

Martta Lappalainen & Alma Salmela

**VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJIEN
KOKEMUKSIA JOHTAJAN
OSALLISUUDESTA JA PÄÄTÖKSENTEOSTA
ARJESSA**

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Tammikuu 2025

TIIVISTELMÄ

Alma Aulakoski os. Salmela & Martta Lappalainen: Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia johtajan osallisuudesta ja päätöksenteosta arjessa

Kandidaatin tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma

Tammikuu 2025

Varhaiskasvatuksen arkea ja paljon puhuttua siellä vallitsevaa kaaosta on tutkittu paljon resurssipulan ja henkilöstövajeen näkökulmasta. Tässä laadullisessa tutkimuksessa halusimme tutkia varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia johtajan osallisuudesta ja päätöksenteosta arjessa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, miten varhaiskasvatuksen opettajat kokevat varhaiskasvatuksen johtajien osallisuuden ja kuinka tietoisia he ovat ryhmien arjesta tosiasiallisesti ja toteutuuko päätöksenteko sen pohjalta. Halusimme selvittää, onko varhaiskasvatuksessa vallitsevalla kaaoksella ja johtajan osallisuudella yhteyttä toisiinsa ja miten tietoisia johtajat ovat varhaiskasvatuksen ryhmien arjesta, jotta päätöksenteko palvelee ryhmän aikuisia ja lapsia.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä forms- lomakkeella. Kyselylomake sisälsi yhteensä neljä eri osiota ja 17 eri kysymystä, jotka olivat sekä avoimia- ja suljettuja kysymyksiä. Näin tutkimuksemme aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu kysely, joka on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Tutkimuksen kyselylomake keräsi 25 hengen varhaiskasvatuksen opettajien vastaajajoukon.

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, jonka avulla saimme tiivistetyn muodon tutkimastamme ilmiöstä. Teimme kolmen tutkimuskysymyksemme sekä sisällönanalyysien pohjalta kolme taulukkoa, jossa pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ja tämän jälkeen abstrahoitettiin. Ensimmäinen taulukko käsittelee johtajan osallisuutta. Toinen taulukko käsittelee johtajan päätöksentekoa. Kolmas taulukko käsittelee johtajan tietoisuutta. Näiden kolmen taulukon jälkeen kokosimme neljännen taulukon, josta voidaan nähdä tutkimuksemme kannalta mihin yleiskäsitteen osa-alueeseen vastaukset painottuvat ja millaiset prosentuaaliset jakautumiset yleiskäsitteet saivat vastanneiden kesken.

Johtopäätöksenä tässä tutkimuksessa saatiin selville, että johtajan osallisuus, päätöksenteko sekä tietoisuus koetaan varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta hyvin polarisoituneena. Vastanneiden varhaiskasvatuksen opettajien vastaukset johtajan toiminnasta voidaan nähdä hyvin ristiriitaisena, sillä vastaajat kokevat, että johtajat eivät ole tarpeeksi osallisia, vaikka he selkeästi nimeävät paljon konkreettisia asioita, jotka analyysimme mukaan luokitellaan kategoriaan, jossa johtaja on osallinen. Osallisuuden analyysin kautta voitiin huomata, että varhaiskasvatuksen opettajien kokema johtajan vähäinen osallisuus ei toimi täysin heidän kokeman oikeanlaisen päätöksenteon kannalta. Johtajan tietoisuus ryhmästä ja arjen toiminnasta koettiin olevan selvästi kytkeytynyttä osallisuuteen ja tätä kautta vastaukset olivat myös polarisoituneet. Tutkimuksesta selviää, että nämä kolme osa-aluetta ovat kytköksissä toisiinsa ja näiden kautta voidaan luoda onnistunutta sekä palvelevaa johtamista varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta. Tutkimuksen pohjalta voidaan huomata, että varhaiskasvatuksen johtaminen vaatisi enemmän tutkimusta koulutautumisen alan kehityksen kannalta niin, että johtaja saa annettua parasta johtajuutta ja työntekijät kokevat, että tarpeet ja toiminta kohtaavat.

Avainsanat: varhaiskasvatus, johtajuus, osallisuus, päätöksenteko, tietoisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
 Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: [Listaa tähän kaikki tekoälysovellukset ja niiden versiot, joita olet käyttänyt tutkielmaprosessin aikana.]

Käyttötarkoitus: [Kuvaa tähän yksityiskohtaisesti, mihin tarkoitukseen ja miten tekoälyä on sovellettu opinnäytteeseen tutkielmaprosessin aikana.]

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: [Luettele tähän kaikki opinnäytteen vaiheet ja osiot, joissa tekoälyä on tutkielmaprosessin aikana käytetty.]

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	JOHTAJAN OSALLISUUS VARHAISKASVATUKSEN TUKIPILARINA	9
2.1	Varhaiskasvatus organisaationa.....	9
2.2	Varhaiskasvatuksen kehittyminen ja muutokset ajassa	10
2.3	Johtaminen varhaiskasvatuksessa.....	12
2.4	Osallisuus	15
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
3.1	Tutkimustehtävä ja kohdejoukko	17
3.2	Tutkimuksen metodologia.....	17
3.3	Aineiston keruu.....	18
3.4	Aineiston analyysi.....	19
4	TUTKIMUSTULOKSET	23
4.1	Johtajan osallisuus arjessa.....	24
4.1.1	<i>Johtaja ei osallistu ryhmän arkeen</i>	24
4.1.2	<i>Johtaja osallistuu ryhmän arkeen</i>	25
4.2	Johtajan tekemät päätökset.....	25
4.2.1	<i>Päätökset eivät palvele ryhmän toimintaa</i>	26
4.2.2	<i>Päätökset palvelevat ryhmän toimintaa</i>	26
4.3	Johtajan tietoisuus ryhmän arjesta päätöksenteossa.....	27
4.3.1	<i>Johtaja ei ole tietoinen ryhmän arjesta</i>	27
4.3.2	<i>Johtaja on tietoinen ryhmän arjesta</i>	28
5	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
5.1	Jakautuneet kokemukset johtajan osallisuudesta	29
5.2	Polarisoituneet mielipiteet päätöksenteosta	30
5.3	Johtajan tietoisuuden jakautuminen	31
6	POHDINTA	32
6.1	Tutkimuksen merkitys.....	32
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	33
6.3	Jatkotutkimusaiheet	34
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on kehittynyt ja muuttunut vuosien saatossa. Johtajuus on korostunut varhaiskasvatuksessa, kun muutoksia on tapahtunut järjestelmätason asioissa kuten, ammattirakenteissa, hallinnonalan vaihdoksissa kunnissa, koulutetun työvoiman rekrytoinnissa (Alila ym., 2014). Tämän seurauksena johtajuus ja erityisesti pedagoginen johtaminen on tullut keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi varhaiskasvatuksen kentällä (Alila ym., 2014).

Johtajuus ja johtaminen ovat monimuotoisia käsitteitä (Rytönen, 2020), joten pedagogiseen johtajuuteen tarvittaisiin selkeyttämistä ja toiminnan kehittämistä (Laakso ym., 2020). Pedagogisen johtamisen ilmiön laajuuden ymmärtäminen varmistaa laadukkaan pedagogiikan varhaiskasvatuksessa (Fonsén, 2014), koska johtaminen on varhaiskasvatuksen arjen toiminnan taustalla vaikuttava tekijä. Aikaisemmat tutkimukset myös osoittavat, että johtamisella on vaikutusta varhaiskasvatuksen toimintaan. Esimerkiksi paikallinen ja lapsen oma varhaiskasvatussuunnitelma oli merkittävästi yhteydessä lapsen toimintaan kiinnittymiseen (Ruohola ym., 2021). Lisäksi johtamisen haasteet ovat yhteydessä muun muassa siihen, että lapset rikkovat sääntöjä ja henkilökunta suhtautuu lasten toimintaan vähättelevästi (Havisalmi & Reunamo, 2023).

Varhaiskasvatuksen johtaja on vastuussa pedagogisesta johtamisesta, joten keskitymme tässä tutkimuksessa erityisesti johtajan osallisuuden ja päätöksenteon vaikutuksiin arjessa. Tutkimuksen tavoitteena on saada yksittäisten varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia johtajan osallisuudesta varhaiskasvatuksen arjesta. Lisäksi tavoitteena on saada tietoa, millä tavoin opettajat kokevat johtajan tekemät päätökset ja näkykö päätöksenteossa johtajan osallisuus ja tietoisuus arjesta. Tässä tutkimuksessa siis tutkitaan, millaisia vaikutuksia johtajan osallisuudella ja päätöksenteolla voi olla varhaiskasvatuksen arjessa. Varhaiskasvatuksen opettajien kokemusta johtajien

toiminnasta on tutkittu vähän, jonka takia aihetta on syytä tutkia lisää. Kuulemalla kaikkia osapuolia voidaan huomata epäkohtia pedagogisessa johtamisessa ja johtajuudessa ja siten parantaa varhaiskasvatuksen laatua.

Tutkimuksen aiheen valintaan vaikuttaa myös meidän omakohtainen kokemuksemme aiheesta. Olemme itse kokeneet ja huomanneet työskennellessämme varhaiskasvatuksessa, että johtajan osallistuminen arkeen on vähäistä, jonka takia hän ei tiedä arjesta. Johtajan tietoisuus arjesta on ollut vähäistä, jonka takia myöskään päätökset eivät ole välttämättä olleet linjassa ryhmän tarpeiden kanssa. Haluamme siis tuoda esille varhaiskasvatuksen opettajien omakohtaisia kokemuksia aiheesta ja ymmärtää asiaa laajemmin.

Tutkielma alkaa tutkimuksen taustan ja teorian esitellyllä (Luku 2). Siinä avataan varhaiskasvatuksen toimintaa ja rakennetta, sekä historiallista kehitystä. Lisäksi kerrotaan varhaiskasvatuksen johtajuudesta ja tuodaan esille aikaisempia tutkimuksia johtajuudesta varhaiskasvatuksen kontekstissa. Osallisuus käsitettä avataan myös tässä osiossa. Sen jälkeen (Luku 3) esitellään tutkimuksen toteutusta. Luvussa avataan tarkemmin tutkimustehtävät, metodologiaa ja tutkimuksen aineiston keruuta ja analyysia. Sitten esitellään tutkimuksen tulokset (Luku 4) sekä tulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä (Luku 5). Lopuksi on pohdinta osuus (Luku 6), jossa tuodaan esille tutkimuksen merkitystä ja jatkotutkimusaiheita, sekä pohditaan luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 JOHTAJAN OSALLISUUS VARHAISKASVATUKSEN TUKIPILARINA

2.1 Varhaiskasvatus organisaationa

Tutkimus kohdistuu varhaiskasvatuksen kontekstiin, joten on tärkeää avata nykypäivän varhaiskasvatusta organisaationa. Varhaiskasvatussuunnitelmassa (Opetushallitus, 2022) määritellään varhaiskasvatus yhteiskunnallisena palveluna, jossa lapsen kokonaisvaltainen kasvu, kehitys ja oppiminen ovat keskeisenä tavoitteena yhdessä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatuslaki määrittelee varhaiskasvatuksen pedagogisesti painotettuna lapsen suunnitelmallisen ja tavoitteellisen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuutena (Varhaiskasvatuslaki 2018/540 §2). Jokaisella lapsella, joka ei ole vielä oppivelvollisuusiässä on oikeus osallistua varhaiskasvatukseen (Varhaiskasvatuslaki 2018/540 § 1).

Varhaiskasvatuksen järjestäminen ja toiminta perustuvat lainsäädäntöön ja asetuksiin, jonka pohjalta varhaiskasvatuksen toimintaa toteutetaan. Näitä ohjaavia velvoitteita ovat Suomen perustuslaki, varhaiskasvatuslaki sekä valtionneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki (Opetushallitus, 2022). Lisäksi varhaiskasvatuksen järjestämisessä huomioidaan monia kansainvälisiä sopimuksia kuten Euroopan ihmisoikeussopimusta ja YK:n lapsen oikeuksien sopimusta (Opetushallitus, 2022). Näillä valtakunnallisilla määräyksillä pyritään luomaan yhdenvertaiset edellytykset varhaiskasvatukseen osallistuville lapsille (Opetushallitus, 2022).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet perustuu näihin valtakunnallisiin lakeihin ja asetuksiin sekä sopimuksiin, jotka määrittelevät lapsen sekä paikallisen tason varhaiskasvatussuunnitelman laatimista ja toteutumista

(Opetushallitus, 2022). Varhaiskasvatussuunnitelma (Opetushallitus, 2022) edistää laadukasta ja yhdenvertaista varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä, mikä näkyy sen arvopohjassa. Varhaiskasvatuksen arvoja ovat yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, lapsuuden itseisarvo, moninaisuus, lapsen oikeudet, terveelliset ja kestävät elämäntavat ja perheiden moninaisuus (opetushallitus, 2022). Arvopohja kattaa lasten edun mukaisen sekä yhdenvertaisen toiminnan. Lisäksi tämä arvopohja on perustana varhaiskasvatuksen pedagogiikalle, joka taas kattaa koko arjen toiminnan.

Varhaiskasvatuksessa pedagogiikan tulee olla tieteelliseen tietoon perustuvaa ammattihenkilöstön toteuttamaa ja ammatillisesti johdettua tavoitteellista ja suunnitelmalista toimintaa, jossa korostuu lapsen oppiminen ja hyvinvointi (Opetushallitus, 2022). Pedagoginen asiantuntemus ja henkilöstön yhteinen ymmärrys lasten oppimisen ja hyvinvoinnin edistämisestä on edellytyksenä pedagogiikan painottumiselle (Opetushallitus, 2022). Varhaiskasvatuksen toiminnassa korostuu siis toiminnan toteuttajat.

Varhaiskasvatuksen toimintaa toteuttaa moniammatillinen tiimi, johon kuuluu eri ammattiryhmien osaajia. Varhaiskasvatuksen arjessa tiimiin kuuluu varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, varhaiskasvatuksenopettajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja, varhaiskasvatuksen avustajia, varhaiskasvatuksen erityisopettajia sekä yksikön johtaja. Nämä varhaiskasvatuksen järjestäjät ovat veloitettuja noudattamaan varhaiskasvatussuunnitelmaa (Opetushallitus, 2022). Jokaisella järjestäjällä on siis oman koulutuksensa mukainen vastuu varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesta toiminnasta. Kuitenkin johtajalla on päävastuu yksikön toiminnasta ja johtamisesta. Lisäksi moniammatilliseen tiimiin kuuluu varhaiskasvatuksen ulkopuolella toimivia palveluita ja ammattihenkilöitä, jotka tekevät yhteistyötä varhaiskasvatuksen kanssa kuten neuvolapalvelut, sosiaalihoito ja kirjasto.

2.2 Varhaiskasvatuksen kehittyminen ja muutokset ajassa

Varhaiskasvatus on läpikäynyt merkittäviä muutoksia ajan saatossa. Sen kehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset yhteiskunnalliset, ideologiset,

taloudelliset, kulttuuriset, teknologiset sekä tieteelliset tekijät. Tieteenä varhaiskasvatuksesta tuli itsenäinen vuonna 2005 Jyväskylän yliopistossa muiden kasvatusalojen rinnalle (Alila ym., 2014).

Varhaiskasvatuksen edeltäjä, päivähoitojärjestelmä, syntyi Suomessa sotien jälkeen, jolloin yhteiskunta oli muutenkin voimakkaassa muutoksessa. Väestön muutto maaseudulta suuriin kaupunkeihin työpaikkojen perässä lisäsi lastenhoidon tarvetta (Alila ym., 2014). Päivähoitojärjestelmä tarjosi monille perheille, erityisesti naisille, mahdollisuuden osallistua työelämään, mikä puolestaan edisti talouden kasvua (Alila ym., 2014). Päivähoitojärjestelmän toimintaa ohjasi pitkälti erilaiset sosiaalitoimen määräämät lait. Yhteiskunnassa syntyi uusi lapsilisäjärjestelmä vuonna 1948, kansaneläkeuudistus vuonna 1956 ja työttömyysturva. Ihmisille haluttiin luoda yhtäläiset lähtökohdat ja mahdollisuudet näihin omasta asemasta huolimatta (Alila ym., 2014). Päivähoitojärjestelmä sai oman lakinsa voimaan huhtikuussa 1973. Päivähoitolakia on muokattu monia kertoja vuosien ajan vastamaan yhteiskunnan tarpeita, jotta se vastaisi nykyaikaista palvelujärjestelmää (Fonsén, 2014).

Päivähoitolakia on yritetty uudistaa varhaiskasvatustilaksi moneen otteeseen eri jaoksissa mutta vasta Jyrki Kataisen hallituskaudella (2011) varhaiskasvatustilaksi saatiin hallitusohjelmaan ja sitä päästiin työstämään 2012–2013 (Fonsén, 2014). Tämä oli merkittävä saavutus, koska varhaiskasvatus kaipasi uudistusta, eikä vanhat lainsäädännöt vastanneet varhaiskasvatussuunnitelman esiin tuomia uusia vaatimuksia, esimerkkinä vaatimukset kohdistuen oikeanlaiseen yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Puutteita oli myös muun muassa lapsen oikeuksista, tarpeista sekä asemasta (Alila ym., 2014).

Vuonna 2015 päivähoitolaki korvattiin uudella varhaiskasvatustilalla. Tämä muutos merkitsi siirtymistä perinteisestä päivähoiton käsitteestä varhaiskasvatukseen, jossa korostettiin kasvatuksellista ja pedagogista toimintaa. Lapsen oppiminen ja kehitys nostettiin keskeiseen asemaan, ja varhaiskasvatuksesta tuli vahvemmin lapsen oikeus. Samalla varhaiskasvatuksen laatu ja pedagogiset menetelmät saivat aiempaa suuremman painoarvon.

Uusi varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 astui voimaan elokuussa 2017, ja se painotti entisestään lapsen yksilöllisten tarpeiden huomioimista sekä pedagogiikan merkitystä. Suunnitelma tarjosi selkeät suuntaviivat varhaiskasvatuksen käytännöille, erityisesti lapsen oppimisen ja hyvinvoinnin tukemiseen. Tämä uudistus oli osa laajempaa kehitystä, jolla pyrittiin parantamaan varhaiskasvatuksen laatua Suomessa. 2018 voimaan astui aikaisemmista perusteista kehitetty versio, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Tämän jälkeen on luotu vielä yksi painos, joka on nykypäivänä käytössämme, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Vaikka varhaiskasvatussuunnitelma perusteet 2016 ja 2022 suunnitelmat ovat sisällöllisesti hyvin samankaltaisia, vuoden 2022 suunnitelmassa on joitakin merkittäviä tarkennuksia aikaisempaan nähden. Siinä korostetaan entistä vahvemmin osallisuutta ja yhdenvertaisuutta, erityisesti kieli- ja kulttuuritaustaisten lasten huomioimista. Kestävä kehitys ja vastuullinen elämäntapa ovat myös saaneet enemmän painoarvoa. Lisäksi digitaalisten taitojen oppimista on painotettu enemmän, ja pedagogisen dokumentoinnin sekä toiminnan arvioinnin merkitystä on vahvistettu varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi (Opetushallitus, 2022).

2.3 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Johtajuus ja johtaminen ovat monimutkaisia käsitteitä, koska ne kiinnittyvät aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sekä rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Rytkönen, 2020). Rytkönen (2020) kuvailee johtajuutta luottamuksena ja arvostuksena, uskona ihmisiin ja heidän kykyihinsä sekä inhimillisenä välittämisenä ja myötätuntona. Lisäksi johtamiseen kuuluu ammatillisen kasvun tukeminen, esimerkkinä toimiminen ja auttaminen perustehtävien toteutumisessa.

Johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa tuo myös johtajuus käsitteeseen erilaisia näkökulmia, jotka on hyvä tiedostaa varhaiskasvatuksen johtajuutta käsitellessä. Rytkösen (2020) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtamisessa painottuu ihmisten johtaminen, suunnittelu ja organisointi ja muita työyhteisön sisäisiä asioita. Varhaiskasvatuksessa voidaan nähdä olevan myös

palvelevaa johtajuutta. Siinä johtajalle tärkeämpää on hyvinvoiva ja ammatillisesti kehittyvä työntekijä kuin organisaatio (Rytkönen, 2020). Lisäksi johtaja näkee työntekijän arvokkaana kanssaihmisenä, josta hän kantaa vastuun (Rytkönen, 2020). Myös pedagoginen johtajuus korostuu varhaiskasvatuksen johtajuudessa.

Pedagoginen johtajuus on ilmiönä moninainen, jonka Fonsén (2014) näkee organisaation kasvupotentiaalin ja osaamisen kasvattamisena vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Fonsén (2014) tarkasteli väitöskirjassaan pedagogista johtajuutta ilmiön, toiminnan ja kehittämishaasteiden tasolla, jotka muodostuvat viidestä eri osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on pedagogisen johtajuuden arvovalinta, jolla tarkoitetaan johtajan arvostusta laadukkaan ja lapsilähtöisen toiminnan toteuttamista lapsen edun mukaisesti. Toinen osa-alue on konteksti, jolla tarkoitetaan johtajuusrakennetta ja vastuualuetta ja sen vaihtelua. Kolmas osa-alue on organisaatiokulttuuri, jolla tarkoitetaan keskustelukulttuurin ja -rakenteen luomista, sekä jaettua johtajuutta. Neljäs osa-alue on johtajan ammatillisuus, johon kuuluu johtajan ammattitaito ja työnkuva. Viides osa-alue on substanssin hallinta eli pedagoginen kompetenssi, johon kuuluu tietämys varhaiskasvatuksen teoriasta ja käytännöstä sekä halu pedagogiikan kehittämiseen ja kehittämiseen (Fonsén, 2014). Pedagogisen johtajuuden osa-alueet ovat laajoja, eikä johtaja yksin ole toteuttamassa sen johtamista, vaan vastuuta jakautuu myös muille varhaiskasvatuksen järjestäjille.

Koska varhaiskasvatuksen organisaatio on hierarkkinen, johtajuutta on eritasoilla ja sitä jaetaan eri ammattihenkilöille. Tätä kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Fonsén (2014) näkee jaetun johtajuuden organisaation toimijoiden jaettuna vastuunkantona yhteisten päämäärien toteutumisesta ja yhteisymmärryksenä perustehtävästä ja arvoista. Kuitenkin pedagoginen päävastuu, toiminnan laadun varmistaminen ja jakamisen prosessi on johtajalla.

Jaettu johtajuus aiheuttaa kuitenkin epäselvyyttä pedagogisen johtamisen toteutumiselle. Pedagogisen johtamisen toteutuminen edellyttää jaetun pedagogisen johtajuuden strategiaa, jossa avataan ja määritellään eri johtajuustasojen vastuut ja tehtävät, kehittämistoiminnan visiot ja strategiat (Heikka, 2014). Toimivaan johtajuuteen päästään, kun jokaisen työntekijän vastuualueet ja tehtävät ovat määritelty ja työntekijät ovat niistä tietoisia.

Tutkimuksessa ilmeni eri diskursseja yhteisestä johtajuudesta varhaiskasvatuksessa kuten johtajan tehtävän moninaisuus ja vuorovaikutus

henkilöstön kanssa (Fonsen & Keski-Rauska, 2018). Nämä diskurssit erosivat yksiköiden väleillä negatiivisen ja positiivisen ulottuvuuden kautta. Positiivinen diskurssi sisälsi avoimuuden ja hyvät suhteet, kun taas negatiivisessa diskurssissa nämä puuttuivat. Vastakohtaisissa diskursseissa suhtauduttiin yhteiseen johtajuuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Fonsen & Keski-Rauska, 2018).

Toimivalla johtajuudella on positiivisia vaikutuksia varhaiskasvatuksen arjen toimintaan. Tällöin myös puutteellinen johtaminen vaikuttaa arjen sujuvuuteen ja aiheuttaa erilaisia negatiivisia seurauksia ryhmiin ja niiden toimintaan. Pedagogisen johtamisen haasteet ovat yhteydessä varhaiskasvatuksen arjen kaaokseen (Havisalmi & Reunamo, 2023). Kaaosta oli muun muassa henkilöstön ja lasten välisen kontaktin avoimuuden ja yhteistyöhön pyrkimyksen vähäisyys. Lisäksi kaaoksessa lapset rikkovat sääntöjä sekä henkilökunta suhtautui vähättelevästi lasten toimintaan (Havisalmi & Reunamo, 2023).

Ruohola ja kumppanit (2021) sanovat, että johtaja sekä muu henkilökunta voi vaikuttaa lasten toiminnan sitoutuneisuuteen pedagogisella suunnitelmallisuudella ja toiminnan kehittämällä ja arvioinnilla. Esimerkiksi Lasten sitoutuneisuus toimintaan oli yhteydessä opetuksen laadukkuuteen ja toiminnan suunnitelmallisuuteen (Ruohola ym., 2021). Myös johtajan panostus varhaiskasvatussuunnitelmien sisäistämiseen paikallisella sekä yksilötasolla oli yhteydessä lapsen sitoutuneisuuteen toiminnassa (Ruohola ym., 2021).

Johtajan toiminnalla on siis tärkeä merkitys varhaiskasvatuksen arjessa. Tutkimuksessa selvisi, että johtajan työ sisältää paljon erilaisia tehtäviä, eikä aikaa jäänyt riittävästi pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen (Laakso ym., 2020). Johtajien työtehtävät painottuivat enemmän hallinnon tai asioiden johtamiseen, joita ovat esimerkiksi asioiden valmistelu, kokoukset, viranhaltijapäätösten tekeminen, asiantuntijana toimiminen, rakenteiden luominen, talousjohtaminen, henkilöstö- ja tilajärjestelyt, tilastointi ja raportointi (Laakso ym., 2020).

2.4 Osallisuus

Osallisuus on hyvin moninainen käsite, joka tässä varhaiskasvatuksen kontekstissa voidaan jakaa eri näkökulmiin. Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitoksen (2017) mukaan yhteiskunnan tasolla osallisuudella tarkoitetaan oikeuksien ja mahdollisuuksien toteutumista sekä ihmisten keskinäistä vastavuoroisuutta. Poliittisella tasolla osallisuudella tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä, joilla vahvistetaan ihmisten osallistumista ja osallisuutta yhteiskunnassa. Yleisesti taas osallisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta ja tunnetta siitä, että kokee itsensä kuulluksi, arvostetuksi ja merkitykselliseksi osaksi yhteisöä tai työyhteisöä. Tässä kappaleessa tarkastellaan osallisuutta niistä näkökulmista, jotka ovat tutkimuksemme kannalta oleellisia.

Osallisuus itsessään kuvataan monessa eri lähteessä ei vain fyysisenä osallistumisena, vaan sillä on syvempi merkitys. Osallisuus voidaan nähdä sekä yksilön, että yhteisön näkökulmasta ja eritoten lapset voivat nähdä itsensä yhteisön kautta. Kettunen (2021) puhuu teoksessaan osallisuudesta, joka kohdistuu aina yksilön henkilökohtaiseen käyttäytymiseen ja kokemuksiin varsinkin työyhteisössä. Työssä osallisuus onkin monesti nostettu toimijuuden olennaiseksi määreeksi (Kettunen, 2021).

Osallisuus on yksi varhaiskasvatuksen työntekijän niin sanotuista perustarpeista. Työskennellessään halutaan yleensä saada tunnustusta tekemästä työstä sekä saada arvostusta omaa asiantuntemustaan kohtaan. Osallisuus varhaiskasvatuksen opettajalle tarkoittaa myös sitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua aktiivisesti työyhteisön toimintaan, päätöksentekoon ja arjen käytäntöjen kehittämiseen. Osallisuus ilmenee siinä, että työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan, sekä he saavat olla mukana suunnittelemassa pedagogisia ratkaisuja ja kehittämässä työyhteisön toimintatapoja. Tämä lisää yhteisöllisyyttä, työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä parantaa työilmapiiriä.

Osallisuutta voidaan tarkastella myös johtajan päätöksenteon ja pedagogisen kehittämisen näkökulmasta. Kovalainen ja Riihelä (2022) tutkivat syventävien opintojen opinnäytetyössään johtajan roolia työhyvinvoinnin edistymisen näkökulmasta. Tutkimuksessa nousee vahvasti ilmi osallisuus, joka on avainasemassa, kun mietitään hyvää johtajuutta. Varhaiskasvatuksen

työntekijöiden kannalta osallisuuteen vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka paljon johtaja antaa olla muiden tiimin jäsenten mukana suunnittelemassa ja kehittämässä pedagogisia toimintatapoja yhteistyössä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöiden asiantuntemusta ja näkemyksiä hyödynnetään suunnitellessa lasten varhaiskasvatussuunnitelmia, oppimisympäristöjä, tavoitteita ja muita päivittäisiä tavoitteita. Työntekijät voivat osallistua yhteisiin keskusteluihin ja päätöksentekoon pedagogisten linjausten ja toiminnan kehittämistä. Fonsénin (2014) mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus sekä vastuu osallistua esimerkiksi pedagogiikan suunnitteluun ja katsoa, että se toteutuu. Tämä yhteinen suunnitteleminen ja kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi tiimipalaverissa, kehityskeskusteluissa ja koulutuksissa, joissa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omia ideoita ja kokemuksiaan. Osallisuus lisää myös sitoutumista pedagogisiin tavoitteisiin ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Kovalainen ja Riihelä (2022) korostavat tutkimuksensa tuloksissa sitä, kuinka sekä johtajalla ja työntekijöillä on yhteinen jaettu vastuu ja kuinka jokainen on vastuussa omista asenteista sekä suhtautumisesta eri asioihin, jotka vaikuttavat työilmapiiriin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä ja kohdejoukko

Tutkimuksemme käsittelee varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia varhaiskasvatusyksikön johtajan osallisuudesta ja päätöksenteosta arjessa. Tutkimuksessamme on kolme tutkimuskysymystä, jotka ovat seuraavat:

- 1.Miten johtajan osallisuus näkyy varhaiskasvatuksen arjessa?
- 2.Miten varhaiskasvatuksen opettajat kokevat johtajan tekemät arkea koskevat päätökset?
- 3.Miten varhaiskasvatuksen opettajat kokevat johtajan tietoisuuden ja miten se näkyy arjessa?

Tutkimuksemme oli vapaaehtoinen ja siihen osallistui yhteensä 25 henkilöä, joista kaikki olivat naisia. Vastaajien ikä vaihteli 25 ja 57 vuoden välillä. Kohderyhmämme koostui varhaiskasvatuksen opettajista, ja suurin osa vastaajista oli suorittanut varhaiskasvatuksen opettajan kandidaatin tutkinnon. Mukana oli myös muutamia kasvatustieteen maistereita sekä sosionomeja, joilla oli varhaiskasvatuksen opettajan pätevyys.

3.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksemme keskiössä on tutkittavien henkilöiden näkökulmien tarkastelu, minkä vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa (Puusa & Juuti, 2020). Tämä lähestymistapa tukee pyrkimystämme ymmärtää syvällisesti osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia ja niiden merkityksiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista subjektiivisen kokemuksen ja ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärryksen tavoittelu (Puusa & Juuti,

2020). Puusa ja Juuti (2020) korostavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on osallistujien kokemusten esiin nostaminen mahdollisimman avoimesti ja monipuolisesti.

Tutkimuksen metodologiseksi työkaluksi valitsimme puolistrukturoidun kyselyn, joka sisältää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Eskola ja Suoranta (1998) määrittelevät puolistrukturoidun kyselyn yhdeksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, jossa vastaajille annetaan mahdollisuus ilmaista näkemyksensä omin sanoin, ennalta määriteltujen teemojen puitteissa. Puolistrukturoidun kyselyn etuna on, että se tukee vastaajien joustavaa itseilmaisua, mikä puolestaan edistää heidän kokemustensa monipuolista ja syvällistä esiintuomista (Puusa & Juuti, 2020). Tällä lähestymistavalla varmistetaan, että varhaiskasvatuksen opettajien henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset tulevat esille täsmällisesti ja vapaasti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että valittu puolistrukturoitu kysely yhdessä laadullisen analyysimenetelmän kanssa tarjoaa tarkoituksenmukaisen kehyksen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin voidaan pyrkiä varhaiskasvatuksen opettajien kokemusten syvälliseen ymmärtämiseen ja tuottaa arvokasta tietoa varhaiskasvatussyksiköiden johtamisen kehittämiseksi.

3.3 Aineiston keruu

Kyselylle on tyypillistä, että se voidaan toteuttaa kasvotusten, puhelimitse tai sähköisten välineiden avulla (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimuksen aineisto kerättiin Microsoft Forms -kyselylomakkeella varhaiskasvatuksen opettajien suljetussa ryhmässä, hyödyntäen sähköisiä välineitä (Liite 1). Kysely oli avoinna kahden viikon ajan, minkä jälkeen se suljettiin. Lomake sisälsi neljä pääosiota ja koostui sekä suljetuista kysymyksistä että avoimista kysymyksistä, joissa vastaajia pyydettiin tarkentamaan vastauksiaan.

Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien taustatietoja viiden kysymyksen avulla, kuten ikä, sukupuoli, koulutustausta ja työkokemus. Lisäksi kysyttiin lupa käyttää vastauksia tässä kandidaatin työssä. Toisessa osiossa (kysymykset 6–8) keskityttiin johtajan rooliin varhaiskasvatuksen arjessa. Kolmas osio (kysymykset 9–14) käsitteli johtajan päätöksentekoa, päätösten vaikuttavuutta ryhmän kannalta sekä vastaajien omia kokemuksia

osallistumisestaan arjen päätöksiin. Neljäs osio tarkasteli johtajan tietoisuutta ja tukea arjessa (kysymykset 15–17). Lomakkeen täyttämiseen kului keskimäärin noin 10 minuuttia (Liite 1).

3.4 Aineiston analyysi

Analysoimme aineiston sisällönanalyysilla. Se on systemaattinen ja objektiivinen analyysitapa, joka järjestää, kuvailee ja kvantifioi tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysin avulla muodostimme tiivistetyn muodon tutkittavastamme ilmiöstämme, jonka avulla voimme käsitteellistää tutkittavan ilmiön. (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Sisällönanalyysi sopii strukturoimattomaan aineistoon kuten kirjallisen materiaalin aineistoon (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Vaikka aineistomme on puolistrukturoitu ja on kyselymuodossa, vastaajat ovat voineet vastata myös kirjallisesti omia ajatuksia. On siis perusteltua hyödyntää sisällönanalyysia analyysitapana. Analysoimme vain sen mikä on ilmaistu selvästi tekstissä, emme tekstien piiloviestejä (Kyngäs & Vanhanen, 1999).

Analyysisäännöt ovat tärkeä määritellä ennen kuin lähtee tekemään luokitteluja, jolloin myös lukija kykenee tekemään analyysin pohjalta johtopäätökset ja arvioimaan analyysia (Eskola & Suoranta, 1998). Analyysin alussa aineistoon tutustutaan huolellisesti. Analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään analyysiyksikkö, joka on yleensä yksi sana tai sanayhdistelmä (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Seuraavaksi analyysia ohjaa se, mikä sisällön analyysi tapa valitaan. Analyysi voi olla aineistolähtöinen analyysi eli analyysia ohjaa aineisto tai teorialähtöinen analyysi, jolloin analyysia johtaa aikaisempi teoria ja siihen perustuva luokittelurunko (Kyngäs & Vanhanen, 1999).

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitimme johtajan osallisuuden näkymistä arjessa. Analyysiyksiköksi muodostui muutaman sanan pituinen johtajan osallisuutta kuvaava teko. Vastauksista alleviivattiin eri väreillä analyysiyksiköitä. Ensimmäinen tutkimuskysymys analysoitiin aineistopohjaisella analyysillä (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Ensimmäisenä aineisto pelkistettiin eli aineistosta koodattiin ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin eli yhdistettiin ilmauksia, jotka kuuluvat yhteen tai vastaavat samaa asiaa. Lopuksi aineisto abstrahoitettiin eli luotiin yleiskäsitteitä, joilla kuvataan tutkimuskysymystä (Kyngäs & Vanhanen, 1999).

Yleiskäsitteeksi muodostui johtajan osallisuus, joka sisältää kaksi osa-aluetta: johtaja ei osallistu ryhmän arkeen ja johtaja osallistuu ryhmän arkeen.

TAULUKKO 1. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysin eteneminen

pelkistetty ilmaus	ryhmä	Johtajan osallisuus
"vastaa kysymyksiin tarvittaessa" "laittaa viestillä tärkeimmät asiat" "tavoitettavissa tarvittaessa"	Pakollinen yhteydenpito	Johtaja ei osallistu ryhmän arkeen
"vähäinen osallistuminen ryhmän toimintaan" "satunnaiset ryhmävierailut" "ei mitenkään" "viikoittaiset talonpalaverit"	Ei osallistu ryhmän arkeen	
"hankkii sijaiset"	Resurssien hankinta	
"on tavoitettavissa" "kokoukset/palaverit" "viestit"	Aktiivinen yhteydenpito	Johtaja osallistuu ryhmän arkeen
"vierailee säännöllisesti ryhmissä" "vuorovaikutuksessa lasten kanssa" "auttaa ryhmässä"	Osallistuu ryhmän arkeen	
"konsultaatio apu" "pedagoginen tuki" "tukee kehittämisyyötä" "jakaa omia näkemyksiä"	oman asiantuntijuuden jakaminen/pedagoginen tukeminen	
"kyselee kuulumisia" "työntekijöiden tsemppaus" "edistää työhyvinvointia"	On kiinnostunut työntekijöistä	

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitimme varhaiskasvatuksen opettajien kokemusta johtajien tekemistä päätöksistä. Analyysia ohjasi aineistopohjainen analyysi ja analyysiyksiköksi muodostui johtajan päätöksentekoa kuvaava muutaman sanan pituinen ilmaus. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin ryhmiä, jotka yhdistävät pelkistettyjä ilmauksia. Abstrahoinnista muodostui yleiskäsite, joka kuvaa sitä, miten päätökset palvelevat ryhmän toimintaa.

TAULUKKO 2. Toisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysin eteneminen

pelkistetty ilmaus	ryhmittely	Johtajan päätökset
"lasten siirtämien toiseen ryhmään" "päätökset ei lapsilähtöisiä"	ei lapsen edun mukainen	Ei palvele ryhmän toimintaa
"päätöksiin sopeudutaan" "aikuisen siirtäminen toiseen ryhmään" "ei selkeää linjaa ryhmän päätöksissä"	ei työntekijän edun mukainen	
"ei riittävästi perehdytystä" "ei huomioi kouluttamista päätöksen teossa"	ei riittävästi tukea	
"johtajalla tavoitteena lapsen etu" "johtaja tuntee ryhmän" "johtaja huomioi lasten ikähaarukan"	lapsen edun mukainen	Palvelee ryhmän toimintaa
"riittävästi henkilökuntaa" "tavoitteena työntekijöiden hyvinvointi" "keventää ja helpottaa työmäärää" "kuuntelee toiveet" "jakaa tasapuolisesti aikuiset ryhmiin"	työntekijän edun mukainen	
"pedagogisesti asiantunteva johtaja" "toimintatapojen kehittäminen"	pedagoginen	

Kolmannella tutkimuskysymyksellä halusimme selvittää, miten varhaiskasvatuksen opettajat kokevat johtajan tietoisuuden arjesta ja miten se näkyy johtajan toiminnassa. Analyysia ohjasi aineistopohjainen analyysi, jossa analyysiyksiköksi muodostui johtajan toiminta, jolla kuvataan johtajan tietoisuutta arjessa. Näistä muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, jotka ryhmiteltiin. Abstrahoinnista muodostui yleiskäsite, joka jakautuu kahteen eri osa-alueeseen: tietoinen ja ei tietoinen. Nämä kuvaavat yleisesti varhaiskasvatuksen opettajien kokemusta johtajan tietoisuudesta arjesta.

TAULUKKO 3. Kolmannen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysin eteneminen.

pelkistetty ilmaus	ryhmittely	Johtajan tietoisuus
"vierailee harvoin ryhmissä" "ei käy paikalla" "ei ole saatavilla" "ei vieraile ryhmissä toiminta-aikaan" "pyörähtää minuutin"	Ei vieraile ryhmissä	Ei ole tietoinen

"istuu toimistossa"		
"etääntynyt arjesta" "ei seuraa ryhmän arkea" "arjen kaaos jää piiloon" "ei käsitystä arjesta" "ei tunne lapsia" "ei tunne huoltajia" "ei tiedä mitä ryhmässä tehdään"	Ei tunne arkea	
"käy katsomassa" "käy aktiivisesti ryhmissä"	Vierailee ryhmässä	On tietoinen
"kuuntelee lapsia" "kuuntelee henkilökuntaa" "kyselee kuulumisia" "kerromme ajatuksistamme"	Kuuntelee	
"kokeillut ryhmässä työskentelyä" "kiinnostunut ryhmän hyvinvoinnista" "tietää arkemme" "tietää tarvittavat asiat"	Tuntee arjen	
"tavoitettavissa"	Tavoitettavissa	
"arvioi laatua"	Arvioi	

Analyysien pohjalta muodostui kolme eri yleiskäsitettä johtajan osallisuudesta, päätöksenteosta ja tietoisuudesta. Tulososiossa avaamme tarkemmin sitaattien avulla, millaisiin vastauksiin ja kokemuksiin tulokset pohjautuvat ja miten yleiskäsitteet jakautuivat vastauksissa prosentuaalisesti.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa selvisi varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia johtajan osallisuudesta ja tietoisuudesta päätöksenteossa, sekä opettajien kokemuksia johtajan tekemistä päätöksistä. Analyysien pohjalta muodostui yleiskäsitteitä, jotka ovat johtajan osallisuus ryhmän arkeen (Taulukko 1), johtajan päätökset (Taulukko 2) ja johtajan tietoisuus (Taulukko 3). Nämä yleiskäsitteet jakoutuivat analyysien pohjalta kahteen vastakkaiseen osa-alueeseen, jotka ovat ei osallistu ja osallistuu, ei palvele ja palvelee, sekä ei ole tietoinen ja tietoinen. Vastauksissa ilmeni selkeästi opettajien kokemusten jakautuneisuus johtajan toiminnasta. Jakautuneisuuden mukaan loimme kokoavan taulukon (Taulukko 4)

TAULUKKO 4. Varhaiskasvatuksen opettajien kokemus johtajan toiminnasta

Johtajan toiminta	Kokemus johtajan toiminnasta		
Osallisuus	ei osallistu 56 %	Osallistuu 40 %	Muu 4 %
Päätöksenteko	ei palvele 36 %	Palvelee 52 %	Muu 12 %
Tietoisuus	ei ole tietoinen 42 %	Tietoinen 52 %	Muu 0 %

Taulukon 4 vihreä väri kertoo, mihin enemmistö vastauksista painottuu. Taulukosta 4 näkyy myös forms-lomakkeesta saatujen vastaajien jakautuneisuus prosentuaalisesti.

4.1 Johtajan osallisuus arjessa

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme käsitteli johtajan osallisuutta ja sen näkymistä arjessa varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta. 14 vastaajaa koki johtajan osallisuuden arjessa riittämättömänä ja 11 vastaajaa koki johtajan osallisuuden riittävänä. Yli puolet vastaajista ei siis koe johtajan osallisuutta riittävänä.

4.1.1 Johtaja ei osallistu ryhmän arkeen

Johtajan riittämätöntä osallistumista arkeen kuvailtiin monissa vastauksissa pakollisena yhteydenpitona, kuten tarvittaessa vastaa kysymyksiin tai tavattavissa tarvittaessa.

”Vastaa kysymyksiin tarvittaessa.” (V7)

”Saattavat käydä myös ryhmässä, jos on jotakin erityistä asiaa tai kysyttävää tai ryhmä on pyytänyt käymään.” (V16)

Johtajan riittämätöntä osallistumista kuvailtiin myös johtajan osallistumisen puutteesta. Vastauksissa niitä kuvailtiin satunnaisina ryhmävierailuina tai vähäisenä osallistumisena.

”Johtajan osallisuus jokapäiväisessä arjessa ei näy oikeastaan mitenkään.” (V23)

”Johtajan osallisuus lapsiryhmän toiminnassa on vähäistä. Johtajamme käy hyvin vähän ryhmässä.” (V8)

Vastauksissa myös kuvailtiin johtajan osallisuuden näkyvän vain resurssien hankintana eli hankkimalla sijaisia tarvittaessa.

”Lähinnä hankkii sijaisia tarvittaessa.” (V19)

Vastauksista voidaan päätellä, että varhaiskasvatuksen opettajat olisivat kaivanneet enemmän johtajan osallistumista arjen toimintaan muutenkin kuin tarvittaessa.

4.1.2 Johtaja osallistuu ryhmän arkeen

Johtajan osallistumista arkeen kuvailtiin vastauksissa, joissa vastaaja koki johtajan osallisuuden olevan riittävää. Johtajan aktiivinen yhteydenpito koettiin johtajan osallisuuden näkymisenä arjessa. Johtajan pitämät kokoukset, viestit ja tavoitettavuus nousivat esille vastauksissa.

”Johtajalla on ovi aina auki, ja häneltä saa aina tukea ja neuvoa kun niitä tarvitaan.” (V6)

”Osallistuu kokouksiin ja on hyvin tavoitettavissa.” (V1)

”Laittaa viestillä päivän tärkeimmät tiedot.” (V2)

Johtajan osallistumista kuvailtiin johtajan osallistumisena ryhmän arkeen, kuten säännöllisine vierailuineen ja ryhmän auttamisena.

”Hän mm. vierailee ryhmissä ruokailun aikana ja on vuorovaikutuksessa lasten kanssa siirtymätilanteissa.” (V3)

”Lisäksi hän on apuna ryhmissä, kun kaikki kasvattajat eivät ole vielä saapuneet paikalle, mutta lapsia on paljon tai tilanne muuten vaatii lisäkäden.” (V6).

Johtajan osallisuutta kuvailtiin myös johtajan kiinnostuksena työntekijöistä, sekä heidän pedagogisena tukemisenansa.

”Toimii henkilöstön tukena pedagogisesti sekä työhyvinvoinnin edistäjänä.” (V18)

”Kuulumisten kysyminen sekä pedagogisten asiakirjojen täyttämässä auttaminen.” (V15)

Vastauksista ilmenee varhaiskasvatuksen opettajien tyytyväisyys johtajan osallisuuteen arjessa.

4.2 Johtajan tekemät päätökset

Toinen tutkimuskysymys käsitteli johtajan tekemiä päätöksiä. Vastaajista 13 koki, että johtajat osaavat tehdä oman osallisuutensa perusteella oikeita päätöksiä. 9 vastaajaa taas koki, että johtaja ei osaa tehdä oikeita päätöksiä. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että se riippuu johtajasta ja kaksi vastaajaa taas koki, että johtaja ei aina osaa tehdä päätöksiä osallisuuden perusteella. Vastaajista 16 koki, että

päätökset palvelevat ryhmän toimintaa ja 9 vastaaja taas koki, että päätökset eivät palvele ryhmän toimintaa. Johtajan tekemät päätökset siis koettiin suurimmalta osin oikeina ja ryhmän kannalta hyvinä.

Vastaajien mukaan johtajan tekemiä päätöksiä ovat sijaisten hankinta, työvuorojen teko, aikuisten ja lasten sijoittelu päivän aikana, ryhmien teko, budjettiin liittyvät päätökset, lapsen tuen asiat sekä yleiset päiväkodin linjaukset.

4.2.1 Päätökset eivät palvele ryhmän toimintaa

Päätökset eivät palvelleet ryhmän toimintaa, kun ne eivät olleet lapsen edun tai työntekijän edun mukaisia. Vastauksissa näkyy muun muassa lasten ja aikuisten siirtäminen toiseen ryhmään johtajan tekemän päätöksen seurauksena.

"Vaikka lapset lähtevätkin mielellään naapuriryhmään, vaikuttaa lasten siirtäminen kuitenkin aina heidän arkeensa ja turvallisuuden tunteeseen. Kasvattajat kuormittuvat, kun joutuvat siirtymään muualle." (V6)

Johtajan tekemät päätökset ei myöskään palvelleet ryhmän toimintaa silloin, kun työntekijät eivät saaneet riittävää tukea. Opettaja kokivat, että he olisivat tarvinneet enemmän perehdytystä ja koulutusta päätöksien seurauksiin.

"Itse en ole saanut minkäänlaista pedagogista perehdytystä siitä, miten tässä kunnassa toimitaan, on toimittu." (V22)

"Johtaja ei esimerkiksi huomioi henkilökunnan kouluttautumista ja soveltuvuutta 1–6 v ryhmiin." (V21)

Vastauksista voidaan päätellä, että vastaajat eivät ole olleet tyytyväisiä johtajan tekemiin päätöksiin ja he olisivat tarvinneet enemmän tukea päätöksistä seuranneisiin muutoksiin.

4.2.2 Päätökset palvelevat ryhmän toimintaa

Päätökset palvelivat ryhmän toimintaa silloin kun päätökset olivat lapsen ja työntekijän edun mukaisia.

"Johtaja ottaa vastaan työvuoroiveet ja työvuorot toteutetaan pitkälti niiden mukaan. Resurssoinnissa katsotaan tarpeen mukaan ja johtaja on niin paljon talossa ja tuntee lapset, että tietää mihin kukakin aikuinen sopii esim. siirtoja ja avustajaa pohtiessa." (V5)

Päätökset koettiin hyvinä ja ryhmän edun mukaisina, kun niissä näkyi pedagogiikka. Esimerkiksi pedagogisesti asiantuntevan johtajan tekemät päätökset palvelivat ryhmän toimintaa.

"Hänen päätöksensä ovat pedagogisesti perusteltuja ja niistä keskustellaan yksikkötasolla yhteisesti." (V3)

"Johtaja on pedagogisesti hyvin asiantunteva ja osaa ohjata kohti oikeita päätöksiä." (V18)

Vastauksista ilmenee vastaajan tyytyväisyys johtajan päätöksiin, kun johtaja koettiin asiantuntevaksi sekä kuunteli työntekijöiden ja lapsen tarpeita.

4.3 Johtajan tietoisuus ryhmän arjesta päätöksenteossa

Kolmas tutkimuskysymyksemme koski johtajan tietoisuutta päätöksenteossa. Vastaajista 13 henkilöä koki, että johtaja on tarpeeksi tietoinen ryhmän arjesta ja sen toiminnasta. Vastaajista 12 henkilöä oli kuitenkin sitä mieltä, että johtaja ei ole tarpeeksi tietoinen. Varhaiskasvatuksen opettajien kokemus johtajan tietoisuudesta on siis hyvin jakautunut.

4.3.1 Johtaja ei ole tietoinen ryhmän arjesta

Johtajan tietämättömyyttä arjesta kuvailtiin vastauksissa johtajan poissaololla ja sillä, että johtaja ei vieraille ryhmässä.

"Johtaja vieraillee harvoin ryhmässä ja tietää ryhmän toiminnasta sen mitä kerrotaan ja mitä kirjataan tiimi palaveri muistioon." (V2)

"Pyörähtäminen ryhmässä minuutin viikossa ei anna todellista kuvaa." (V21)

Johtajan tietämättömyyttä kuvailtiin siten että johtaja ei tunne arkea. Vastaajat kuvailivat sitä muun muassa niin että johtaja on etäännyttä arjesta tai johtajalla ei ole käsitystä arjesta.

"Tietää ryhmästä tosi vähän. On etäännyttä arjesta. Ryhmän opettaja täysin vastuussa ryhmän asioista." (V13).

"Varsinainen ruohonjuuritason toiminta ei ehkä ole täysin tiedossa, paperilla asiat näyttävät erilaiselta. SAK-aikojen toteutuminen ei aina onnistu, vaikka se olisi suunniteltu etukäteen. Arjen kaaos jää johtajalta piiloon? "Ei kai nukkarissa kolmea tarvita?" " (V14)

Vastauksista ilmenee, että vastaajat kokevat johtajan olevan etäinen, eikä vietä juuri aikaa ryhmässä, jonka takia johtaja ei tiedä todellista tilannetta ryhmän arjesta.

4.3.2 Johtaja on tietoinen ryhmän arjesta

Johtajan tietoisuutta kuvailtiin johtajan vierailuna ryhmissä sekä ryhmän arjen tuntemisena. Johtaja käy aktiivisesti ryhmissä, jolloin hän on tietoinen ryhmän toiminnasta.

"Nykyisellään kyllä, on itse onneksi käynyt kokeilemassa ryhmässä työskentelyä ja todennut että haastavaa on." (V11)

"Esimies käy aktiivisesti ryhmissä, joten hänellä on jonkinlainen kuva ryhmän arjesta." (V1)

Johtajaa pidettiin tietoisena, kun hän kuunteli lapsia ja aikuisia, sekä sai tietää heidän ajatuksistaan.

"Hän kuuntelee henkilökuntaa sekä lapsia arjessa ja yhteisissä palaverissa." (V3)

"Kyselee kuulumisia päivittäin. Tietää oikeastaan kaikesta ryhmässäni." (V5)

Johtajan tavoitettavuutta, sekä laadun arviointia pidettiin myös johtajan tietoisuutta tekevänä tekijänä.

"Johtaja pyrkii kysymään kuulumisia ja arvioimaan toiminnan laatua säännöllisesti." (V18)

Vastauksissa ilmenee, että vastaajat ovat kokeneet johtajan olevan tietoinen ryhmän toiminnasta ja arjesta.

5 TULOSTEN TARKASTELO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 *Jakautuneet kokemukset johtajan osallisuudesta*

Tutkimuksen tuloksissa voidaan huomata, että varhaiskasvatuksen opettajien kokemukset johtajien toiminnasta ovat jakautuneita. Tämä polarisaatio näkyy jokaisella osa-alueella, joita olivat johtajan osallisuus, päätöksenteko sekä tietoisuus ryhmän arjesta. Näistä havainnoista voimme tehdä tärkeitä huomioita ja johtopäätöksiä varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Johtajan osallisuutta tarkastellessa monet varhaiskasvatuksen opettajat kokivat johtajan osallisuuden riittämättömäksi arjessa. Yleisesti johtajan osallisuuden nähtiin rajoittuvan pakollisiin tehtäviin, kuten satunnaisiin vierailuihin ja sijaisjärjestelyihin. Osa vastaajista koki kuitenkin johtajan aktiivisen yhteydenpidon, pedagogisen tuen sekä säännölliset vierailut riittävänä. Tästä voidaan huomata taulukon 1 analyysi, joka paljastaa useita konkreettisia asioita, jotka voidaan luokitella johtajan osallisuudeksi. Hyvin todennäköinen selitys ristiriidalle voi viitata siihen, että vaikka johtaja osallistuu arkeen jollain tapaa, nämä toimet eivät ole osan varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta riittävän merkityksellisiä tai näkyviä arjen toiminnan kannalta, eli niin sanotusti laatu ja määrä eivät kohtaa. Kovalaisen ja Riihelän (2022) tutkimuksen sekä aiempien tutkimusten tulokset korostavat, että oman ammatillisuuden tunnistaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä henkilöstön hyvinvoinnin edistämässä. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen (2017) mukaan työelämän osallisuuden tavoitteena on auttaa ihmisiä työllistymään, palaamaan työelämään ja jatkamaan työssä.

Hyvinvointi nähdään siis tärkeänä osana työn osallisuuden näkökulmasta. Tutkimuksemme tuloksissa voidaan myös huomata se, että johtajan aktiivinen osallistuminen ja arjen tuntemus voivat parantaa varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia johtajuudesta. Osallisuuden täysi vastuu ei tietenkään ole täysin

johtajan harteilla. Työpaikoille tulisi pyrkiä rakentamaan uusia rakenteita ja kehittämään prosesseja, joilla pyritään parantamaan työelämän laatua ja vahvistamaan henkilöstön osallistumista (Kettunen, 2021).

5.2 Polarisoituneet mielipiteet päätöksenteosta

Kysyimme varhaiskasvatuksen yksikön johtajien päätöksenteosta ja tässäkin osa-alueella voitiin huomata polarisaatiota. Analyysien perusteella huomataan, että suurempi osa vastaajista kokee, että johtajan tekemät päätökset koetaan enemmän oikeina ja ryhmän edun mukaisina kuin huonoina ryhmän kannalta. Näihin päätöksiin kuului muun muassa sijaisjärjestelyt, budjetointi, tiimien sekä työvuorojen laatiminen. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että vähäinen osallisuus ei toimi täysin päätöksenteon kannalta. Osa vastaajista koki, että päätökset eivät aina palvele lasten tai työntekijöiden etua. Esimerkiksi henkilöstön siirtely, lasten ryhmiin sijoittelu tai koulutuksen puute päätösten seurauksista lisää kuormitusta. Havisalmen ja Reunamon (2023) tutkimus osoittaa myös pedagogisen johtajuuden puutteen, jolla voi olla vaikutusta varhaiskasvatuksessa koettuun oikeanlaiseen, palvelemaan johtamiseen sekä vallitsevaan kaaokseen. Näitä tekijöitä osoittautui olevan juuri kommunikaation puute, yhteisen arvopohjan jakaminen ja sitä kautta tiimityön heikkous (Havisalmi & Reunamo, 2023).

Tämä osoittaa, että päätöksenteossa korostuu se, miten tärkeää johtajan ymmärrys on ryhmien tarpeista ja pedagogisista lähtökohdista. Tässä voidaan tuoda esiin inklusiivisen johtamisen aspekti, josta voisi olla apua. Inklusiivinen johtaminen pitää sisällään tasa-arvo asiat, erilaisuuden näkemisen sekä osallisuuden (Laakso ym., 2020). Johtajalla on mahdollisuus inklusiivisempaan johtajuuteen, jossa hän voi osallistaa varhaiskasvatuksen opettajia esimerkiksi päätöksentekoon ja siihen, että tiimit pystyvät luoda esimerkiksi yhteisen tiimisopimuksen kautta yhteisen arvopohjan. Johtajan valmiudet ja kyky jakaa tietoa ja tehdä yhteisiä päätöksiä henkilöstön kanssa edistää inklusiota (Laakso ym., 2020).

5.3 Johtajan tietoisuuden jakautuminen

Kolmas tutkimuskysymyksemme koski johtajan tietoisuutta ryhmän arjessa. Tälläkin saralla huomattiin selkeää jakautuneisuutta. Osa varhaiskasvatuksen opettajista koki, että johtaja oli hyvin tietoinen ryhmän toiminnasta oman osallisuutensa kautta. Toiset taas kokivat johtajan etäisenä, jolloin heistä arjen todellisuus ei välity tarpeeksi eri päätöksentekojä varten. Tästä voidaan päätellä hyvin, että tietoisuus ryhmän arjesta kytkeytyy selkeästi johtajan avoimeen keskusteluyhteyteen, vuorovaikutukseen sekä läsnäoloon. Fonsénin ja Keski-Rauskan (2018) mukaan avoin ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet kuuluvat positiiviseen diskurssiin ja näiden puute taas viittaa negatiiviseen diskurssiin. Johtajan on tärkeää ymmärtää organisaation kulttuuria, sillä kulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, millä tavoin työyhteisö ajattelee, toimii ja käyttäytyy. Se määrittää myös, mitä pidetään oikeana ja hyväksyttynä sekä millaisia tapoja käytetään ongelmien ratkaisemiseen (Rytkönen, 2020).

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan ajatella, että jos nämä kolme osa- aluetta toimivat johtajan puolelta varhaiskasvatuksen arjessa luodaan onnistunut perusta onnistuneelle johtamiselle varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta. Johtajan on tärkeää olla läsnä ja tietoinen arjen haasteista sekä tehdä päätöksiä, jotka huomioivat lasten ja työntekijöiden tarpeet. On kuitenkin otettava huomioon, että varhaiskasvatuksessa johtajalla on iso rooli ja paljon erilaisia työtehtäviä. Monessa yksikössä onkin käytössä jaettu johtajuus, josta mainitsimme aikaisemmin. Jaetulla johtajuudella yhteiset tavoitteet sekä vastuun jakaminen helpottaa johtajan arkea ja antaa molemmille tilaa keskittyä omiin tehtäviin paremmin (Fonsén & Keski-Rauska, 2018).

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksestamme voidaan huomata, sen tuottavan tärkeää tietoa varhaiskasvatuksen johtajien toiminnasta ja heidän vaikutuksestaan henkilöstön kokemuksiin. Johtajan osallisuus, päätöksenteko ja tietoisuus arjesta ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat niin varhaiskasvatuksen laadun toteutumiseen kuin henkilöstön työhyvinvointiin. Tulokset osoittavat, että kokemukset johtajien toiminnasta ovat moninaisia ja jakautuneita, mikä korostaa tarvetta kehittää johtamiskäytäntöjä ja selkeyttää johtajan roolia arjessa.

Tutkimus tarjoaa myös konkreettista tietoa siitä, miten johtajien toiminta voidaan kokea arjen tasolla. Näitä kokemuksia tarkastelemalla voidaan parantaa johtajuuskoulutusta ja johtamismalleja, erityisesti juuri varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä. Erityisen arvokasta on, että tutkimus tuo esiin johtajan toiminnan ja opettajien työn arjen välisen yhteyden. Tästä voidaan huomata, että johtajan ja opettajan välistä dialogia tulisi vahvistaa. Inklusiivisessa pedagogiikassa johtaminen nähdään sellaisena, missä johtaja osaa käyttää johtajuuden eri osa-alueita ja luo sitä kautta erilaisia toimivia kokonaisuuksia (Laakso ym., 2020). Joskus tällainen paletti voi olla liian laaja yhdelle ihmiselle hoidettavaksi ja siksi monissa varhaiskasvatuksen yksiköissä käytännössä onkin jaettu johtajuus. Laakso ja kumppanit (2020) puhuvat teoksessaan arvojohtamiseen liittyvästä henkilöstön ja johtajan välisestä yhteisöllisestä toiminnasta ja johtajan läsnäolosta, jotta johtajuus on tuotteliasta kaikkien kannalta. Nimenomaan läsnäolo ja dialogisuus luovat pohjaa toimivalle yhteistyölle ja osallisuudelle varhaiskasvatuksen arjessa (Laakso ym., 2020).

Tutkimuksemme avulla huomataan myös varhaiskasvatuksen opettajien tarpeet johtajan läsnäolon, vuorovaikutuksen ja päätöksenteon osalta. Tämä tieto voi nimenomaan palvella organisaatioiden kehittämistä, kun pyritään

parantamaan varhaiskasvatuksen työyhteisöjen kokonaisvaltaista toimivuutta ja sitä kautta myös lasten hyvinvointia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta on hyvä pohtia ja arvioida. Sitä voidaan pohtia luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisyyden kautta (Puusa & Juuti, 2020). Kuvaamme tutkimusvaiheita ja perustelemme tutkimuksen lähestymistavat, jotta tutkimuksemme on läpinäkyvä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Puusa & Juuti, 2020). Lisäksi luotettavuutta pohtiessa on tärkeä huomioida tutkijan oma kokemus ja rooli. Vaikka meillä oli omakohtaista kokemusta aiheesta, pyrimme tutkimuksen aikana tekemään johtopäätökset vain kerätyn aineiston ja teorian pohjalta.

Uskottavuudella pyritään vakuuttamaan lukija tutkimuksen tuloksista ja asianmukaisesta ja luotettavasta aineiston keruusta ja analyysistä (Puusa & Juuti, 2020). Aineisto käsiteltiin huolellisesti ja sen eri vaiheet esiteltiin, jotta lukija voi halutessaan itse tulkita analyysyjä. Lisäksi tuloksissa esitellään aineistosta nostettuja sitaatteja, joka lisää tulosten uskottavuutta.

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen hyvää tieteellistä käytäntöä (TENK, 2023). Pyrimme tutkimuksen aikana tarkkuuteen, rehellisyyteen ja yleiseen huolellisuuteen tutkimuksen eri vaiheissa (TENK, 2023). Kyselyn tuloksiin oli pääsy vain tutkimuksen tekijöillä, sekä tutkimuksen ohjaajalla. Vastaajilta kysyttiin muutamia taustakysymyksiä, joista ei kuitenkaan voida selvittää vastaajan identiteettiä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaaja antoi oman suostumuksensa siihen, että hänen vastauksiaan saa hyödyntää tutkimuksessa. Vastaajille myös kerrottiin mihin vastauksia tullaan hyödyntämään, kuka käsittelee vastauksia ja mihin asti vastauksia säilytetään.

Luotettavuutta ja koko tutkimusta pohtiessa on hyvä pohtia myös sitä, mitä tekisimme toisin, jos tekisimme tutkimuksen toisen kerran. Tutkimusta tehdessä huomasimme, että voisimme perehtyä vielä paremmin pelkästään varhaiskasvatuksen johtajien osallisuuteen ja siihen, miten se nähdään ja koetaan. Tätä kautta voitaisiin paneutua enemmän juuri siihen, minkälaisia vaikutuksia johtajan osallisuudella on johtajan tekemissä päätöksissä. Myös

tutkimuksen kohdejoukkoa voisi rajata tarkemmaksi koulutukseen liittyvien taustatietojen perusteella, jos haluttaisiin spesifimpi vastaajajoukko. Aihetta ei ole tutkittu paljon, joten luotettavuuden kannalta olisi myös mielenkiintoista tehdä tutkimus uudelleen, jolloin vastaajajoukko olisi suurempi. Tällöin saisimme enemmän tietoa siitä, kuinka polarisoituneita vastauksia saisimme toisella kerralla vai jakautuisiko vastaukset selkeämmin johonkin suuntaan enemmän.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksemme nostaa esiin erilaisia jatkotutkimusaiheita, jotka voisivat ansaita lisätarkastelua. Työntekijöiden työhyvinvointi on keskeinen aihe, josta on tehty paljon aikaisempaa tutkimusta mutta hieman erilainen näkökulma voisi olla, miten johtajan osallisuus ja päätöksenteot vaikuttavat lasten hyvinvointiin sekä varhaiskasvatuksen laatuun. Toinen jatkotutkimusaihe, mitä voisi olla hyödyllistä tutkia on, miten varhaiskasvatuksen opettajien ja johtajien välistä vuorovaikutusta ja dialogia voitaisiin vahvistaa, jotta arki olisi toimivampaa.

Huomion arvoinen jatkotutkimusaihe voisi myös olla se, miten lähteä kehittämään varhaiskasvatuksen yksikköjen johtajien osallisuutta, päätöksentekoa ja tietoisuutta. Tavoitteena tähän voisi olla luoda koulutuksia, jotka vastaavat entistä paremmin sekä johtajien että henkilöstön tarpeita. Ideaali tilanteessa voisimme tulevaisuudessa tarkastella samanlaista taulukkoa, kuin taulukko 4, josta voisimme huomata, että varhaiskasvatuksen opettajien vastaukset ja prosentit painottuisivat selkeämmin niin, että johtaja olisi enemmän osallinen arjessa ja sitä kautta tietoisempi arjesta ja niin, että päätökset palvelisivat selkeästi ryhmää ja työntekijöitä enemmän, eikä vastaukset ja kokemukset olisi niin polarisoituneet, kuin nyt.

Olisi myös mielenkiintoista tietää enemmän omasta aiheestamme ja siitä, onko polarisoituneet mielipiteet aiheesta esimerkiksi kunta tai kaupunkisidonnaisia eri käytänteiden takia vai johtuuko polarisoituminen yksinomaan johtamistyylistä.

LÄHTEET

- Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H.-M., Polvinen, M., Laaksonen, R., & Lamberg, K. (2014). *Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat: Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmisteleavan työryhmän tueksi*. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 8–9, 19. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-266-1>
- Eskola, J., Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- Fonsén, Elina. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere University Press, 2014.
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisen diskurssien valossa. *Työelämä tutkimus*, 16(3), 185–200. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>
- Havisalmi, J. & Reunamo, J. (2023). Mistä varhaiskasvatuksen kaaoksessa on kysymys? *Varhaiskasvatuksen tiedelehti*, 12(2), 51–71. <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.120383>
- Heikka, J. (2014). Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- Kettunen, P. (2021). *Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus, 5–6.
- Kovalainen, K., & Riihelä, S. (2022). Johtajan rooli työhyvinvoinnin edistämisessä -Miten varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi toiminnallaan edistää työyhteisön työhyvinvointia? [pro gradu- tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202302141733>
- Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11, 3–12.
- Laakso, P., Pihlaja, P. & Laakkonen, E. (2020). Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti* 9(2), 373–398. <https://journal.fi/jecer/article/view/114138>.

- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. Helsinki: Opetushallitus.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ruohola, V., Fonsen, E., Lahtinen, L., Salomaa, P. & Reunamo, J. (2021). Johtajien arvioinnit varhaiskasvatuksen prosessitekijöistä ja niiden yhteys lasten toimintaan sitoutuneisuuteen. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti*, 10(3), 283–316. <https://journal.fi/jecer/article/view/114180>
- Rytkönen, K. (2020). Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Hallinnon tutkimus* 39(1), 67–70. <https://doi.org/10.37450/ht.98079>
- TENK (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos (2017). Osallisuuden kehittäminen. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen>
- Varhaiskasvatuslaki 2018/540. Annettu Helsingissä 13.7.2018.

LIITTEET

Liite 1: kyselylomake

Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia johtajan osallisuudesta ja päätöksenteosta

Kandidaatintutkielmamme käsittelee varhaiskasvatuksen johtajien osallistumista ja päätöksentekoa ja niiden vaikutuksia varhaiskasvatuksen arjessa. Tutkimme varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia siitä, miten he kokevat johtajan osallisuuden ja päätöksenteon arjessa, ja onko päätöksenteossa otettu huomioon ryhmä ja sen arki. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa johtamisen vaikutuksesta varhaiskasvatuksen arkeen.

Tutkimukseen voi osallistua varhaiskasvatuksen opettajana työskentelevät henkilöt. Kysely sisältää 4 taustatietokysymystä sekä 9 kysymystä koskien tutkimuksemme aihetta. Kysymykset ovat joko avoimia kysymyksiä tai valinta kysymyksiä. Kysely toteutetaan anonymisti ja aineisto tullaan poistamaan tutkimuksen valmistuessa.

Lisätietoja voi kysellä ottamalla yhteyttä sähköpostin kautta: Martta.lappalainen@tuni.fi & Alma.salmela@tuni.fi

Tietosuojalomake: https://tuni-my.sharepoint.com/:w/g/personal/alma_salmela_tuni_fi/EZObeNuKq0VAndNPOTSHbfwBRllxA663W05JQaJu-gjEw?e=acRQ2D

Kiitos kaikille vastaajille!

Martta Lappalainen & Alma Salmela

Suostumus kyselyyn

1. Vastauksiani saa käyttää kandidaatintutkielmassa *

Kyllä

Ei

Taustatiedot

2. Ikä *

Kirjoita vastaus

3. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

4. Koulutustausta *

Kirjoita vastaus

5. Työkokemus *

- Alle kaksi vuotta
- 2-5-vuotta
- 5-10-vuotta
- 10-15-vuotta
- 15-20-vuotta
- +20-vuotta

Osa 1- Johtajan osallisuus arjessa

6. Kuinka paljon johtaja on mukana varhaiskasvatuksen arjessa? (muun muassa osallistuu ryhmän toimintaan, vierailee ryhmissä tai on vuorovaikutuksessa lasten sekä aikuisten kanssa) *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Muutaman viikon välein
- Kerran kuukaudessa
- Johtaja ei osallistu juurikaan varhaiskasvatuksen arkeen.

7. Koetko, että johtaja osallistuu arjen toimintaan riittävästi? *

- Kyllä
- Ei
- Muu

8. Miten johtajan osallisuus näkyy jokapäiväisessä arjessa? *

Kirjoita vastaus

Osa 2- Kokemus johtajan tekemistä arkea koskevista päätöksistä

9. Millaisia päätöksiä johtaja tekee ryhmäänne koskien ja millaisia vaikutuksia päätöksillä on? *

Kirjoita vastaus

10. Koetko, että johtajat osaavat tehdä oman osallisuutensa perusteella oikeita päätöksiä ryhmää koskien? *

Kyllä

Ei

11. Pystytkö vaikuttamaan johtajan tekemiin päätöksiin, jotka koskevat ryhmäsi arkea? Perustele vastauksesi seuraavassa kohdassa *

Kyllä

Ei

12. Perustele vastauksesi *

Kirjoita vastaus

Osa- 3 Palvelevan johtajuuden toteutuminen ja päätöksenteko

13. Koetko, että johtajan tekemät päätökset palvelevat ryhmää ja ryhmän toimintaa? Perustele vastauksesi seuraavassa kohdassa *

Kyllä

Ei

14. Perustele vastauksesi. *

Kirjoita vastaus

15. Koetko johtajan olevan tarpeeksi tietoinen ryhmän arjesta ja sen toiminnasta? Perustele vastauksesi seuraavassa kohdassa. *

Kyllä

Ei

16. Perustele vastauksesi *

Kirjoita vastaus

17. Millä tavoin johtajaa voisi saada enemmän tietoisemmaksi ja osaksi varhaiskasvatuksen arkea? *

Kirjoita vastaus

18. Muuta huomioitavaa/kommentoitavaa aiheeseen liittyen.

Kirjoita vastaus

