtajan tehtävänä olisi huomioida, että vastuut jakautuisivat tasaisemmin työyhteisön jäsenten kesken. Heidän tehtävänä olisi

myös tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä antaa positiivista palautetta, jolloin rohkeus vastuutehtäviin lisääntyy. Strategiassa luodun vision mukainen työskentely, sitä kohti ohjaaminen ja siitä huolehtiminen ovat päiväkodin johtajien mukaan heidän vastuullaan oleva työtehtävä, jotta kokonaisuuskuva pysyy riittävästi hallinnassa.

Kaksi kolmasosaa johtajista mainitsi ristiriitatilanteiden ratkomisen sekä muiden haastavien asioiden esiin nostamisen kuuluvan heidän vastuulleen. Neljäsosa johtajista nosti tärkeänä esille sovittelijan roolin ja taidon näissä tilanteissa, pystyäkseen paremmin tukemaan työntekijöitä. Eräs päiväkodin johtaja sanoi aikovansa omassa asemassaan kuunnella työntekijöitä ja kannustaa heitä viemään asia keskusteltavaksi asianosaisten henkilöiden kanssa. Tarvittaessa johtaja tukee ja auttaa asioiden puheeksi ottamisessa. Eräs päiväkodin johtaja kuvasi olevansa huoltajien ja työntekijöiden välisten tilanteiden selvittämisessä näkökulmien tuottaja ja siten pyrkien auttamaan kumpaakin osapuolta ymmärtämään toistensa näkökantaa.

Mä oon se kannustaja joka sanoo että hei kiva kun tulit kertomaan mutta mä voin olla sun apuna, mä voin lähteä sun kanssa sinne mukaan sun keskustelemaan tän. Tässä on siellä sun tukena, mutta sun on kyllä itse uskallettava ottaa tää asia puheeksi. Ja mä oon se rohkaisija ja se tukija. Ottamatta puolia kenenkään suuntaan, että se semmoinen. Semmoinen tota, mä oon tällainen Sveitsi täällä välissä, puolueeton maaperä. (H10)

Lähes kaikki päiväkodin johtajat kokevat olevansa edelleen vastuussa uusien asiakasperheiden kanssa tehtävistä palvelusopimuksista sekä huoltajien kanssa käytävistä keskusteluista kaupungin ohjeistusten mukaisesti. Henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen kuuluvat myös muun muassa turvallisuussuunnitelmat ja vastaavat muut yleiset vastualueet. Yli puolet johtajista näkivät nämä olevan osa heidän työn vastuutehtäviä.

Hajautettu valta

Ihmisten johtamisessa hajautettu valta pitää sisällään sitä, että päiväkodin johtaja tarkkailee työtä ja sen suorittamista. Yksittäisistä työtehtävistä työvuorojen laatiminen on sellainen tehtävä, joka kuuluu päivittäisjohtamisen osa-alueeseen, mutta sitä voidaan käsitellä myös henkilöstöjohtamisen hajautetun vallan näkökulmasta. Suurin osa päiväkodin johtajista haluaa siirtää valtaa työvuorojen

suunnittelusta enemmän työntekijöille, jotta yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön vaikutusmahdollisuudet ja valta omaan työhönsä lisääntyisivät.

Päiväkodin johtajista 70 % näki, että johtajan tulisi huomauttaa työskentelystä tai antaa palautetta työntekijöilleen työsuorituksen parantamiseksi sen sijaan, että palautteet käsiteltäisiin sisäisesti työyhteisössä. Näin vältetään ristiriitatilanteilta työyhteisön jäsenten välillä. Päiväkodin johtajista noin 30 % puolestaan näki, että he toimisivat tukena haastavien asioiden käsittelyssä ja kannustavat työntekijöitä ottamaan asioita itsenäisesti keskenään esille.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kaikki päiväkodin johtajat mainitsivat työtehtävistä, jotka ovat laissa määritelty johtajan tehtäväksi. Esimerkiksi henkilöstön sairauspoissaolojen hallinnointi on arkaluontoisuuden takia yksi säädelyimmistä ihmisten johtamisen osa-alueista. Johtajat kokivat, että juuri sairauspoissaolot tulevat olemaan jatkossakin hierakkisemmin johdettua, sillä työntekijöiden henkilökohtaiset asiat kuuluvat yksityisyyden suojan piiriin.

Kun ollaan kuitenkin virassa olevia päiväkodin johtajia, niin meillä on sitä virkavastuuta niin sanotusti niin se, että tota kuitenkin aika monet niinku semmoiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat on vielä sillä tavalla aika hierarkkisesti johdettuja. (H7)

Toiveena yli puolella päiväkodin johtajista olisi, että yhteisöohjautuvalla työtavalla heille jäisi enemmän aikaa sekä itse henkilöstöjohtamiseen että työntekijöiden yksilölliseen kohtaamiseen. Eräs johtaja koki, että samalla hän voisi erityisesti ennaltaehkäisevästi puuttua henkilöstöä kuormittaviin tekijöihin.

Varsinkin niissä hetkissä kun kun henkilöstö on kuormittunut ja ja tota tietysti mieluusti ennaltaehkäisevästi sitä, että siihen henkilöstöjohtamiseen niinku ihan yksilötasolla tai tai sitten niinku isommassa, on se sitten tiimikäynti tai mikä tahansa se tapa on, on sen henkilöstöjohtamisen kanssa niin ehkä sillein tuntuu, että ei useastikaan ole välttämättä riittävästi aikaa. (H11)

5.3.2 Hallinnollinen johtaminen

Päätöksenteko

Hallinnollisessa johtamisessa kaikki päiväkodin johtajat nostivat esille sen, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä heidän työtehtäviinsä kuuluu edelleen paljon hallinnollisten päätösten tekemistä, joita ei voi yhteisöohjautuvasti toteuttaa. Päätökset pitävät sisällään muun muassa lasten sijoituksia tai henkilöstöön

liittyviä asioita kuten työsopimusten laatimisia tai henkilöstön vuosi- ja sairauslomien hyväksymisiä.

Kun näin äkkiä ajateltuna noihin henkilöstöasioihin. Tota toistaiseksi ei vielä voida toisilleen lomina myöntää ja vapaapäiviä ja ehkä se on aika kaukana, että nimenomaan että se on niinku se mekaanisen työn. (H7)

Oleelliset päiväkodin yksikön talouteen liittyvät päätökset johtajat näkivät olevan yhä heidän vastuullaan. Lopullisista hankintapäätösten tekemisistä 80 % johtajista sanoi pitävänsä itsellään, vaikka itse hankintatarpeista työyhteisössä keskustellaan yhdessä.

Ja hankinnoissa voisivat tehdä enemmän niinku asioita vielä itsekseen, että kyllä ne on mun kautta vielä mennyt. Sitten se loppulaskun kohtaan, että katsotaan, että mikä on se summa, jolla voidaan hankintoja tehdä niin tota mä oon vielä edelleen sen hyväksynyt sitten lopuksi, että. Pysytään budjetissa. Mutta jos se ottaa haltuun jotenkin sitä ymmärrystä siitä kokonaisuudesta, niin kyllä he silloin pystyy suunnitelmallisemmin toimii. (H4)

Vastuun ottaminen

Hallinnollinen vastuu nähdään kuuluvan vahvasti päiväkodin johtajalle myös yhteisöohjautuvassa toimintatavassa. Hoitaessaan itse hallinnollisia työtehtäviä, noin puolet päiväkodin johtajista tunsivat näin antavansa enemmän työrauhaa työntekijöilleen perustehtävän suorittamiseen. Lisäksi johtajat näkivät tärkeänä vastuutehtävänä avata myös taloudellisuuden näkökulmaa työntekijöilleen.

Tietysti taloudessa on nyt talousvastuut. En kyllä haluaisi sinne... niin kuin, että annetaan myöskin se työrauha sinne niinku ryhmiin ja kasvattajille että niinku. Se näkökulma, että mitä ehkä kuitenkin osa (työntekijöistä) pelkää, että tässä yhteisöohjautuvuudessa on se, että niinku että tuleeko meille ne johtajien tehtävät sitten niinku vielä lisäksi, niin sitten sitten just semmoinen niinku niin sanottu vastuu siitä taloudellisuudesta. (H7)

Yleisistä hallinnollista vastuista lähes kaikkien päiväkodin johtajien vastauksista nousivat esille kiinteistöhuoltoon liittyvät asiat, jotka monessa päiväkodissa ovat jo johtajien työtehtävinä. Eräs johtaja mainitsi myös, että hänen täytyy ottaa vastuuta monesta muustakin asiasta, kuten käytettävistä ohjelmistoista, sillä työntekijöiden käyttöoikeuksia ei ole määritelty tarpeeksi laajoiksi, jotta töitä pystyttäisiin työntekijöille jakamaan.

Hajautettu valta

Puolet johtajista totesi, että heille jäisi mahdollisesti enemmän aikaa hoitaa hallinnollisia tehtäviä, mikäli yhteisöohjautuvuutta lisätään muille johtamisen osa-alueille. Eräs johtaja sanoi, että hän pystyisi keskittymään ja tekemään hallinnollisia tehtäviä myös laadullisesti paremmin, kun muusta johtamisesta vapautuisi enemmän aikaa.

Hei hitsi se vapauttaa mulle aikaa tehdä näitä mun hallinnollisia töitä, että kun on on varmaa ja on on kaikkea populusta, on taulukkoja, on sijoittelua ja palvelusopimusta ja kaikkea muuta niin. (H1)

Rekrytointi nähdään vastausten perusteella kuuluvaksi lähes täysin päiväkohtain johtajille. Johtajilla on päiväkotiyksikkönsä kokonaiskuva, henkilöstörakenne sekä osaaminen parhaiten tiedossa, jolloin he kykenevät arvioimaan myös pedagogisen sekä muun resurssin tarpeen ja löytämään yksikkönsä soveltuvimmat työntekijät.

Tietenkin sitten se rekrytointi. En mä sitä voi oikein ulkoistaa muille. Kyllähän mun on pidettävä huoli siitä, että mä saan tänne niinku porukkaa. (H12)

5.4 Johtajien yleisiä näkemyksiä asemamuutoksesta

Päätutkimuskysymyksen yleiskuvan kartoittamiseksi kysyttiin johtajien ajatuksia heidän asemamuutoksestaan yhteisöohjautuvassa työyhteisössä. Erityisesti tarkasteltiin yhteisöohjautuvuuden vaikutusta päiväkodin johtajan omaan asemaan ja kartoitettiin muutosprosessia tukevia jatkotoimenpiteitä. Kaikki päiväkodin johtajat kokivat asemamuutoksen mielekkäänä ja näkivät itsensä toteuttavan valmentavaa johtamista tällaisessa yhteisöohjautuvassa toimintatavassa. Muutosta varten yhteisöohjautuvuuden tulisi olla koko organisaation toimintatapa ja johtajien tulisi saada koulutusta sen toteuttamiseen.

5.4.1 Yhteisöohjautuvuuden vaikutus omaan asemaan

Kaikki 13 haastateltua päiväkodin johtajaa näkivät aseman muutoksen kohti yhteisöohjautuvaa työyhteisöä olevan heille mielekkästä ja juuri sitä, mitä he haluavat oman asemansa johtajana olevan. Puolet päiväkodin johtajista mainitsi myös, ettei koe tällä hetkelläkään olevansa kovin hierarkkinen johtaja, joten

muutos yhteisöohjautuvaan suuntaan oli heistä erittäin toivottua. Suurin osa haastateltavista päiväkodin johtajista koki, ettei heidän roolinsa esihenkilönä ole uhattuna, vaan päinvastoin yhteisöohjautuvuus tukisi heidän työtä ja lisäisi sekä johtajien itsensä että alaisten työhyvinvointia. Kaksi kolmasosaa koki, että monessa asiassa tietotaitoa löytyy työyhteisössä eivätkä johtajat ole aina kaiken tietäviä vastausautomaatteja. Päiväkodin johtajista 90 % näki valmentavan ja ohjailevan johtamisen olevan se, mitä he haluavat toteuttaa. Tällaisella johtamistyyllillä päiväkodin johtajan rooli muuttuu vastauksia antavasta enemmän valmentavaksi, jolloin työntekijöiden osaaminen ja yhteisöllisyys lisääntyvät. Eräs päiväkodin johtaja kuvasi asemaansa johtajana yhteisöohjautuvassa työyhteisössä valmentajaksi alla olevalla esimerkillä.

Mä näen sen niin, että johtajuus on valmentamista. Kun joukkue pelaa hyvin, valmentaja voi olla taustalla. Kun joukkue häviää, valmentaja toimii tukena ja voimaannuttaa joukkuetta ja yhteisöä. Hyvä johtaja toimii turvallisen kaukana työntekijästä. Se on niinku periaatteessa me ollaan niinku joukkue, joka pelaa jalkapalloa ja ja tota. Minä kerron säännöt kaikki tietää pelisäännöt. Jos niistä poiketaan niin tota sitten mun tehtävä on ohjata joukkuetta oikeeseen suuntaan. Jos joukkue voittaa niin eihän mun tarvitse silloin mä voin vaan katsoa sitä sitä touhua. Se on vähän niin kuin jalkapalloa. (H3)

Päiväkodin johtajat olivat yksimielisiä siitä, että johtajan läsnäolo on kaikissa olosuhteissa tärkeää varhaiskasvatuksessa. Neljäsosa johtajista koki, että he haluaisivat nähdä ja ajatella johtajan olevan työyhteisössä tasa-arvoisessa asemassa, osana yhteisöä. Päiväkodin johtajan työ olisi näin yksi työtehtävä muiden päiväkodissa olevien tehtävänkuvien joukossa. Päiväkodin johtajista 10 % nosti esille sen, että jokaisella johtajalla on omat vahvuutensa, joiden avulla he vahvistavat yksilöllisesti työyhteisön osaamista. Eräs päiväkodin johtaja toi esiin myös ajatuksen siitä, että päiväkodissa hierarkia voisi olla päinvastoin. Tällöin ylempänä hierarkiassa olisivat lasten parissa työskentelevät kasvattajat, joiden työtä päiväkodin johtaja tukee. Koska päiväkodin johtajilla on muutenkin todella paljon työtehtäviä, he toivoivat yhteisöohjautuvuuden vapauttavan kohtuullisesti heidän työaikaansa muihin tehtäviin tai johtamisen osa-alueisiin, kuten pedagogiseen johtamiseen.

Että se porras onkin niin päin, että mitä enemmän me, --- johtajuutta tietenkin tarvitaan. Mutta siis jos ajatellaan, että päiväkodin johtajaa niin se onkin niin, että minä tuen sitä heidän työtä. Ja se tulee sitten alas vain sieltä heiltä minulle. Tukeakseen sitä minun työtä, että enemmän se on se, että mulle

tulee tästä mieleen, että mitä mä voin tarjota heille, jotta he voivat tehdä heidän työnsä parhaiten. (H1)

Kaikesta huolimatta 60 % päiväkodin johtajista näkivät, että heidän tehtävänä on kuitenkin sanoa viimeinen sana, mikäli työyhteisössä ei päästä yhteiseen päätökseen. Ulkopuolisen sovittelijan roolissa päiväkodin johtajat kokivat pystyvänsä antamaan paremmin rakentavia ratkaisuehdotuksia mahdollisten ristiriitatilanteiden tai epäammattillisten tilanteiden ilmetessä, sekä työyhteisössä ja asiakassuhteissa. Näin estetään suurempien konfliktien syntyminen.

5.4.2 Muutosprosessia tukevat jatkotoimenpiteet

Haastatteluissa päiväkodin johtajat nostivat esille erilaisia jatkotoimenpiteitä, jotka tukisivat heidän asemamuutosprosessia. Johtajista 75 % korosti muutosprosessia edistäväksi asiaksi yhteisöohjautuvuuden näkyvyyden koko organisaation tasolla. He kokivat, että muutoksen tapahtumiseen tarvitaan myös ylemmän organisaatiotason esimerkkiä, jotta haluttu toiminta saadaan siirrettyä myös alemmille tasoille. Eräs päiväkodin johtaja mainitsi, että kun heitä kohtaan on kohdistettu ylhäältä päin yhteisöohjautuvuutta lisääviä toimintatapoja esimerkiksi päiväkodin johtajien kokouksissa, he ovat päässeet kokemaan omakohtaisesti paremmin miten se voisi mahdollisesti työntekijöihinkin vaikuttaa.

Sen täytyy niinku kokonaisuutena sieltä ihan ylhäältä päin muuttua, jotta me pystytään täällä ruohonjuuritasolla muuttua tavallaan, että se on puolin ja toisin semmoista yhteisöohjautuvuutta. (H10)

Kaksi päiväkodin johtajaa nosti esille sen, että vaikka yhteisöohjautuvaan työtapaan siirtyminen vaikuttaa heistä hyvältä, tulee sitä myös ajatella kriittisesti. He mainitsivat sen, että siirtymä uudenlaiseen työskentelytapaan tarvitsee yhteistä keskustelua niin kaupunki- kuin yksikkötasolla ja pohdintaa siitä, millaisena yhteisöohjautuvuus näkyy, sekä arvioida kriittisesti minkälaisissa tilanteissa yhteisöohjautuvuutta voi työyhteisöissä tapahtua. Eräs päiväkodin johtaja myös mietti, onko yhteisöohjautuvaan työtapaan siirtyminen mahdollista ja tarvitseeko se yksilöltä jotain tietynlaisia ominaisuuksia. Yksi päiväkodin johtaja mainitsi myös, että vaikka tulee uusia työskentelytapoja, ei unohdettaisiin vanhoissa toimintatavoissa olleita hyviä käytänteitä, vaan osattaisiin tarkastella asiaa työyhteisön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Joku uusi ismi tulee, niin lähtee ihan satasella mukaan, että silloin ei himmailla ja silloin kaikki muu mikä on ikään kuin ollutkin hyvää niin kaikki unohtuu. Että toivottavasti tietysti tässä säilyy säilyy, jos on jotain hyvää säilytettävä, että kaiken ei tarvitse muuttua tän myötä (H12)

Kaikki johtajat sanoivat, että heidän asemansa ei muutu nopeasti, sillä työyhteisö määrittelee osittain, miltä johtajuus tietyssä päiväkodissa näyttää. Muutos vaatii pitkäjänteistä työtä sekä johtajalta aikaa ja läsnäoloa työyhteisössä, jotta työyhteisöä ja asemaa voidaan yhdessä muokata kohti haluttua yhteisöohjautuvuutta.

Ainakin niin toki tää vaatii nyt sitten varmaan ehkä mun itseni sitä, että tarkistella kalenteria ja sitä, että miten mä nyt niin kun kalenteroin oman kalenterini ja myös kunnioitan itse sitä, että mä pystyn antamaan sitä aikaa. --- Mä konkreettisesti huomasin sen että ei tuosta työyhteisöstä tule yhteisöohjautuva jos mä en ole siellä kuulemassa ja näkemässä ja tarpeen tullen myöskään vähäisen niinku jelpimässä vähän sitä niin kun näkemystä tai herättelemässä sitä. Ei sitä että mä ohjaan sitä johonkin tiettyyn suuntaan, vaan esitän niitä kysymyksiä. (H1)

Kaksi johtajaa kokivat myös, että heidän on hieman vaikea pohtia yhteisöohjautuvassa työyhteisössä olevaa asemaansa, sillä aikaisempaa kokemusta siitä ei vielä ole muodostunut. He korostivat sitä, että johtajan asema ja tapa työskennellä muotoutuu aina työyhteisön ja sen tarpeiden mukaiseksi. Tämän perusteella päiväkodin johtajan toimintatapoihin vaikuttavat vahvasti yhteisön valmiudet muutokseen ja siihen millä voimakkuudella johtaja voi aloittaa oman asemaansa muuttamisen.

Kolmasosa johtajista mainitsi varajohtajan roolin tukevan heidän asemansa muuttumista, sillä varajohtaja on enemmän mukana arjessa kuulemassa ja auttamassa yhteisöä eteenpäin kohti haluttua toimintatapaa. Varajohtaja ja työyhteisössä jo nyt yhteisöohjautuvuuteen suuntautuneet työntekijät pystyisivät päiväkodin johtajien mielestä tuomaan esimerkillään vahvistusta työyhteisöön ja sitä kautta tukemaan johtajan tavoitetta työyhteisön ja samalla oman asemansa muuttamisessa. Johtajista 80 % mainitsi, että heidän tulee tarkastella ja reflektoida omia toimintatapojaan, sillä muutos ei tapahdu, ellei myös johtaja itse osallistu siihen aktiivisesti. Kolmasosan mielestä päiväkodin johtajat saattavat tehdä työtä opitulla kaavalla, joten heidän täytyy kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi reflektoinnin avulla siihen, mitkä toimintatavat saattavat estää yhteisöohjautuvuuden syntymistä. Johtajista 60 % mainitsivat yhtenä

toimintatapansa muutoksena sen, että he antavat työntekijöille enemmän aikaa sekä tilaa tehdä yhteisöohjautuvia ratkaisuja olemalla johtajana enemmän hiljaa ja taustalla. Keskusteluiden käynnistäminen, toisten kuunteleminen ja tarvittaessa omista ajatuksista luopuminen oli myös yhden päiväkodin johtajan näkökulma omien toimintatapojen muuttamisessa.

Katsoa itseämme peiliin niitä meidän omia toimintatapojamme, koska me joudutaan myös jokainen itsessämme muuttaa ne nopeatempoiset, hidastempoiset, erilaiset persoonat, tunteilla reagoivat, ne passiiviset tai tota niin hyvin aktiiviset osapuolet. Se vaatii myös sitä oman ammatillisen roolin kautta niin pitää peilata paljon asioita, koska se yhteisöohjautuvuus vaatii kaikki mukaan. (H1)

Mun pitää ainakin opetella pitää suuni kiinni. Että mä oon hirveän semmoinen ratkaisukeskeinen. (H8)

Päiväkodin johtajista 75 % nosti esille myös heille suuntautuvan tuen tärkeyden. He ovat saaneet vertaistukea ja näkökulmia muilta päiväkodin johtajilta, mutta kolmasosa johtajista piti tärkeänä saada muutokseen tukea myös koulutuksen kautta. He kokivat tarvitsevansa lisää koulutusta muun muassa valmentavaan johtamiseen, jotta voisivat toimia mallina edistäen, ohjaten ja kouluttaen työyhteisöä kohti yhteisöohjautuvuutta. Eräs johtaja myös painotti sekä johtajien että kasvatushenkilöstön työn vaativuusarviontien uudelleen määrittelyä ja käsitteiden avaamista. Työyhteisön kanssa tulee käydä läpi yhteisöohjautuvuuden tuomat muutokset sekä työyhteisöön että johtajan asemaan.

Nythän me päiväkodin johtajat vähän ehkä toimitaan sellaisella omalla mututuntumalla. Että kyllähän me keskustellaan niistä asioista mitä käydään ja saadaan vinkkejä ja näin, mutta konkreettisesti niin. Jos me ollaan jos ehkä niinku ehkä ollaanko me sitten niitä ensin niinku autetaanko me luomaan sitä yhteisöohjautuvaa yhteisössä niin millaisia työkaluja me siihen tarvitaan? Että löytyykö meiltä niitä onko meillä se osaaminen, että me voidaan saada se yhteisö toimimaan sillä tavoin? Koska eihän se ole pelkästään sen yhteisön tehtävä. Eihän se voi mennä niin, että se yhteisö rakentaa sitä näin ja sitten päiväkodin johtaja siellä kättelee no hyvin menee -ajatuksella että niinku ihan varmaan meillä päiväkodin johtajilla ei kellään ole. Ei meillä ole siihen koulutusta. Muutosjohtaminen tai miksikä tota sitten sanotaan toimintakulttuurin luominen, niin kyllähän me ollaan sitä tehty. Mutta jos ajatellaan että mennään nyt ihan jollakin uudella toimintatavalla. (H1)

6 POHDINTA

6.1 Pohdintaa päiväkodin johtajien muuttuvasta asemasta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa päiväkodin johtajien muuttuvaa asemaa yhteisöohjautuvassa työyhteisössä päiväkodin johtajien näkökulmasta yhden keskisuuren kaupungin varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajan asemaa tarkasteltiin kolmen johtamisen osa-alueen kautta, joita olivat päivittäisjohtaminen, pedagogista johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Nämä valikoituivat tarkastelun kohteeksi, koska aikaisempien tutkimuksien (mm. Siippainen ym., 2021; Hujala & Eskelinen, 2013; Fonsén, 2014) perusteella päiväkodin johtajan työ koostuu suurelta osin kyseisistä osa-alueista.

Tämän tutkimuksen tuloksena päivittäisjohtamisen osa-alueessa päiväkodin johtajat näkivät olevansa valmiita siirtymään yhteisöohjautuvaan toimintamalliin erityisesti resurssin järjestämisen vastuun ottamisessa ja päätöksenteossa. Työn tekeminen tehostuu, kun johtajaa ei tarvita jokaiseen päätökseen ja vastuuta on siirretty työntekijöille (Launonen & Martela, 2021; Vuori & Martela, 2020). Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajat ovat osittain jo pyrkineet muuttamaan asemaansa jakamalla joitakin tehtäviä enemmän yhteisöohjautuvasti työyhteisölle. Näitä tehtäviä ovat päivittäisjohtamisessa olleet muun muassa henkilöstöresurssien järjestäminen ja työvuorosuunnittelu (mm. Siippainen ym., 2021). Vuorovaikutuksellisesti tehty työ lisää työyhteisössä yhteistyötä (Bøe & Hognestad, 2015; Salovaara & Mäkkeli, 2021), jolloin kaikkien henkilöiden osaaminen tulee paremmin esille ja tätä työntekijöiden osaamista voidaan hyödyntää paremmin luoden jotain, mitä yksittäinen työntekijä ei mahdollisesti voi yksin saavuttaa (Salovaara, 2020; Mäkkeli ym., 2021). Henkilöstö kuitenkin usein odottaa, että johtaja ottaisi vastuuta myös päivittäisestä työn organisoinnista (Bøe & Hognestad, 2015), mikä näkyi tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajien vastauksissa. Aineiston mukaan päiväkodin johtajat korostivat työntekijöillä olevan käytännössä heitä paremmat edellytykset

henkilöstöressurssin järjestämisessä esimerkiksi tiimien toiminnan ja lasten tarpeiden näkökulmasta. Päiväkodin johtajat kuvasivat, että kaikki työntekijät eivät ole valmiita ottamaan vastuuta resurssin järjestämisestä itselleen, jolloin johtajien tulisi ottaa enemmän vastuuta ja roolia lakisääteisen mitoituksen varmistamiseksi ja arjen sujuvoittamiseksi. Vastuun antamisen yhteydessä päiväkodin johtajien tulisi antaa myös tukea sellaiselle työntekijälle, joka kokee olevansa epävarmempi tekemään päätöksiä. Haastateltavina olleet päiväkodin johtajat nostivat yhteisöohjautuvuutta tukevinä keinoina esille muun muassa demokraattisen johtamismallin mukaisen (Salovaara, 2020) toimintasuunnitelman laatimisen yhdessä työntekijöidensä kanssa, kysymyksien esittämisen valmentavan johtamismallin tavoin sekä ideoiden pallottelun ja onnistumisten huomioimisen (Parrila, 2016; Clark, 2021). Johtajan rooli muuttuu siis työn jakajasta ja valvojasta enemmän mahdollistajaksi, auttajaksi ja valmentajaksi (Viitala & Jylhä, 2019). Tutkimuksen perusteella johtajat halusivat oman roolinsa muuttuessa saada enemmän koulutusta esimerkiksi valmentavasta johtamisesta, jotta he osaisivat hyödyntää sitä työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksessa moni johtaja toi esille sen, että työntekijöiden prioriteettina on toteuttaa varhaiskasvatuksen perustehtävää eli hoitaa, kasvattaa ja opettaa lapsia. Näin ollen yhteisöohjautuvuus ei voi aina toimia varhaiskasvatuksessa. Bøe ja Hognestad (2015) ovat todenneet myös tutkimuksessaan, että henkilöstöressurssin ollessa puutteellinen, päiväkodin johtajan on tällöin otettava suurempaa roolia esimerkiksi päivän organisoinnissa. Näin he tukevat laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamista, työntekijöidensä työtä sekä heidän työssä jaksamista.

Tämän tutkimuksen pedagogisen johtamisen osa-alueen selvänä tuloksena voidaan todeta, että päiväkodin johtajat kokevat jo nyt toimivansa osittain yhteisöohjautuvasti sekä pedagogisten käytänteiden että tavoitteiden hallinnollisessa johtamisessa. Yhteisöohjautuvuudessa työntekijät ovat olennaisessa asemassa tavoitteiden laatimisessa ja toiminnan suunnittelussa (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Salovaara, 2020; Lee & Edmondson, 2017; Ahonen ym., 2015). Päiväkodin johtajien vastauksista nousi esille, että pedagogisessa johtamisessa he tekevät ja haluavat tehdä paljon yhteistyötä työntekijöiden kanssa, minkä myös Hujala ym. (2013) ovat tutkimuksessaan todenneet.

Haastatteluissa monet johtajat nostivat esille myös varajohtajan tai varhaiskasvatuksen erityisopettajan osaamisen tärkeyden pedagogisen johtajuuden tukemisessa ja laadun varmistamisessa, sillä moninaisten hallinnollisten töiden takia päiväkodin johtajat ovat osittain hieman erkaantuneet pedagogisen työn arjesta. Erityisesti tällä pedagogisen johtamisen osa-alueessa työntekijöillä on paljon vahvaa asiantuntijuutta ja osaamista (mm. Ukkonen-Mikkola ym., 2020; Hujala, 2013), jota yhteisöohjautuvuuden periaatteen mukaisesti voidaan ottaa käyttöön muun muassa valmentavan johtamisen avulla (Koistinen & Kostamo, 2021). Tutkimuksessa päiväkodin johtajat kertoivat haluavansa hyödyntää työntekijöidensä asiantuntijuutta ja osaamista erityisesti yhteisöohjautuvuuden toimintamallin neuvonantoprosessin avulla. Neuvoja pyytämällä päiväkodin johtaja voi varmistaa työntekijöiden mielipiteiden kuulemisen ja huomioon ottamisen (Vuori & Martela, 2020). Neuvonantoprosessia voidaan käyttää muun muassa toiminnan tavoitteiden laatimisessa, uusien lapsiryhmien tai tiimien muodostamisessa. Pedagogisia prosesseja kehittämällä päiväkodin johtajat voivat taata pedagogiikan laatua (Hujala ym., 2013). Johtamiseen sopivien toimintatapojen etsimisellä saadaan lisättyä aikaa yhteiselle keskustelulle ja ajatusten vaihtamiselle. Yhteisössä voidaan laajentaa pedagogiikan kokonaisuutta tavoitteista keskustellen sekä työnjaon ja organisoinnin avulla (Ukkonen-Mikkola ym., 2020).

Tutkimuksen tulosten perusteella päiväkodin johtajat kokevat pedagogisen johtamisen olevan tärkeä osa työtään ja haluavat priorisoida sitä omassa johtamisessaan, mikä todetaan myös aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Fonsén, 2014; OECD, 2020). Yhteisöohjautuvaan toimintatapaan mentäessä pedagoginen johtajuus lisääntyisi varhaiskasvatuksessa myös tutkimuksessa haastateltujen johtajien aseman ja roolien muutosta kuvaavien puheiden perusteella. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä johtajat näkevät olevansa enemmän valmentajia, jotka tukevat työntekijöitä löytämään parhaita ratkaisuja keskustelujen ja tarkentavien kysymysten avulla. Nämä tutkimuksen päiväkodin johtajien nimeämät roolit ovat samoja, mitä Fonsén ja Hujala (2016a) ovat esittäneet pedagogisen johtajan roolien olevan. Pedagoginen johtaminen korostuisi näin yhteisöohjautuvuudessa.

Henkilöstöjohtamisen tuloksissa, sekä ihmisten että hallinnollisen johtamisen näkökulmasta, korostuivat selkeästi päiväkodin johtajien näkemys

siitä, että kyseisiin osa-alueisiin liittyvät työtehtävät kuulusivat kaikista tutkimuksen osa-alueista selkeimmin juuri heidän vastuulleen. Haastatteluissa päiväkodin johtajat toivoivat pystyvänsä resursoimaan työaikaansa riittävästi nimenomaan henkilöstöjohtamiseen. Päiväkodin johtajat nostivat tässä tutkimuksessa esille, että yhteisöohjautuvasti voitaisiin toteuttaa pidemmän tähtäimen työvuorosuunnittelua, mitä voidaan pitää hallinnolliseen johtamiseen kuuluvana. Työvuorojen akuutti järjestäminen katsotaan kuuluvaksi paremmin päivittäisjohtamisen osa-alueeseen, mutta sekin toivotaan tapahtuvan yhteisöohjautuvasti. Työvuorosuunnittelulla työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan omaan työhönsä lisäten myös työhyvinvointia (Salovaara, 2020; Sydänmaanlakka, 2015). Tässä tutkimuksessa yhteisöohjautuvassa toimintamallissa päiväkodin johtajat haluavat nähdä itsensä vielä enemmän tasavertaisena työyhteisön jäsenenä, missä jokaisella työntekijällä on oma perustehtävänsä. Yhdessä työskentelemällä päiväkodin johtaja tukee varhaiskasvatuksen opettajien, lastenhoitajien ja avustajien työtä ja päinvastoin. Vaikka yhteisöohjautuvuuden periaatteena on, että työyhteisön jäsenten tulisi puuttua epäkohtiin (Salovaara, 2020), liitetään kuitenkin epämiellyttävien tehtävien hoitaminen usein johtajan työhön (Pirttilä ym., 2019). Monet päiväkodin johtajat kokivatkin sen olevan heidän tehtävänään, mutta näkivät samalla olevansa siinä enemmän sovittelijan roolissa tuoden esille ulkopuolista näkökulmaa, ja voiden näin auttaa tilanteen ratkomisessa estäen suurempien konfliktien syntymistä.

Koska omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä on tärkeää työn merkityksellisyyden, motivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta (Pirttilä ym., 2019), haluavat haastateltavana olleet päiväkodin johtajat tuoda myös omat vahvuutensa työyhteisön käytettäväksi. Usein johtajilla saattaa olla työntekijää enemmän asiantuntijuutta muun muassa taloudellisuuden ja toiminnan perusedellytysten näkökulmasta (Koistinen & Kostamo, 2021). Osaamisparvien muodostaminen nähtiin tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajien mielestä olevan yksi keino, jolla he saisivat lisättyä työyhteisön osaamista ja kaikille mahdollisuuksia hyödyntää omia vahvuuksiaan. Tällä tavalla jaetuilla vastuilla ja johtamisella mahdollistetaan kaikkien työntekijöiden toimijuuden toteutuminen (Kolho & Ylittervo, 2021).

Varhaiskasvatuksen yhteisöohjautuvassa työyhteisössä johtaja toimisi henkilöstöjohtamisen osa-alueessa enemmän valmentajana, kyselijänä ja toiminnan mahdollistajana kuin käskyttäjänä ja päättäjänä (Fonsén & Parrila, 2016a; Toikka & Salovaara, 2021; Martela, 2020; Viitala & Jylhä, 2019). Avoimessa keskustelukulttuurissa johtajaa voisi tarvittaessa lähestyä matalalla kynnyksellä, jolloin juuri keskustelemalla ja kysymällä voisi muun muassa kehittää yhdessä johtajan kanssa kokonaisuutta, pallorella ajatuksia sekä havainnoida toiminnan kehittämisen kohteita. Johtajat omaavat usein paljon organisaation kannalta tärkeää tietoa, joten heidän osaamistaan kannattaa hyödyntää esimerkiksi valmentavasta näkökulmasta (Koistinen & Kostamo, 2021). Johtajat kuitenkin toivat vahvasti tutkimuksessa esille sen, että he eivät halua olla vastausautomaatteja, eivätkä edes aina tiedä vastausta työntekijöitä mietityttäviin kysymyksiin. Johtajat kokivat tutkimuksessa usein, että heidän työntekijöillään on tietotaitoa arjesta enemmän ja sanonnan ”viisaus asuu työntekijöissä” toisti useampi johtaja. Lisäksi erilaista tietotaitoa tarvitaan yhteisöohjautuvassa työssä paljon, eikä johtajilla itsellään aina ole asiantuntijuutta ratkoa yksin organisaatiossa ilmeneviä ongelmatilanteita, jolloin juuri nämä työntekijöiden asiantuntevat ideat ja tiedot ovat erittäin tärkeitä kokonaisuuden onnistumisen näkökulmasta (Lee & Edmondson, 2017; Peace & Manz, 2005). Toiminta kehittyy ja jaettu johtaminen lisääntyy henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, kun johto ottaa huomioon enemmän työntekijöiden osaamista ja asiantuntijuutta (Juuti, 2020).

Tuloksien yhteenvetona kaikkien kolmen johtamisen osa-alueen perusteella voidaan todeta päiväkodin johtajien suhtautuvan yhteisöohjautuvuuden mukana tulevaan asemamuutokseen poikkeuksetta hyvin myönteisesti ja kokevan tällaisessa työyhteisössä työskentelemisen itselleen mielekkäänä. Tämä luo myös hyvän valmiuden suunnata toimintaa yhteisöohjautuvaksi. Kukaan haastateltavista ei suhtautunut torjuvasti yhteisöohjautuvuuteen. Yleinen yhteisöohjautuva johtamismalli näyttää tutkimuksen tulosten mukaan soveltuvan pääpiirteittäin varsin hyvin myös varhaiskasvatuksen johtamiseen. Kolmesta johtamisen osa-alueesta päiväkodin johtajat näkivät pedagogisen johtamisen olevan jo tällä hetkellä eniten yhteisöohjautuvasti toteutuvaa. Henkilöstöjohtaminen puolestaan koetaan selkeämmin päiväkodin johtajien työtehtäväksi. Tulosten perusteella päiväkodin johtajat halusivat keskittyä

työssään enemmän näihin osa-alueisiin kuin mitä se tällä hetkellä on heille ollut mahdollista. Johtajan moninaisen työnkuvan takia (Muijs ym., 2004; Siippainen ym., 2021) he mielellään jakavat omista työtehtävistään osia työntekijöille. Tuloksissa päiväkodin johtajat näkivät päivittäisjohtamisen osa-alueessa olevan eniten mahdollisuuksia yhteisöohjautuvaan suuntaan siirtymisessä osaamisen ollessa enemmän työyhteisön jäsenillä. Vaikka päiväkodin johtajien tehtävänä on pitää huolta resursseista (Hietämäki, 2013) ja tukea sekä auttaa työntekijöitä päivittäisen arjen sujuvoittamiseksi (Bøe & Hognestad, 2015), he toivovat työntekijöiden ottavan enemmän vastuuta päätösten teossa, jotka koskettavat työyhteisöä, arjen pyörittämistä tai pedagogisia ratkaisuja. Nämä yhteisölliset työskentelytavat tukevat päiväkodin johtajan työtä (Muijs ym., 2004) ja yhteistyössä koko työyhteisö mahdollistaa johtamistyön onnistumisen (Hujala ym., 2016). Aineistosta tuli kuitenkin esille, että muutoksessa tulisi huomioida vanhojen toimivien toimintatapojen malleja ja tarvittaessa edetä rauhassakin pala kerrallaan. Yhteisössä on tärkeää pohtia, minkälaisia työtehtäviä voidaan jakaa työntekijöille, sillä johtajan tulee myös luoda työntekijöilleen rauha toteuttaa varhaiskasvatuksen perustehtävää (Hietämäki, 2013).

Monet päiväkodin johtajista olivat jo hankkeen aikana toimineet osittain yhteisöohjautuvasti ja hyödyntäneet valmentavaa johtamista omassa johtamistyyliissään. Kaikissa työyhteisöissä työntekijät eivät kuitenkaan ole vielä täysin valmiita siirtymään yhteisöohjautuvaan työskentelytapaan ja johtajaa kaivataan enemmän tekemään päätöksiä asioista. Tämän muuttaminen vaatii johtajalta pitkäjänteistä työtä, valmentavaa työtettä ja keskittymistä yhteisöllisyyden luomiseen. Lisäksi johtajat tarvitsevat muutokseen tukea siihen innokkaasti suhtautuvilta työntekijöiltään, jotka pystyvät myös omalla toiminnallaan kannustamaan ja auttamaan kollegoitaan, sekä viemään sitä kautta muutosta eteenpäin.

Päiväkodin johtajan asemamuutoksessa auttaa koko organisaatiossa toteutettava muutos yhteisöohjautuvaan suuntaan ja keskustelu yhteisen toimintatavan löytämiseksi sekä eri ammattiryhmien työnkuvien vaativuuksien uudelleen tarkastelu ja arviointi. Yhdessä työyhteisön kanssa kehitetään yhteisöohjautuvuuden suuntaa sekä sovelletaan ja reflektoidaan erilaisia toimintatapoja (Vuori & Martela, 2020). Työyhteisöt muokkaavat itse yhteisöohjautuvuutta omien tarpeidensa mukaisiksi, mutta yleinen organisaation

toimintatapa tulisi saada samansuuntaiseksi. Päiväkodin johtajat pystyvät keskenään jakamaan osaamista jo toimivista hyvistä toimintamalleista. Yhteisöohjautuvuus lisää työntekijöille mahdollisuuksia osallistua heitä koskeviin päätöksiin ja he saavat vastuuta hallita omaa työtään, jolloin kehitetään työyhteisön työhyvinvointia ja työn imua (Hakanen ym., 2019; Fonsén, 2014). Autonomisuuden kasvaessa yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen lisääntyvät pitäen samalla työntekijöiden motivaation ja töissä pysyvyyden korkeammalla tasolla (OECD, 2020).

Päiväkodin johtajan oma työhyvinvointi myös lisääntyisi, kun hänelle mahdollisesti vapautuisi työaika keskittyä esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen, hallinnollisten töiden loppuun saattamiseen ja toiminnan kehittämiseen pedagogisesta näkökulmasta. Monien eri työtehtävien takia johtajan työaika ei aina riitä työntekijöiden kohtaamiseen (Pirttilä ym., 2019), joten päiväkodin johtajat haluaisivat käyttää vapautuvaa aikaa työntekijöiden kanssa keskusteluihin edistääkseen heidän hyvinvointiaan. Työhyvinvointia ja työntekijöiden pystyvyyttä toimia lasten kanssa voidaan lisätä pedagogisella johtamisella (OECD, 2020).

Yhteisöohjautuvaan toimintamalliin siirryttäessä yhteisö on kaiken keskiössä (Salovaara, 2020; Sato & Makabe, 2021), jolloin johtajien asema muuttuu vaikuttaen myös heidän tapansa työskennellä (Koistinen & Kostamo, 2021; Martela, 2021; Lee & Edmondson, 2017). Tässä tutkimuksessa monet päiväkodin johtajat näkivät, että heidän tulee huomioida sekä reflektoida omaa työtapaansa ja tehdä työyhteisössä työtä muutoksen edistämiseksi. Tutkimuksessa nousi esille, että päiväkodin johtajan tulisi kiinnittää huomioita siihen, että hän antaa tilaa työntekijöille vaikuttaa, tuoda omia mielipiteitä esille sekä luoda ratkaisuja heitä koskeviin asioihin. Uusi toimintamalli vaatii johtajalta malttia olla hiljaa, odottaa ja kuunnella siten, että ideat lähtevät työyhteisöstä nousemaan. Johtajan tulee kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä tekemään yhteisöä koskevia päätöksiä, jotta heidän itseluottamuksensa kasvaa ja itsenäisten päätösten tekeminen yhteisön kannalta helpottuu (Salovaara, 2020).

Tutkimuksen ja tulosten perusteella yhteisöohjautuvaan toimintamalliin siirtymistä edesauttaisivat konkreettisina toimina laajasti koko organisaation mukaan ottaminen ja riittävän monipuolinen koulutus sekä työntekijöille että päiväkodin johtajille varmuuden tunteen luomiseksi. Työntekijöiden parissa

tehtävä vastaavan tyylinen tutkimus voisi antaa myös varsin hyviä uusia ja erilaisia näkökulmia yhteisöohjautuvan kokonaiskuvan hahmottamiseksi varhaiskasvatuksessa.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisessä asetelmassa tarkastellaan tutkimusprosessin eettisyyttä (Kuula, 2011; Eskola & Suoranta, 2016). Eettisyyden tarkastelussa tulee myös huomioida, että tämän tutkimuksen aineisto kerättiin suoraan haastattelemalla päiväkodin johtajia (Neuendorf, 2017). Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus heidän tuottaman aineiston käyttöön ja heillä oli mahdollisuus perua suostumuksensa tutkimuksen aikana. Tietosuojasta huolehdittiin tarkasti eikä haastateltavilta kerätty tarkempia tunnistetietoja. Kerätty aineisto tallennettiin, materiaali säilytettiin salasanojen takana ja siitä myös poistettiin mahdolliset tekijät, jotka olisivat yhdistettävissä haastateltaviin. Tutkimuksen aineiston laadukkuuden varmistamiseksi haastattelukysymysten laadintaan ja tarkoituksenmukaisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Tässä tutkimuksessa esitettyjen haastattelukysymysten laadintaa ohjasivat tarkkaan tutkimusongelma ja sitä täydentävät tutkimuksen alakysymykset. Haastattelukysymysten kehyskertomuksilla saatiin luotua haastateltavalle mielikuva tilanteesta, jolloin niihin vastaaminen helpottui. Ennen varsinaisia haastatteluita suoritettiin pilottihaastattelu, missä haastattelukysymyksiä esitettiin varhaiskasvatuksesta ja johtotehtävistä kokemusta omaavalle henkilölle. Tämä auttoi kohdentamaan ja muokkaamaan kysymyksiä tutkimusongelmaa ja alakysymyksiä vastaaviksi. Teemahaastatteluna toteutetussa haastattelutilanteessa tutkija esitti haastateltaville tarkentavia kysymyksiä, mikäli joku osa-alue vaati haastattelun aikana selkeästi lisää tietoa. Päiväkodin johtajille laitettiin ennakkoon sähköpostilla haastattelukysymykset, joten heille jäi aikaa etukäteen perehtyä haastattelun aiheeseen. Kaikki haastateltavat johtajat olivat tutustuneet kysymyksiin, ja osa heistä oli ehtinyt pohtia sekä jäsentää tarkemmin näkemystään.

Eettisyyden näkökulmasta tulee tarkastella myös haastattelutilanteen vaikutusta kerättyyn aineistoon (Cohen ym. 2018). Haastateltavan elämäntilanne

ja oma historia voivat osittain vaikuttaa hänen antamiin vastauksiinsa, sillä henkilö ei aina tiedosta kaikkia toimintansa syitä (Raatikainen, 2005). Haastateltavat olivat erilaisella johtamiskokemuksella olevia ja eri-ikäisiä päiväkodin johtajia, joten vastauksissa näkyi myös jokaisen erilaisen kokemuksen tuomat näkökulmat. Päiväkodin johtajan työn kiireellisyys näkyi esimerkiksi yhdessä haastatteluissa, joka jouduttiin aikataulullisista syistä toteuttamaan lyhyempänä. Haastateltavien muuta elämäntilannetta ei ollut mahdollista arvioida. Haastattelun aineistoon ja haastateltavan vastauksiin saattoi vaikuttaa lisäksi haastattelijan ja haastateltavan välinen keskinäinen suhde, sillä tässä tutkimuksessa haastattelijana toimiva tutkija työskentelee samassa organisaatiossa kuin haastateltavat. Toisten ihmisten on helpompi kertoa asioita tutulle henkilölle, kun taas toisille tuntemattomuus on helpompaa. Näin ollen tutkijan tuli olla erityisen tarkka, ettei mahdollinen tuttavuus olisi vaikuttanut suuresti haastateltavaan tai haastattelutilanteeseen, joissa tutkijan tulee toimia mahdollisimman neutraalisti (Neuendorf, 2017). Haastattelutilanteen neutraaliin toteuttamiseen kiinnitettiin juuri siksi erityistä huomiota ja pyrittiin pitämään ammatillinen rooli kaikkien haastattelujen ajan. Suurin osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain, joka lisäsi haastattelutilanteen luonnollista vuorovaikutusta. Muutama päiväkodin johtaja oli tutkijalle tuttu työroolista johtuen, mutta haastattelutilanteessa pitäydettiin tiukasti haastattelun teemassa.

Käytettyjen käsitteiden, tutkimusasetelman ja menetelmän valinnassa tutkijalla on vahva rooli, mikä luonnollisesti vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen toteuttamiseen ja tulosten analysointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkija ei saisi ilmaista voimakkaita tunteita tai mielipiteitä, sillä tutkijalta odotetaan objektiivisuutta (Kuula, 2011; Neuendorf, 2017) huolimatta siitä, että tutkimuksen alkaessa tutkijalla on olemassa jonkinlainen oma mielipide tai näkemys asiaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli teoriapohjan ja oman kokemuksen kautta syntynyt ajatus siitä, mitä mahdollisesti päiväkodin johtajat vastaisivat kysymyksiin. Tutkija keskittyi kuitenkin aina kyseiseen haastatteluun huolimatta siitä, millainen ennakkokäsitys hänelle oli edellisten haastattelujen perusteella jo muodostua kaupungin yhteisöohjautuvuuden tilanteesta ja eri päiväkodin johtajien hierarkkisuuudesta. Haastattelutilanteiden keskusteluissa esille tullessiin näkemyksiin tartuttiin tarvittaessa tarkentavilla jatkokysymyksillä

pyrkien saamaan vahvistusta tai löytämään eroavaisuutta tutkijan omaan ajatukseen.

Eettisessä tarkastelussa huomioidaan myös tutkimuksen luotettavuus (Eskola & Suoranta, 2016). Tätä arvioidaan usein validiteetin eli pätevyyden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Validiteetilla tarkoitetaan, onko tutkimuksessa vastattu siihen, mitä on sen alussa luvattu selvittää (Krippendorff, 2019). Tässä tutkimuksessa saatiin päiväkodin johtajien näkökulmia heidän muuttuvaan asemaan yhteisöohjautuvuudessa, joten tutkimus vastasi hyvin sen tarkoitusta. Päiväkodin johtajien asema on kuitenkin muutoksessa, joten näkemykset kehittyvät jatkuvasti prosessin myötä ja toisessa ajankohdassa tehdyn tutkimuksen tulos olisi voinut olla erilainen. Validiteetin näkökulmasta yksi luotettavuutta lisäävä tekijä on asianmukaisesti toteutettu raportointi, missä tutkimuksen prosessia on avattu tarpeeksi, ja joka pitää sisällään kaikki tutkimukseen kuuluvat osa-alueet (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen rakenne on tehty ohjeistuksen mukaisesti. Teoreettista viitekehystä varten tutustuttiin aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan, tutkimusprosessi ja aineisto kuvattiin luvussa 4 ja pyrittiin kirjoittamaan jokainen vaihe selkeästi auki. Tulokset avattiin luvussa 5 kategorioiden mukaisesti ja pohdinnassa saadut tulokset yhdistettiin aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta on arvioitu useasta näkökulmasta, jotka ovat tutkimuksessa avattu.

Tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa huomioidaan myös tutkimuksen otannan suuruus (Krippendorff, 2019; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Neuendorf, 2017), joka oli tässä tutkimuksessa laajuudeltaan erittäin kattava, sillä kaupungin julkisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajista kaikki osallistuivat haastatteluihin. Näin tutkimuksen tulosten voidaan katsoa kuvaavan kyseisen kaupungin päiväkodin johtajien näkemyksiä. Yksi kolmestatoista haastattelusta oli muita lyhyempi, mutta siinäkin oli selvästi havaittavissa samanlaisia näkemyksiä, joten tämän päiväkodin johtajan tuottamat vastaukset tukivat hyvin muiden haastateltavien vastauksia. Koska haastattelut tehtiin ainoastaan yhdessä kaupungissa, ei tutkimus välttämättä ole pätevä valtakunnallisesti tai kuvaa jonkin toisten kaupungin tai kunnan tilannetta. Haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi myöhempää analyysia varten lisäsi luotettavuutta, sillä tutkija pystyi tarkastelemaan auki kirjoitettua aineistoa objektiivisesti ja palaamaan siihen uudestaan useampia kertoja. Litterointi nauhoitettiin ja

tallennettiin tietokoneelle, mutta jälkikäteen tutkija huomasi, että teknisten ongelmien takia muutamassa haastattelussa oli pieniä osuuksia, joissa kuuluvuus oli heikompaa eikä kaikkea saatu tallennettua. Osuudet olivat kuitenkin hyvin lyhyitä, joten ne eivät merkittävästi vaikuttaneet tutkimuksen aineiston kokonaiskuvaan. Analyysin perusteella tehdyt päätelmät pohjautuivat tutkimusaineistoon ja osittain vastasivat aikaisempien tutkimusten tuloksia sekä teoriaa (Krippendorff, 2019).

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta (Neuendorf, 2017; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Krippendorff, 2019). Eri paikkakuntien olosuhteiden ja alueellisten erojen takia tutkimus ei välttämättä ole täysin toistettavissa toisessa kaupungissa tai erilaisella otannalla. Luotettavuuden arviointiin vaikuttaa myös tutkijoiden lukumäärä (Krippendorff, 2019) ja että analyysin luokittelu on toteutettu johdonmukaisesti (Weber, 1990). Tässä tutkimuksessa tutkijoita on ollut vain yksi, jolloin muun muassa analyysin teemoittelussa tehdyt kategorioiden luokittelupäätökset ovat tapahtuneet vain yhden henkilön toimesta. Haasteena luokittelussa oli osittain myös se, että toisinaan aineistosta koodattu tekstiyksikkö meni kahden kategorian sisälle, jolloin tutkijan tuli tehdä päätös ja selkeä oma määrittely, mihin kategoriaan hän kyseisen asian luokitteli (Weber, 1990).

Luotettavuutta arvioidaan siitä näkökulmasta, ovatko tutkimuksessa nousseet asiat ja tulokset yleistettävissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018) tai kuinka tarkasti tutkimuksella on pystytty vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen (Krippendorff, 2019). Tulosten yleistettävyyttä voidaan tehdä, jos useammissa vastauksissa ilmenee samoja asioita (Neuendorf, 2017). Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajat olivat monessa asiassa hyvin yksimielisiä, kuten esimerkiksi heidän aseman muutoksesta ja sen vaikutuksesta omaan työhön ja työn mielekkyyteen. Näin ollen tutkimus on yleistettävissä tutkimuskohteena olevassa kaupungissa, mutta ei välttämättä muualla. Tutkimuksen aikana haastateltavilla päiväkodin johtajilla oli käynnissä hanke yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen liittyen. Hankkeen aikana päiväkodin johtajat olivat jo tutustuneet yhteisöohjautuvuuteen ja tehneet kehittämistyötä sen suuntaisesti, mikä mahdollisesti oli muokannut johtajien yhteistä mielipidettä tietyissä asioissa. Näin ollen tulosten luotettavuuden näkökulmasta voidaan pohtia sitä, onko hanke vaikuttanut jollain tavalla haastateltavien vastauksiin, sillä mikäli taustalla on

vahva teoreettinen pohja, voi se johdatella haastateltavia vastaamaan kysymyksiin tutkimuksen ja tutkijan kannalta otollisella tavalla (Hsieh & Shannon, 2005; Krippendorff, 2019).

6.3 Tutkimuksen merkityksellisyys ja jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen kohteena olevan kaupungin yhteisöohjautuvuuden kehittämishankkeessa tarkoituksena on kehittää kaupungin johtamistyyliä ja toimintatapaa yhteisöohjautuvaksi. Tällä tutkimuksella haettiin ja saatiin tietämystä siitä, mitä yhteisöohjautuvuus on päiväkodin johtajien mielestä varhaiskasvatuksen kontekstissa, ja mitä he ajattelevat sen muuttavan heidän oman asemansa. Lisäksi tutkimuksella saatiin selville, kuinka valmiita johtajat olisivat lähtemään kehitystyöhön ja mitä päiväkodin johtajien mielestä tulisi kehittää, jotta muutosta saataisiin vietyä eteenpäin organisaatiossa. Yhteisöohjautuvuutta on jo ollut jonkin verran pedagogisen johtamisen näkökulmasta, kun toiminnassa on luotu yhteistä pedagogista linjaa johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien välillä (Hujala, 2013). Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa, että kyseisen keskisuuren kaupungin päiväkodin johtajat ovat jo toimineet osittain yhteisöohjautuvasti, mutta heidän työtehtävissä ja johtamisen osa-alueissa on edelleen paljon asioita, jotka johtajan tulee hoitaa osittain hierarkkisesti. Tutkimus oli varsin merkityksellinen, sillä se vahvisti selkeästi käsitystä siitä, että päiväkodin johtajat näkevät yhteisöohjautuvuuden johtamismallin erittäin tärkeänä tulevaisuuden tapana johtaa päiväkodin työyhteisöä. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä johtajalla on kuitenkin selkeä rooli (mm. Salovaara, 2020) laadukkaana varhaiskasvatuksen järjestämisessä.

Tutkimuksessa nousi esiin kolme jatkotutkimusaihetta, niin haastatteluissa haastateltavien toimesta, kuin tutkijalla analyysia tehdessä. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi tutkimusta laajentaa tarkastelemaan useamman erikokoisen kaupungin tai kunnan päiväkodin johtajien näkemyksiä, sillä nyt tämä tutkimus keskittyi ainoastaan yhden kaupungin julkisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajan muuttuvaan asemaan. Tutkimusta helpottaisi, mikäli näissä kaupungeissa olisi yhteisöohjautuvuutta olemassa jo jonkin verran, jotta johtajan näkemys aseman muuttumisesta voisi olla riittävän todenmukainen.

Toisena jatkotutkimuksena voisi olla päiväkodin johtajien aseman muutoksen vaikutuksen kartoittaminen työntekijöiden näkökulmasta. Tiedustelemalla työntekijöiltä, miten muutos on heille näkynyt tai kuinka heidän mielestään päiväkodin johtajan aseman tulisi muuttua yhteisöohjautuvuudessa antaisi päiväkodin johtajan muuttuvasta asemasta kokonaisvaltaisemman kuvan. Tutkimuksen onnistumiseksi työntekijän tulisi olla riittävän perehtynyt aiheeseen ja hänellä tulisi olla selvä näkemys, mitä yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimuksen toteuttaminen silloin, kun työyhteisössä toimitaan jo yhteisöohjautuvasti. Tällöin tutkimus ja tutkimuskysymykset voisivat kohdistua enemmän vielä siihen, mitä päiväkodin johtaja teki asemassaan, jotta yhteisöohjautuvuuden toimintamalli saavutettiin työyhteisössä. Tarkastelun kohteena voi olla myös se, miten aseman muutos on vaikuttanut konkreettisesti päiväkodin johtajan työhön.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos.
- Alvesson, M. (1996). Communication, Power and Organization. *De Gruyter Studies in Organization, Vol. 72*. Rieden am Forggensee.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Bøe, M. & Hognestad, K. (2015). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education. *International journal of leadership in education, 2017, 20(2)*, 133–148, <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2015.1059488>
- Clark, R. (2021). 'I've never thought of myself as a leader but...': the Early Years Professional and catalytic leadership. *European Early Childhood Education Research Journal, 20(3)*, 391–401.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. 8. painos. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Fonsén, E. (2008). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa E. Fonsén, E. Hujala & J. Heikka (toim.), *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja* (s. 42–53). Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. (Acta Universitatis Tamperensis 1914) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016a). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila ja E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016b). Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa S. Parrila ja E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. PS-kustannus.
- Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. (2021). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 81–98). PS-kustannus.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede 2022, vol. 34(4)*, 215–225. <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Flaadullisen-sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysin-vaiheet-ja%2Fdocview%2F2767488302%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing, vol. 62(1)*, 107–115. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (2018). Johtaminen ja työelämä. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen ja J. Uitti (toim.), *Työelämän perustietoa* (s. 217–227). Duodecim.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2016). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Haapsamo, S. (2018). *On aika satsata varhaiskasvatuksen johtamiseen!* Kirjoitus Varhaiskasvatuksen opettajien liiton blogissa. 22.10.2018. <https://www.vol.fi/blogit/on-aika-satsata-varhaiskasvatuksen-johtamiseen/>.
- Hakanen, J. J., Hakonen, A., Seppälä, P., Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7 (s. 1–65). Kuntaliitto. https://www.researchgate.net/profile/Piia-Seppaelae/publication/332374684_Uudistu_ja_onnistu_hyvalla_henkilosto_-_johtamisella_ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia_nro_7/links/5cb08338a6fdcc1d498e972b/Uudistu-ja-onnistu-hyvaellae-henkiloestoe-johtamisella-ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia-nro-7.pdf

- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila ja E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. PS-kustannus.
- Hiekkataipale, M.-M. (2018). *Between a rock and a hard place: middle managers' ethical decision making and behaviour in the organisational context*. (Jyväskylä studies in business and economics 186) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto] Jyväskylä University Printing House.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7382-7>
- Hietamäki, M. (2013). *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. (Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 63) [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Kopijyvä Oy.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus
- Hjelt, H. & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 97–119.
<https://journal.fi/jecer/article/view/114158/67357>
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, vol. 15(9), 1277–1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Huilaja, H. & Valkonen, J. (2012). Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä. *Työelämän tutkimus*, 10(2), 134–148.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87279/46161>.
- Hujala, E. & Heikka, J. (2008). Varhaiskasvatuksen johtamisen toimivuus opetustoimessa. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja* (s. 3–14). Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Tampereen yliopisto.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Hujala, E. (2013). Contextually defined leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching leadership in early childhood education* (s. 47–60). Tampere University Press.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching leadership in early childhood education* (s. 213-233). Tampere University Press.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103166/978-951-44-9173-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M. & Kawase, M. (2016). Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of research in early childhood education*, vol. 30(3), 406–421. [https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/02568543.2016.1179551](https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1080/02568543.2016.1179551)
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala ja L. Turja (toim.). *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 5. uudistettu painos. PS-kustannus.
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä – hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Kauppakamari.
- Jalkanen, J. (2020). *Pedagogisen johtajan kirja*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2020). Jaettu johtajuus. *Työn tuuli* 29(2), 63–68.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Karila, K. (2001). Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* 64(4), 30–35.
- Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia*. (2. uudistettu painos, s. 153–199). PS-kustannus.
- Koistinen, J. & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuoppia. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. (s. 61–74). Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Newprint Oy. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Kolho, P. & Ylitervo, R. (2021). Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa A.-S. Holappa, A.

- Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 140–154). PS-kustannus.
- Kostamo, T. & Gamrasni, M. (2021). Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 105–118). Haaga-Helion julkaisut 3/2021. Newprint Oy.
<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*, 29(2), 7–13.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th edition). SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Kuusela, S. (2010). *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. (Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1024). [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Juvenes Print. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66677/978-951-44-8297-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Laakso, P., Pihlaja, P. & Laakkonen, E. (2020). Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa. *Journal of Early Childhood Education Research*, 9(2), 373–398. <https://journal.fi/jecer/article/view/114138/67337>
- Launonen, R. & Martela, F. (2021). Yhteisöohjautuvuuden tulevaisuus: kohti demokraattisempaa työelämää. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 119–122). Haaga-Helion julkaisut 3/2021. Newprint Oy. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. (Acta Wasaensia 386) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37(1), 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application* (6th edition). Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 311–327). Alma Talent.
- Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli*, 29(2), 21–28. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 11–18). Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Newprint Oy. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. & Briggs, M. (2004). How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of early childhood research*, 2(2), 157–169. <https://doi.org/10.1177/1476718X04042974>
- Mäki, A. (2018). Keski johdon paikka –johtajuuskulttuurin aktiivisena tekijänä vai sivustakatsojana. *Työn tuuli*, 27(1), 55–65. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012018_20180521_1.pdf
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H.-L. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi – toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 79–103). Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Newprint Oy. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. (2021). Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P.

- Kola-Torvinen, S. Korva & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 256–277). PS-kustannus.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook* (2nd edition). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071802878>
- Nevgi, A. & Korhonen, V. (2016). Pedagoginen johtaminen yliopiston keskijohdon johtamistyössä. *Kasvatus* 47(5), 419–433.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Niiranen, V. (2014). Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.), *Johtajana muutoksissa* (s. 43-56). Kuntaliiton verkkojulkaisu (ACTA 253). Kuntaliitto. https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf#page=44
- OECD. (2020). *Building a High-Quality Early Childhood Education and Care Workforce: Further Results from the Starting Strong Survey 2018*. TALIS, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b90bba3d-en>
- Parrila, S. (2016). Coaching oppimista edistävän johtamisen perustana. Teoksessa S. Parrila ja E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. PS-kustannus.
- Pearce, C. L. & Manz, C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34(2), 130–140.
doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M. & Feldt, T. (2019). Mikä johtamisessa huolestuttaa? Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. *Työelämän tutkimus* 17(1), 39–55.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87107/46033>
- Raatikainen, P. (2005). "Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa?" Teoksessa Meurman-Solin & Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään* (s. 1–24). Gaudeamus. https://www.academia.edu/19023885/Ihmistieteet_-_tiedett%C3%A4_vai_tulkintaa.

- Rapley, T. (2004). Interviews. Teoksessa C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (toim.), *Qualitative research practice* (s. 153-167). SAGE Publications.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood*. 3. painos. Open University press.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9–38). Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.). *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 22–56). Vastapaino.
- Salovaara, P. (2011). From leader-centricity toward leadership – A hermeneutic narrative approach. (Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1123) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66800/978-951-44-8583-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Salovaara, P. & Mäkkeli, J. (2021). Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa M. Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 39–55). Haaga-Helion julkaisut 3/2021. Newprint Oy. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Sato, H. & Makabe, T. (2021). Is shared leadership shared? *Annals of Business Administrative Science* 20(5), 141–153.
<https://doi.org/10.7880/abas.0210901a>
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent.
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. (2021). ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” - Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 23:2021. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf

- Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2019). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia*. (2. uudistettu painos, s. 75–114). PS-kustannus.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum Media Oy
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia*. (2. uudistettu painos, s. 201–233). PS-kustannus.
- Tammeaid, M. & Virtanen, P. (2020). Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. *Työn tuuli* 29(2), 87–91.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Toikka, K. & Salovaara, P. (2021). *Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus – pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista*. Järvenpään kaupunki.
<https://www.jarvenpaa.fi/files/52656cf1674c7cc2eb3da9f5949c4c57d335394a/ja-rvenpa-a-ihmisen-kokoinen-itseohjautuvuus-final.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos. Tammi
- Tuomiranta, M. (2002). *Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja. Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa*. (Acta Electorica Universitas Tamperensis 160) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67180/951-44-5291-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R. & Wallin, O. (2020). Varhaiskasvatuksen työ muuttuu – muuttuuko asiantuntijuus. *Työelämän tutkimus* 18(4), 323–339. <https://doi.org/10.37455/tt.89217>
- Uotila, T.-P. & Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä* (s. 60–75). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. Liiketalous 107.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1.
- Varhaiskasvatuslaki, 540 (2018).
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540#L9P45>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Opetushallitus.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_1.pdf

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T.-P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä.

Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä* (s. 1–10). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. Liiketalous 107. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Melgin, E. (toim.) *Hallitsematon viestintä* (s. 110–123). ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry. DOI: 10.31885/9789526857664

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus* 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>

Wallenius, H. (2017). *Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön osaamisen kehittämisessä -Case Kela*. [Pro gradu -tutkielma]. Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppakorkeakoulun laitos. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/134470/ProGradu%2cWalleniusHanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Weber, R. (1990). *Basic Content Analysis* (2nd edition). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412983488>