

Niina Raevaara

VARHAISKASVATUKSEN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA JOHTAJUUDESTA

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
lokakuu 2025

TIIVISTELMÄ

Niina Raevaara: Varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia johtajuudesta
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma, varhaiskasvatus
Lokakuu 2025

Tutkimus selvittää varhaiskasvatusyksiköiden johtajuutta ryhmien työntekijöiden kokemusten perusteella. Tutkimuksen kohteena olevassa kunnassa on toteutettu varhaiskasvatusyksiköiden johtamisen kehittämishanke vuosina 2022–2023, jonka myötä jokaiseen varhaiskasvatusyksikköön tuli apulaisjohtaja. Tämä tutkimus selvittää johtajan ja apulaisjohtajan työnjaon toimivuutta, johtamisen toimintatapoja ja pedagogisen johtamisen toteuttamista varhaiskasvatusyksiköissä ryhmien työntekijöiden kokemana.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, missä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimusaineisto on kerätty sähköisenä kyselynä Microsoft Forms -ohjelman avulla. Kyselylomakkeen kysymykset ovat olleet avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat ovat voineet vastata vapaamuotoisesti. Kysely on lähetetty kaikille tutkimuskohteena olevan kunnan omien varhaiskasvatusyksiköiden ryhmien työntekijöille sähköpostin välityksellä.

Aineiston analyysissä nousi esille suuri vaihtelu yksiköiden johtamiskäytänteissä. Osassa yksiköissä johtaminen toimii hyvin, toisissa taas työntekijät kokevat johtamisen varsin sekavana. Monissa yksiköissä työntekijät toivovat johtajille selkeämpää työnjakoa ja yhtenäisempää ohjausta erilaisiin arjen tilanteisiin. Johtajien toivotaan myös olevan enemmän fyysisesti läsnä vastuuyksiköissään.

Avainsanat: varhaiskasvatus, varhaiskasvatusyksikön johtaminen, pedagoginen johtaminen, jaettu johtajuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Niina Raevaara: Early childhood education workers' experiences of leadership
Master's thesis
Tampere University
Master's Programme in Educational Studies, Early Childhood Education
October 2025

The study investigates leadership in early childhood education units based on the experiences of group employees. In the municipality under examination, a leadership development project for early childhood education units was implemented during 2022–2023, resulting in the appointment of an assistant director to each unit. This research explores the functionality of the division of responsibilities between directors and assistant directors, leadership practices, and the implementation of pedagogical leadership in early childhood education units as experienced by group employees.

The study is qualitative in nature and employs data-driven content analysis. The research data was collected through an electronic survey using Microsoft Forms. The questionnaire consisted of open-ended questions, allowing respondents to answer freely. The survey was distributed via email to all group employees working in the municipality's own early childhood education units.

The analysis revealed significant variation in leadership practices across units. In some units, leadership functions well, while in others, employees perceive it as rather unclear. Many employees expressed a desire for a clearer division of responsibilities among leaders and more consistent guidance in everyday situations. There is also a wish for leaders to be more physically present in their respective units.

Keywords: early childhood education, leadership in early childhood education unit, pedagogical leadership, shared leadership

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

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmanprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Microsoft Copilot

Käyttötarkoitus: Englanninkielisen tiivistelmän kääntäminen

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Englanninkielinen tiivistelmä

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

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	TEOREETTINEN TAUSTA	8
2.1	Varhaiskasvatustyöryhmän johtaminen	9
2.2	Pedagoginen johtaminen ja johtajuus	11
2.3	Jaettu johtajuus	13
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS	15
3.1	Tutkimuskysymykset	15
3.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	16
3.3	Kyselylomakkeen luominen	16
3.4	Tutkimuksen osallistujaksi kutsuminen	18
4	AINEISTON ANALYYSI	19
4.1	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	19
4.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tässä tutkimuksessa	20
5	PÄÄTELMÄT ANALYYSISTÄ	23
5.1	Johtajuus.....	23
5.1.1	<i>Luottamus johtajien toimintaan</i>	23
5.1.2	<i>Työnjaon toimivuus</i>	24
5.1.3	<i>Apulaisjohtajan työajan jakautuminen ja lisäresurssin tuoma muutos</i>	25
5.2	Pedagoginen johtaminen	27
5.2.1	<i>Keskustelut ja palaverit</i>	28
5.2.2	<i>Arvopohja</i>	29
5.2.3	<i>Arviointi ja kehittäminen</i>	29
6	TULOKSET JA KEHITTÄMINEN	31
6.1	Miten varhaiskasvatustyöryhmissä toimiva henkilökunta kokee johtajuuden toteutuneen omassa yksikössään toimintakaudella 2024–2025?	31
6.2	Miten pedagoginen johtaminen on toteutunut työntekijöiden kokemusten perusteella? ..	32
6.3	Miten johtajan ja apulaisjohtajan työnjako on tukenut työntekijöiden työtä?	33
6.4	Millaisia muutoksia apulaisjohtajan tuoma hallinnollinen resurssi on tuonut työhön?	33
7	LUOTETTAVUUS JA ARVIOINTI	35
	LÄHTEET	39
	Liite 1: Tutkimuskysely	41
	Liite 2: Tietosuojailmoitus	43

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus ja sen johtaminen on viime aikoina ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana monien muutosten kohteena. Ensimmäinen iso muutos tapahtui vuoden 2013 alussa, jolloin varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalveluiden hallinto ja ohjaus siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen (Valtioneuvosto, 2012). Tämän jälkeen lakimuutosten myötä on siirrytty päivähoidosta varhaiskasvatukseen ja ohjaavaa asiakirjaa Varhaiskasvatussuunnitelmaan perusteet on päivitetty monta kertaa.

Hjelt ja Karila (2021) kuvaavat varhaiskasvatuksen johtamisen olevan murroksessa, koska päiväkotien yksikkökoot ovat kasvaneet ja johtajien tehtäväkokonaisuudet monipuolistuneet. Heidän mukaansa tutkimukset antavat viitteitä siitä, että johtajien fyysisen läsnäolon väheneminen ja suuri työmäärä vaikeuttaa toimintakäytänteiden ja laadun kehittämistä. Fonsén ym. (2022) kuvaavat varhaiskasvatukseen tulleen muutoksia myös yhteiskunnan kulttuurisen, kielellisen ja katsomuksellisen monimuotoistumisen takia.

Pedagoginen johtaminen ja varhaiskasvatusyksiköiden johtajien rooli on vahvistunut vuoden 2018 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden määritellyä ensimmäistä kertaa varhaiskasvatusyksiköiden johtajien roolia pedagogiikan johtajana (Hujala, Heikka & Halttunen, 2020). Fonsén (2014) kuvaa väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtajuudesta hyvin erilaisia tapoja määritellä pedagogista johtajuutta ja käsitteen olleen tuolloin hyvin määrittelemätön ja toimintakäytänteitä vakiintumattomiksi. Oman kokemukseni pohjalta pedagogista johtamista ja johtajuutta ei edelleenkään osata määritellä selkeästi ja varsinkin sen toteuttaminen on hyvin häilyväistä.

Ajatus tämän tutkimuksen tekemisestä nousi esille kasvatustieteen maisteriopintoihin liittyvän hallinnollisen harjoittelun aikana tutkimuskohteena olevan kunnan varhaiskasvatuksen hallinnosta. Olen huomannut työurani aikana, että johtajien toimintatavat voivat olla hyvin erilaisia, vaikka ohjeet ja ohjaavat asiakirjat ovat kaikille samat. Uskon, että tässä näkyy hyvin vahvasti johtajan ja/tai apulaisjohtajan osaaminen, arvot ja toimintatavat ja tätä näkemystä tukee myös Hjeltin ja Karilan tutkimus (2021) varhaiskasvatustyön johtamisen paradokseista.

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajilla on johdettavanaan useita fyysisesti eri pisteissä toimivia yksiköitä, jolloin he joutuvat jakamaan työaikaansa kaikkien näiden yksiköiden välillä. Vaikka etätyöt ovat nykyään varsin yleisiä ja monia johtajien töitä voisi tehdä melkein mistä tahansa, kaipaavat tämän tutkimuksen mukaan työntekijät kuitenkin johtajia fyysisesti

läsnäoleviksi jokaiseen yksikköön. Jaettu johtajuus on noussut varhaiskasvatuksessa yhdeksi ratkaisuksi johtajien työmäärän lisääntymisen ja sen tavoitteena on jakaa vastuuta koko työyhteisölle (Hujala, Heikka & Halttunen, 2020). Jaetun johtajuuden toteutuminen vaatii kuitenkin vahvaa yhteistä käsitystä toimintatavoista ja toimivia rakenteita, mitkä monista varhaiskasvatusyksiköistä omien kokemuksieni perusteella puuttuvat.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Hjeltin ja Karilan (2021) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatustyöyksiköt ovat aikaisempaa suurempia ja johtajien tehtäväkokonaisuudet monipuolisempia, minkä seurauksena he ovat vähemmän fyysisesti läsnä yksiköissä ja työmäärä on suuri. Nämä vaikeuttavat toimintakäytänteiden ja laadun kehittämistä. Varhaiskasvatus on myös viime vuosina ollut isossa muutoksessa, kun uudistunut varhaiskasvatustalouden laki on vahvistanut pedagogista näkökulmaa sekä lapsen oikeutta oppimiseen ja samalla julkisen talouden tehostamiseen liittyvät odotukset säätelevät toiminnan resursseja.

Valitsin tähän tutkimukseen keskeisiksi käsitteiksi varhaiskasvatustyöyksikön johtamisen, pedagogisen johtamisen ja jaetun johtajuuden. Nämä käsitteet ovat vahvasti esillä varhaiskasvatuksen arjessa ja ne nousevat keskeisiksi käsitteiksi myös monissa aikaisemmissa varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa (esim. Hjelt & Karila, 2021; Fonsén ym., 2022). Pedagogisen johtamisen tarve ja merkitys on viime vuosien aikana korostunut (Fonsén & Keski-Rauska, 2018) ja se nousee vahvasti esille myös ohjaavissa asiakirjoissa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022).

Varhaiskasvatustalouden lain (540/2018, § 25) mukaan jokaisella päiväkodilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja ja riittävä määrä henkilöstöä, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Päiväkodin toiminnasta vastaavalla johtajalla tulee olla kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja 1.1.2030 alkaen myös vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito.

Varhaiskasvatustalouden laissa (540/2018, §26–31) määritellään päiväkodin johtajan, varhaiskasvatuksen opettajan, sosionomin, lastenhoitajan sekä erityisopettajan kelpoisuusvaatimukset. Tämä laki ei tunnista apulaisjohtajan tehtävää eikä ota kantaa apulaisjohtajan kelpoisuusvaatimukseen, mutta apulaisjohtajalla saattaa olla työtehtäviä, jotka direktio-oikeuden nojalla kuuluisivat päiväkodin johtajan tehtäviin (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI, 2023). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI (2021) esittääkin raportissaan, että vara- ja apulaisjohtajien tehtävänkuvaa tulisi määritellä tarkemmin ja heidän valtansa ja vastuunsa tulisi vahvistaa kunnan hallintosäännössä.

Selkeimmän määritelmän apulaisjohtajan tehtävästä on antanut Opetusalan Ammattijärjestö OAJ (2024), jonka mukaan varhaiskasvatustyöyksikön apulaisjohtajan päätehtävänä on varhaiskasvatustyöyksikön apulaisjohtajana toimiminen ja hänen tehtäviinsä kuuluu johtaminen ja/tai henkilöstön välittömänä esihenkilönä toimiminen. Tehtäviin voi kuulua myös osallistuminen opetus- ja kasvatustyöhön. OAJ:n (2024) mukaan

apulaisjohtajalla on jatkuvia ja välittömiä esihenkilötehtäviä, toisin kuin varajohtajalla, joka on lähtökohtaisesti vain johtajan sijainen tämän ollessa estynyt.

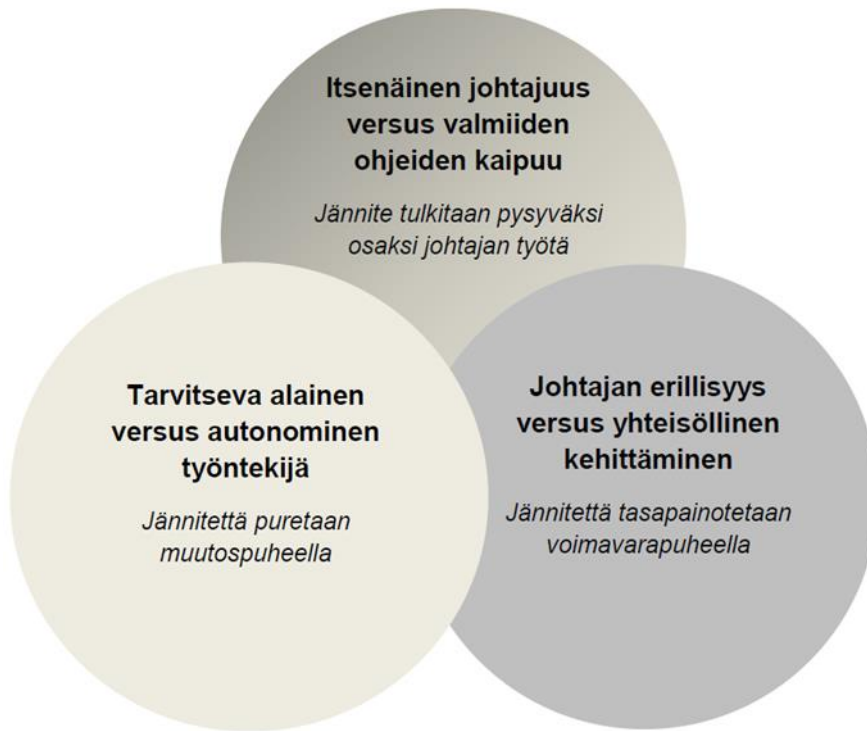
2.1 Varhaiskasvatusyksikön johtaminen

Varhaiskasvatusyksiköiden johtamista on aikaisemmin tutkittu lähinnä varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtajuuden käsitteiden kautta (esim. Fonsén ym., 2022; Hjelt & Karila, 2021) vaikka tutkimuskohteina on pääsääntöisesti ollut varhaiskasvatusyksiköiden (aiemmin päiväkodit) johtajat ja heidän johtamiskäytäntönsä eikä koko varhaiskasvatuksen kokonaisuuden johtaminen. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä ”varhaiskasvatusyksikön johtaminen”, koska se korostaa varhaiskasvatusyksiköissä tapahtuvan johtamisen olevan tutkimuksen kohteena. Tutkimuksen kohdekunnassa varhaiskasvatusyksikköä johtaa varhaiskasvatusyksikön johtaja yhteistyössä apulaisjohtajan kanssa ja molemmille on määriteltävä oma tehtävänkuvaus ja rooli organisaatiossa.

Hujalan, Heikan ja Halttusen mukaan (2020) vuoden 2018 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelee ensimmäistä kertaa tarkemmin varhaiskasvatusyksiköiden johtajuutta ja antaa johtajan työhön vahvan perustan. Johtajuus ja pedagogiikan kehittäminen rakennetaan heidän mukaansa varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin käsitteen avulla. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018; 2022) edellyttää johtajan luovan rakenteita ammatilliselle keskustelulle ja rohkaisemaan henkilöstöä kehittämään pedagogista työtään. Hujalan, Heikan ja Halttusen (2020) mukaan vain sellaisissa työyhteisöissä, missä sen jäsenet kokevat itsensä merkitykselliseksi asiantuntijatiimin jäseneksi ja äänensä tulevan kuulluksi, on mahdollista toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta ja sen johtamista.

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajat sijoittuvat usein kuntaorganisaatiossa keskijohtoon, kuten myös tässä tutkimuskunnassa. Heidän yläpuolellaan organisaatiossa on varhaiskasvatusjohtaja ja alaisina ovat varhaiskasvatusryhmien työntekijät. Hjeltin ja Karilan (2021) mukaan keskijohtoon kuuluva henkilö on yhtä aikaa sekä johtaja että alainen ja häneltä odotetaan sekä ylemmän organisaatiotason päätösten laittamista käytäntöön että työntekijöiden aloitteiden ja toiveiden huomioimista. Keskijohdolla on myös tyypillisesti vastuu tulostavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista, joita kuitenkin ohjataan vahvasti organisaation muilla tasoilla.

Hjelt ja Karila (2021) rakensivat tutkimuksessaan kolme varhaiskasvatusyksiköiden johtamiseen liittyvää paradoksia, joihin tiivistyy heidän mukaansa yhteiskunnalliskulttuurisia ulottuvuuksia tässä hetkessä (kuvio 1).



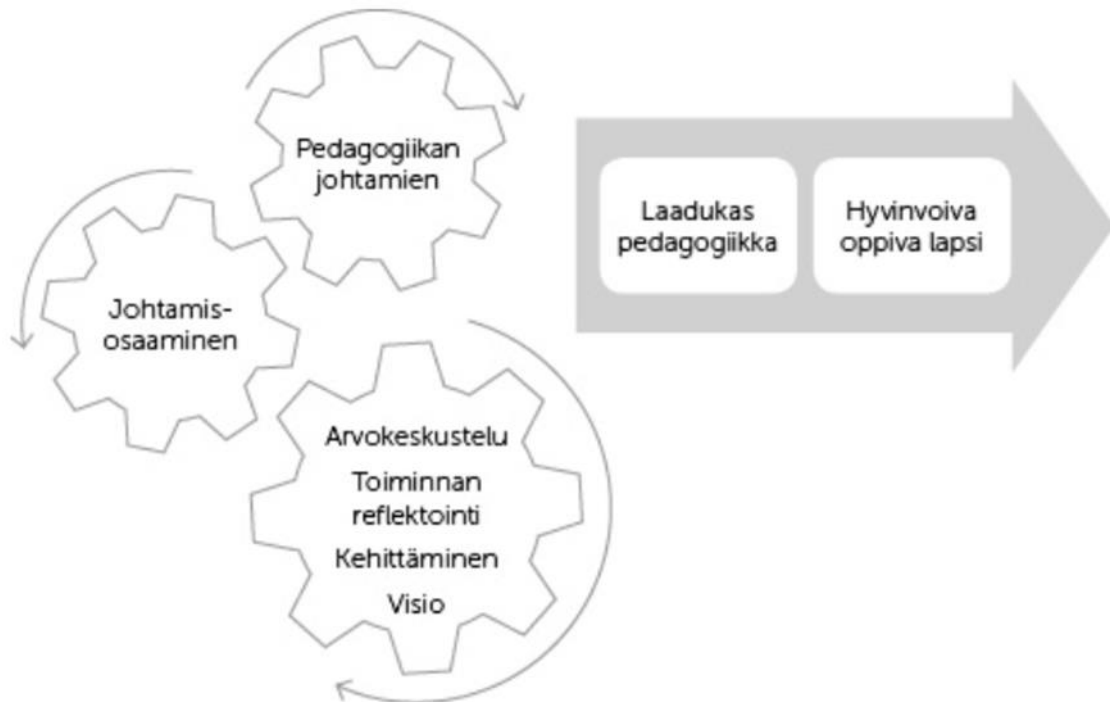
KUVIO 1. Varhaiskasvatyüksiköiden johtajien puheesta hahmottuvat johtajuuden paradoksit (Hjelt & Karila, 2021)

Ensimmäinen paradoksi kuvaa johtajan itsenäisyyden ja ohjeiden kaipuun jännitettä ja se koetaan pysyväksi osaksi johtajan työtä. Tämä jännite kuvaa sitä, kuinka johtajilla on lopulta varsin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa organisaationsa ylemmän tason päätöksiin ja päätösten koetaan tulevan valmiiksi annettuina ilman tilaa keskustelulle. Johtaja vastaa yksikkönsä kokonaisuuden toimivuudesta, jolloin hänellä on valta tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta toisaalta johtajat kaipaavat myös selkeitä ohjeita ja yhteisiä linjauksia, jotka voisi nähdä myös johtajan roolia kaventavina ratkaisuinä. Toinen paradoksi kuvaa tarvitsevan alaisen ja autonomisen työntekijän jännitettä, mikä johtuu työn liiallisesta kuormittavuudesta tai osaamisen puutteesta ja toisaalta myös johtajien toiveesta alaisten rohkeudesta tehdä itse päätöksiä ja toimivan itseohjautuvasti. Kolmas paradoksi kuvaa johtajan erillisyyden ja yhteisöllisen kehittäjän roolien ristiriitaa. Johtajan erillisyydessä korostetaan hänen henkilökohtaista vastuutaan ja ainoan esihenkilön yksinäistä roolia työyhteisössä. Yhteisöllisyys taas nostaa johtajan roolia laadukkaan pedagogiikan mahdollistajana ja yhteisöllisyyden kehittäjänä.

2.2 Pedagoginen johtaminen ja johtajuus

Af Ursinin (2012) mukaan pedagogisen johtamisen käsite esiintyy ensimmäisen kerran suomeksi julkaistussa kirjallisuudessa vuonna 1976. Hänen mukaansa pedagogisessa johtamisessa on kaksi traditiota. Ensimmäinen traditio (pedagoginen johtaminen opetusorganisaatiossa) korostaa rehtorin koulunjohtollisilla ratkaisuilla olevan pedagogista vaikutusta. Monia tehtäviä on aikaisemmin pidetty hallinnollisina, mutta niitä pitäisi tulkita peitetysti pedagogisiksi, koska johtamisella on aina pedagogisia vaikutuksia suoraan oppilaisiin, ei vain organisaation, opettajien tai opettajatiimien toimintaan. Toinen traditio (pedagoginen johtaminen henkilöstöä kasvattavana yhteistyöprosessina) nousi af Ursinin (2012) mukaan esille 1990-luvun alussa, kun yleiset hallinnolliset ja johtamiseen liittyvät kriteerit koettiin erilaisiksi kuin opetuksen perustehtävään liittyvät arvot ja niiden pohjalta nousevat johtamiskriteerit. Toimintaympäristön koettiin muuttuneen myös niin paljon, että kaivattiin uudenlaista ajatusmallia johtamisesta. Mallin keskiössä oli kasvattava johtajuus, jossa johtajien ja alaisten roolien oli tarkoitus lähentyä toisiaan ja kehittää työyhteisön toimintaa.

Varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden päätavoite on Fonsénin (2014) mukaan lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Hänen mukaansa pedagoginen johtaminen rakentuu viidestä osatekijästä: 1) pedagoginen johtajuus on arvovalinta, 2) kontekstuaalisuus määrittelee pedagogista johtajuutta rakenteiden kautta, 3) organisaation vuorovaikutuskulttuuri, 4) johtajan ammattitaito ja toimenkuva sekä 5) pedagoginen kompetenssi eli substanssin hallinta. Pedagoginen johtajuus on kaikkien näiden osatekijöiden summa, mikään yksittäinen osatekijä ei sitä yksin toteuta. Johtajan tuleekin hallita kaikki nämä osa-alueet riittävän hyvin, jotta pedagoginen johtaminen olisi toimivaa ja laadukasta.



KUVIO 2. Pedagogisen johtajuuden voimansiirto (Fonsén, 2014)

Kuviossa 2 pedagoginen johtaminen kuvataan koneistona, jonka tuotos on hyvinvoiva oppiva lapsi. Fonsénin (2014) mukaan pedagoginen johtajuus näkyy arvovalintana kaikessa päiväkodin johtajan tekemässä päätöksenteossa, jolloin laadukas varhaiskasvatus ja lapsen etu on ensisijaista. Pedagoginen johtaminen kuvataan myös vastavoimaksi taloudellisten intressien voimalle.

Fonsén (2014) jakaa pedagogisen johtajuuden menetelmät kuuteen eri osaan: 1) pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen, 2) rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle, 3) pedagogisen johtajuuden jakaminen, 4) työhyvinvoinnista huolehtiminen, 5) oman pedagogisen kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto sekä 6) ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle. Pedagoginen johtajuus vaatii hänen mukaansa sekä tilaa että halua priorisoida aikaa pedagogiikan johtamiselle. Tämä liittyy vahvasti myös organisaatiokulttuurin rakenteisiin ja pedagogiikan laatu onkin koko organisaation vastuulla.

Fonsén ja Parrila (2016) ovat määritelleet pedagogista johtajuutta erityisesti varhaiskasvatuksen kontekstissa. He käyttävät termiä pedagoginen johtajuus yläkäsitteenä, jonka alla on pedagoginen johtaminen ja pedagogiikan johtaminen. Näitä toimia toteuttaa heidän määritelmänsä mukaan pedagoginen johtaja. He käsittelevät johtajuutta laaja-

alaisesti pedagogisesta näkökulmasta: varhaiskasvatuksessa kyse on sekä henkilöstön oppimisen johtamisesta että koko organisaation toimintakulttuurin johtamisesta, ja pedagoginen näkökulma on tällöin arvopohja. Pedagoginen johtaja kantaa vastuun pedagogiikan laadusta ja sen kehittämisestä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Toimenpiteet, joiden avulla päämääriin pyritään, ovat heidän mukaansa konkreettisia johtamistoimia eli pedagogista johtamista.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2022) mukaan pedagoginen johtaminen on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Varhaiskasvatuksen järjestäjän ja toimintaa johtavien tehtävänä on luoda edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja arvioimiselle. Toimintakulttuuriin vaikuttavat kaikki tiedostetut ja tiedostamattomat tekijät, joskus myös erilaisia tahattomia tekijöitä. Jokaisella yhteisön jäsenellä on vaikutus toimintakulttuuriin, joten kaikkien jäsenten pitäisi osallistua myös suunnitelmallisesti sen luomiseen ja kehittämiseen. Varhaiskasvatuksessa keskiössä on aina lapsi ja hänen kehityksensä ja oppimisen ja myös johtamisen lähtökohtana on hyvinvoiva lapsi. Jokaisella tilanteella ja toimintatavalla pitää olla pedagoginen peruste ja toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista. Sen avulla luodaan edellytykset hyvälle työolosuhteille, ammatilliselle osaamiselle ja koulutuksen hyödyntämiselle sekä kehittämiseksi ja pedagogiselle toiminnalle.

2.3 Jaettu johtajuus

Tässä tutkimuksessa jaettua johtajuutta tutkitaan johtajan ja apulaisjohtajan työnjaon näkökulmasta, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtajan ja apulaisjohtajan työnjaon toimivuutta ja apulaisjohtajan tuoman hallinnollisen lisäresurssin vaikutusta varhaiskasvatustyöyksiköiden toimintaan. Hujalan, Heikan ja Halttusen (2020) mukaan jaetun johtamisen käsitettä käytetään varhaiskasvatuksessa pääsääntöisesti silloin, kun johtajuus siirtyy johtajalta henkilöstölle ja asiat koetaan yhteiseksi. Jaettu johtajuus edellyttää luottamusta, avoimuutta, yhteistä ymmärrystä ja todellista yhteistä tekemistä. Jaettu johtajuus voidaan ymmärtää tehtävien jakamisena tai yhteisenä vaikuttamisen prosessina, jolloin johtajuustekojen tulee olla riippuvaisia toisistaan eikä yksittäisiä tekoja.

Heikan (2014) mukaan kasvatuksen tutkimukseen jaetun johtamisen käsite otettiin käyttöön 1900-luvun lopulla vastauksena aikaisempien johtamismallien turhauttavuuteen. Jaetun johtajuuden koettiin huomioivan aikaisempia käsitteitä paremmin johtamisen tilannesidonnaisuuden. Jaetussa johtajuudessa johtajuutta jaetaan usealle henkilölle, toisin kuin perinteisemmässä johtajakeskeisessä mallissa.

Myös Juutin (2017) mukaan jaetussa johtamisessa keskeistä on ihmisten välinen vuorovaikutus, jossa korostuu luottamuksellisuus, avoimuus ja keskinäinen kunnioitus. Jokaisen omat kokemukset, tiedot ja havainnot on merkityksellisiä ja kehittäminen tapahtuu vuorovaikutteisissa tilanteissa. Jaetussa johtajuudessa painottuu yhteisesti tuotettu prosessi, missä esihenkilöt ja työntekijät ovat tasavertaisia osallistujia, ja johtajan tehtävänä on rakentaa sopivia tilanteita vuorovaikutteisille prosesseille. Hänen mukaansa yhteinen osallistuminen mahdollistaa myös kaikkien sitoutumisen toimintaan ja sen kehittämiseen. Koko työyhteisön yhteistä vuorovaikutusta rakentava ja ylläpitävä johtajan koetaan luottavan alaisiinsa, koska työntekijät kokevat hänen rakentavan nykyistä oikeudenmukaisempaa ja parempaa yhteisöä.

Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatyüksiköiden johtajaparimallin tutkimuksessa (Fonsén & Mäntyjärvi 2019) parhaimmat arvioinnit johtajuudesta henkilöstö antoi niistä yksiköistä, missä on ollut vahvaa keskustelua johtamisesta ja luottamuksesta ja se oli voimaannuttanut henkilöstöä. Johtajaparimallin tavoitteena oli vahvistaa johtajuutta ja pedagogiikkaa johtajuuden keskiössä. Johtajaparien vastuulla oli 2–5 erillistä varhaiskasvatyüksikköä ja toinen johtajista oli vastuussa taloudesta ja henkilöstöstä ja toinen pedagogiikasta ja asiakasprosesseista. Keskeistä parijohtamisen kehittämisessä oli yhteinen aika, keskustelut, arvioinnit ja käytänteiden kriittinen arviointi. Parijohtamisen todettiin vaativan yhteisen vision luomista ja sen uskottavaa kommunikointia työyhteisössä.

Fonsénin ym. (2022) mukaan johtajuus toteutuu nykyisessä varhaiskasvatyüksessä jaettuna johtajuutena ja työyhteisö luo itse yhteisen käsityksen perustehtävästä. Vaikka johtajuus kuvataan usein ryhmätoimintana ja jaettuina tehtävinä, ei virallisen johtajan vastuu organisaation perustehtävän rakentamisen prosessin ohjaamisesta ja ylläpitämisestä ole poistunut. Omalla toiminnallaan ja viestintätavoillaan johtaja voi sekä edistää että vaikeuttaa organisaation tavoitteenmukaista toimintaa. Menestyksekkään johtajan tulisi nähdä oman ammatillisen kehittymisen merkitys ja johtaa myös työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Keskeisiksi tekijöiksi johtajan toiminnassa Fonsén ym. (2022) esittävät itsensä johtamisen ja oman työnkuvansa hallitsemisen, jotta heidän osaamisensa olisi ajantasaista. Heikko itsensä johtamisen kyky vaikeuttaa ammatillista reflektointia, johtamisessa ei ole selkeää arvopohjaa eikä myöskään linjakkuutta. Johtajan tulisikin olla tietoinen omasta tavastaan reagoida erilaisiin tilanteisiin, jotta hän voisi ohjata omia tunteitaan, ajatuksiaan ja tekojaan.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtajuus toteutuu erään keskikokoisen kunnan omissa varhaiskasvatyüksiköissä. Varhaiskasvatuksen johtajuutta on tutkittu aikaisemmin paljon johtajien kokemusten ja johtajille suunnattujen kyselyiden kautta, mutta varhaiskasvatusryhmissä työskentelevien kokemuksia johtajuudesta on tutkittu varsin vähän, minkä takia tässä tutkimuksessa keskitytään juuri ryhmien työntekijöiden kokemuksiin. Esimerkiksi Hujala, Heikka ja Halttunen (2020) kuvaavat varhaiskasvatyüksiköiden johtajien työn jatkuvaa laajentumista, työ määrän lisääntymistä ja osaamistarpeiden kasvamista. Tutkimuskunnassa tähän on pyritty vastaamaan lisäämällä varhaiskasvatyüksiköiden hallinnollista työaika ja jakamalla johtajan töitä apulaisjohtajalle. Tämän tutkimuksen on tarkoitus selvittää, miten tässä muutoksessa on henkilökunnan kokemusten perusteella onnistuttu. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatyüksiköiden johtamisen kehittämisessä sekä tutkimuskunnassa, että muissa varhaiskasvatusta tarjoavissa yksiköissä ja yhteisöissä. Tutkimuksen toteuttamisesta on sovittu kyseisen kunnan varhaiskasvatusjohtajan kanssa ja tutkimuslupa on myönnetty 7.3.2025.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskohteena olevan kunnan varhaiskasvatuksen hallinnosta toivottiin tämän tutkimuksen selvittävän, miten johtamisrakenteet toimivat varhaiskasvatyüksiköissä vuosien 2022–2023 johtajuuden kehittämishankkeen jälkeen. He toivoivat tutkimuksen selvittävän, miten työntekijät kokevat lisääntyneen hallinnollisen resurssin, apulaisjohtajan aikaisempaa selkeämmän työnkuvan ja johtajaparin työnjaon tukevan yksikön johtajuutta. Näiden toiveiden ja aikaisempien tutkimusten perusteella muotoilin tutkimuskysymykset:

- Miten varhaiskasvatusryhmissä toimiva henkilökunta kokee johtajuuden toteutuneen omassa yksikössään toimintakaudella 2024–2025?
- Miten pedagoginen johtaminen on toteutunut työntekijöiden kokemusten perusteella?
- Miten johtajan ja apulaisjohtajan työnjako on tukenut työntekijöiden työtä?

- Millaisia muutoksia apulaisjohtajan tuoma hallinnollinen resurssi on tuonut työhön?

3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Valitsin tähän tutkimukseen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia heidän omien kuvauksiensa avulla. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa (Vilka, 2021). Nämä merkitykset ilmenevät suhteina ja suhteiden muodostaminen merkityskokonaisuuksina, jotka taas ilmenevät toimintana, ajatuksina, päämäärinä ja yhteiskunnan rakenteina ja hallintavaltana. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta ja niiden oletetaan sisältävän merkityksellisiä ja tärkeitä asioita.

Vilkan (2021) mukaan laadulliseen tutkimukseen liittyy aina kysymys: mitä merkityksiä tällä tutkimuksella tutkitaan? Tutkijan tuleekin täsmentää, tutkintaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina jokaisen oma, mutta käsitykset kertovat enemmän yhteisön perinteisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella. Tutkittavien kokemukset eivät tule koskaan täysin ymmärretyiksi, ja tutkijan tuleekin huomioida, että hän toimii oman kokemuksensa ja ymmärryksensä valossa. Tutkijan merkityksmaailma ja ymmärrys usein muuttuvat tutkimuksen aikana, mutta silti tutkijan ja tutkimuskohteen ymmärryshorisontit pysyvät Vilkan (2021) mukaan tutkimuksessa erillisinä. ”Miksi”-kysymykset auttavat tekemään valintoja useiden eri vaihtoehtojen välillä, koska merkitysten ja laatuojen maailmassa asiat ja ilmiöt eivät ole koskaan vain yhdellä tavalla.

Laadullisen tutkimusmenetelmällä tehtävän tutkimuksen tavoitteena ei Vilkan (2021) mukaan ole yhden totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan näyttää tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla asioita, jotka ovat suoralla havainnoinnilla saavuttamattomissa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laadulla on isompi merkitys kuin sen koolla, koska siinä ei tavoitella yleistettävyyttä vaan esimerkiksi pyritään kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmalleja tai selittämään jotain ilmiötä ymmärrettävästi. Tässä tutkimuksessa jokaisen vastaajan kokemus on merkityksellinen, koska saman tilanteen voi jokainen siihen osallistunut kokea hyvin eri tavalla.

3.3 Kyselylomakkeen luominen

Lomaketutkimusta Vilka (2021) esittelee kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä, mutta avoimilla kysymyksillä kerätty tutkimusaineisto on analysoitavissa hänen mukaansa

myös kvalitatiivisilla menetelmillä. Kyselylomake sopii hyvin sellaisiin tutkimuksiin, jossa aineistoa kerätään laajalta kohderyhmältä ja tutkimuskutsun jakaminen sähköpostitse kaikille tutkimuksen osallistujille mahdollistaa kaikkien halukkaiden osallistumisen. Lomakekyselyn haasteena on vähäinen vastaajamäärä (kato) ja kysymysten erilaiset tulkintatavat, jolloin vastaajat voivat vastata eri asioihin, kuin tutkija on tarkoittanut (Vilkkä, 2021). Toisaalta kyselytutkimuksessa vastaajat jäävät varmemmin tutkijalle tuntemattomiksi, kun tarkempia henkilötietoja ei kyselyssä selvitetä.

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu työn ohessa, jolloin laajan ja kattavan aineiston kerääminen haastatteluina ei ollut ajankäytöllisesti mahdollista. Kyselylomake (liite 1) luotiin Tampereen yliopiston tarjoaman Microsoft Forms -ohjelmalla, jolloin lomakkeessa pystyi käyttämään useita erilaisia vastausmuotoja kysymyksen mukaan. Sähköisesti toteutetun kyselyn vastausaineisto oli valmiiksi sähköisessä muodossa analyysiä varten, jolloin ei tullut vaaraa tulkita käsialaa väärin.

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajan taustatietoina työtehtävä (varhaiskasvatuksen opettaja tai sosionomi, varhaiskasvatuksen lastenhoitaja tai varhaiskasvatuksen avustaja) sekä pääasiallinen työskentely-yksikkö monivalintakysymyksinä ja varsinaiset tutkimuskysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Työtehtävissä varhaiskasvatuksen opettaja ja sosionomi yhdistettiin yhdeksi vaihtoehdoksi, koska tietääkseni tutkimuskunnassa on töissä vain yksi sosionomi. Jos sosionomi olisi ollut erillisenä vastausvaihtoehtona, olisi hänen henkilöllisyytensä selvinnyt tämän valinnan perusteella.

Pääasiallista työskentely-yksikköä kysyttäessä saman alueen mukaan nimetyt varhaiskasvatus- ja esiopetusyksiköt yhdistettiin yhdeksi vastausvaihtoehdoksi, jos niillä oli yhteinen johtaja, koska niillä on pääsääntöisesti ollut yhteinen johtaja myös aikaisemmin. Osalla varhaiskasvatussyksiköiden johtajista on vastuulla useiden eri alueiden mukaan nimettyjä yksiköitä, jotka on perustettu eri aikoihin. Nämä yksiköt olivat jokainen omana vastausvaihtoehtonaan, koska niiden toimintakäytänteet olivat muotoutuneet vuosien aikana erilaisiksi ja johtamisvastuiden vaihtelujen myötä yksiköillä on myös ollut eri johtajat. Kyselylomakkeella samannimisten yksiköiden yhdistäminen myös lyhensi vaihtoehtojen listaa tehden kokonaisuudesta selkeämmän.

Varsinaiset tutkimuskysymykset jaettiin kolmeen osaan, joissa jokaisessa oli 2–3 kysymystä. Tutkimuksen valmisteluvaiheessa testattiin kahta kysymystapaa: monta yksityiskohtaisempaa pientä kysymystä tai vain muutama laajempi kysymys. Testauksen perusteella laajemmat kysymykset todettiin paremmaksi vaihtoehdoksi, koska silloin vastaaja voi kirjata omia kokemuksiaan vapaammin ja kysymys ohjasi vain oikeaan aiheeseen. Kyselyn alussa olleessa esittelytekstissä ohjattiin kirjoittamaan sellaiset kokemukset, jotka eivät sovi minkään kysymyksen alle, lomakkeen lopussa olevaan vapaa sana -kohtaan.

Vapaan sanan tarkoituksena oli mahdollistaa vastaajia kertomaan myös sellaisista asioista, joita varsinaisissa kysymyksissä ei kysytty. Lomakkeen vastausruudut olivat isoja, koska toiveena oli saada pidempiä lausemuotoisia vastauksia, ei vain yksittäisiä sanoja.

3.4 Tutkimuksen osallistujaksi kutsuminen

Tutkimus keskittyi yhteen varhaiskasvatuksen toimintakauteen, joka alkoi 4.8.2024. Tutkimusaineisto kerättiin huhti-toukokuussa 2025, kun toimintakäytänteet ja ajatukset olivat vielä hyvin mielessä. Lähetin tutkimuskyselyn (liite 1) huhtikuun alussa 2025 sähköpostilla varhaiskasvatussyksiköiden johtajille ja apulaisjohtajille ja viestin alussa oli ohje lähettää viesti eteenpäin kaikille heidän yksiköidensä ryhmissä toimiville työntekijöille. Alkujaan kyselyn oli tarkoitus olla avoinna vain kuukauden ajan, mutta vähäisen vastausmäärän takia vastausaikaa jatkettiin kahteen kuukauteen. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin noin kahden viikon välein johtajien ja apulaisjohtajien kautta. Kyselyä valmistellessa yritin selvittää, olisiko käytössä varhaiskasvatuksen henkilöstön sähköpostilistaa, jonka avulla voisi lähettää kyselyn työntekijöille, mutta tutkimusluvassa oli ohje lähettää kysely johtajien kautta.

Vilka (2021) ohjaa varmistamaan, että sähköisessä kyselyssä jokaisella vastaajalla on tekniset mahdollisuudet osallistua tutkimukseen ja tässä työhön liittyvässä tutkimuksessa vastaajat saivat käyttää työnantajan tarjoamaa sähköpostia ja tietokonetta kyselyn vastaamiseen. Kyselyyn sai vastata työaikana ja vastaamalla kyselyyn oli työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa varhaiskasvatussyksiköiden johtamiskäytänteisiin ja näin kehittää myös omaa työtään ja työyhteisöään. Tämän mahdollisuuden toivottiin motivoivan työntekijöitä osallistumaan tutkimukseen. Kyselyn esittelyssä kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista eikä siihen osallistuminen tai osallistumattomuus tulisi vaikuttamaan työntekijöiden työhön millään tavalla. Osallistujille luvattiin myös, ettei vastaajia tai vastaamatta jättäviä myöskään kerrota työnantajalle missään vaiheessa ja tutkimuskunnan varhaiskasvatuksen hallinnolle toimitetaan vain valmis pro gradu -tutkielma, ei kyselyn vastauksia tai osia siitä.

4 AINEISTON ANALYYSI

Valitsin tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, koska se keskittyy selvittämään, mitä dokumenteissa kerrotaan tutkittavasta ilmiöstä, eikä niitä tapoja, millä tutkittavaa ilmiötä kuvataan (Vuori, 2021). Sisällönanalyysin avulla voidaan erilaisia sanallisia dokumentteja analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleismuotoinen sanallinen kuvaus. Siinä perehdytään tekstin merkityksiin ja pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysillä saadaan järjestettyä aineisto johtopäätösten tekoa varten ja analysoinnin tavoitteena on tuoda hajanaisesta aineistosta esille mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Sisällönanalyysin jälkeen yhtenäisestä informaatiosta luodaan johtopäätökset, jotka kirjataan tutkimuksen tuloksiksi.

4.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti sisällönanalyysin menetelmiä käyttäen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä pyritään analysoimaan aineistoa objektiivisesti, ilman ennako-oletuksia tai teorian pohjalta luotuja valmiita malleja. Aineistolähtöinen menetelmä on valittu tähän tutkimukseen, koska se mahdollistaa keskittymisen aineistosta nouseviin ilmiöihin eikä silloin ole tarvetta rajata tutkittavia ilmiöitä aikaisempien tutkimusten tai tutkijan mielenkiinnon perusteella. Tällöin tutkimuksen painopistettä pystyy vielä muuttamaan analyysin aikana, jos esille nousee odottamattomia ilmiöitä.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme vaihetta: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen analyysin aloittamista tulee määritellä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lauseen osa, lause tai ajatuskokonaisuus. Pelkistämisessä aineistona voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto tai muu sanallinen dokumentti, joka pelkistetään sisältämään vain tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto. Pelkistämistä voi tehdä joko tiivistämällä tai pilkkomalla tutkimusaineiston informaatiota osiin ja luomalla näin syntyneille ilmauksille pelkistettyjä muotoja.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan toisessa vaiheessa pelkistetty aineisto ryhmitellään yhdistelemällä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä

tutkimuksen tarpeiden mukaisesti. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään alaluokaksi, joka nimetään ilmiötä kuvaavalla käsitteellä. Alaluokkina voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuuksia, piirteitä tai käsityksiä. Luokittelun aikana aineisto tiivistyy, koska yksittäiset analyysiyksiköt sisältyvät yleisempiin käsitteisiin. Alaluokkia ryhmitellään yläluokiksi ja tutkimuksen tarpeiden mukaan luodaan vielä lisää yhdistäviä tasoja esille nousseiden ilmiöiden järjestämiseksi analysoitavaksi kokonaisuudeksi

Kolmannessa vaiheessa Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan valikoidaan kokonaisuudesta tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja luodaan luokittelussa muodostuneille käsitteille teoreettisia käsitteitä. Eri luokkia ryhmitellään yhteen niin pitkälle kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on tarpeellista. Sisällönanalyysi perustuu Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa.

4.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto oli alkujaan taulukkomuodossa, ja ennen varsinaista analyysiä kaikille vastaajille merkittiin juokseva numero (1-34) ja tämä numero lisättiin jokaisen vastauksen alkuun. Näitä numeroita käytetään myös Tuloksia-luvussa identifioimaan vastaajia aineistokatkelmassa. Samalla varmistettiin, ettei missään vastauksessa lue tunnistettavia henkilötietoja ja tarvittaessa nämä tiedot olisi anonymisoitu. Tämän jälkeen vastaukset kopioitiin kysymys kerrallaan omiin tiedostoihin, jossa vastaukset vielä eroteltiin toisistaan eri värisillä fonteilla. Näiden toimenpiteiden tavoitteena oli varmistaa pitkien vastausten säilyminen kokonaisina ja mahdollistaa yksittäiseen vastaukseen palaaminen tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Aineistoa käsiteltiin kysymys kerrallaan erillisissä tiedostoissa, jotta aineisto hallittavan kokoisina kokonaisuuksina. Tämän käsittelyn jälkeen aineisto oli lajiteltu yhdeksään eri tiedostoon, joilla oli jokaisella pituutta 2–3 sivua ja yhteensä aineistoa oli 21 sivun verran.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on toteutettu Word-tekstinkäsittelyohjelmassa tekstin sivuun liitettävien kommenttien avulla. Analyysiyksikköinä oli kokonaiset ajatukset, jotka olivat parin sanan tai parin lauseen mittaisia. Aineisto luettiin läpi useita kertoja ja jokaisesta vastauksesta pelkistettiin yksi tai useampi ilmaus kommentiksi. Jotta kaikki ilmiöt nousisivat varmasti esille ryhmittelyä varten, jokaisesta analyysiyksiköstä pelkistettiin kaikki erilliset ilmiöt omiksi kommentteiksi.

Pelkistämisen jälkeen kommentit kerättiin kysymyskohtaisesti erillisiin tiedostoihin, joita syntyi myös yhdeksän. Näissä uusissa tiedostoissa samaan ilmiöön liittyvät ilmaukset

ryhmiteltiin yhteen ja näin syntyi alaluokkia. Alaluokat nimettiin pelkistettyjä ilmauksia kokoavilla käsitteillä ja alaluokkia ryhmiteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi eli yläluokiksi. Yläluokkia muodostui lopulta kaksi: johtajuus ja pedagoginen johtaminen. Esimerkit pelkistetyistä ilmauksista sekä ala- ja yläluokat näkyvät taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Esimerkit pelkistetyistä ilmauksista sekä analyysissä syntyneet ala- ja yläluokat

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Työnjako tiedossa Työnjako ei tiedossa Työnjako selvennettävä johtajille itselleen	Käsitys työnjaosta	Johtajuus
Voi puhua Fyysisesti läsnä Apua saa aina	Tavoitettavuus ja lähestyminen	
poissaolokäytännöt työvuorolistat työajanseuranta	Työvuorojärjestelyihin liittyvät rakenteet	
Palaverikäytännöt toimivat Ristiriitaiset ohjeet Tieto ei kulje	Luottamus johtajien toimintaan	
Apulaisjohtaja ryhmässä ja hallinnossa haastaa Apulaisjohtaja vain hallinnossa toimii	Työajan jakautuminen	
Tasaisempi työnjako Voi keskittyä hallinnolliseen työhön Pedagoginen johtaminen lisääntynyt	Positiivinen muutos	
Jatkuvasti muuttuvat ohjeet Eriävät mielipiteet Työpisteessä vähän paikalla	Negatiivinen muutos	
Läsnäolon vuorottelu Johtajat tavoitettavissa Keskusteluyhteys Tasavertaisuus	Toimivat johtamiskäytänteet Haastavat johtamiskäytänteet	
Johtaja ei tiedä talon tapahtumia Vaihtuvuus Sähläystä Pedagogisen linjan puute	Johtajan antama tuki	
Positiivinen palaute Pyydettyäessä Päätöksiä		

Tasapuolisuus Ammattitaidon arvostus Työhyvinvointikyselyt Toiveiden kuuleminen Sensitiivisyys Rentous Tyhy-tilanteet Ristiriidat	Hyvinvoinnin johtaminen Yhteisöllisyys	
Enemmän aikaa keskustelulle Keskusteluaikaa ei ole Pedagogista keskustelua Lapsilähtöisyys Positiivisuus Yhteinen toimintatapa Asiakaspalautekyselyitä ei käsitellä Säännöllistä Enemmän yhteisiä linjoja Enemmän keskusteluaikaa Palavereita ei ole Ryhmien tarpeista nousevat asiat Raha edellä Selkeämpää johtamista Pedagogiikka osaksi arkea Johtajille enemmän tietoa ryhmistä	Keskustelut Arvopohja Arviointi ja kehittäminen Palaverikäytänteet Pedagoginen toimintatapa	Pedagoginen johtaminen

Päädyn näihin kahteen yläkäsitteeseen, koska analyysi nosti esille kaksi varhaiskasvatustyöyksikön johtamiseen liittyvää kokonaisuutta: Johtajuus-yläotsikon alle muodostui laaja kokoelma erilaisia varhaiskasvatustyöyksikön johtamiseen liittyviä ilmiöitä, jotka eivät ole pedagogista johtamista. Nämä ovat sellaisia johtamisen tilanteita, jotka toteutuvat kaikissa työyhteisöissä. Pedagoginen johtaminen -yläotsikko sisältää kaikki ne aineistosta esille nousseet ilmiöt, jotka liittyvät erityisesti varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttamiseen Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2022) ohjaamana. Aineiston analysoinnin pohjalta muodostuneet tulokset käsitellään seuraavassa luvussa.

5 PÄÄTELMÄT ANALYYSISTÄ

Tässä luvussa käsitellään analyysin avulla järjestetystä aineistosta esille nousseita ilmiöitä. Analyysistä tehdyt päätelmät käsitellään kahdessa osassa analyysin yläluokkien mukaisesti ja alaotsikoina on vahvimmin esille nousseita alaluokkia. Tutkimuskysymyksiin löytyneitä vastauksia käsitellään tarkemmin luvussa kuusi, missä niitä verrataan myös aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Tässä ja seuraavassa luvussa käsitellään pääosin varhaiskasvatyüksiköiden johtajaa ja apulaisjohtajaa yhteisellä termillä johtajat, koska aineistossa ei voinut varmaksi päätellä, kummasta johtajasta kulloinkin oli kysymys. Aineistokatkelmien lopussa oleva numero identifioi vastaajan.

5.1 Johtajuus

Apulaisjohtajia on tutkimuskunnassa ollut syksystä 2023 alkaen ja varhaiskasvatyüksiköiden johtamiseen liittyvät toimintatavat yksiköissä vaihtelevat apulaisjohtajan hallinnollisen työajan, muiden johtamisvastuiden sekä todennäköisesti myös henkilökohtaisten kiinnostusten mukaisesti. Nämä rakenteet ovat muotoutuneet vähitellen ja todennäköisesti muotoutuvat myös tulevaisuudessa yksiköiden tarpeiden mukaisesti. Eräs vastaajista kiteytti johtajuuden toteutumista seuraavasti:

Johtajan tehtävä on huolehtia työnantajan edusta ja samalla tukea työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia, jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos. Minun näkemyksen mukaan tämä tavoite on toteutunut. (V24).

Tämän vastaajan yksikössä johtajuus toteutuu hänen mielestään riittäväällä tasolla. Aineiston perusteella johtajuus toteutuu kuitenkin hyvin vaihtelevasti eri yksiköissä, ja samassa yksikössä työskentelevät voivat kokea johtajien toimintatavat eri tavoilla. Nämä kokemusten eroavaisuudet voivat johtua erilaisista henkilökemioista työntekijöiden ja johtajien välillä sekä työntekijöiden erilaisista tarpeista johtamisen suhteen. Aineistosta nousee selkeästi esille työntekijöiden tarve saada johtajilta selkeämpiä vastauksia ja päätöksiä eli toimivan vahvemmin johtajan roolissa.

5.1.1 Luottamus johtajien toimintaan

Luottamus johtajien toimintaan vaihtelee yksiköiden välillä varsin paljon ja saman yksikön sisällä työntekijöillä oli myös erilaisia kokemuksia johtajien toiminnasta.

Tutkimusaineistosta nousi keskeisenä haasteena esille johtajien ja apulaisjohtajien yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen puute, jolloin työntekijät eivät voi luottaa saavansa molemmilta johtajilta saman ohjeen samaan tilanteeseen. Erän vastaajan kuvaus haasteista:

Erilaiset linjaukset ja ajatukset, ei voi luottaa apulaisjohtajan mielipiteeseen koska johtaja saattaa olla ihan eri linjoilla. (V27).

Työntekijöiden kokemuksen perusteella johtajan ja apulaisjohtajan pitäisikin puhua enemmän keskenään ja luoda yhteistä näkemystä yksikön toimintatavoista.

Johtajien arki vaikuttaa olevan varsin hektistä ja paljon aikaa menee akuuttien tilanteiden ratkaisemiseen. Monet työntekijät kokivat joutuvansa varmistelemaan ja muistuttamaan johtajia, että luvatut asiat tulee tehdyiksi. Paljon on myös ollut kysymyksiä tai toiveita, joihin johtajat eivät ole vastanneet, jolloin työntekijät eivät voi luottaa saavansa kysymyksiinsä vastauksia tai asioiden etenevän. Palavereita pidetään yksiköissä työntekijöiden mukaan harvoin, jolloin aikaa yhteiselle keskustelulle ei ole ja johtajat myös tiedottavat asioista valikoivasti vain osalle työntekijöistä, jolloin osa jää ilman tietoa tai tieto muuttuu työntekijöiden puhuessa niistä keskenään.

Työyhteisön ja työhyvinvoinnin johtaminen on aineiston perusteella varsin vähäistä ja siihen moni vastaaja toivoi enemmän panostusta. Tutkimuskunnassa tehdään työhyvinvointikyselyt vuosittain ja monissa yksiköissä ei kyselyiden vastauksia käsitellä tai niistä saatua palautetta hyödynnetä. Kyselyiden perusteella olisi kuitenkin tärkeä sopia työyhteisöön ja työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita, koska se tukisi työntekijöiden työssä jaksamista ja viihtymistä.

5.1.2 Työnjaon toimivuus

Työntekijöiden käsitys varhaiskasvatusyksikön johtajan ja apulaisjohtajan työnjaosta oli erittäin vaihtelevaa. Osassa yksiköistä työnjako oli suunniteltu hyvin ja tarvittaessa sen pystyi varmistamaan työntekijöiden käytössä olevasta kirjallisesta työnjakokuvauksesta. Toisissa yksiköissä työnjakoa ei ollut käsitelty työntekijöiden kanssa eikä sitä ollut heillä mistään saatavilla. Työntekijöiden erilaisista kokemuksista kaksi esimerkkiä:

Ennen kauden aloitusta johtaja esitteli mallin, jolla lähtevät kautta viemään. Jako kuulostaa toimivalta. (V2).

Vastuunjako on tehty, mutta se on työntekijöille epäselvä. Lisäksi ohjeistuksia tulee ristiin tai ne jäävät tulematta kokonaan. Tuntuu ettei tieto kulje johtajien välillä ja sekaannuksia on koko ajan. (V3).

Näiden vastaajien kokemukset ovat eri varhaiskasvatusyksiköistä ja kertovat siitä, miten toimintatavat yksiköiden välillä vaihtelevat. Johtajan ja apulaisjohtajan työnjako näyttäytyi monelle työntekijälle epämääräisenä ja sekavana, toimiva työnjako mainittiin vain harvassa vastauksessa. Vaikka työnjako olisi ainakin jossain määrin tehty, osa johtajista ei toimi sen mukaisesti, jolloin työntekijät eivät tiedä, kumman johtajan vastuulla eri asiat ovat. Joitain tehtäviä työntekijät kokevat johtajien tekävän kahteen kertaan, kun työnjako ei ole selkeä eikä tieto kulje johtajien välillä. Osa johtajista taas tekee kaiken työnsä apulaisjohtajan kanssa parityöskentelynä, mikä vie työntekijöiden mielestä liian paljon aikaa. Osa työntekijöiden mielestä tärkeistä tehtävistä jää myös täysin tekemättä.

Omaa työtä haastavaksi toimintatavaksi koettiin johtajien vähäinen fyysinen läsnäolo yksiköissä, erityisesti silloin, kun johtajien vastuullaan oli useita varhaiskasvatusyksiköitä. Johtajilla oli myös paljon sellaisia työtehtäviä, jotka tapahtuvat varhaiskasvatusyksiköiden ulkopuolella, jolloin he eivät pysty olemaan yksiköissä paikalla. Osa johtajista tekee työntekijöiden kokemuksen mukaan varsin paljon etätöitä, jolloin heidän kanssaan ei pääse juttelemaan kasvokkain. Toisessa yksikössä tai etätöissä olevat johtajat olivat kuitenkin yleensä hyvin puhelimitse tavoitettavissa ja työntekijät käyttävätkin puheluita ja viestejä aktiivisesti johtajan kanssa kommunikoidmiseen. Toimiston oven avoinna pitäminen johtajan läsnä ollessa koettiin tärkeäksi ja madaltavan johtajan luokse menemisen kynnyksiä.

5.1.3 Apulaisjohtajan työajan jakautuminen ja lisäresurssin tuoma muutos

Apulaisjohtajien aloittaessa työssään syksyllä 2023 lisääntyi hallinnollisiin töihin varattu resurssi varhaiskasvatusyksiköissä. Ennen apulaisjohtajien aloittamista tutkimuskunnan varhaiskasvatusyksiköissä työskennelleiden työntekijöiden kokemusten mukaan tämä hallinnollinen lisäresurssi on tuonut selkeitä positiivisia muutoksia. Syksystä 2024 alkaen yhä useampi apulaisjohtaja toimi vain hallinnollisissa tehtävissä ja työntekijät kokevat näiden muutosten myötä johtajan ja apulaisjohtajan työmäärän jakautuneen aikaisempaa tasaisemmin ja erityisesti yksikön johtajan työtaakan on keventyneen. Työntekijät kokivat, että johtajilla on nykyisessä toimintamallissa enemmän aikaa johtamiseen ja asioita hoidetaan oikea-aikaisesti. Ainakin toinen johtajista on yksikössä läsnä aikaisempaa useammin ja johtajien tavoitettavuus on parantunut. Toisaalta työntekijöiden mukaan osa johtajista haalii itselleen liikaa tekemistä tai asioiden muuten edelleen kasautuvan johtajan vastuulle

Aineiston perusteella johtaja ja apulaisjohtaja toimivat aikaisempaa enemmän työparina, ja parityöskentely on opettanut molempia johtajia, ja heidän koetaan myös

kehittyneen omassa työssään. Toisaalta osa työntekijöistä koki johtajien työnjaon huonontuneen ja kahden esihenkilön erilaisten mielipiteiden tuottavan ristiriitaisia ja jatkuvasti muuttuvia ohjeita:

Aiemmin asiat sujuivat paljon selkeämmin. Tämä uusi systeemi on huonontanut työntekoa selkeästi. Pelkästään työvuorojen säätäminen on jatkuva sekasotku ja johtajien eriävät toisistaan tietämättömät mielipiteet muuttavat ohjeistusta jatkuvasti, syö kaikkien työmotivaatiota. (V3).

Joskus olen kokenut haastavana sen, että johtaja ja apulaisjohtaja toimivat erinäisissä tilanteissa eri tavalla. Apulaisjohtaja on sallivampi ja asioista keskustellaan paljon yhdessä. Johtaja taas yleensä torppaa kaikki uudet ideat ja pitäytyy vanhoissa käytännöissä. (V5)

Kuten edellä olevissa sitaateissa tulee esille, johtajan ja apulaisjohtajan ohjeet ja toimintatavat eroavat toisistaan merkittävästi ja vaikeuttavat välillä työntekijöiden työtä ja huonontavat työmotivaatiota.

Hallinnollisen resurssin lisääntyminen ja apulaisjohtajan siirtyminen pelkästään hallinnolliseen työhön on tuonut ryhmän toimintaan pysyvyyttä, kun apulaisjohtaja ei ole enää ryhmässä puolta työajastaan. Osassa varhaiskasvatusyksiköitä apulaisjohtaja tekee edelleen puolet työajastaan hallinnollisia töitä ja puolet työajastaan hän toimii varhaiskasvatuksen opettajana yhdessä yksikön ryhmässä. Hallinnollisten töiden aikana apulaisjohtajan tilalla on vakituinen sijainen ja työajan jakautuminen huomioidaan työvuorosunnittelussa. Arjen toiminnassa muutoksia on kuitenkin paljon, mistä esimerkki aineistosta:

-- apulaisjohtaja ei voi olla osana ryhmää samalla kun tekee ns. hallinnollisia tehtäviä, sillä se on yksinkertaisesti mahdotonta ja aiheuttaa työyhteisössä ongelmia kun ryhmässä ei ole kuin kaksi aikuista/ koko ajan vaihtuva sijainen todellisuudessa. Apulaisjohtaja on nykyisellään vähän turha kun hommat jää joka tapauksessa tekemättä, koskaan ei tiedä kehen pitäisi ottaa yhteyttä ja nyt vielä ryhmäkin on ilman kolmatta aikuista. (V29).

Tämän vastaajan kokemuksen mukaan apulaisjohtajan hallinnollisten töiden aikana hänellä ei ole ryhmässä sijaista ollenkaan, tai sijainen vaihtuu jatkuvasti, mikä rasittaa ryhmää ja sen työntekijöitä. Aineiston perusteella työntekijät kokevatkin apulaisjohtajan työajan jakautumisen haasteelliseksi sekä ryhmän toiminnan että hallinnollisten töiden tekemisen kannalta. Apulaisjohtajan ryhmä kuormittuu apulaisjohtajan ollessa puolet ajasta pois ryhmästä ja vaikka apulaisjohtajalla pitäisi olla vakituinen sijainen, työntekijöiden vaihtuvuus tuo ryhmän toimintaan haasteita ja kuormittaa muita työntekijöitä. Hallinnollisia töitä jää työntekijöiden kokemusten mukaan myös tekemättä, koska työaika ei riitä kaikkeen tarpeelliseen.

Apulaisjohtajien tulon myötä monet työntekijät kokivat, että työvuorosuunnitteluun liittyvät tehtävät ovat pääsääntöisesti sujuneet aikaisempaa paremmin ja työajanseuranta on toteutunut ajantasaisesti. Erilaisia työvuoromuutoksia tulee hyväksytyihin suunnitelmiin säännöllisesti esimerkiksi työntekijöiden poissaolojen takia. Varhaiskasvatustyöyksikön aukiolon mahdollistavat työvuoromuutokset tulisi vastaajien mukaan olla vahvemmin johtajien vastuulla, ettei työntekijöiden tarvitsisi pohtia järjestelyjä keskenään. Osa työntekijöistä kaipasi myös selkeämpää ohjeistusta siitä, kenelle poissaoloista ilmoitetaan ja millä tavalla ilmoitukset tehdään, jotta sairastumistilanteessa sitä ei tarvitsisi miettiä.

5.2 Pedagoginen johtaminen

Pedagogiseen johtamiseen liittyvät kokemukset olivat pääsääntöisesti varsin negatiivisia ja monet työntekijät kuvasivat sitä olevan vähän tai ei ollenkaan. Pedagogisen johtamisen keskeiseksi menetelmäksi aineistossa nousi pedagogisen keskustelun mahdollistaminen yksiköissä. Aikaisemmin monissa yksiköissä on järjestetty varsinaisen työpäivän jälkeen iltapalavereita, joissa koko työyhteisö on päässyt osallistumaan pedagogiseen keskusteluun. Näistä on kuitenkin pääosin luovuttu, koska työntekijöiden työaikaohjelmien suunnittelu vastaamaan lasten läsnäoloa tuona päivänä oli koettu vaikeaksi. Pedagoginen johtaminen on työntekijöiden mukaan tällä hetkellä paljon varhaiskasvatuksen opettajien vastuulla, mutta opettajat kokevat, ettei heillä ole riittävästi aikaa suunnitella, kehittää ja arvioida oman ryhmän, saati koko yksikön pedagogiikkaa.

Johtajilta toivotaan selkeämpää johtamista ja yhteisten linjojen luomista varhaiskasvatussuunnitelman ja työyhteisön keskustelujen pohjalta. Johtajien pitäisi tehdä päätöksiä yhteisen keskustelun päätteeksi eikä jättää asioita vain ilmaan. Heidän pitäisi jakaa tehtäviä keskenään enemmän, jotta johtajien työaika riittäisi paremmin myös pedagogiseen johtamiseen. Sovittujen käytänteiden toteuttamista ja toimivuutta pitäisi havainnoida jatkuvasti ja johtajien pitäisi tuoda toimimattomia käytänteitä yhteiseen keskusteluun.

Johtajien toivottiin tuntevan ryhmien lapset ja haasteet nykyistä paremmin, jotta he pystyisivät tukemaan työtiimejä vahvemmin toiminnan suunnittelussa ja järjestämisessä. Keskeinen osa pedagogista johtamista on myös riittävien resurssien varmistaminen ryhmien toimintaan, jotta jokaisen lapsen tuen tarpeet on mahdollista toteuttaa ja ryhmissä on turvalliset ja ajantasaiset välineet. Tässä johtajien vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin varsin vähäisiä, koska työntekijöiden määrä ja yksikön käytössä olevat määrärahat päätetään hänen yläpuolellaan eikä hän voi palkata lisää työntekijöitä ilman lupaa.

5.2.1 Keskustelut ja palaverit

Työntekijöiden kokemuksissa vahvasti nousi esille tarve keskustella työyhteisössä pedagogisista toimintatavoista ja arvoista. Toisissa yksiköissä yhteisiä palavereita järjestetään säännöllisesti ja niissä käsitellään tarpeellisia ja ajankohtaisia asioita, ja myös ryhmät voivat tuoda omista tarpeista nousevia aiheita palaveriin keskusteltavaksi. Keskustelu-aika koettiin kuitenkin varsin vähäiseksi ja ohjatuksi. Hyviä kokemuksia työntekijöillä oli erityisopettajien toteuttamista palavereista tai konsultaatiosta sekä kasvattajakahviloista, missä käsiteltiin yhdessä ennalta sovittua pedagogista aihetta.

Toisissa yksiköissä palavereita on harvoin, joten aikaa yhteiselle keskustelulle ei juurikaan ole. Joissain yksiköissä palaverissa jo kertaalleen päätettyihin asioihin palataan uudelleen, koska kaikki työntekijät eivät sitoudu tehtyihin päätöksiin. Osa työntekijöistä koki arvostuksen puutetta, koska heidän mielipiteitään ei kysytä tai kuunnella. Välillä työtiimeille tai palaveriin osallistuville on annettu keskusteluaiheita, mutta työntekijät ovat joutuneet keskustelemaan niistä keskenään ilman johtajan läsnäoloa. Johtajien osallistumisen yhteisiin keskusteluihin koettiin tärkeäksi, koska johtajan vastuulla on varsinaisten päätösten tekeminen ja hänellä on lopullinen valta ja vastuu toiminnan järjestämisestä. Ilman johtajaa keskustelut jäävät usein vain keskusteluiksi, eikä mitään muutosta tapahdu.

Eräs vastaajista koki pedagogisen johtamisen olevan pääosin varhaiskasvatuksen opettajien harteilla:

Pedagoginen johtaminen jää valtaosin opettajien harteille. Siihen on toimintakauden aikana aivan liian vähän aikaa -> muutama opepeda-palaveri. Pedagogisten linjausten selvittämiseksi ja yhteisten tavoitteiden asettamiseksi olisi järjestettävä oikeasti yksikölle kunnolla aikaa ja rauhaa työstää asioita. Se on suuri ja tärkeä kokonaisuus, jota ei voi käsitellä arjen ohessa muun työn ohella. (V13).

Tämä vastaaja kaipaa aikaa pedagogiselle keskustelulle kunnolla aikaa, koska hän tunnistaa sen olevan keskeinen osa varhaiskasvatuksen toteuttamista. Toinen vastaaja kertoo aikaisemmin olleen iltapalavereita pedagogisia keskusteluja varten, mutta niistä on luovuttu:

Iltapalaverit on jätetty pois, joka on toisaalta hyvä koska niinä päivinä työvuoroja piti lyhentää ja päivistä tuli pitkiä, koska osan työntekijöistä piti kulkea edestakaisin. (V16).

Ilta-aikaan sijoittuvat palaverit kuitenkin mahdollistaisivat kaikkien työntekijöiden osallistumisen keskusteluun, kun samaan aikaan ei tarvitse kenenkään olla ohjaamassa lasten toimintaa. Erityisesti pienempien yksiköiden työntekijät toivoivat keskustelujen tapahtuvan varsinaisen toiminta-ajan ulkopuolella, koska työpäivän aikana palavereihin

pääsee osallistumaan vain muutama työntekijä, mutta myös isommissa yksiköissä olisi tarvetta koko työyhteisön yhteiselle keskustelulle. Koko työyhteisön yhteinen pidempi keskusteluaika mahdollistaisi nykyistä paremmin kaikkien mielipiteiden esille tuomisen. Tällöin jokaisen työntekijän olisi vastaajien kokemusten mukaan helpompi sitoutua yhteisiin sopimuksiin. Palaverien säännöllisestä toteutumisesta huolimatta aikaa vapaammalle keskustelulle kaivattiin enemmän ja sen uskottiin mahdollistavan myös hedelmällisempää keskustelua. Tärkeitä keskusteluaiheita olivat työntekijöiden mielestä pedagoginen linja, käytännön toimintatavat eri tilanteissa ja arvot, joiden pohjalta työtiimit suunnittelevat ryhmien toimintaa. Aikaa keskustelulle voisi palavereihin saada kirjaamalla selkeät tiedotusasiat suoraan palaverimuistioon, josta jokainen työntekijä voisi lukea ne itse. Tällöin palaveriaikaa voisi käyttää ajankohtaisista tai ennalta sovituista aiheista keskustelemiseen.

5.2.2 Arvopohja

Kysyttäessä pedagogisen johtamiseen liittyviä kokemuksia tutkimuksen kohteena olleella toimintakaudella ei yksikään vastaaja maininnut arvoja tai arvopohjaa. Pedagogiseen johtamiseen liittyvissä toiveissa arvot ja arvopohja mainittiin kuitenkin usein ja niistä kaivattiin laajempaa keskustelua työyhteisössä. Monet työntekijät kokivat arvojen olevan se pohja, jolle varhaiskasvatusta suunnitellaan ja ilman yhteistä keskustelua arvoista ei ole yhteistä käsitystä toiminnan suunnittelun pohjaksi.

Monet työntekijät nostivat vastauksissaan esille lapsilähtöisyyden ja koki toiminnan olevan varsin koulumaista. Heidän mukaansa lasten tarpeita ja toiveita pitäisi kuunnella enemmän ja tarttua lasten aloitteisiin aktiivisemmin. Moni vastaajista nosti myös positiivisuuden ja positiivisen pedagogiikan tärkeäksi arvoksi ja heidän mielestä ne pitäisi olla keskeinen toimintatapa varhaiskasvatuksessa.

5.2.3 Arviointi ja kehittäminen

Tutkimuskunnassa toteutetaan asiakaspalautekyselyitä perheille säännöllisesti ja osa työntekijöistä kokee, ettei niiden tuloksia käsitellä yksikössä eikä saatua palautetta arvosteta. Toisissa yksiköissä nämä palautteet käsitellään ja niiden perusteella luodaan koko yksikön yhteisiä kehittämiskohteita ja tavoitteita, joita jokainen työtiimi toteuttaa omassa ryhmässään. Osa työntekijöistä koki johtajien suhtautuvan negatiivisesti uusiin ideoihin ja toteuttavan vanhanaikaisia toimintatapoja, joita ei haluta kehittää. Toisaalta johtajien koetaan olevan varsin kaukana ryhmien arjesta, jolloin he eivät tiedä ryhmien toiminnasta riittävästi antaakseen siitä konkreettista palautetta.

Omassa työtiimissä ryhmän toiminnan arviointia ja kehittämistä tehtiin varsin säännöllisesti ja tässä oli ollut apuna erilaisia valmiita lomakkeita ja toimintamalleja. Kaikkia käytössä olleet lomakkeet eivät kuitenkaan miellyttäneet, koska heidän mielestään ne eivät tue ryhmän toiminnan kehittämistä. Toiset taas kokivat käytössä olevan hyviä pohjia toiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Osa työtiimeistä ja yksiköistä tekee arviointia säännöllisesti:

Arviointia säännöllisesti. Arviointi ja kehittäminen kuuluu kiinteästi arkeen ryhmän toiminnassa. Koko yksikön kesken arviointia myös säännöllisesti. (V2).

Arviointiin ja kehittämiseen toivottiin enemmän yhteisiä linjauksia ja ohjeita, jotta se olisi yhtenäisempää ja säännöllisempää kaikissa yksiköissä ja työtiimeissä. Yksiköissä pitäisi toimintakauden alussa luoda yhteiset kehittämiskohteet, joita jokainen työtiimi sitoutuisi toteuttamaan omassa ryhmässään ja näitä kehittämiskohteita pitäisi arvioida säännöllisesti toimintakauden aikana, ei vain keväällä kauden päättyessä. Aikaa arviointiin ja kehittämiseen pitäisi työtiimeillä olla nykyistä enemmän, jotta siihen ehtisi keskittyä kunnolla.

6 TULOKSET JA KEHITTÄMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtajuus toteutuu tutkimuskunnan omissa varhaiskasvatusyksiköissä varhaiskasvatusryhmissä toimivien työntekijöiden kokemusten perusteella. Aineistosta nousi esille yllättävän vahvasti työntekijöiden tyytymättömyys johtajien toimintatapoihin ja johtamiskulttuuriin, mikä vaikutti huonontavan monien vastaajien työmotivaatiota. Tutkimuksessa haettiin vastauksia neljään kysymykseen, jotka toimivat tämän osan väliotsikoina. Tässä luvussa palataan myös aikaisemmin esiteltyihin teoriataustoihin ja yhdistetään tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin.

6.1 Miten varhaiskasvatusryhmissä toimiva henkilökunta kokee johtajuuden toteutuneen omassa yksikössään toimintakaudella 2024–2025?

Johtajuuden koettiin toteutuneen erittäin vaihtelevasti eri varhaiskasvatusyksiköissä. Osa vastaajista oli varsin tyytyväisiä, mutta moni vastaaja koki johtajuuden olevan varsin epämääräistä eikä johtajien päätökset ja ohjeet olleet ennakoitavissa. Monet vastaajista toivoi johtajien tekevän enemmän päätöksiä, koska heillä on lopullinen valta ja vastuu (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, §25). Työntekijät kokivat johtajien olevan varhaiskasvatusyksiköissä varsin vähän paikalla eikä heidän läsnäololla ollut selkeää suunnitelmaa, jolloin työntekijät kokivat johtajien läsnäolot sattumanvaraisiksi.

Hjeltin ja Karilan (2021) mukaan johtajien tehtäväkokonaisuudet ovat muuttuneet viime vuosien aikana laajemmiksi ja monipuolisemmiksi, jolloin heidän työmääränsä on kasvanut merkittävästi. Tällöin toimintakäytänteiden ja laadun kehittäminen heidän mukaansa vaikeutuu. Tämä näkyy myös vahvasti tutkimuskunnan varhaiskasvatuksessa, kun johtajien vastualueet ovat muuttuneet lähivuosien aikana useita kertoja ja työmäärä on lisääntynyt. Työntekijät toivovat johtajien olevan enemmän lapsen edun asialla, ettei kaikkia päätöksiä tarvitsisi tehdä talouden ehdoilla.

Hjeltin ja Karilan (2021) esittelemät johtamiset paradoksit (kuvio 1) tulivat varsin vahvasti esille myös työntekijöiden kokemuksissa suhteessa omiin esihenkilöihinsä. Työntekijät kaipaavat johtajalta selkeämpiä johtajuustekoja, koska heillä ei ole vähäisten keskustelujen takia riittävää ymmärrystä yhteisestä toimintatavasta. Jos työyhteisössä olisi luotu vahvemmin yhteistä ymmärrystä siitä, millaista varhaiskasvatusta siellä toteutetaan ja

miten erilaisissa tilanteissa pitäisi toimia, uskaltaisivat työntekijät todennäköisesti toimia itsenäisemmin.

6.2 Miten pedagoginen johtaminen on toteutunut työntekijöiden kokemusten perusteella?

Pedagoginen johtaminen on tämän tutkimuksen tulosten perusteella hyvin pienessä roolissa varhaiskasvatustyöyksiköiden johtamisessa. Fonsénin (2014) esittelemä pedagogisen johtamisen voimansiirto sisältää käytännössä kaikki varhaiskasvatustyöyksikön johtamiseen liittyvät työtehtävät ja osaamisen, jolloin kaikki johtajan tehtävät pitäisi ajatella pedagogisena johtamisena. Kaikilla päätöksillä pitäisi olla vahva pedagoginen perustelu, mikä ei näiden tutkimustulosten mukaan toteudu ainakaan kaikissa varhaiskasvatustyöyksiköissä. Yksittäiset toimenpiteet voivat olla hyvin perusteltuja, mutta pedagogisesta kokonaisuudesta ei ole johtajilla tai työntekijöillä selkeää yhteistä ymmärrystä. Voimansiirto ei toteudu, jos yksikin sen osa ei toimi.

Hujalan, Heikan ja Halttusen (2020) mukaan sellaisissa työyhteisöissä, missä sen jäsenet kokevat merkityksellisiksi asiantuntijatiimin jäseneksi ja äänensä tulevan kuulluksi, voidaan toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta ja sen johtamista. Tällaiset keskustelut mahdollistavat pedagogiikan suunnittelemisen, arvioimisen ja kehittämisen ja kuulluksi tuleminen mahdollistaa jokaiselle työntekijälle yhteisiin toimintatapoihin sitoutumisen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) ohjaa johtajia luomaan rakenteita ammatilliselle keskustelulle ja tällaista keskustelua varhaiskasvatuksen työntekijät kaipaisivat paljon nykyistä enemmän. Syvällisempiä keskusteluja varten pitäisi järjestää koko työyhteisön yhteisiä ajankohtia, jolloin kenelläkään työntekijällä ei ole kiire takaisin omaan ryhmään.

Pedagoginen johtaminen ei ole af Ursinin (2012) mukaan vain hallinnollisten tehtävien toteuttamista pedagogisella otteella vaan sen tarkoituksena on kasvattaa henkilöstön osaamista yhteisenä prosessina. Varhaiskasvatustyöyksikön johtajan tehtävä ei ole siis vain mahdollistaa laadukas varhaiskasvatus ryhmissä hallinnollisilla päätöksillä, vaan ohjata työyhteisön pedagogista prosessia, jossa jokainen työntekijä kehittää omaa osaamistaan omassa työssään. Vastaajien mukaan johtajan tehtävänä on seurata ja antaa palautetta ja kehittämissideoita ryhmien toiminnasta ja kehittävän palautteen antamista varten johtajien tulee tuntee työtiimit ja ryhmien lapset sekä toimintatavat hyvin.

6.3 Miten johtajan ja apulaisjohtajan työnjako on tukenut työntekijöiden työtä?

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajien ja apulaisjohtajien työnjako tukee työntekijöiden työtä erittäin vaihtelevasti. Jos työnjako on selkeä ja työntekijöillä tiedossa, tulosten perusteella se tukee työntekijöiden työtä ja vähentää epämääräisyyttä. Monet työntekijät kokivat työnjaon kuitenkin erittäin epämääräiseksi tai kokivat, ettei sitä ole määritelty, jolloin he eivät tieneet kumman johtajan kanssa mitään asioita pitäisi käsitellä ja tämä lisäsi työntekijöiden työn haastavuutta. Toisaalta monien vastaajien mielestä kummalle tahansa johtajista voi puhua kaikista asioista, jolloin he yleensä hoitavat asioita ensimmäisenä tapaamansa tai tavoittamansa johtajan kanssa. Johtajat koettiin myös pääosin helposti lähestyttäviksi, jolloin heiltä sai apua aina sitä kaivatessaan.

Tutkimuksen mukaan apulaisjohtajien tuoma hallinnollinen resurssi on kuitenkin pääsääntöisesti keventänyt työntekijöiden havaintojen mukaan johtajien työtä ja mahdollistanut työn jakamista aikaisempaa enemmän. Jotta jaettu vastuu ja johtaminen toimii, tulee johtajalla ja apulaisjohtajalla olla Hujalan, Heikan ja Halttusen (2020) mukaan yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta. Johtajuustekojen tulisi heidän mukaan olla riippuvaisia toisistaan eikä yksittäisiä tekoja, jolloin johtajien keskinäinen vuorovaikutus on oleellista jaetussa johtajuudessa. Molemmat johtajat tuovat oman osaamisensa yhteiseen käyttöön ja kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Keskeistä parijohtamisen kehittämisessä on yhteinen aika, keskustelut, arvioinnit ja käytänteiden kriittinen arviointi, jotta johtajilla on yhteinen visio ja se näkyy selkeänä myös työyhteisölle (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019). Tällaista keskustelua tutkimuskunnan varhaiskasvatusyksiköiden johtajien ja apulaisjohtajien tulisi työntekijöiden kokemusten mukaan käydä merkittävästi enemmän, jotta johtajuusteot olisivat yhtenäisiä ja loisivat selkeää kokonaisuutta.

6.4 Millaisia muutoksia apulaisjohtajan tuoma hallinnollinen resurssi on tuonut työhön?

Pääsääntöisesti apulaisjohtajan tuoma hallinnollinen resurssi koettiin hyödylliseksi, koska monet työtehtävät tapahtuivat aikaisempaa paremmin ajallaan, ja ainakin toisen johtajista koettiin olevan aikaisempaa enemmän fyysisesti yksikössä läsnä. Varsinaisilla johtajilla on enemmän yksiköiden ulkopuolella tapahtuvia työtehtäviä, jolloin apulaisjohtajat ovat enemmän läsnä omissa vastuuyksiköissään. Vaikka molemmat johtajat tavoitti tutkimuksen mukaan yleensä hyvin myös soittamalla tai viesteillä, koki moni työntekijä kasvokkain käytävät keskustelut sujuvammiksi.

Jos apulaisjohtaja toimi osan työajasta ryhmässä varhaiskasvatuksen opettajana ja osan aikaa hallinnollisissa työtehtävissä, koettiin tämä vaikeuttavan sekä apulaisjohtajan ryhmän toimintaa että hallinnollisten töiden tekemistä. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat osan töistä sekä ryhmässä että hallinnossa jäävän aina tekemättä, kun apulaisjohtaja joutuu jakamaan työaikaansa näiden välillä. Tulevaisuudessa olisikin tarpeellista rakentaa johtajien vastuualueista sellaisia, että apulaisjohtajat voisivat olla kokonaan hallinnollisissa tehtävissä koska silloin apulaisjohtaja voi keskittyä vain yhteen kokonaisuuteen ja ryhmässä on pysyvä työtiimi.

7 LUOTETTAVUUS JA ARVIOINTI

Laadullista tutkimusta voi Vilkan (2021) mukaan sanoa luotettavaksi, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia ja tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta tutkimusta tulee arvioida johdonmukaisena kokonaisuutena. Tässä luvussa tutkimuksen luotettavuutta käsitellään Tuomen ja Sarajärven (2013) luoman listan mukaisesti.

Tämän tutkimuksen kohteena oli erään keskikokoisen kunnan varhaiskasvatyüksiköissä tapahtuva johtaminen varhaiskasvatyüksiryhmien työntekijöiden kokemusten perusteella. Tutkimusaihe oli ajankohtainen, koska kunnan varhaiskasvatyüksessä oli toteutettu johtajuuden kehittämishanke vuosien 2022–2023 aikana ja sen myötä varhaiskasvatyüksiköihin oli perustettu apulaisjohtajan tehtävä. Tutkimusaihe tuli esille varhaiskasvatyüksen maisteriopintoihin liittyvän hallinnollisen harjoittelun aikana ja tutkimus on tehty yhteistyössä kyseisen kunnan kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtajuus yksiköissä toteutuu ja etsiä mahdollisia kehittämiskohteita.

Toimin itse varhaiskasvatyüksen opettajana eräässä tutkimuskunnan varhaiskasvatyüksikössä ja pyrin tulevaisuudessa varhaiskasvatyüksikön apulaisjohtajan ja/tai johtajan tehtävään. Tavoitteenani on ollut tätä tutkimusta tehdessä löytää keinoja kehittää omaa työtäni ja työyhteisöäni nykyistä paremmaksi ja löytää myös asioita ja toimintatapoja, joihin tulevissa esihenkilötehtävissä on tärkeä kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tulokset vahvistivat omaa kokemustani siitä, että tutkimuskunnassa varhaiskasvatyüksen pedagoginen johtaminen tarvitsee erittäin paljon vahvistusta ja johtajien ja apulaisjohtajien työnjako ja toimintatavat kaipaavat myös selkeyttämistä ja yhdenmukaistamista sekä yksiköiden sisällä että yksiköiden välillä. Aineistosta nousi esille yllättävän vahvasti työntekijöiden tyytymättömyys johtajien toimintatapoihin ja johtamiskulttuuriin, mikä vaikutti huonontavan monien vastaajien työmotivaatiota.

Sain kutsun osallistua tutkimukseen muiden yksikköni työntekijöiden tavoin, mutta en vastannut kyselyyn, jotta omat kokemukseni eivät nousisi liian vahvasti aineistosta esille. Tämä oli hyvä ratkaisu, koska vastauksia tuli alle 10 % varhaiskasvatyüksiköiden työntekijöiltä, jolloin jokaisella vastauksella oli varsin merkittävä rooli kokonaisuudessa. Aineiston keruun aikana en myöskään puhunut työyksikössäni kyselystä, jotta kukaan työntekijöistä ei kokisi minun painostavan vastaamaan kyselyyn. Tutkielmaa kirjoittaessani

pyrin parhaani mukaan pitämään omat kokemukseni ja mielipiteeni erossa tutkimusaineistosta ja jos tuon niitä tutkielmassa esille, esitän ne selkeästi omina kokemuksinani.

Tällaisen tutkimuksen toteuttamisessa sisällöllisesti hedelmällisimmän aineiston olisi todennäköisesti saanut kerättyä haastattelemalla, koska silloin olisi voinut kysyä haastateltavilta täydentäviä kysymyksiä ja tarttua mielenkiintoisiin yksityiskohtiin tarkemmin. Keskustellessani pro gradu -tutkielmani aiheesta hallinnollisen harjoittelun aikana aineisto keruumenetelmäksi ehdotettiin haastattelua, mutta täyspäiväisen työn ohella tutkielmaa tehdessä en olisi pystynyt toteuttamaan riittävää määrää haastattelua, enkä pidä sitä myöskään itselleni soveltuvana menetelmänä.

Tämän tutkielman aineisto kerättiin sähköisellä lomakkeella. Vastauksia olisi voinut saada enemmän määrämuotoisella kyselyllä, jossa olisi valmiit vastausvaihtoehdot, koska siihen vastaaminen olisi todennäköisesti ollut nopeampaa ja vastaajien mielestä ehkä myös helpompaa. Koin, että laadukkaan aineiston keräämiseen pitäisi olla valmiiksi toimivaksi todettu kysely, mutta sellaista en tutkimuksen valmisteluvaiheessa löytänyt. Mielestäni tällaisessa vastaajien kokemuksia keräävässä tutkimuksessa pidemmät sanalliset vastaukset mahdollistava kyselylomake loi vastaajille varsin laajan vapauden valita, mitä he haluavat aineistoon kertoa ja tämän takia kysymykset oli myös muotoiltu varsin laajoiksi.

Tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan kaikki varhaiskasvatustyöntekijöiden ryhmissä toimivat työntekijät, koska tiesin varhaiskasvatuksen arjen olevan varsin kiireistä. Kun kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen, saattoi jokainen itse valita, haluaako käyttää työaikaansa kyselyyn vastaamiseen. Jos olisin lähettänyt kyselyn vain valikoidulle työntekijäjoukolle, olisi vastaajien määrä voinut jäädä vielä vähäisemmäksi, jos kutsutuiksi olisi osunut useita ylimääräisiä työtehtäviä pois-priorisoivia työntekijöitä.

Neljästä varhaiskasvatustyöntekijästä ei tullut yhtään vastausta ja epäilen, ettei niissä tutkimuskutsu ja muistutusviestit ole lähtenyt johtajalta tai apulaisjohtajalta eteenpäin työntekijöille. Tämä todennäköisesti kertoo siitä, että johtajille saapuu erilaisia sähköposteja suuria määriä, jolloin he eivät ehdi perehtymään kaikkiin kunnolla ja tällaiset ei-välttämättömät viestit voivat jäädä käsittelemättä. Olisin halunnut lähettää kyselyn itse suoraan työntekijöille, jolloin se ei olisi täyttänyt turhaan johtajien sähköposteja ja olisi varmemmin mennyt perille työntekijöille. Tällöin minulle olisi syntynyt henkilörekisteri työntekijöistä ja sitä en halunnut henkilökohtaiselle tietokoneelleni kerätä, enkä myöskään ottaa vastuuta tietosuojan murtumisesta minusta johtuvista tai johtumattomista syistä.

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin vastaajien tehtävää ja pääasiallista työskentely-yksikköä. Näiden kysymysten tarkoitus oli mahdollistaa eri yksiköiden tai eri ammattiryhmien kokemusten vertailu, mutta näin pienellä vastaajamäärällä ei tällaisia vertailuja voinut tehdä.

Tutkimusaineistoa on siksi käsitelty kokonaisuutena, jolloin yksittäisiä toimintatapoja ei voi kohdistaa mihinkään yksikköön tai johtajaan. Tutkimuksen vastaajamäärä jäi varsin pieneksi, joten se kuvaa enemmän yksilöllisiä kokemuksia kuin laajaa kokonaiskuvaa, mutta tutkimuksessa nousi kuitenkin varsin vahvasti esille toistuvia ilmiöitä. Tökkärin (2018) mukaan yksilöllisistä kokemuksista voidaan tehdä kokoavia johtopäätöksiä, kun tutkimukseen osallistuvien elämäntilanne on keskenään tarpeeksi samankaltainen. Tämä toteutuu saman työnantajan eri varhaiskasvatyüksiköissä.

Aineiston analyysin jälkeen olisi ollut luontevaa siirtyä suoraan käsittelemään tutkimuskysymyksiä ja niihin löydettyjä vastauksia. Huomasin kuitenkin tämän itselleni hyvin vaikeaksi tehtäväksi, koska analysoitu aineisto ei tuonut suoria vastauksia tutkimuskysymyksiin. Toisaalta mielestäni tämä toimintajärjestys mahdollisti mahdollisimman puhtaan aineistolähtöisen analyysin, koska tutkimuskysymykset eivät rajanneet esille nostettavia ilmiöitä esille. Halusin esitellä analyysistä tekemiäni päätelmiä ensin omana kokonaisuutenaan ja vasta seuraavassa vaiheessa käsitellä niitä yhdessä teoriaosassa esiteltyjen aikaisempien tutkimustulosten kanssa, minkä myös tämä toimintajärjestys mahdollisti.

Tutkimuslupahakemuksessa kerroin, että tutkimuksen aineistoa tai sen osia ei luovuteta tutkimuksen kohteena olevan kunnan varhaiskasvatuksen hallinnolle. Olen luvannut toimittaa heille valmiin pro gradu -tutkielman sekä pyydettäessä esitellä tutkimukseni tuloksia varhaiskasvatuksen hallinnon työntekijöille ja/tai varhaiskasvatyüksiköiden johtajille pro graduni julkaisun jälkeen. Tutkimuskunnan varhaiskasvatuksen edustaja toivoi, että tutkimuskunnan nimeä ei suoraan mainita tutkielmassa ja tähän olen parhaani mukaan pyrkinyt. Valmiin pro gradun julkaisua he eivät kuitenkaan rajanneet millään tavalla. Tutkimukseen osallistuneille ei myöskään ole toimitettu tutkimuksen aineistoa luettavaksi, mutta heillekin on tarkoitus toimittaa valmis pro gradu -tutkielma sen julkaisun jälkeen.

Koko pro gradu -tutkielma on valmistunut noin vuoden prosessin aikana. Tutkimussuunnitelmaan tein kirjallisuuskatsauksen, jonka laajensin tutkimuksen teoreettiseksi taustaksi. Varauduin täydentämään teoriaa uusilla käsitteillä ja lähteillä, jos analyysivaiheessa jokin käsittelemätön ilmiö nousisi aineistosta esille, mutta näin ei käynyt. Kysely oli alkujaan vastattavana kuukauden ajan, mutta vähäisen vastaajamäärän takia jatkoin vastausaikaa toisella kuukaudella, kuten olin alkujaan varautunut tekemään. Tämän jälkeen tein aineiston analyysiä pienissä erissä parin kuukauden aikana ja analyysin perusteella muodostin tulokset ja kirjoitin ne muutamassa viikossa. Valmisteluvaihe ja aineiston keruu tapahtui suunnilleen ennakoidussa ajassa, mutta aineiston analyysi ja tulosten muodostaminen olisi voinut toteutua lyhyemmässäkin ajassa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on luonut tutkijoille ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä (2023) yhteistyössä tutkimusyhteisön kanssa. Tämä ohje on tutkimusyhteisön itsesääntelyyn perustuva yleisen tason ohje, jota noudatetaan siihen sitoutuneissa organisaatioissa kaikessa tutkimustoiminnassa ja kaikilla tieteenaloilla. Ohjeen mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto.

Tässä pro gradu -tutkielmassa hyvää tieteellistä käytäntöä on noudatettu sen kaikissa vaiheissa. Ohjeen (TENK, 2023) mukaan tutkimuksen aineiston käsittelyssä tulee toimia tarkasti, huolellisesti ja rehellisesti. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty ja käsitelty täysin anonymisti, jolloin missään tutkimuksen vaiheessa ei tutkijalle ole syntynyt henkilörekisteriä vastaajista tai mahdollisista vastaajista eikä missään tutkimusaineiston osassa tai valmiissa pro gradu -tutkielmassa käsitellä kenenkään vastaajan tai tutkimukseen muuten liittyvän henkilötietoja. Tutkimusaineisto on säilytetty Tampereen yliopiston tarjoamassa opiskelijan henkilökohtaisessa OneDrive-pilvipalvelussa, mihin ei ole kenelläkään muulla ollut pääsyä ja kaikki tutkimusaineistot tuhoetaan pro gradu -tutkielman hyväksymisen jälkeen sekä pilvipalvelusta että tutkijan omalta tietokoneelta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tutkimuksen luotettavuus pyritty varmistamaan jokaisessa tutkimuksen vaiheessa mahdollisimman hyvin. Aineiston ollessa suhteellisen pieni ei sen perusteella voi tehdä yksiselitteisiä päätelmiä kaikista tutkimuskohteena olleen kunnan varhaiskasvatyüksiköiden johtamisesta. Tutkimuslupa on pyydetty ja myönnetty tutkimuskohteena olevan kunnan varhaiskasvatyüksijohdajalta asianmukaisesti ja tutkimuksen tarkoituksesta ja toimintatavoista aineiston käsittelyn ja julkisuuden suhteen on kerrottu tutkimukseen kutsutuille sekä kutsuviestissä että varsinaisen kyselylomakkeen alussa. Muiden tutkijoiden työtä on kunnioitettu asianmukaisin lähdeviittauksin ja valmis pro gradu -tutkielman alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

LÄHTEET

- Af Ursin, K. (2012). ”Pedagoginen johtaminen” ja ”pedagoginen johtajuus”: käsiteparin kaksi kehitystraditiota. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat*. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja (s. 79–104). Kansanvalistusseura
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 90–117.
<https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 185–200.
<http://hdl.handle.net/10138/305511>
- Fonsén, E. & Mäntyjärvi, M. (2019). Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education in Finland. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (toim.), *Leadership in Early Education in Times of Change*. Research from five continents (s. 154–172). Verlag Barbara Budrich.
<https://doi.org/10.2307/j.ctvmd84fc>
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (2. painos, s. 23–42). PS-kustannus
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- 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>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. (5., uudistettu painos, 294–309). PS-kustannus.
- Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito* (2. painos). PS-kustannus.
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. (2024). OAJ & Varhaiskasvatus.
https://www.oaj.fi/contentassets/48502e25c7f64f02a2f3a9946d56c7f5/oaj_ja_varhaiskasvatus_2024_web.pdf. Viitattu 2.3.2025.

- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI. (2021). *”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”*. Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen.
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*.
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (10., uudistettu laitos.). Tammi.
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I.A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press.
- Valtioneuvosto. (2012). Varhaiskasvatusasiat siirtyvät opetus- ja kulttuuriministeriöön vuoden vaihtuessa. Tiedote 8.11.2012. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/varhaiskasvatusasiat-siirtyvat-opetus-ja-kulttuuriministerioon-vuoden-vaihtuessa>. Viitattu 7.10.2025.
- Varhaiskasvatuslaki. (2018/540).
<https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2018/540/ajantasa/2024-12-05/fin>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. (2018). Opetushallitus.
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022). Opetushallitus.
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. PS-kustannus.
- Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 28.9.2025.

Liite 1: Tutkimuskysely

Tutkimus X kaupungin varhaiskasvatussyksiköiden johtamisesta

Tämän kyselyn avulla kerätään aineistoa varhaiskasvatuksen opettaja Niina Raevaaran Tampereen yliopiston kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriopintoihin liittyvään pro gradu -tutkielmaan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten johtajuus toteutuu X kaupungin varhaiskasvatussyksiköissä ryhmien työntekijöiden kokemusten perusteella. Tutkimus kohdistuu kuluvaan toimintakauteen, joka alkoi 4.8.2024. Vastaamalla kyselyyn autat kehittämään varhaiskasvatussyksiköiden johtamiskäytänteitä.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä kyselyyn vastaamisesta tai vastaamatta jättämisestä tule vastaajille mitään seurauksia. Kun vastaat kyselyyn, annat suostumuksesi vastausten käyttämisestä tutkimuksen aineiston osana. Myöhemmin yksittäisen vastaajan vastauksia ei aineistosta pystytä poistamaan.

Tutkimuksessa ei kysytä vastaajien henkilötietoja. Tutkimuksen taustatiedoiksi kysytään vastaajan ammattia ja työskentely-yksikköä, mutta niitä hyödynnetään aineiston analyysissä vain, jos aineisto on riittävän iso, jotta niiden avulla ei kukaan pysty tunnistamaan vastaajia. Älä kirjoita vastauksiin johtajan tai työkaverin nimeä tai muuta henkilöä yksilöivää tietoa.

Tutkimuksen aineisto kerääntyy Tampereen yliopiston tarjoamalle tutkijan omaan OneDrive-tallennustilaan, eikä aineistoon ole kenelläkään muulla pääsyä. X kaupungin varhaiskasvatuksen hallinnolle luovutetaan valmis pro gradu -tutkielma, ei tutkimusaineistoa tai sen osia. Tutkimusaineisto hävitetään kokonaisuudessaan gradun valmistumisen ja arvioinnin jälkeen.

Vastaajan sähköpostiosoitetta tai muita yksilöiviä tunnuksia ei tallenneta. Mahdolliset muut vastauksiin kirjoitetut yksilöivät tiedot poistetaan tai anonymisoidaan ennen analysointivaihetta.

Taustakysymykset

Vastaajien ammattia ja työskentely-yksikköä ei missään tutkimuksen vaiheessa tulla käsittelemään yhtä aikaa, jotta vastaajien yksilöiminen ei ole vastausten perusteella mahdollista. Jos aineisto on riittävän iso, voidaan toisen taustakysymyksen avulla tehdä vertailevaa analyysiä eri ammattiryhmien tai työskentely-yksiköiden välillä.

1. Ammatti

Varhaiskasvatuksen opettaja tai sosionomi
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
Varhaiskasvatuksen avustaja

2. Pääasiallinen työskentely-yksikkö

Lista kaupungin varhaiskasvatussyksiköistä, joista vastaaja valitsee yhden

Tutkimuskysymykset

Voit kirjoittaa lyhyen tai pidemmän vastauksen sen mukaan, miten paljon haluat aiheesta kertoa. Voit kirjoittaa joko lausetekstiä tai ns. ranskalaisilla viivoilla.

Jos haluat kertoa jotain sellaista, mikä ei suoraan osu minkään otsikon alle, voit kirjoittaa nämä ajatukset kyselyn lopussa olevaan vastausruutuun.

Älä kirjoita vastauksiin johtajan tai työkaverin nimeä tai muuta yksilöivää tietoa.

Kysymykset on jaettu kolmeen osaan käsiteltävien teemojen mukaisesti. Osat on otsikoitu teeman mukaisesti.

Johtajan ja apulaisjohtajan työnjako

3. Tiedätkö, millainen työn- ja vastuunjako johtajalla ja apulaisjohtajalla on? Miten tätä jakoa on käsitelty yksikössä? Mitä toimivia ja kehitettäviä asioita olet työnjaossa huomannut kuluvan toimintakauden aikana?
4. Miten johtajan ja/tai apulaisjohtajan toiminta on tukenut tai haastanut sinun työskentelyäsi?
5. Verrattuna aikaan ennen apulaisjohtajan tehtävää (ennen syksyä 2023), miten apulaisjohtajan hallinnollinen resurssi on muuttanut yksikön toimintaa? Jos olet aloittanut työskentelyn tässä yksikössä apulaisjohtajan ollessa jo tehtävässä, voit jättää vastaamatta tähän kysymyksen.

Pedagoginen johtaminen ja toiminnan kehittäminen

Vuoden 2022 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa pedagogiikalla tarkoitetaan erityisesti kasvatusta- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaa, ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteuttamiseksi. Pedagoginen johtaminen on pedagogisen toiminnan johtamista.

6. Millaisia pedagogisen johtamisen käytänteitä yksikössä on ollut kuluvalle toimintakaudelle? Millaisia käytänteitä olisit kaivannut?
7. Millaisia arviointiin ja kehittämiseen liittyviä käytänteitä yksikössä on ollut kuluvalle toimintakaudelle? Millaisia käytänteitä olisit kaivannut?

Varhaiskasvatussyksikön johtaminen

8. Millä tavoilla johtajuus on toteutunut yksikössä?
9. Millaista tukea saat tai kaipaisit omaan työhösi?
10. Millä tavoilla johtaja ja apulaisjohtajat ovat tukeneet työyhteisönne yhteisöllisyyden rakentumista ja työhyvinvointia?
11. Vapaa sana varhaiskasvatussyksikön johtamiseen liittyvistä asioista. Tähän voit kirjoittaa sellaisia asioita, jotka eivät osuneet suoraan minkään otsikon alle?

Liite 2: Tietosuojailmoitus

Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), art. 12–14

Rekisterin nimi	Varhaiskasvatustyöntekijöiden kokemuksia johtajuudesta [pro gradu -tutkielma]
Päiväys	16.2.2025
Rekisterinpitäjä(t)	Niina Raevaara niina.raevaara@tuni.fi
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Reijo Kupiainen reijo.kupiainen@tuni.fi
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	<p>Henkilötietojasi käsitellään Varhaiskasvatustyöntekijöiden kokemuksia johtajuudesta opinnäytetutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää varhaiskasvatusyksiköiden johtamista varhaiskasvatusryhmien työntekijöiden kokemusten perusteella.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> suostumus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1.a-kohta. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen. TAI</p> <p><input type="checkbox"/> yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1 e-kohta. Ks. ohje Henkilötieto opinnäytetyössä</p>
Henkilötietojen säilytysaika	<p>Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>

**Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), art. 12–14**

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	<p>Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin, esim.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastaajan ammatti - Vastaajan työyksikkö - Kyselylomakkeella kerättävät tiedot - Kyselylomakkeeseen sisältyvät mahdolliset epäsuorat tiedot <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.</p>
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	<p>Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.</p> <p>Tiedot kerätään Tampereen yliopiston tarjoamalla Microsoft Forms -ohjelmalla ja säilytetään Tampereen yliopiston tarjoamassa tutkijan henkilökohtaisessa OneDrivessa. Tutkija voi ladata tutkimusaineistoa henkilökohtaiselle tietokoneelleen tietojen käsittelyä varten. Tietokone on suojattu salasanalla ja siihen ei ole muilla henkilöillä pääsyä.</p>
Rekisteröidyn oikeudet	<p>Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.</p>
Oikeus valittaa viranomaiselle	<p>Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: tietosuoja@om.fi</p>