

Jaetun johtamisen toimintamallin kehittäminen yksityisessä varhaiskasvatuksessa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK) Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen

2024

Kati Parkkinen

Tiivistelmä

| | | |
|---|---|-------------------------|
| Tekijä(t) Parkkinen, Kati | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 77 sivua, 5 liitesivua | Valmistumisaika 2024 |
| Työn nimi Jaetun johtamisen toimintamallin kehittäminen yksityisessä varhaiskasvatuksessa | | |
| Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja sen kohdeorganisaationa oli yksityinen varhaiskasvatuksen toimija. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa jaetun johtajuuden toimintamalli tukemaan yksiköiden johtajuutta. Tavoitteena oli uudistaa ja vahvistaa olemassa olevia organisaation käytänteitä johtajuudesta sekä kehittää toimintamallia yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Toimintamallin tavoitteena on tukea päiväkodin johtajaa omassa työssään, mutta myös selkeyttää työtehtäviä ja työnkuvia.</p> <p>Kehittämishankkeen lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla päiväkodin johtaja ja yksiköiden varhaiskasvatuksen opettajia, minkä jälkeen järjestettiin työpaja päiväkodin johtajalle ja vastuupettajille. Teema-haastatteluista nousseita kehittämiskohteita työstettiin työpajassa. Työpajassa pyrittiin yhteiskehittämällä kehittämään jaetun johtajuuden toimintamallia sekä keräämään työyhteisön jäsenten ajatuksia esiin nostetuista kehittämiskohteista. Työpajoista saadun tiedon avulla viimeisteltiin toimintamalli sekä toimintasuositukset työyhteisölle.</p> <p>Haastattelujen ja työpajatyöskentelyn pohjalta syntyi toimintamalli, jossa kiinnitetään huomiota yksikön selkeiden rakenteiden luomiseen, jaetun johtajuuden lisäämiseen, vastuupettajan roolin selkeyttämiseen ja pedagogisen johtamisen käyttöön yhteisenä työvälineenä. Kehittämistyö osoitti, että jaettu pedagoginen johtajuus tarvitsee onnistuakseen sitoutumista, yhteistä ymmärrystä, vuorovaikutusta ja itseohjautuvuutta.</p> | | |
| Asiasanat jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, yksityinen varhaiskasvatus, tutkimuksellinen kehittäminen | | |

Abstract

| | | |
|--|---|-------------------|
| Author(s) Parkkinen, Kati | Type of Publication Master´s thesis | Published 2024 |
| | Number of Pages 77 pages, 5 appendices | |
| Title of Publication Developing a shared leadership model in private early childhood education | | |
| Degree, Field of Study Master of Social Services, Child and family services | | |
| Abstract <p>The thesis was conducted as a research-based development project, with a private early childhood education provider as the target organization. The purpose of the development project was to produce a shared leadership model to support leadership within the units. The aim was to renew and strengthen existing organizational practices of leadership and develop the model together with a partner organization. The goal of the model is to support the daycare center manager in their work, as well as to clarify job tasks and roles.</p> <p>The approach to the development project was action research. Research data was collected by interviewing the daycare center manager and early childhood education teachers, followed by a workshop for the daycare center manager and lead teachers. Development areas identified from theme interviews were further developed in the workshop. The workshop aimed to collaboratively develop the shared leadership model and gather thoughts from the work community on the identified development areas. Information obtained from the workshops was used to finalize the model and provide action recommendations for the work community.</p> <p>Based on the interviews and workshop sessions, a model was developed that focuses on creating clear unit structures, increasing shared leadership, clarifying the role of lead teachers, and utilizing pedagogical leadership as a common tool. The development work demonstrated that successful shared pedagogical leadership requires commitment, mutual understanding, interaction, and self-direction.</p> | | |
| Keywords Shared leadership, pedagogical leadership, private early childhood education, research-based development | | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Kehittämistyön tausta..... | 3 |
| 2.1 | Varhaiskasvatuksen historiaa ja nykytila..... | 3 |
| 2.2 | Kehittämistyön yhteistyökumppani..... | 4 |
| 2.3 | Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät..... | 5 |
| 3 | Yksityinen varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen johtaminen Suomessa | 7 |
| 3.1 | Yksityinen varhaiskasvatus..... | 7 |
| 3.2 | Näkökulmia varhaiskasvatuksen johtajuuteen | 9 |
| 3.3 | Johtajuuden moninaiset roolit ja työhön kohdistuvat odotukset..... | 11 |
| 4 | Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa..... | 14 |
| 4.1 | Jaettu johtajuus | 14 |
| 4.2 | Jaetun johtajuuden rakentuminen..... | 15 |
| 4.3 | Pedagoginen johtajuus..... | 18 |
| 4.4 | Opettajajohtajuus | 21 |
| 4.5 | Jaettu pedagoginen johtajuus..... | 22 |
| 5 | Menetelmälliset lähtökohdat..... | 25 |
| 5.1 | Tutkimuksellinen kehittäminen..... | 25 |
| 5.2 | Toimintatutkimus kehittämistyön lähestymistapana | 26 |
| 5.3 | Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä | 27 |
| 5.4 | Työpaja kehittämismenetelmänä | 29 |
| 6 | Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus | 31 |
| 6.1 | Kehittämistyön aikataulu ja kulku..... | 31 |
| 6.2 | Teemahaastattelujen toteutus | 32 |
| 6.3 | Työpajan toteutus..... | 33 |
| 6.4 | Aineiston analysointi..... | 36 |
| 7 | Kehittämistyön tulokset | 41 |
| 7.1 | Teemahaastattelun tulokset..... | 41 |
| 7.2 | Työpajan tulokset | 49 |
| 8 | Johtopäätökset sekä jaetun johtajuuden toimintamalli..... | 53 |
| 9 | Pohdinta | 61 |
| 9.1 | Kehittämistyön arvioiminen..... | 61 |
| 9.2 | Eettisyys ja luotettavuus | 66 |
| 9.3 | Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat | 68 |

| | |
|---------------|----|
| Lähteet | 70 |
|---------------|----|

Liite 1. Teemahaastattelurunko päiväkodin johtaja

Liite 2. Teemahaastattelurunko varhaiskasvatuksen opettajat

Liite 3. Jaetun johtajuuden toimintamalli

Liite 4. Pedagogisen johtamisen vuosisuunnitelma

Liite 5. Tietosuojailmoitus

1 Johdanto

Varhaiskasvatus on osa suomalaista koulutuspolkua. Varhaiskasvatuksen laadusta puhutaan paljon, mutta mistä tekijöistä laatu todella syntyy? Johtamisella ja johtamisen rakenteilla rakennetaan laadukasta varhaiskasvatusta. Hyvä johtaja kehittää toimintakulttuuria pedagogisesti yhdessä henkilöstön kanssa. Laadukas pedagogiikka on kahden tekijän summa. Tarvitaan henkilöstön osaamisen johtamista sekä hyvinvoinnin johtamista, jotta saavutetaan laadukasta pedagogiikkaa. Päiväkodin johtajan työnkuva on muuttunut vuosikymmenten aikana runsaasti. Johtajan työkokonaisuudet ovat laajentuneet ja hallinnollisten tehtävien määrä on lisääntynyt. Johtaja tarvitsee laajaa tietoperustaa työnsä tueksi. (Siippainen ym. 2021, 32.) Johtajat pitävät pedagogista johtamista tärkeänä, mutta sen yhteys varhaiskasvatuksen perustehtävään on epäselvä. Tämä osoittaa, että perustehtävän, vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen mahdollistaa paremman ja toimivamman johtajuuden. (Fonsén 2021; Siippainen ym. 2021, 32–34.)

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri rakentuu monista eri tekijöistä, mutta tämän opinnäytetyön kannalta henkilöstön osaaminen, ammatillisuus, johtamisrakenteet ja käytänteet sekä toiminnan organisointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi ovat olennaisia tekijöitä. Varhaiskasvatuksen laatuun pystytään vaikuttamaan pedagogiikan johtamisella sekä jaetulla johtajuudella. Karvin arvioinnin mukaan (2021, 132) johtamisrakenteiden toimivuus on avainasemassa varhaiskasvatuksen organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että pedagoginen johtajuus vaikuttaa varhaiskasvatuksessa henkilöstön toiminnan laatuun sekä lasten hyvinvointiin. Jaettu pedagoginen johtajuus on koko työyhteisön yhteisesti jakamaa vastuuta perustehtävästä. (Siippainen ym. 2021, 34.) Päiväkodin johtajat pitävät pedagogiikan johtamista tärkeänä omassa työssään, mutta sen ohittaa usein kiireellisemmät tehtävät, jotka vaativat välitöntä hoitamista. Tällaisia ovat muun muassa arjen sujumiseen liittyvät henkilöstöhallinnolliset tehtävät. (Siippainen ym. 2021, 136.) Varhaiskasvatuksessa on osaavasta työvoimasta pulaa ja medioissa on esitetty huolestuneita mielipiteitä alan tulevaisuudesta. Toimivien rakenteiden kehittäminen yhteistyökumppanille lisää veto- ja pitovoima tekijöitä. Opetusalan ammattijärjestö OAJ (2022) näkee, että tehtävänkuvia selkeyttämällä ja hyvällä johtamisella voidaan lisätä alan veto- ja pitovoimaa.

Uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) velvoittavat päiväkodin johtajia toimintakulttuurin kehittämiseen ja pedagogiseen johtajuuteen. Varhaiskasvatuksessa johtajan tulee luoda rakenteita, jotka mahdollistavat ammatillisen keskustelun, pedagogiikan kehittämisen ja koko työyhteisön oppimisen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022, 31–33.) Jaettu pedagoginen johtajuus on osallistavaa ja inklusiivista. Hyvässä

työyhteisössä jokainen työyhteisön jäsen voi oppia ja kehittyä kunnioittavassa ilmapiirissä. Hyvä johtaja tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet ja osaa valjastaa ne käyttöön. (Parrila 2022.)

Tämä kehittämistyö on noussut työelämän tarpeesta kehittää yksiköidensä jaettua johtajuutta yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Yhteistyökumppanilla on vahva halu kehittää johtajuutta ja erityisesti sitä, miten tulevaisuudessa yksiköissä johtajuutta pystyttäisiin jakamaan paremmin. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Työn lähestymistapana on toimintatutkimus, joka mahdollistaa työelämälähtöisen kehittämisen ja yhteistyökumppanin osallistamisen prosessiin. Aineistonkeruumenetelminä käytetään teemahaastattelua sekä työpajatyöskentelyä. Teemahaastattelut järjestetään päiväkodin johtajalle ja yksiköiden varhaiskasvatuksen opettajille. Työpajatyöskentelyssä kehitetään jaettua johtajuutta haastattelussa esille nousseiden kehittämiskohteiden kautta. Työn tarkoituksena on tuottaa jaetun johtajuuden toimintamalli yksityiselle varhaiskasvatuksen toimijalle. Tavoitteena on uudistaa, mutta myös vahvistaa yksiköiden käytössä olevia käytänteitä, jotta jaettu johtajuus ja sen monet ulottuvuudet toteutuvat tulevaisuudessa paremmin. Selkeät työnkuvat ja kehittämissuositukset työn jakamisesta lisäävät niin henkilöstön kuin lastenkin hyvinvointia. Jaettu johtajuus lisää myös toiminnan laatua ja mahdollistaa pedagogiikan johtamisen sekä sen kehittämisen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kehittämistyön tuloksena syntyy jaetun johtajuuden toimintamalli, jota yhteistyökumppani voi hyödyntää tulevaisuudessa.

2 Kehittämistyön tausta

2.1 Varhaiskasvatuksen historiaa ja nykytila

Suomalainen varhaiskasvatus on muuttunut vuosien aikana ja se on ollut suurien koulutuspoliittisten uudistusten kohteena koko 2010-luvun (Fonsén ym. 2022, 92). Suurin muutos tapahtui vuonna 2013, kun silloinen päivähoito siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetusministeriön hallinnon alle. Tämän muutoksen myötä päivähoitosta siirryttiin varhaiskasvatuksen aikakauteen. (Ranta ym. 2021, 60.) Näiden muutosten jälkeen varhaiskasvatuslaki ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet uudistuivat. Näiden uudistusten tarkoituksena on ohjata varhaiskasvatusta kohti yhtenäisempää ja laadukkaampaa tapaa toteuttaa varhaiskasvatusta. (Fonsén ym. 2022, 92.) Varhaiskasvatus on muotoutunut osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää ja elinikäistä oppimista (Eerola-Pennanen ym. 2022). Toisaalta varhaiskasvatuksen kehitys on myös osa hyvinvointivaltion kehityskulkua (Hjelt & Eskelinen 2023.)

Suomalaisen varhaiskasvatuksen juuret pohjautuvat lastentarhatoimintaan. Suomessa lastentarhatoimintaa järjestettiin jo vuodesta 1880 lähtien. Silloisen pedagogiikan perusteena oli Friedrich Fröbel, joka oli saksalainen aktiivisuuspedagogi. Hänen halunaan oli opettaa ja hoitaa köyhien perheiden lapsia. Huolenpidon rinnalla Fröbel halusi tarjota suunnitelmallista kasvatusta. Fröbelin pedagogiset näkemykset Suomeen toivat Hanna Rothman ja Elisabeth Alander, joita voidaan pitää suomalaisen kansanlastentarhatoiminnan ja lastentarhanopettajakoulutuksen uranuurtajina. (Meretniemi ym. 2017, 107–108; Ranta ym. 2021, 61.)

Lastentarhatoiminnasta on siirrytty varhaiskasvatukseen. Nykypäivän keskusteluissa varhaiskasvatus halutaan nähdä yhteiskunnallisena investointina. Se miten ymmärretään lapsuuden ja yhteiskunnan suhdetta, määrittelee paljon, millaista keskustelua varhaiskasvatuksesta käydään. Varhaiskasvatus halutaan nähdä investointina, mutta vastakkain asettelu aiheuttaa tehokkuuden näkökulma. Työstä halutaan tehdä tehokasta vähällä investoinnilla. Tämä vaikuttaa varhaiskasvatuksessa työn resursseihin, odotuksiin ja työn tehokkuuden valvontaan, kuten täyttö- ja käyttöasteseurantaan. Varhaiskasvatus tarvitsee nykypäivänä vakaita rakenteita, joissa on mahdollisuus tehdä fröbeliläisen ajattelun mukaista pedagogiikkaa: suunnitelmallista pedagogista työtä lapsille. (Hjelt & Eskelinen 2023.)

Varhaiskasvatusta ei tulisi nähdä pelkästään yhteiskunnallisena investointina, sillä varhaiskasvatus on myös jokaisen lapsen oikeus. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on lapsen kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen ja oppimisen edistäminen yhdessä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista pedagogista toimintaa. Suunnitelmallisen

toiminnan keskiössä varhaiskasvatuksessa on lapsi. Toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan lapsen tarpeet, vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet edellä. (Opetushallitus 2023.) Varhaiskasvatuksen oppimiskäsitys nojautuu lapseen aktiivisena toimijana. Tämä tarkoittaa sitä, että lapsi kasvaa, kehittyy ja oppii vuorovaikutuksessa muiden ihmisten sekä lähiympäristön kanssa. (Eerola-Pennanen ym. 2022) Varhaiskasvatuksen toimintaa säätelee varhaiskasvatuslaki. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet konkretisoivat laissa esitettyjä tavoitteita ja näin ollen luoden kehyksen varhaiskasvatuksen pedagogiikalle ja käytännöille. (Eerola-Pennanen ym. 2022) Varhaiskasvatuksen tarkoituksena on edistää lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjäytymistä sekä tukea huoltajia kasvatustyössä muun muassa mahdollistamalla huoltajien työssäkäynti tai opiskelu. Varhaiskasvatusta järjestetään kunnallisissa, että yksityisissä päiväkodeissa, perhepäivähoidossa sekä avoimessa varhaiskasvatuksessa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022, 16–22)

Kronqvist kuvaa (2020), että laadukkaan ja hyvän varhaiskasvatuksen toteutumiseen tarvitaan tietämystä ja näkemystä miksi ja miten varhaiskasvatusta toteutetaan. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja kehittäminen edellyttävät tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista. Arviointi tuottaa tietoa niistä tekijöistä, jotka vaativat kehittämistä. Varhaiskasvatuksen arviointi on lakisääteinen tehtävä ja sitä ohjaa kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvi. (Hujala ym. 2020.) Arviointi mahdollistaa yhteisen keskustelun kehitettävistä pedagogiikan ja toimintakulttuurin alueista (Heikka 2013, 270).

2.2 Kehittämistyön yhteistyökumppani

Yhteistyökumppanina opinnäytetyölle on yksityinen päiväkotit Varsinais-Suomessa. Yhteistyökumppanilla on kaksi yksikköä, jossa varhaiskasvatusta toteutetaan. Yksiköiden johtajalle on tärkeää kehittää henkilökunnan ammattitaitoa sekä laadukasta varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatus yksiköissä on pohdittu jaetun johtajuuden mallia sekä johtajuuden kehittämistä. Tällä hetkellä yksiköissä ei ole selkeää jaetun johtajuuden mallia. Kehittämistarpeena on johtajuuden jakamisen selkeyttäminen. Kehittämistyön tarkoituksena on tutkia, millä tavalla nykyisillä resursseilla johtajuutta pystytään jakamaan yksiköissä.

Karvin (2021, 138–140) varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisuosituksissa on noussut esiin, että varajohtajuuden rakenteiden vahvistamisella voidaan tukea johtamistyötä ja kirkaistaa työnkuvia. Lisäksi tärkeää olisi tarkastella, mistä varhaiskasvatuksen organisaatio rakentuu. Toimivat rakenteet tukevat johtajan työtä. Myös työnkuvien selkeyttäminen ryhmätasolla tukee lasten ja tiimin työskentelyä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden

tavoitteisiin pystytään vastaamaan paremmin tiiminä, kun jokainen on vastuussa yhteisestä työstä lasten ja työyhteisön oppimisen kehittämiseen. (Ahonen 2023.)

Tämän kehittämistyön avulla yhteistyökumppani voi lisätä tuottamansa varhaiskasvatuspalvelun laatua kiinnittämällä huomiota johtamisrakenteisiin. Kun työntekijä tietää oman työnsä ja toisten työn merkityksen varhaiskasvatuksen laadun kannalta, kykenee työyhteisö kohtaamaan haastavatkin tilanteet yhdessä (Soukainen 2017, 184). Selkeillä ja jo toimivien rakenteiden vahvistamisella ja kirkastamisella lisätään lasten ja henkilökunnan työhyvinvointia. Kehittämistyössä lähestytään myös inklusiivista johtamista, jossa jokainen työntekijä tulee nähdyksi ja kuulluksi.

2.3 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus perustuu erityisesti ongelmien ratkaisuun ja muutoksien löytämiseen yhdessä (Toikko & Rantanen 2009). Toimintatutkimus lähestymistapana tarjoaakin yhteistyökumppanin osallistamisen kehittämistyönprosessiin. Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus mahdollistaa jaetun johtajuuden tarkastelemisen ja sen kehittämisen. Tällä hetkellä johtajuus toteutuu vastuuolettajien ja päiväkodin johtajan tekemän yhteistyön kautta, mutta yhteistyötä pitää selkeyttää luomalla selkeämpiä rakenteita. Rakenteiden avulla voidaan kiinnittää huomiota jaetun johtajuuden toteutumiseen sekä kehittää pedagogisempaa toimintakulttuuria. Lisäksi kehittämistyö tuo yhteistyökumppanille arvokasta tietoa nykypäivän varhaiskasvatuksen johtajuuden linjoista.

Työn tarkoituksena on tuottaa jaetun johtajuuden toimintamalli. Tavoitteena on uudistaa ja vahvistaa jo olemassa olevia organisaation käytänteitä sekä antaa kehittämissuosituksia. Erityisen tärkeäksi kehittämistehtäväksi nousee työnkuvien ja erilaisten roolien selkeyttäminen. Toimintamallia kehitetään haastatteleamalla päiväkodin johtaja ja yksiköiden varhaiskasvatuksen opettajia sekä järjestämällä työpaja päiväkodin johtajalle ja vastuuolettajille. Teemahaastattelujen avulla saadaan käsitys johtajuuden nykytilasta sekä henkilöstön ymmärrys jaetusta ja pedagogisesta johtajuudesta. Teemahaastatteluista nousseita kehittämisenkohteita työstetään työpajassa. Työpajassa pyritään yhteiskehittämällä kehittämään jaettua johtajuutta sekä keräämään työyhteisön jäsenten ajatuksia esiin nostetuista kehittämiskohteista. Työpajoista saadun tiedon avulla viimeistellään toimintamalli sekä toimintasuositukset työyhteisölle. Toimintamallilla tarkoitetaan tiivistettyä kuvausta kehitetystä, käyttöönotetusta tai hyväksi havaitusta ratkaisusta. Toimintamalli voi esimerkiksi olla yksittäinen toiminto, toimintatapa, palvelu tai periaate. Pääsääntönä on, että toimintamallia

voidaan soveltaa erilaisille ihmisille ja erilaisiin tilanteisiin. Toimintamalli on väline, jolla esitetään kehittämistyön tuloksia. (Innokylä 2024; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2024.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat:

- Teemahaastattelut. Teemahaastattelun avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva yksiköiden johtajuuden tilasta. Haastattelujen avulla voidaan ymmärtää ja saada esille niitä asioita, jotka kaipaavat kehittämistä.
- Työpajatyöskentely. Työpajatyöskentelyssä kehitetään jaettua johtajuutta haastattelusta esiin nousseiden teemojen kautta. Työpajassa henkilöstö tuo esiin omat kehittämiskäsitteensä yhteiseen keskusteluun. Yhteisen keskustelun virittäminen työpajassa on tärkeä keino toimintamallin luomisen kannalta.

3 Yksityinen varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen johtaminen Suomessa

3.1 Yksityinen varhaiskasvatus

Yksityinen varhaiskasvatus on yksityisen henkilön, yhteisön tai säätiön perustama liikeyritys, joka tuottaa varhaiskasvatuspalveluita (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 43§.) Yksityistä varhaiskasvatusta koskevat samat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden linjaukset kuin julkista palveluntuottajaa. Palveluntarjoaja ei voi jättää noudattamatta tai poiketa perusteiden linjauksista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022). Varhaiskasvatuslaissa määritellään yleiset edellytykset, jotka yksityisen palveluntuottajan tulee täyttää koko toiminnan ajan. Laissa määritellään että, palveluntuottaja ei ole konkurssissa, yrityksen toimeenpanevan henkilön tulee olla 18-vuotias, eikä toimintakelpoisuutta ole rajoitettu tai häntä ei ole asetettu liiketoimintakieltoon. Palveluntuottaja ei ole käyttänyt määräämisvaltaa yhteisössä, joka olisi viimeisen kolmen vuoden aikana asetettu konkurssiin. Palveluntuottajalla ei ole ulosotossa verovelkaa tai muuta julkista velkaa, jotka voisivat vaarantaa palveluntuottajan luotettavuuden. Lisäksi palveluntuottajan aikaisemmassa toiminnassa ei ole todettu puutteita asiakasturvallisuudessa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 43a§.)

Yksityinen varhaiskasvatustoimija tarvitsee ennen toiminnan aloittamista luvan päiväkotitoiminnan harjoittamiseen. Luvan myöntää aluehallintovirasto. Varhaiskasvatuslaissa määritellään mitä lupahakemuksen on sisällettävä. Kunnan velvollisuutena on myös antaa palveluntuottajalle ohjausta ja neuvontaa luvan hakemista varten. Jokainen yksityinen varhaiskasvatus yksikkö laatii omavalvontasuunnitelman varhaiskasvatustoiminnan asianmukaisuuden varmistamiseksi. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 44§; 48§.)

Julkinen ja yksityinen palvelutuotanto varhaiskasvatuksessa pohjautuu arvoperustaan ja lainsäädäntöön, jossa korostetaan tasa-arvoa ja yhteisöllisyyttä (Ruutiainen 2022, 13). Yksityiselle varhaiskasvatukselle ominaista ovat erilaiset painotusalueet ja arvopohjat, joita yksityiset varhaiskasvatuksen palveluntuottajat voivat tarjota. Tällaisia ovat esimerkiksi Steiner- tai montessoripedagogiikkaa painottavat sekä luonto- ja musiikkipainotteiset päiväkodit. (Riitakorpi ym. 2017, 50–51)

Tutkimukset yksityisestä varhaiskasvatuksesta ovat olleet vähäisiä 2010-luvun puoliväliin saakka. Yksityisen varhaiskasvatuksen osalta julkinen keskustelu sekä tieteellinen tutkimus ovat kuitenkin lisääntyneet viimeisien vuosien aikana. Yksityisten palveluntuottajien voitontavoittelua on arvosteltu sekä mahdolliset laatuongelmat ovat nostattaneet keskustelua laajasti Suomessa. Nousseen keskustelun myötä myös päättäjät ovat heränneet yksityistä

varhaiskasvatusta koskeviin ongelmiin. Sanna Marinin hallitus teki oman selvityksensä mahdollisuudesta kieltää yksityisten palveluntuottajien voitontavoittelu varhaiskasvatuksessa. (Ruutiainen 2022,14–15; Nieminen 2020; Myllynen 2020.) Voitontavoittelun kieltäminen on selvitysraportin mukaan hankalaa, sillä perustuslain mukaan jokaisella on Suomessa elinkeinovapaus (Tuori 2021, 15).

Yleisimmät yksityisen varhaiskasvatuksen palvelumuodoista ovat perhepäivähoito, ryhmäperhepäivähoito ja päiväkotitoiminta. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen perusteella kunnat näkevät yksityiset varhaiskasvatuspalvelut kustannustehokkaina ratkaisuin, vaihtoehtojen tarjoamisena perheille sekä ratkaisuin palvelujen kasvavaan kysyntään. (Riitakorpi ym. 2017, 19; 23–25.) Päivähoito- ja koulutuspalveluissa yksityinen palvelutuotanto on lisääntynyt esimerkiksi hoiva- ja vanhuspalveluita hitaammin. Markkinoitumisille puitteita luovat varhaiskasvatuksen järjestämiseen sekä yksityistä varhaiskasvatusta tukevat tukimallit lainsäädännössä. Vanhemmilla on enemmän valinnan mahdollisuuksia, koska esimerkiksi yksityisen päivähoiton tuki ja palvelusetelijärjestelmä ovat mahdollistaneet palveluiden markkinoitumisen. (Ruutiainen ym. 2018, 442–445; Ruutiainen 2022, 14) Ruutiainen (2022, 14) kuvaa, että yksityisen tarjonnan määrällisen kasvun lisäksi, yksityisellä sektorilla on tapahtunut laadullinen muutos, jonka myötä pienten paikallisten yrittäjien ja yhdistysten rinnalle on tullut suuria kasvuhakuisia ja voittoa tavoittelevia yrityksiä.

Vuonna 2019 Suomessa toimi 1120 yrityksen tai järjestön ylläpitämää varhaiskasvatuksen yksikköä (Lith 2021, 19). Vuonna 2019 kolme suurinta esiopetus- ja varhaiskasvatusyritystä omisti 36 prosenttia kaikista Suomen yksityisistä päiväkodeista (Ruutiainen 2022, 14). Yksi yritys vastasi keskimäärin 2,2 toimipaikasta. Samana vuonna yksityinen varhaiskasvatusala synnytti yli 430 miljoonan euron liikevaihdon. Vuosina 2007–2019 yksityisen varhaiskasvatuksen työllisyys ja liikevaihto ovat kasvaneet runsaasti. Erityispiirteenä varhaiskasvatustoiminnassa on se, että yrityskannan vaihtuvuus on pienempää. Tätä selittää erityisosaamista ja luvanvaraista vaativa toimikenttä. Yrittäjillä on usein varhaiskasvatustoiminnan aloittamiskynnys korkeampi kuin muihin hoivapalveluihin. Yksityistä varhaiskasvatusta tarjottiin vuonna 2021 eniten Uudenmaan maakunnassa. Lisäksi Varsinais-Suomi ja Pohjois-Pohjanmaa olivat tilaston listan kärjessä. Yksityisen varhaiskasvatuspalveluiden kasvu on suurinta asutuskeskuksissa ja niiden lähiympäristöissä. (Lith 2021, 19–25.)

Yksityisten palveluntuottajien liikevaihdon ja työllisyyden noususta voi kertoa monet asiat. Muuttoliikenne aiheuttaa ajoittaista palvelutarpeen kasvua. Kunnat tai kaupungit eivät myöskään välttämättä halua investoida omaan varhaiskasvatustoimintaan, jolloin yksityiselle palveluntuottajille on ajoittain kysyntää. Kuntien ja kaupunkien rahapula vaikuttaa halun investoida omaan varhaiskasvatustoimintaan, siksi erityisesti yksityisen hoidon

kuntalisä ja palvelusetelien yleistyminen mahdollistavat yksityisen varhaiskasvatuksen yhä useammille perheille. Palvelusetelijärjestelmä on kuntien eniten käyttämä rahoittamisen malli yksityiselle varhaiskasvatukselle (Keski-Rauska & Mäntyjärvi 2023, 410). Yksityisen hoidon tukea voi saada, jos lasta hoitaa yksityinen varhaiskasvatuksen tuottaja. Yksityisen hoidon tukeen kuuluu hoitoraha, hoitolisä ja mahdollisesti kuntalisä. (Kela 2024.) Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden erilaiset painotusalueet kuten liikunnan, musiikin, kielen tai luontotoiminnan järjestämisestä voivat vaikuttaa myös perheiden päätökseen valita yksityinen palveluntuottaja. (Lith 2021, 26.)

3.2 Näkökulmia varhaiskasvatuksen johtajuuteen

Lainsäädännölliset, hallinnolliset ja opetussuunnitelmalliset muutokset, johdettavien toimipaikkojen lisääntyminen ja johtamiskokonaisuuksien kasvu ovat muuttaneet viime aikoina johtajan työtä. Varhaiskasvatuksen johtajan työtä kuvaa tällä hetkellä parhaiten muutosjohtaminen. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 19.) Varhaiskasvatuksen johtaminen on muuttanut vuosien aikana paljon. Päiväkodin johtajan tehtäväkuva on muuttunut vastuiden laajentuessa ja monimuotoistuesssa. Monet päiväkodin johtajat kokevat, että hallinnollisiin tehtäviin kuluu työaika paljon, eikä itse pedagogiikan kehittämiseen ja johtamiseen jää aikaa. (Fonsén & Parrila, 2017, 17.) Yhteiskunnan sekä työelämän muutokset ovat vaikuttaneet kaikkiin varhaiskasvatuksen työntekijöiden perustehtäviin (Suvanto 2021, 85; Söyrinki 2010, 11). Kasvatus- ja opetusalan muutokset vaikuttavat myös ammattilaisten kykyyn kehittää ja kehittyä (Fonsén ym. 2022, 91).

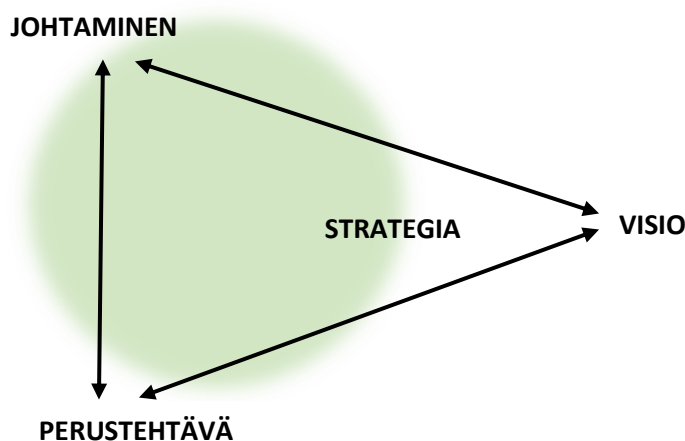
Johtaminen on toimintaa, jonka avulla työyhteisön jäsenten työpanosta sekä muita resursseja kohdennetaan ja hyödynnetään laadukkaana varhaiskasvatuksen saavuttamiseksi. Varhaiskasvatuksen organisaatiot vaihtelevat eikä Suomessa ole varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteisiin määriteltyä yhtenäistä mallia. Päiväkodin johtajien työympäristöt ovat moninaisia, sillä yksiköt ovat rakenteeltaan ja kooltaan erilaisia. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 19) Varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutokset ovat vaikuttaneet varhaiskasvatuksen johtajan työnkuvaan, joka on alkanut eriytyä opettajan tehtävästä. Johtamistyö nähdään professiona, johon haetaan, valikoidutaan ja hankitaan koulutusta (Fonsén ym. 2022,93).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022, 32) todetaan, että päiväkodin johtajan tehtävänä on toimintakulttuurin kehittämisen mahdollistaminen. Johtajan tehtävänä on luoda rakenteita, joilla mahdollistetaan koko työyhteisön oppiminen, kehittyminen ja osaamisen jakaminen. Johtajan tehtävänä on saada tavoitteet näkyväksi, sekä vastata niiden havainnoinnista ja arvioinnista. Johtaja tarvitsee pedagogiikan johtamista, jotta

varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja varhaiskasvatustilain sisältö yhdistyy varhaiskasvatustyön suunnitteluun, toteuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. (Hujala ym. 2020)

Varhaiskasvatuksessa tarvitaan asiantuntijuutta sekä yhteistä vastuuta pedagogiikan johtamisesta ja kehittämisestä. Jokaisella on vastuu pedagogiikan kehittämiseen, joka muo-
vautuu vuorovaikutussuhteissa. Varhaiskasvatuksessa tarvitaan reflektiivistä keskustelua sekä sitoutumista yhteisiin päätöksiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, opetus-
suunnitelmat ja lait määrittelevät pedagogiikan suuntaa, mutta varhaiskasvatuksen ammat-
tilaisten tarkoituksena on luoda rakenteita ja pedagogiikkaa yhteisen varhaiskasvatussuun-
nitelman tulkinnan kautta. Pedagogiikan kehittämiseen tarvitaan hyviä vuorovaikutussu-
hteita, toimivia käytänteitä ja työvälineitä. Päiväkodin johtaja ei yksin kykene pedagogiikan
kehittämiseen, vaan hän tarvitsee siihen koko työyhteisön, sillä jokaisella varhaiskasvatuk-
sen ammattilaisella on vastuu lasten hyvinvoinnista ja oppimisesta. (Parrila & Mäntyjärvi
2021, 148–149; Hujala ym. 2020)

Johtajuus on yhteinen vastuualue, johon kaikki perustehtävää varhaiskasvatuksessa osal-
listuvat toteuttavat. Johtajuuden tutkimus varhaiskasvatuksessa on laajentunut pelkistä joh-
tajista myös kohti varhaiskasvatuksen opettajien johtajuutta. Kontekstuaalisen johtajuus-
mallin (kuvio 1.) lähtökohtana on, että varhaiskasvatus rakentuu varhaiskasvatusympäris-
tön ja perustehtävän näkökulmasta. Kontekstilähtöinen johtajuus määritellään kolmen ulot-
tuvuuden kautta, joita ovat johtaminen, perustehtävä ja visio. Näitä kolmea ulottuvuutta yh-
distää strategiatyö. Kaiken perustana on, että johtaminen rakentuu varhaiskasvatuksessa
perustehtävälle, jonka kautta saavutetaan yhteinen päämäärä. (Hujala ym. 2020.)



Kuvio 1. Kontekstuaalisen johtajuuden malli mukailen Hujala ym. (2020).

Varhaiskasvatuksessa johtajuuden määrittelyt ovat moniselitteisiä ja kirjavia, mikä haastaa käytännön työssä johtamisen suunnittelua ja resurssointia. Pedagoginen johtajuus ja jaettu johtajuus eivät ole yksiselitteisiä käsitteitä, vaan ne pitävät sisällään moniulotteisia näkökulmia ja lähestymistapoja. (Fonsén & Parrila 2017, 23.) Tässä kehittämistyössä pureudutaan jaetun johtajuuden sekä pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksiin.

3.3 Johtajuuden moninaiset roolit ja työhön kohdistuvat odotukset

Varhaiskasvatuksen johtajuutta kehystävät tänä päivänä erityisesti työvoimapula, heikentyneet työolot ja heikko palkkaus. Toisaalta rinnalla kulkevat ajatus laadukkaasta varhaiskasvatuksesta ja lapsen osallisuuden merkitykset. Voidaan sanoa, että varhaiskasvatuksen johtajat kamppailevat kasvavien tehokkuus- ja laatuvaatimusten välimaastossa. (Hjelt & Karila 2022, 113.) Taloudelliset tavoitteet jyräävät kuitenkin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteet. Päiväkodin johtajat kamppailevat kuntien talousarvioiden ja varhaiskasvatuslain välimaastossa. Varhaiskasvatuslaissa määritellään suhdeluvut, mutta tiukka taloustilanne saa johtajat pohtimaan, onko sijaisen palkkaaminen näissä tilanteissa aina tarpeellista. (Toivonen ym. 2023, 10–11.)

Johtajat kohtaavat paljon odotuksia. Johtaja kohtaa niin omat odotuksensa kuin myös työyhteisön johtamisodotukset (Kupila ym. 2023, 8). Varhaiskasvatuksen johtajuus perustuu varhaiskasvatuksen missioiden selkeyttämiseen ja vision rakentamiseen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Varhaiskasvatuksen johtaminen on visionäärinen ja tulevaisuuteen suuntautunut. Johtamiseen vaikuttavat sosiaaliset tilanteet, toimintaympäristö sekä yhteiskunnan odotukset. Johtajuutta määrittävät johtajan omien näkemysten lisäksi myös työntekijöiden, perheiden ja muiden sidosryhmien näkemykset. (Hujala 2013, 54–55.)

Karvin selvityksen mukaan päiväkodin johtajat arvioivat työnkuvansa olevan raskas ja alaisen määrän olevan suuri. Työaika kuluu eniten henkilöstön- ja pedagogiikan johtamiseen. Johtajan työnhallinnan tunnetta selitti tutkimuksessa henkilöstön määrä. Erityisesti ne päiväkodin johtajat, joilla oli alle 24 alaista ja ainakin yksi varajohtaja kokivat työn hallinnan tunnetta keskimääräistä enemmän. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 42,46.) Hajauteissa organisaatiossa työskentelevän johtajan tulee vastata toimintaympäristön haasteisiin ja olla tietoisia useamman yksikön tuomista piirteistä johtamistyössään. (Soukainen 2015, 142). Henkilöstöjohtamisen merkitys on lisääntynyt koronapandemian, työn kuormittavuuden ja koulutetun henkilöstön puuttumisen myötä. Johtajan henkilöstöjohtamisessa korostuu nykypäivänä kuuntelijan, tukijan, työhyvinvoinnin arvioijan, edistäjän ja varmistajan rooli. Henkilöstöjohtamista tutkimuksen mukaan heikentää päivittäisjohtamiseen kuluva aika, jolloin aikaa yhteiselle keskustelulle tai tukemiselle ei jää arjessa. Toisaalta

yhteisöllinen toimintakulttuuri ja osaava henkilöstö mahdollistivat johtajan työssä jakamista. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 50–51) Monet varhaiskasvatuksen johtajat kokivat henkilöstöjohtamisen yhdeksi vahvuudeksi. Moni johtaja koki oman työotteensa coachaavana eli valmentavana. Tällaisessa työotteessa johtaja osallistaa henkilöstöä pohtimaan asioita itse. (Fonsén ym. 2022, 103.)

Kuten edellä mainittiin, päivittäisjohtaminen on osa henkilöstöjohtamista. Päivittäisjohtaminen korostuu päiväkodin johtajan työssä. Nämä päivittäistä nopeaa reagointia vaativat tehtävät kuormittavat suurinta osaa päiväkodin johtajista. Päivittäisiä järjestelyjä johtajan arjessa ovat henkilöstövaje, poissaolot, sijaisten saaminen ja työvuorojen uudelleen järjestelyt, jotka työllistävät johtajia eniten. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 48–49) Päiväkodin johtajat voivat käyttää johtamisessa hyödykseen vahvuuksiaan. Ominaisuuksia, joita varhaiskasvatuksen johtajat pitivät vahvuuksinaan, olivat rohkeus ottaa asioita esille ja kertoa oma mielipiteensä. Hyvät vuorovaikutustaidot ja päätöksentekokyky nähtiin vahvuuksina, joita hyödynnettiin johtajan työssä. Itsensä johtamisen taito perustuu itsetuntemukselle, jossa kykynä on tunnistaa oma tapansa reagoida tilanteisiin ja haasteisiin. (Fonsén ym. 2022, 102.)

Henkilöstö- ja päivittäisen johtamisen lisäksi pedagogiikan johtaminen on yksi päiväkodin johtajan tärkeimmistä ja merkityksellisimmistä työtehtävistä. Pedagogiikan johtaminen nähdään arvoihin kytkeytyvänä johtamisena, jossa lähtökohtana ovat lapsen etu ja emotionaalisesti turvallisen tilan luominen yhteisölle, johon kuuluvat niin työntekijät, perheet ja lapset. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 51–52.) Kasvatuksen, opetuksen ja oppimisen johtajuus on keskeinen toimintaperiaate varhaiskasvatus organisaation johtamisessa. Pedagogisen johtamisen toteuttamista pidetään kuitenkin haastavana. (Fonsén ym. 2022, 94, 105.) Pedagogiikan johtaminen näyttäytyy arjen toimintaan linkittyvänä prosessina, jossa arjen ratkaisuja ja toimintaa ohjaavia rakenteita kehitetään. Karvin tutkimuksessa painottui pedagogiikan johtaminen jaetun johtamisen kautta, jota oli vahvistettu luomalla rakenteita vuorovaikutuksen jatkuvalla ylläpitämiselle ja kehittämiselle. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 51–52.)

Yksityisessä varhaiskasvatuksessa johtajien puheesta on tunnistettu kolme erilaista johtajuus tyyppiä, jotka ovat elämäntapajohtajuus, tasapainoileva johtajuus ja kehittämisjohtajuus. Nämä johtajuustyytit muovautuvat suhteissa itseensä, substanssiin, työhön, sidosryhmiin sekä yhteiskuntaan. Nämä suhteet vaikuttivat kokemuksiin johtajana toimimisesta yksityisessä päiväkodissa. (Mäntyjärvi ym. 2022, 181) Elämäntapajohtajuutta ilmeni johtajilla, jotka toimivat yrittäjinä tai työsuhteessa. Johtajat kokivat oman työnsä palkitsevana ja arvostettuna. Yrittäjäasenne oli opittua kotoa ja läheisten tarjoama tuki oli johtajalle

merkityksellistä. Merkityksellistä elämäntapajohtajuudessa oli, että työtehtäviä ei rajattu tiettyyn aikaan tai paikkaan. Tasapainoilevaa johtajuutta ilmeni niiden johtajien puheissa, jotka kokivat, että edellytykset toimia johtajan tehtävässä eivät vastanneet omia periaatteita tai arvoja. Tasapainoilua syntyi työn hallinnan kokemuksesta. Johtajat kävivät tasapainoilua työn rajojen määrittelystä, hajautetun johtamisen haasteista, yksityiseen varhaiskasvatukseen kohdistuvasta kriittisestä keskustelusta ja työn arvostuksen ja puutteen kokemuksista. Kehittämiskohtajuus ilmeni johtajien kyvyssä suunnata katse tulevaan. Varhaiskasvatusta haluttiin kehittää päämäärätietoisesti ja siihen kuuluivat oman työn kehittäminen kuin myös organisaation. Kehittämismyönteisyys näkyi arjessa pieniin hetkiin tarttumisena, sisäisten prosessien kehittämisenä tai kuntayhteistyönä. Kaikissa johtajuus tyypeissä henkilökohtainen elämä ja ammatillinen toiminta olivat yhteydessä toisiinsa. Johtajan kyky reflektoida ja tunnistaa itsestään erilaisia piirteitä auttavat johtajana toimimisessa. (Mäntyjärvi ym. 2022, 181–190.)

4 Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

4.1 Jaettu johtajuus

Jaetusta johtajuudesta voidaan käyttää käsitettä **shared leadership** tai **distributed leadership**. *Shared leadership* korostaa johtajan toteuttamaa tehtävien ja vastuun jakamista. *Distributed leadership* kuvaa johtajuutta toimintona, jossa työntekijöillä on mahdollisuus myös osallistua johtajuuteen. (Tiihonen 2019, 28.) Jaettu johtajuus on työyhteisön osallistamista toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon. Jaettu johtajuus on yhteisen vision, tavoitteiden, pyrkimysten, käytänteiden, strategioiden, rakenteiden ja sisältöjen jakamista (Jäppinen ym. 2011, 202).

Jaettu johtajuus on strategia, ominaisuus tai tarkastelukulma. Se on tavoitteellista ja suunnitelmallista ja sitä kehitetään jatkuvasti. Jaettu johtajuus ei ole delegointia, työnjakoa, johtajuuden puuttumista tai johtajuuden merkityksen vähentymistä. Jaettu johtajuus on johtamisvastuun ja johtamistehtävien jakautumista eri henkilöille, kuten johtajille, varhaiskasvatuksen opettajille tai varhaiskasvatuksen erityisopettajille. Jaettu johtajuus ei ole yksiselitteinen toimintatapa, jolloin yhtä ainoa oikeaa mallia ei ole. (Heikka 2017, 44–46.) Heikkisen ym. (2022) tutkimuksen mukaan jaettua johtajuutta pidettiin uutena käsitteenä, johon päiväkodin johtajat kuvasivat kaipaavansa keskustelua sen käytännön toteutuksesta. Jaettu johtajuus nähtiin varhaiskasvatuksessa moniulotteisena käsitteenä, johon jokainen on antanut erilaisia käsityksiä. Jaetun johtajuuden toteuttamista heikensivät hallinnolliset työtehtävät, varhaiskasvatuksen opettajien puutteellisen osaamisen sekä jaetun johtajuuden toiminnallisten rakenteiden puuttuminen. Johtajat näkivät jaetun johtajuuden toteuttamisen ja kehittämisen moniammatillisen yhteistyön mahdollistajana ja positiivisena voimavarana, johon koko työyhteisö voi osallistua.

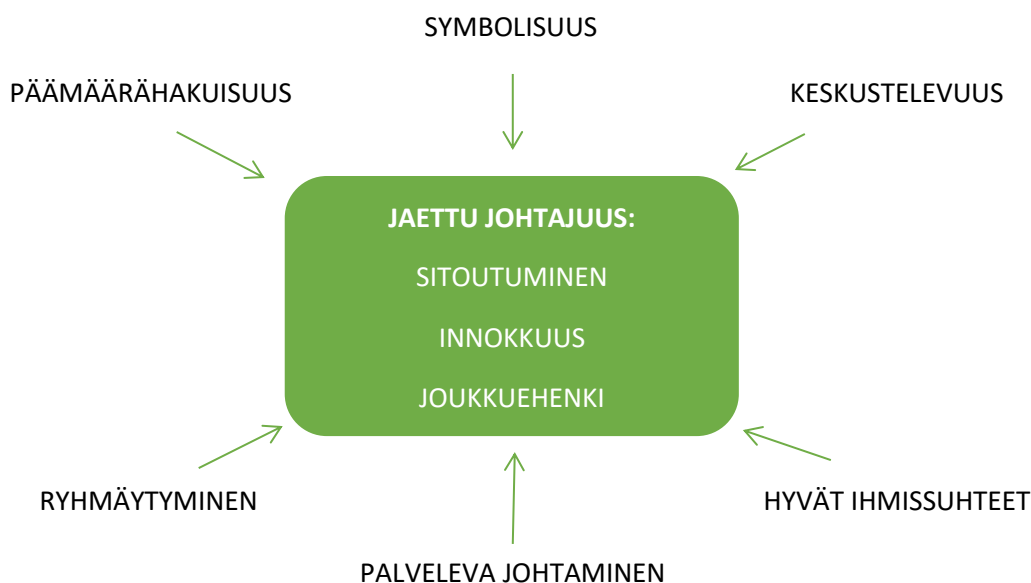
Edellä mainittiin, mitä jaettu johtajuus ei ole tai mitä se ei tarkoita. Hyvässä jaetussa johtajuudessa johtajuutta tarkastellaan johtajan työvälineenä, jonka avulla voidaan vahvistaa työyhteisön osallisuutta ja toimijuutta. Jaetun johtajuuden hyödyntäminen työvälineenä edellyttää keskustelua työyhteisössä. Keskustelua tulee käydä yksikön tavoitteista, strategiasta sekä johtamis- vastuista ja tehtävistä. (Heikka 2017, 44–46.) Jaettu johtajuus edistää muutokseen sitoutumista, henkilöstön osaamista sekä yhtenäistää työskentelytapoja (Heikka 2017, 48).

Juuti (2017, 146) kuvaa, että jaettu johtajuus liittyy myös ryhädynamiikkaan. Jaettua johtajuutta syntyy monien tekijöiden summasta; sitä ovat yksilölliset tekijät, johon vaikuttavat johtajan johtamistaidot ja kyvyt, johtajuuteen vaikuttavat myös ihmisten välinen vuorovaikutus sekä ryhädynaamiset prosessit. Alaiset, konteksti ja päämäärät vaikuttavat

johtamiseen siinä missä esihenkilökin (Juuti 2017, 14). Johtajuus nähdään yhteisön ominaisuuksina, minkä vuoksi johtajuuden tila on yhteisöissä vaikeasti määriteltävissä ja näkyvätöntä, mutta kaikkien yhteisöön kuuluvien näkökulmasta tiedettyä ja tiedostettua. Johtajuus muovaantuu yhteisössä sen hetkisten toimijoiden ja olosuhteiden mukaan. Johtajuutta kuvaavat sanat joustava ja muuntuva. (Jäppinen ym. 2011, 201–202.)

4.2 Jaetun johtajuuden rakentuminen

Jaettu johtajuus rakentuu useista eri tekijöistä. Sen rakentumiseen vaikuttavat johtajan johtamistaidolliset kyvyt, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja ryhädynamiikka. Jaettu johtaminen edellyttää, että kaikki sen rakentumiseen tarvittavat rakennuspalikat kohtaavat samanaikaisesti. (Juuti 2017, 146.) Jaettu johtajuus muodostuu (kuvio 2.) päämäärien tavoittelusta, symboliikasta, keskusteleavuudesta, palvelevasta johtamisesta, hyvistä ihmissuhteista ja ryhmäytymisestä. Onnistuessaan jaettu johtajuus on sitoutumista, innokkuutta ja joukkuehenkeä, jossa saadaan aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. (Juuti 2017, 219; 224)



Kuvio 2. Jaetun johtajuuden muodostuminen (Juuti 2017, 219; 224).

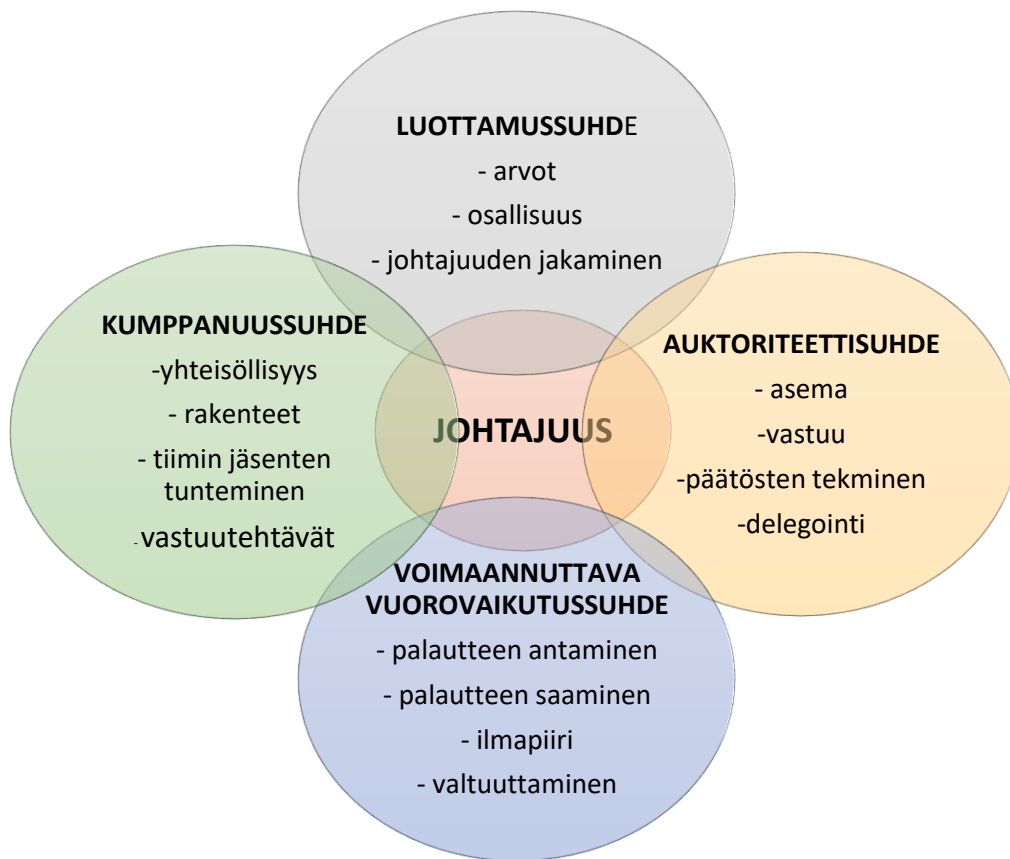
Jaettu johtaminen haastaa esihenkilön omaksumaan palvelevan johtamistyylin (Juuti 2017, 147). Palveleva johtaminen eli **servant leadership** pitää sisällään ajatuksen myötätunnosta. Se on kokonaisvaltainen näkemys ihmislähtöisestä johtamisesta. Palveleva johtaminen ei ole perinteinen johtamisteoria, vaan sen ajatellaan olevan johtamisen filosofia. Palveleva johtaja johtaa epäitsekkäästi, jolloin tavoitteena on oman työyhteisön onnistuminen

ja tavoitteiden saavuttaminen. Näiden päämäärien lisäksi palveleva johtaja haluaa, että jokainen työntekijä kehittyy omassa työssään ja kasvaa ihmisenä. Tämä vaatii esihenkilöltä kykyä kohdata työyhteisön jokainen yksilö myös ihmisenä. Myötätuntoinen johtaja luo ympärilleen asennetta ja tunneilmapiiriä, jossa jokainen työntekijä tietää esihenkilön olevan saatavilla ja helposti kohdattavissa. (Hakanen ym. 2017.)

Palvelevaan johtajuuteen kuuluu rakentaa luottamusta. Luottamus on kykyä ja halua asettua alttiiksi ja toimia sellaisissa tilanteissa, joihin liittyy epävarmuutta ja riskiä. Luottamusta tarvitaan työelämässä, sillä luottamus vaikuttaa kommunikointimme, yhteistyöhön ja sitoutumiseen. Kun työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa kommunikaatio helpottuu. Kommunikaation lisääntyessä lisääntyy myös luottamus. Luottamus taas lisää työntekijöiden halua tehdä yhteistyötä. Luottamus on siis työyhteisöissä erityisen merkittävä asia, joka lisää myönteisyyttä työyhteisössä. (Blomqvist 2023, 6–8.) Jaetun johtajuuden käytänteet lisäävät työntekijöiden vastuunottoa työn toteutuksesta, suunnittelusta ja oman osaamisen hyödyntämisestä (Rytkönen 2019, 49).

Palveleva johtaja saa työntekijät tuntemaan kehittämisen ja voimaantumisen tunteita. Tällainen johtaja tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia, kannustaa itsearviointiin, ajatusten vaihtoon ja uusien toimintatapojen kokeiluun. Tämä luo työyhteisössä polkua kohti oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Parhaimmillaan palveleva johtajuus edistää yhteisöllistä vastuuta, työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja työntekijöiden kykyä toteuttaa itseään työssään. (Rytkönen 2019, 51–52.)

Jaettu johtajuus syntyy myös kyvystä olla vuorovaikutuksessa. Jaetulle johtajuudelle keskeistä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Jokainen työyhteisön jäsen tuo mukanaan työskentelyyn omat unelmansa, mielikuvansa ja kokemuksensa. Jaettu johtajuus syntyy vuorovaikutussuhteissa, jossa työyhteisön jäsenet käyvät yhteistä dialogia. (Juuti 2017, 153) Tiihonen (2019, 63) kuvaa, kuinka johtajuus rakentuu suhteiden kautta (kuvio 3.). Tällaisia suhteita ovat voimaannuttava vuorovaikutussuhde, luottamussuhde, kumppanuussuhde ja auktoriteettisuhde. Tiihosen tutkimuksessa korostuivat suhteiden vaikutus johtajuuden ja kamisen toteuttamiselle.



Kuvio 3. Johtajuus muotoutuu suhteissa. Johtajuuden suhdemalli (Tiihonen 2019).

Voimaannuttava vuorovaikutussuhde korostaa työntekijöiden osallistumista työyhteisön vuorovaikutukseen ja ilmapiirin kehittämiseen. Keskeistä on, että tiiviillä ja säännöllisellä vuorovaikutuksella synnytetään ilmapiiriä, jossa on mahdollista antaa ja saada palautetta. Voimaannuttava vuorovaikutussuhde korostaa varhaiskasvatuksen opettajien ja lastenhoitajien välistä suhdetta. Suhde muovautuu yhteisten keskustelujen ja neuvottelujen myötä arjen toteuttamisesta työssä. Voimaannuttava vuorovaikutussuhde voidaan nähdä liimana, joka sitoo ihmiset yhteen sekä vahvistaa työyhteisön mahdollisuuksia johtajuuden jakamiseen. Voidaan puhua uudeltaisesta toimintakulttuurista, jossa vuorovaikutus on keskeisenä johtajuuden toteuttamiselle. Luottamussuhde tarjoaa johtajalle mahdollisuuden jakaa tehtäviä ja vastuuta yhteistyössä. Vastuutehtävät ja johtajuuden jakaminen työntekijöille ovat luottamussuhteen arvoisia. Luottamussuhteessa korostuu työntekijöiden kokemus omasta toiminnasta osana työyhteisön toimintaa eli on osallisuutta. Kumppanuussuhde korostaa varhaiskasvatuksen opettajien ja lastenhoitajien merkitystä työyhteisön ja tiimien toiminnan varmistamisena. Kumppanuussuhde velvoittaa varhaiskasvatuksen opettajaa ohjaamaan tiimiä pedagogisen toiminnan toteuttamiseen, tällöin keskeistä on pedagogisesta toiminnasta keskusteleminen, reflektointi ja arviointi. Johtajuus auktoriteettisuhteena korostaa johtajan asemaa, valtaa ja vastuuta. Päiväkodin johtaja näyttäytyy suhteessa toimijana

ja työntekijät toiminnan kohteina. Auktoriteettisuhde ei mahdollista johtajuuden jakamista kaikille. (Tiihonen 2019, 106–112.)

Varhaiskasvatuksessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Juuti (2017, 153) kuvaa, että kaikki mikro- ja makrotasoiset prosessit kiinnittyvät toisiinsa käytännön, toimintatapojen ja toimijoiden kautta ja, että nämä prosessit ovat jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatuksessa makrotasolla tarkoitetaan lautakunnan jäseniä ja ylempiä varhaiskasvatuksen virkamiehiä. Mikrotasolla työskentelevät päiväkodin johtajat, varhaiskasvatuksen opettajat sekä lastenhoitajat. (Heikka 2016, 47.) Heikan (2014, 65–66) tutkimuksen mukaan erityisesti makrotason toimijat koettiin etäisiksi varhaiskasvatuskentän työstä ja sen kehittämisestä. Tutkimus osoitti myös, että yhteisen ymmärryksen luominen oli eri tasojen toimijoiden välillä hankalaa; tiedon jakamisessa ja avoimessa viestinnässä oli haasteita.

4.3 Pedagoginen johtajuus

Kovalainen (2020, 47–48) toteaa väitöskirjassaan, että pedagogisen koulutusjohtamisen tutkimus on vielä alkutekijöissään ja vähäistä, kuitenkin varhaiskasvatuksessa ja ammattikoulutuksessa pedagoginen johtajuus on herättänyt tutkijoissa kiinnostusta. Erityisesti Fonsèn (2014), Heikka (2014) ja Soukainen (2015) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta.

Soukainen (2015) tutki väitöskirjassaan, miten hajautettu organisaatio vaikuttaa varhaiskasvatuksen johtamisen laatuun ja pedagogiikkaan. Tutkimus osoitti, että johtajat kokevat hallinnollisten töiden haastavan pedagogista johtamista. Sellaisten yksiköiden työntekijät, joissa johtaja ei ollut fyysisesti läsnä hahmottivat organisaatiotaan paremmin. Työntekijät toivoivat tukea esihenkilöiltä yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, pedagogiseen ohjaukseen, kehittämiseen ja resursseihin. Fonsénin (2014) tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ilmiöistä. Tutkimustuloksista selvisi, että pedagoginen johtajuus rakentuu viiteen osatekijään. Tutkimuksessa nousi esiin pedagogista johtajuutta edistäviä tekijöitä, joita olivat riittävät aineelliset ja henkilöstöresurssit, organisaation johtajien luottamus sekä henkilöstöjohtamisen ja pedagogiikan johtamisen taidot. Heikka (2014) tutki johtajuuden toteutumista varhaiskasvatuksessa. Tutkimukseen osallistui kasvatushenkilöstöä, päiväkodin johtajia ja varhaiskasvatuksen johtavia virkamiehiä. Tutkimuksesta selvisi, että pedagogisen johtajuuden vastuuta ei jaeta riittävästi, vaikka se koettiin keskeisenä johtajuusvastuuna. Mikro- ja makrotason johtajuuden nähtiin vaikuttavan keskeisesti pedagogiseen kehittämiseen.

Varhaiskasvatuksen ydintehtävänä on lasten hoito, kasvatus ja opetus. Pedagogiikan nähdään yhdistyvän näihin kolmeen ydintehtävään. (Heikka 2013, 261.) Pedagogisen

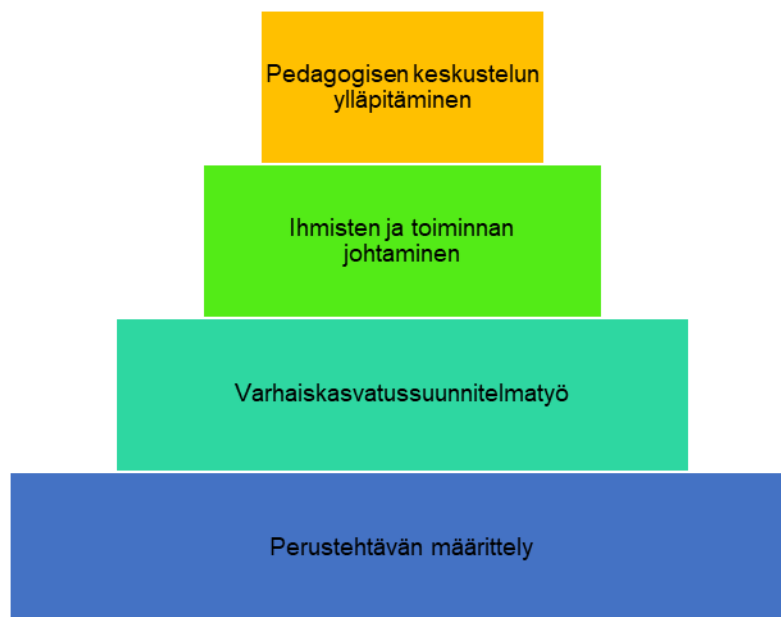
johtajuuden päätavoitteena on lapsen kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Lapsen kasvu, oppiminen ja hyvinvointi koostuu tavoitteista, arvioinnista, laadukkaasta pedagogiikasta, johtamisesta ja arvokeskustelusta. (Fonsén & Parrila 2017, 24.) Yksinkertaisimmillaan pedagoginen johtajuus on pelkästään pedagogisen laitoksen johtamista, tässä tapauksessa varhaiskasvatus yksikön johtamista (Soukainen 2015, 44). Pedagogisen johtajuuden keskeisiksi tehtäviksi Heikan ja Suhosen (2019) mukaan kuuluvat yhteisen suunnan, tavoitteiden ja arvopohjan rakentaminen, yksikön pedagogiikan kehittäminen, opettajien oppimisen ja osaamisen fasilitointi, yksikön operationaalisten rakenteiden ja kulttuurin kehittäminen sekä tehokkaan ja osallistavan päätöksenteon tukeminen. Näiden tehtävien onnistumisen kannalta tarvitaan resursseja, joista välttämättömin on osaava ja koulutettu henkilökunta (Fonsén 2014, 158; Soukainen 2015, 45).

Osaavan henkilökunnan myötä pedagoginen johtajuus on jaettava asiantuntijuutta ja yhteistä vastuunottoa (Parrila & Mäntyjärvi 2021, 148). Soukainen (2015, 45) mainitsee käsitteen *educative leadership*, jolla tarkoitetaan koko organisaation vastuuta toiminnasta. Tällöin työntekijöillä on osallistumismahdollisuus päätöksentekoon ja suunnitteluun. Pedagogista johtajuutta tarvitaan laadukkaan pedagogiikan takaamiseksi. Pedagoginen johtajuus pitää sisällään konkreettista johtamistoimintaa pedagogiikan kehittämiseksi, jolloin tärkeintä on ymmärtää varhaiskasvatuksesta, mikä tällä hetkellä on oleellista ja mihin varhaiskasvatus tulevaisuudessa kehittyy. Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä myös henkilöstön oppimisen johtamisena, jolloin toimintakulttuurin johtaminen ja arvokeskustelut nousevat keskiöön. (Fonsén & Parrila 2017, 32.)

Pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksia ovat arvot, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus, substanssin hallinta. Pedagoginen johtajuus rakentuu näiden kaikkien tekijöiden summana, ei yksittäisten ulottuvuuksien kautta. Arvot ovat varhaiskasvatuksessa johtajuuden tärkeä rakennusaine ja toimivat pedagogisen johtajuuden rakennuspalikkana. Arvot määrittelevät tahtotilaa, millä tavalla johtajuutta halutaan organisaatiossa toteuttaa. Konteksti määrittää pedagogisen johtajuuden tilaa toteutua ja suuntaviivoja pedagogiselle työlle. Yhtenä keskeisenä menetelmänä on varata aikaa pedagogiselle keskustelulle. Organisaatiokulttuuri perustuu yhteisön laatuun, arvoihin ja organisaation jäsenten vuorovaikutukseen ja pitää sisällään rakenteiden luomista ja mahdollistamista. Ammatillisuutta tarvitaan, jotta kyetään hallitsemaan pedagogisia johtamistaitoja. Johtajan ammatillisuuteen kuuluu myös työhyvinvoinnista huolehtiminen, jolloin työyhteisön ilmapiiri on myönteinen ja kannustaa vuorovaikutukseen sekä yhteisöllisyyteen. Substanssin hallinta on tietoa ja näkemystä pedagogiikasta, jolloin työyhteisössä pidetään yllä sekä herätellään pedagogista keskustelua. (Fonsén 2014, 108–110; Fonsén & Parrila 2017, 27–31; Fonsén & Lahtero

2024, 169–171.) Pedagogisen johtajuuden ulottuvuudet ja voimavarat rakentuvat samoista aineksista. Tarvitaan riittävästi resurssia toiminnalle ja organisaation ylätason kanssa rakennettua luottamuksellista yhteistyötä, pedagogiikan johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen taitoja. Johtaja tarvitsee riittävästi ajantasaista pedagogista osaamista. (Fonsén 2014, 169–171.)

Fonsén (2014, 53) kuvaa pedagogista johtajuutta ”palikkatorni”-metaforan avulla (Kuvio 1.). Tornin pohjimmaisena palikkana on perustehtävän määrittely, joka on pohjana muille palikoille. Perustehtävän määrittely tulee olla selkeää, koska se toimii pohjana koko pedagogiselle johtajuudelle. Perustehtävän määrittelyn varaan rakentuu toiminnan sisältö ja suunta organisaatiossa. Seuraavaksi palikaksi nousee varhaiskasvatussuunnitelmatyö, jonka avulla luodaan varhaiskasvatuksen suunta ja visio. Suunnan lisäksi varhaiskasvatussuunnitelma määrittelee strategian, jonka avulla päästään kohti yhteistä visiota. Seuraavana palikkana on ihmisten ja toiminnan johtaminen. Pedagoginen johtajuus tarvitsee alleen alemmat palikat, jotka kannattelevat ja antavat tukea ihmisten ja toiminnan johtamiselle. Viimeisenä palikkana on pedagogisen keskustelun ylläpitäminen. Se on jatkuvaa toiminnan reflektointia ja arviointia sekä sellaisten rakenteiden luomista ja ylläpitoa, jotka mahdollistavat pedagogisen keskustelun.



Kuvio 4. Pedagogisen johtajuuden palikkatorni (Fonsén 2014)

Pedagogisessa johtajuudessa korostuu kaksi ulottuvuutta sisäinen johtajuus (inner leadership) sekä laajentuva johtajuus (diffused leadership). Sisäinen johtajuus on itsensä johtamista, johon vaikuttavat motivaatio, käytäntö, arvot ja uskomukset. Kaikki varhaiskasvatuksen ammattilaiset tarvitsevat sisäistä johtajuutta. Laajentuva johtajuus tarkoittaa

sitoutumista tavoitteisiin, arvoihin ja käytänteisiin. Johtajuus kytkeytyy oppimiseen ja organisaation oppimiseen. Toimintaa tarkastellaan reflektiivisesti ja dialogisesti, jolloin oppimista tapahtuu vuorovaikutuksessa. (Parrila 2022.) Pedagogisella johtajalla on tietoa laadukkaasta pedagogiikasta, tietoisuutta toteutettavasta pedagogiikasta, taitoa ohjata henkilöstö toteuttamaan pedagogiikkaa sekä kykyä pedagogiseen argumentointiin (Fonsén & Parrila 2017, 33). Hyvä pedagoginen johtaja tukee henkilöstön oppimista ja vahvistaa näiden valmiutta kohdata uusia haasteita ja tehtäviä. Tämä taataan antamalla palautetta ja tukea henkilöstölle kaikissa tilanteissa. (Soukainen 2015,46.) Palautteen antamista ja saamista varten työyhteisössä tulee olla turvallinen ilmapiiri, jossa molemmat osapuolet esihenkilö ja työntekijä kunnioittavat toinen toisiaan (Tiihonen 2019, 64–65).

4.4 Opettajajohtajuus

Opettajajohtajuus on jaetun johtajuuden ulottuvuus. Käsitteellä tarkoitetaan opettajan pedagogista johtajuutta ja vastuuta pedagogiikasta omassa lapsiryhmässä sekä vastuuta koko yksikön johtajuuden ja pedagogiikan kehittämiseen. Opettaja on varhaiskasvatuksen arjessa lähimpänä päivittäistä pedagogiikkaa, jolloin opettajalla on havaintoja ja ideoita pedagogiikan kehittämiseen. Opettajajohtajuudella on myönteinen vaikutus työyhteisön osaamisen ja ammatillisuuden kehittämiseen, sillä opettajat edistävät varhaiskasvatussuunnitelmityötä. Opettajajohtajuuden avulla voidaan tuottaa laadukkaita palveluita, lisätä lasten myönteistä kasvua ja kehitystä sekä lisätä työntekijöiden ja lasten hyvinvointia. (Heikka 2017, 54–56.) Heikan (2013, 265, 270) tutkimuksessa päiväkodinjohtajat ja johtavat virantoimittajat kokivat, ettei varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliseen rooliin kuulu johtajuus. Osallistujat kuitenkin tunnistivat varhaiskasvatuksen opettajien vahvan pedagogisen osaamisen. Toisaalta varhaiskasvatuksen opettajat kokivat, että vastuupettajan nimeäminen voisi helpottaa pedagogisen keskustelun aloitusta ja sen ylläpitämistä. Tutkimus korosti, että opettajien osallistaminen pedagogiseen johtamiseen on tärkeää. Varhaiskasvatuksen opettajalla ei ole esihenkilö asemaa, mutta hänellä on asiantuntijavaltaa, joka muodostuu koulutuksesta saadusta pedagogisesta asiantuntijuudesta (Fonsén ym. 2021, 37).

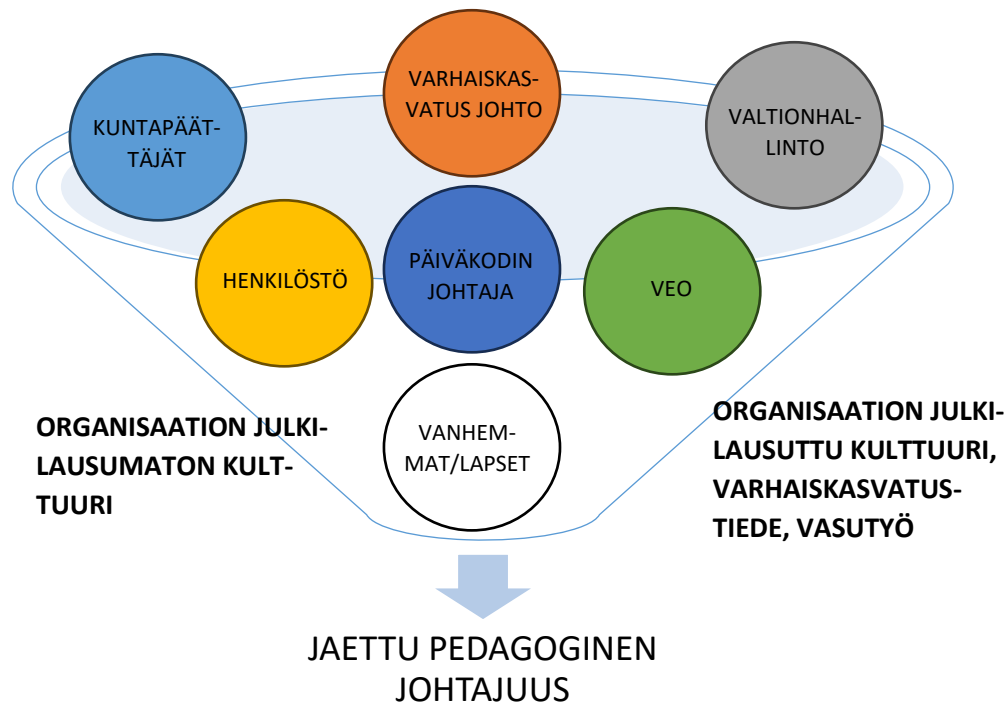
Varhaiskasvatuksen opettajan osaaminen rakentuu lapsen kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin tekijöiden ja prosessien tuntemisesta. Opettaja kantaa kokonaisvastuun lapsiryhmien toiminnan suunnittelusta, tavoitteiden toteutumisesta sekä sen arvioinnista ja kehittämisestä. Keskeistä on myös tuntee lapsen kasvun ja oppimisen tuen keskeiset kysymykset ja hyödyntää tätä omassa toiminnassaan ja tarvittaessa ohjata perheitä tarvittavien palveluiden tai tukitoimien piiriin. Yhteistyö vanhempien sekä muiden ammattilaisten kesken kuuluvat varhaiskasvatuksen opettajantyöhön. Voidaan sanoa, että varhaiskasvatuksen

opettajan työssä korostuu verkosto-osaaminen. (Suvanto 2021, 86–87.) Varhaiskasvatuksen opettaja kehittää oppimisympäristöjä ja huomioi kulttuuriset moninaisuudet pedagogiikassa. Osaamisen kannalta tärkeää on hyödyntää uusinta varhaiskasvatukseen liittyvää tutkimusta toiminnassa. Varhaiskasvatuksen opettaja tukee ja vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Varhaiskasvatuksen opettaja laatii lapsen varhaiskasvatussuunnitelmat. Tärkeänä osana varhaiskasvatuksen opettajan työtä on myös vastata oman tiimin pedagogisesta toiminnasta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021, 82–83.)

Pedagogisesta toiminnasta, suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä vastaaminen edellyttää varhaiskasvatuksen opettajalta tiimin johtamista. Erityisesti Ranta ym. (205, 2023) käyttää käsitettä tiimijohtajuus. Tiimijohtajuus on tiimin ja toimintatapojen koordinoimista, ohjaamista ja arviointia. Varhaiskasvatuksen opettajalta se vaatii suunnittelu- ja organisoitaitoja sekä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Osaava varhaiskasvatuksen opettaja osallistaa muut tiiminjäsenet toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen huomioiden jokaisen yksilölliset vahvuudet. Halttusen ym. (2019, 156) tutkimuksessa korostuivat varhaiskasvatuksen opettajan roolit toimia tiimin pedagogisena johtajana. Varhaiskasvatuksen opettajat mahdollistivat lastenhoitajien ammatillisen kehittymisen tukemalla heitä. Opettajat näkivät myös omaan rooliin kuuluvaksi vastuun tiimin pedagogiikasta. Tutkimuksesta nousi esiin, että varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat osaamista tiiminjohtamiseen, jotta tasa-arvoinen ja osallistuva keskustelu toteutuu tiimeissä. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta kannattelevat johtajalta saatu tuki sekä selkeät organisaation rakenteet ja työnkuvat (Fonsén ym. 2021, 38).

4.5 Jaettu pedagoginen johtajuus

Jaettu pedagoginen johtajuus on jaettua tietoa ja ymmärrystä. Jaettu pedagoginen johtajuus rakentuu pedagogiikan johtamisesta, jota jokainen johtaa omasta positiostaan käsin. Näitä positioita kuvaavat eriväriset pallot suppilossa (kuvio 4.). Tähän vaikuttavat myös organisaation julkilausuttu ja julkilausumaton kulttuuri, jotka toimivat yhteisen näkemyksen reunoina. Heikoimmillaan pedagoginen johtajuus juontuu vanhoihin tapoihin, jossa pedagogisia käytänteitä ei tuoda keskusteluun tai varhaiskasvatuksen arkea ohjaavat julkilausumattomat käyttöteoriat eli organisaation tavat suhtautua lapsiin, kasvatukseen ja oppimiseen. Pedagoginen johtajuus parhaimmillaan on selkeää, kun painotus on julkilausutussa arvopohjassa, jossa yhdessä keskustellaan, perustetaan vasutyö tieteelliseen tutkimukseen ja suunnitelmallisuuteen. Varhaiskasvatuksen kulttuuri rakentuu pitkän ajan kuluessa, siksi johtajan tehtävänä on ylläpitää johtamisen kulttuuria, jossa luodaan yhtenäisiä toimintatapoja ja kehitetään toimintakulttuuria. (Fonsén 2014, 52; 185–186.)



Kuvio 5. Jaettu pedagoginen johtajuus mukaillen Fonsén 2014.

Jäppinen on luonut jaetun pedagogisen johtajuuden tueksi TenKeys -mallin (Jäppinen 2012). Mallissa jaettu pedagoginen johtajuus koostuu kymmenestä avaimesta, jota tarvitaan jaetussa pedagogisessa johtajuudessa. Avaimet tarjoavat jaetun pedagogisen johtajuuden ideaalimallin, jonka kautta yhteisöjen arjen tilaa ja todellisuutta pystytään peilaamaan. Jaettu johtajuus ja jakautunut valta onnistuessaan mahdollistavat asioiden eteenpäin viemisen ja kauas katsomisen (Jäppinen ym. 2011, 203, 206).

Moniäänisyyden, vuorovaikutuksen ja asiantuntijuuden avaimet luovat pohjan yhteisöllisyydelle ja sen syntymiselle (Jäppinen 2012, 24). **Moniäänisyys** on yhteisön kykyä kuulla kaikkien ääntä, joita yhteinen asia koskee. Jokaiselle yhteisön jäsenelle järjestetään aikaa ja tilaa tulla kuulluksi. **Vuorovaikutus** pitää sisällään osallistumista ja aktiivista kuuntelua, joka on systemaattista ja jatkuvaa yhteen hiileen puhaltamista. Erilaiset mielipiteet otetaan huomioon ja ylläpidetään dialogia. Vuorovaikutuksen avulla tieto kulkee vapaasti joka suuntaan ja yhteisöllä on kyky kestää paremmin vastakkaisuuksia. **Asiantuntijuus** mahdollistaa moniammatillisen tiedon levittämisen ja asioiden ymmärtämisen. Se perustuu jaettuun kognitioon, ymmärrykseen, luovuuteen, reflektointiin ja synergiselle toiminnalle.

Joustavuuden, sitoutumisen ja vastuunoton avaimet ovat asenteisiin ja ajattelutapoihin liittyvät (Jäppinen 2012, 24). **Joustavuus** on yhteisön kykyä löytää tasapaino, tasapuolisuus

ja kompromissi keskeisistä kysymyksistä. Yhteisöllä on mahdollisuus yhteisiin päätöksiin, mutta joustavuuden myötä myös yksilöllä on vapaus omiin päätöksiin. **Sitoutuminen** pitää sisällään kaikkien yhteisön jäsenten osuutta yhteisen hyvän tuottamiseen ja edistämiseen. Sitoutuminen perustuu yhteiselle visiolle, arvoille, periaatteille ja käsityksille. Sitoutumiseen kuuluu yhteiset pelisäännöt ja niistä kiinni pitäminen. **Vastuunotto** rakentuu yhteisöllisten ja yksilöllisten asenteiden pohjalta. Siihen kuuluu korkeat moraaliset standardit ja yhteisesti hyväksytyt käytänteet ja toiminnat.

Avaimista neuvottelu ja päätöksenteko liittyvät toimintaan (Jäppinen 2012, 24). **Neuvottelu** on henkilöiden välisen yhteisymmärryksen löytymistä tilanteissa, jossa erilaiset kiinnostukset yhdistyvät. Neuvottelussa otetaan huomioon toisten emotionaaliset tarpeet ja tehdään kaikkia hyödyttäviä kompromisseja. Neuvottelu tarjoaa tilanteissa uusia ideoita, kannustimia ja palkintoja. Päätöksenteko mahdollistaa ratkaisujen löytymisen. **Päätöksenteossa** huomioidaan vaihtoehdot, pinnanalaiset ja kätketyt tekijät sekä käytetään hyväksi intuitiota.

Luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi sinetöivät yhteisöllisyyden (Jäppinen 2012, 24). **Luottamukselle rakentuva kontrolli** on yhteisön vahvuutta. Sen avulla yhteisön sosiaalinen kapasiteetti kasvaa. **Oman toiminnan kehittymisen arviointi** pitää sisällään yhteiset sopimukset arviointimetoista ja -tavoista. Tähän kuuluvat onnistumisen indikaattorien määrittely, benchmarkkaus ja yhteisön voimaannuttaminen.

5 Menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen on tutkimuksen ja toiminnan kohtaamista. Pyrkimyksenä on tuottaa tietoa kehittämisprosessin yhteydessä (Toikko & Rantanen 2009, 21–22). Kehittäminen perustuu tietoon, jota tuotetaan ja jaetaan yhdessä (Salonen ym. 2017, 32). Kehittämistoiminnan tavoitteena on konkreettisesti vaikuttaa asioihin tai toimintaan, jolloin voidaan hyödyntää tutkimuksellisia menetelmiä (Salonen ym. 2017, 34–35).

Kehittämisprosessi muodostuu viidestä tehtäväkokonaisuudesta: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi (Toikko & Rantanen 2009, 56). Kehittäminen pitää olla aina perusteltua, jolloin kyetään vastaamaan mitä ja miksi kehitetään. Perustelu löytyy usein ongelmasta tai visiosta, joka voidaan perustella konkreettisesti. Organisointia tarvitaan, jotta kehittäminen sujuu käytännössä jouhevasti. Tarvitaan toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Suunnitelmaan pyritään kirjaamaan mahdollisimman konkreettisesti kehittämisen kannalta merkitykselliset asiat. Kehittämistoiminnan toteutukseen kuuluu ideointia, kokeilua, priorisointia ja mallintamista. Toteutus täytyy kohdentaa tiettyyn kehittämiseen, jolloin tarvitaan rajaamista ja priorisointia. Kaikkea ei voi kehittää kerralla. Kokeiluvaiheessa uutta toimintatapaa kokeillaan ja arvioidaan. Ilman konkreettista tekemistä ei voida kehittää ja ilman arviointia ja keskustelua, kehittämistä ei voida todentaa. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämistä voidaan ohjata eteenpäin. Tulosten levittäminen voi olla työmenetelmien tai prosessien mallintamista. Koulutusten avulla voidaan tukea tulosten levittämistä ja ihmisten sitoutumista prosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 57–63.)

Kehittämisprosessin tehtäviä voidaan hahmottaa eri tavoin, tällöin puhutaan kehittämisprosessin malleista. Yksinkertaisin tapa tulkita tehtäväkokonaisuuksia, on lineaarinen malli. Tutkimuksellinen kehittäminen etenee lineaarisessa mallissa seuraavin vaihein: nykytilan kehittämistarpeiden tunnistaminen, suunnittelu, käytännötoteutus, arviointivaihe ja päätösvaihe. Kehittämistoiminta on eheä kokonaisuus, jossa jokainen tehtävä suoritetaan loogisessa järjestyksessä. (Salonen ym. 2017, 52.) Toimintatutkimukselle tyypillistä on spiraalimalli, jossa kehittämisprosessi hahmotetaan syklinä.

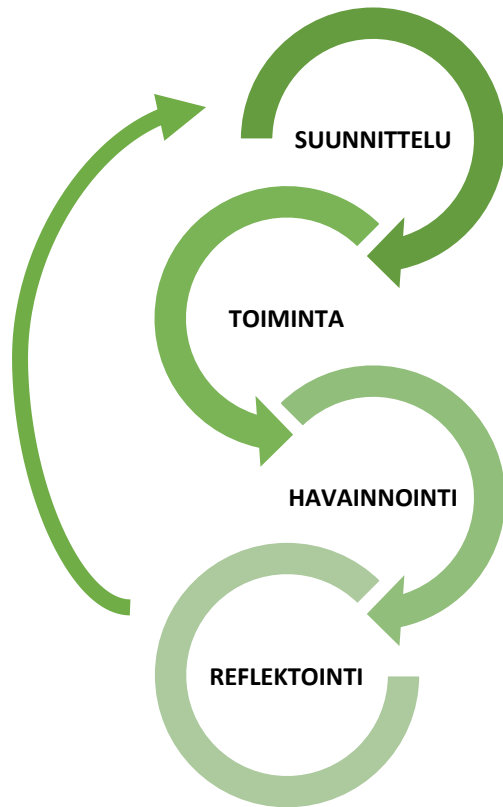
Tutkimuksellisessa kehittämisessä korostuu osallistuminen. Henkilöstön osallistumisesta kehittämiseen on monenlaisia hyötyjä: se sitouttaa itse kehittämiseen. henkilöstöllä on parhainta tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.) Tässä kehittämistyössä haluttiin käyttää tutkimuksellista kehittämistä, koska koettiin sen olevan keino omaan sekä yhteistyökumppanin oppimiseen. Lisäksi nähtiin, että tutkimuksellisen kehittämisen keinoin voidaan tuottaa toimiva toimintamalli, joka voitaisiin ottaa

käyttöön ja mahdollisesti siirtää muihinkin organisaatioihin. Tätä ajatusmaailmaa tukee pragmatistinen lähestymistapa, jossa tuotettu tieto palvelevat osallistujia hyödyn ja toimivuuden näkökulmasta. Pragmatismille tyypillistä on käytännöllisyys ja yhteisöllisyys (Salonen ym. 2017, 30), joihin pyritään erityisesti tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

5.2 Toimintatutkimus kehittämistyön lähestymistapana

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähestymistapana toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa yhdistetään samanaikaisesti sekä käytäntö että tutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkimukseen osallistujat ja tutkijat osallistuvat kehittämisprosessiin. Tämä mahdollistaa sen, että toimintatutkimusta voidaan käyttää luontevasti organisaatioiden kehittämiseen. Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tieto muotoutuu sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla ja oppiminen on tutkimukselle ominainen elementti. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tarkastella organisaation toimintatapoja, vallitsevia asenteita ja johtamisen tapoja. Tämä kaikki tapahtuu yhdessä työyhteisön kanssa, jolloin jokainen tuo oman panoksensa toiminnan ja teorian kehittämiseen. (Juuti & Puusa 2020.) Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija haluaa tietää miten asiat voi tehdä paremmin. Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen, vaan toimiva subjekti. Toimintatutkimuksessa halutaan nostaa implisiittinen tieto eli hiljainen tieto tietoisuuteen. (Heikkinen 2018, 215–216) Toimintatutkimus vahvistaa osallisuutta, sillä tutkimuksessa asioita lähestytään myös toiminnallisoin interventioin (Jyrämä 2023).

Toimintatutkimuksen on kehittänyt sosiaalipsykologi Kurt Lewin 1940-luvulla, jolloin hän otti käyttöön käsitteen *action research*. Lewin määritteli toimintatutkimuksen perusmallin, jonka mukaan toimintatutkimus etenee spiraalinomaisena prosessina (kuvio 6.). Tutkimus alkaa ongelman havaitsemisesta, tunnistamisesta ja kartoittamisesta. Tämän jälkeen tehdään tutkimus- ja muutossuunnitelma. Suunnitelmaa toteutetaan reflektoiden ja sitä havainnoidaan ja arvioidaan. (Kallinen ym. 2023.) Muodostuu sykli, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan (Heikkinen 2018).



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraalimalli mukailleen Heikkinen (2018) ja Toikko & Rantanen (2018, 67).

Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Tämän vuoksi toimintatutkimusta ei voida nähdä kuuluvan suoraan laadullisen eikä määrällisen tutkimuksen kategoriaan. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää kuitenkin laadullisen sekä määrällisen tutkimuksen tyypillisiä aineistoja ja aineistonkeruumenetelmiä kuten dokumentteja, osallistavaa havainnointia, yksilö- ja ryhmähaastatteluja, kyselyjä ja tilastoja. (Jyrkämä 2023.)

5.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu kuuluu laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että laadullinen tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen avulla halutaan saada selville tutkimuksessa olevien henkilöiden kokemuksia. Aineistolähteisyys on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, jolloin tutkimuksessa esiintyy paljon aineistossa esiintyneitä käsitteitä, sanoja ja lauseita. Aineiston hankintaan sopii erinomaisesti erilaiset haastattelut, dokumentit ja havainnointi. Menetelmiä voi myös yhdistellä toisiinsa. (Juuti & Puusa 2020.)

Tässä kehittämistyössä käytetään tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelu on keskustelua, jossa pyritään saamaan selville tutkimuksen aiheeseen kuuluvat asiat. Haastattelu on tavoitteellinen tiedonkeruun väline, jolloin se poikkeaa normaalista ja spontaanista keskustelusta. (Eskola ym. 2018, 24) Haastattelussa osallistujilla on selkeät roolit. Haastattelijalla kysyjän ja tiedonkerääjän rooli. Haastateltavalla vastaajan ja tiedon antajan rooli (Ruusuvuori & Tiittula 2005). Haastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa ja aineistoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Hyvärinen ym. 2023). Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Se on suosittu menetelmä, sillä haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun avulla voidaan saada myös ei-kielellisiä vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia ja niiden merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimalli. Haastattelun aihepiirit ja teemat tutkija määrittelee ennalta. Teemahaastattelun teemat ja aihepiirit voidaan lähettää haastateltaville etukäteen. Erityisesti käytäntöjä ja prosesseja koskevassa haastattelussa aiheiden kertominen etukäteen on paikallaan. Teemahaastattelussa samat teemat käydään läpi haastateltavien kanssa, mutta haastattelu kulkee eri tavalla riippuen haastateltavista, jolloin teemojen järjestys sekä laajuus voivat vaihdella. Hyvä tapa on laatia ennalta teemarunko, jonka avulla haastattelua voi viedä jouhevasti eteenpäin. (Eskola ym. 2018.)

Haastatteluteemoja mietittäessä voidaan pohtia, minkälaisin keinoin teemoja voidaan muodostaa. Yksi tapa on muodostaa teemat intuition perusteella, jolloin ideoidaan asioita, jota olisi hyvä kysyä. Haastatteluteemoja voidaan muodostaa myös kirjallisuudesta, jolloin katsotaan mitä aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu ja tarkastellaan alan kirjallisuutta. Lisäksi teemat voidaan johtaa teoriasta, jolloin teoreettinen käsite muutetaan haastatteluteemoiksi. Hyvässä haastattelussa yhdistyvät kaikki keinot, jolloin teemat perustuvat teoriaan, mutta mahdollistavat myös tulkinnat ja käsitykset. (Eskola ym. 2018.)

Teemahaastattelut käydään tässä kehittämistyössä varhaiskasvatuksen opettajien kohdalla ryhmähaastatteluina. Päiväkodin johtajalle järjestetään oma teemahaastattelu. Ryhmähaastattelu on hyvä väline, kun halutaan saada ihmisten kollektiivinen näkemys asioihin. Ryhmähaastattelu on hyvä keino, koska sillä saadaan tietoa samanaikaisesti useammalta vastaajalta. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Haastattelua järjestettäessä täytyy huomioida järjestelyissä, että haastatteluun osallistuminen on haastateltavalle mahdollisimman vaivatonta (Eskola ym. 2018). Teemahaastatteluissa halutaan erityisesti keskittyä jaetun ja pedagogisen johtajuuden teemoihin. Haastattelussa halutaan selvittää millaisia merkityksiä työntekijät antavat jaetusta ja pedagogisesta johtajuudesta. Lisäksi halutaan tietää, millaisia

käytänteitä yksikössä on jo käytössä. Haastattelut äänitetään, jonka jälkeen ne voidaan litteroida. Haastatteluista saatu aineisto hävitetään, kunnes litterointi on saatu tehtyä.

5.4 Työpaja kehittämismenetelmänä

Työpajan tarkoituksena on haastattelujen perusteella esiin nousseiden teemojen pohjalta osallistaa työyhteisön jäsenet kehittämisprosessiin. Kehittämistoiminta nähdään sosiaalisena prosessina, johon tarvitaan ihmisten osallistumista ja vuorovaikutusta. Työelämäkumppanin osallistuminen kehittämiseen voidaan nähdä apuprosessina, jossa henkilöstön näkemykset ohjaavat kehittämisprosessia. (Toikko & Rantanen 2018, 89, 97.) Työpaja järjestetään päiväkodin johtajalle sekä kahdelle vastaavalle varhaiskasvatuksen opettajalle. Työpajassa osallistujat saatetaan yhteistoimintaan vuorovaikutuksellisin menetelmin. Työpajamenetelmässä korostuu tiedonvaihto ja tiedon kerääminen. (Salonen ym. 2017, 91.)

Kehittämistoiminnan kulmakiviä ovat osallistuminen ja vuorovaikutus. Osallistuminen kehitettävään toimintaan lisää yhteistyökumppanin sitoutuneisuutta. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kaikki osallistuvat yhdessä kehittämiseen, näin jokainen tuo omat näkökulmansa yhteiseen keskusteluun. Dialoginen keskustelu ja vuorovaikutus ovat osallistumisen rakennuspalikoita. Osallistavassa kehittämis toiminnassa lähtökohtana on mennä kohti laajenevaa dialogia tai dialogiseen dialogiin. Näiden lähtökohtana on pyrkiä oppimaan toisilta ja olemaan kiinnostuneita toisista. Avoin vuorovaikutustilanne mahdollistaa aktiivisen osallistumisen. (Toikko & Rantanen 2018, 89–93.)

Toikko & Rantanen (2018, 95–97) suosittelevat kehittämisen tapahtuvan siinä ympäristössä, jossa tutkittava tai kehitettävä toiminta tapahtuu. Yhteistyökumppanin näkemykset ovat osa kehittämisprosessia, jolloin voidaan muodostaa realistinen käsitys tavoitteesta ja sen saavuttamisen tavoista. Käyttäjä- ja toimijakeskeisyydellä tarkoitetaan kehittämisprosessissa käyttäjien ja toimijoiden osallistumisen merkitystä. Se voidaan jakaa neljään ymmärystapaan; käyttäjien ja toimijoiden maailman ymmärtäminen, käyttäjien ja toimijoiden avulla palveluiden tai tuotteiden kehittäminen, käyttäjät ja toimijat tasavertaisina kehittäjinä sekä käyttäjät ja toimijat päämiehinä. Kahdessa ensimmäisessä tavassa tavoitellaan käytännöllistä ratkaisua, kun taas jälkimmäisissä laajempaa yhteisöllistä muutosta.

Salonen ym. (2017, 55–56) esittelevät kehittämistoiminnan erilaisia menetelmiä ja välineitä. Keskustelua edistäviksi menetelmiksi luetaan muun muassa dialoginen keskustelu, palaverit, tiimityö, ryhmätyö ja käyttäjäpaneelit. Osallistavia menetelmiä ovat muun muassa SWOT, kokeileva toiminta ja työkonferenssi. Esittäviä menetelmiä ovat muun muassa seinätekniikat, draama ja käsittekartat. Lähtökohtana on, että toiset menetelmät edistävät ideointia, keskustelua ja osallistumista, kun taas toiset soveltuvat kehittämistoiminnan

kuvaamiseen ja esittämiseen. Kaikki menetelmät osallistavat ja sitouttavat toimijoita yhteiseen kehittämiseen. Osallistavien menetelmien ansioista tutkija pääsee yhteistyökumppanin työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen käsiksi. Tällöin näkökulma laajenee virallisesta tutkitusta aineistosta pidemmälle. (Ojasalo ym. 2015, 61–62.)

Valittavan menetelmän tai menetelmien valintaa vaikuttavat kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimus- ja kohdehenkilöstö (Ojasalo ym. 2015, 62). Valittavan menetelmän valintaan vaikuttaa myös kehittämistyön tavoitteet. Työpajan huolellisella valmistelulla sekä työskentelyn alussa tapahtuvilla asioilla on suuri vaikutus yhteisen luottamuksen rakentumisessa. Fasilitointi on ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista esimerkiksi työpajassa, jossa kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat työskentelyyn. Fasilitointi tapahtuu huolellisen suunnittelun ja erilaisten menetelmien avulla. Yksinkertaistettuna fasilitoinnin tarkoituksena on hyödyntää ryhmän tieto- ja taito yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työpajan vetäjä eli fasilitaattori ohjaa ryhmää kohti tavoitetta, huolehtii ajan käytöstä sekä hyvästä energiatasosta. Reflektointi on tärkeä osa läpikäydyn prosessointia. Reflektointi mahdollistaa ryhmän kasvun, kehittymisen ja yhteisistä kokemuksista oppimisen. (Sipponen-Damonte 2020.)

6 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

6.1 Kehittämistyön aikataulu ja kulku

Kehittämistyön prosessi käynnistyi keväällä 2023, jolloin aihetta lähdettiin miettimään. Yhteistyökumppanin kanssa käytyjen keskustelujen kautta aihe selkiytyi ja nousi yhteistyökumppanin omasta tarpeesta. Yhteistyökumppanilla oli halu kehittää jaettava johtajuutta varhaiskasvatussyksiköissään. Tämän jälkeen tehtiin aihe-ehdotus toukokuussa 2023, jolloin aihe hyväksyttiin työstettäväksi.

Opinnäytetyönsuunnitelma valmistui syyskuussa 2023. Yhteistyökumppanin kanssa tehtiin tarvittavat luvat kuntoon. Tämän jälkeen aloitettiin opinnäytetyön tietoperustaan ja teemahaastattelurungon pohtiminen. Haastattelurungon lisäksi yhteistyökumppanin kanssa sovittiin teemahaastattelujen ajankohdat sekä lähetettiin haastattelurungot etukäteen haastatteluun osallistuville tutustuttavaksi. Teemahaastattelut järjestettiin marras-joulukuussa 2023. Tämän jälkeen aloitettiin haastattelujen litterointi sekä kerätyn aineiston analysointi. Tammikuun 2024 aikana litteroitu aineisto teemoiteltiin. Aineiston analysoinnin myötä kyettiin huomaamaan kehittämistä vaativat aiheet, joita työstettiin työpajassa.

Helmikuussa 2024 järjestettiin yhteistyökumppanille työpaja. Opinnäytetyöntekijä toimi työpajan suunnittelijana ja fasilitaattorina. Työpajassa kerättyä aineistoa hyödynnettiin toimintamallin kehittämisessä yhteistyökumppanille. Kevään 2024 aikana kirjoitettiin kehittämistyön teoriaa sekä yhteensovitettiin kerättyä aineistoa ja teoriaa. Kevään aikana kehittämistyö kirjoitettiin lopulliseen muotoonsa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 7.) näkyy kehittämistyön aikataulu ja kulku.



Kuvio 7. Kehittämistyön aikataulu ja kulku.

6.2 Teemahaastattelujen toteutus

Kehittämistyön aineistonkeruu suoritettiin teemahaastattelujen sekä työpajatyöskentelyn avulla. Tutkimuskysymykset teemahaastatteluissa olivat:

- Millaisia merkityksiä työntekijät antavat jaetusta ja pedagogisesta johtajuudesta?
- Miten johtajuutta toteutetaan yksiköissä tällä hetkellä?

Teemahaastatteluissa halutaan selvittää millaisia merkityksiä varhaiskasvatuksen opettajat, ja päiväkodin johtaja antavat johtajuuden ulottuvuuksista. Haastatteluista halutaan saada mahdollisimman hyvä nykytilan kuvaus johtajuudesta yksiköissä sekä löytää mahdollisia kehittämiskohteita haastattelussa keskustelluista teemoista.

Kehittämistyön teemahaastattelut toteutettiin marras- ja joulukuussa TEAMS-keskusteluna. Teemahaastattelurungot lähetettiin osallistujille etukäteen sähköpostilla, jotta voitiin varmistaa, että haastateltavat tietävät ja osaavat suunnata ajatuksiaan keskustelussa käytäviin teemoihin. Teemahaastattelurungot opettajille ja päiväkodin johtajille ovat esillä tämän kehittämistyön liitteissä (Liite 1 ja 2). Teemahaastatteluista pidettiin kolme kappaletta.

Päiväkodin johtajalle järjestettiin oma haastattelu, yksiköiden varhaiskasvatuksen opettajat haastateltiin yksikkö kohtaisesti. Viisi varhaiskasvatuksen opettajaa kutsuttiin haastatteluihin.

Haastatteluun osallistui neljä varhaiskasvatuksen opettajaa sekä päiväkodin johtaja. Haastateltavien iät jakaantuivat 35–45 ikävuoden välille. Haastateltavien koulutustaustoissa oli eroja. Kaksi vastaajaa kertoi olevansa koulutukseltaan kasvatustieteen kandidaatteja, yksi kasvatustieteiden maisteri, jolla on lisäksi varhaiskasvatuksen erityisopettajan pätevyys. Yhdellä haastateltavista koulutustaustana oli steinerluokanopettajan koulutus ja yhdellä lähihoitajan koulutus, molemmat haastateltavat kertoivat, että ovat aloittaneet varhaiskasvatuksen kandidaatin tai sosionomin koulutukset. Haastateltavilla oli paljon työkokemusta varhaiskasvatuksesta. Haastateltavien työkokemus jakaantui 5–22 vuoden välille.

Ensimmäiseen varhaiskasvatuksen opettajien teemahaastatteluun osallistui toisen yksikön kaikki varhaiskasvatuksen opettajat eli yhteensä kolme opettajaa. Toiseen teemahaastatteluun osallistui toisesta yksiköstä sairaustapauksen vuoksi vain yksi opettaja. Näin ollen viidestä opettajasta neljä osallistui haastatteluihin. Teemahaastatteluihin oli varattu aikaa puolitoista tuntia. Haastateltava huolehti ennen haastattelun alkua, että kaikille oli selvää, kuinka haastattelussa edetään. Haastattelija korosti vuorovaikutuksellista keskustelua, jossa työntekijät voivat keskustella esitetyistä kysymyksistä ja omista näkemyksistään. Haastattelija ohjasi tarvittaessa keskustelua ja nosti keskustelusta kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelijan tehtävänä oli myös seurata ajankäyttöä, jotta kaikki teemat kyettiin käymään haastattelussa läpi. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin haastattelun jälkeen.

6.3 Työpajan toteutus

Työpaja järjestettiin helmikuussa 2024 johtajalle ja päiväkotien vastuuopettajille. Työpajan suunnittelun apuna käytettiin SessionLabia. SessionLab on työkalu työpajojen ja työpajassa käytettävien menetelmien käyttöön. Kuvassa 1. on nähtävillä, kuinka SessionLabin käyttö mahdollisti työpajan suunnittelua ja aikatauluttamista. SessionLabissa on myös mahdollista hyödyntää muiden ideoimia menetelmiä. Tässä työpajassa hyödynnettiin SessionLabista löytynyttä reflektointi ideoa, jota muokattiin omiin tarpeisiin sopivaksi.

| START | | TITLE AND DESCRIPTION | ADDITIONAL INFO |
|-------|--------|---|---|
| 12:00 | 2m | Esittäytyminen | |
| 12:02 | 28m | Haastatteluista esiin nousutta, teoriaa | |
| 12:30 | 1h 00m | Työnkuvat, vastuut, roolit | |
| 13:30 | 10m | Tauko | |
| 13:40 | 1h 00m | Vuosikello | |
| 14:40 | 20m | Circle, Square, Triangle | At the end of a workshop, it's important to reflect on the things you've learnt, the things you still need to work on and how the things you've learnt in the workshop will help you improve. This activity encourages post-session reflection, and is suitable to be run remotely. |

Kuva 1. SessionLab työkalun hyödyntäminen työpajan suunnittelussa ja aikatauluttamisessa.

Työpajan tarkoituksena oli yhdessä työstää aiheita ja teemoja, joita nousi erityisesti haastattelussa esiin. Haastatteluissa nousivat esiin työnkuvien kehittäminen ja niiden kirkastaminen koko työyhteisölle. Lisäksi haastatteluissa esiin nousi johtajuuden jakaminen. Näiden teemojen pohjalta haluttiin rakentaa työpaja, jossa korostuivat työnkuvat ja vastuiden selkiyttäminen vuosikellomaisella ajattelulla. Työpaja oli kestoltaan kolme tuntia, jonka aikana käytiin läpi tutkimustietoa ja teoriaa jaetusta ja pedagogisesta johtajuudesta. Lisäksi työpajassa käytiin läpi muutamia nostoja haastatteluista.

Pääpaino työpajassa oli mahdollistaa yksiköiden johtajan ja vastuuopettajien keskustelu ja antaa yhteiselle ideoimiselle tilaa sekä aikaa. Työpaja sisälsi kaksi konkreettista työskentelyä, jossa toisessa pyrittiin keskustelemaan avoimesti työnkuvista ja erilaisista rooleista yksikössä. Toisessa työskentelyssä pohdittiin vuosikellomaisuutta toiminnan suunnittelun ja tehtävien jakamisen kannalta. Molemmat teemat olivat nousseet esiin kaikissa haastatteluissa. Haastatteluissa tuotiin esiin työnkuvien selkeyttämisen tarpeellisuus sekä työnjaolliset seikat.

Palautetta osallistujilta kerättiin reflektoinnin kautta. Menetelmänä käytettiin SessionLabista löytynyttä circle, square, triangle -menetelmää, jota muokattiin työpajan käyttötarkoituksiin sopivaksi. Työpajaan osallistuneet kirjasivat eri muotoisille lapuille ajatuksiaan työpajan aikana heränneistä ajatuksista. Ympyrän muotoiseen lappuun osallistujat kirjasivat ajatuksiinsa siitä mitä mielessä pyöri sillä hetkellä ja mikä jäi mieleen. Neliön muotoiseen lappuun

kirjattiin asioita, jotka tuntuivat työpaja työskentelyn aikana selkeytyvän ja kirjattiin työpajan aikana heränneitä oivalluksia. Kolmion muotoiseen lappuun osallistujat kirjasivat kolme asiaa, jotka koettiin hyödylliseksi oman työn kannalta. Lisäksi annettiin palautetta työpajasta kokonaisuutena. Saatu palaute oli positiivista ja työpaja työskentelyä pidettiin hyvänä, kattavana kokonaisuutena, jossa tuotiin esille tärkeitä nostoja jaetun pedagogisen johtajuuden kehittämisestä. Osallistujat pitivät yhteisen keskustelun mahdollistamisesta ja työskentelystä yhdessä.

Työnkuvat

Ensimmäisessä työskentelyssä käytiin läpi työnkuvia. Tehtävänä oli kirjata ylös yhteisen keskustelun antia työnkuvista. Keskustelussa käytiin läpi varhaiskasvatuksen opettajan, vastuupettajan, päiväkodin johtajan ja pedagogisen johtajan työnkuvia. Yksiköissä oli juuri aloitettu päivittämään perehdytyskansiota ja aloitettu työnkuvien päivittäminen, joten työpajassa oli luonnollista jatkaa perehdytyskansioon kirjattujen työkuvioiden päivittämistä. Työpajassa avattiin vielä lisää näitä työnkuvia yhteisen keskustelun kautta. Keskustelua nousi erityisesti vastuupettajan työnkuvasta ja tähän työnkuvaan löydettiin paljon yhteisen keskustelun kautta asioita, jotka koskivat vastuupettajaa. Johtajan ja pedagogisen johtajan työnkuvista keskusteltaessa palattiin toistuvasti jompaankumpaan työnkuvaan, sillä molemmat työnkuvat tukivat toinen toisiaan. Varhaiskasvatuksen opettajan rooli pedagogisena johtajana omassa tiimissä korostui keskustelun aikana.

Osallistujilla oli apuna työskentelyssä fasilitoijan tuomat apukysymykset:

- Mikä on näiden roolien perustehtävä?
- Millaisia tehtäviä työnkuvat pitävät sisällään?
- Mitä vastuita työnkuvaan kuuluu?

Tarkoituksena oli herättää keskustelua roolien perustehtävästä ja niistä vastuista, joita työnkuvissa on. Keskustelun avulla saatiin kirjattua kattavasti työnkuvien tehtäviä sekä käytyä keskustelua kyseisistä rooleista ja niiden samankaltaisuuksista.

Vuosikello ja vastuut

Toisessa työskentelyssä käytiin läpi vastuita ja heräteltiin osallistuja jaetusta johtajuudesta. Osallistujat kirjasivat Padlet-alustalle vuosipohjaan asioita, jotka ovat merkityksellisiä arjen sujumuuden kannalta. Osallistujilla oli apuna fasilitoijan tuomat teemat, joita olivat muun muassa vanhempainillat, asiakastytytyväisyyskyselyt, infot, perehdytys, palaverit, tuen asiat,

havainnointi, tiimisopimus, ryhmävasu, talous, arkistointi, materiaalitilaukset, vasukeskustelut, leopsit, arviointi, kehityskeskustelut, päivystykset.

Tässä työskentelyssä korostui erityisesti pohdinta siitä, kenen vastuulle asiat kuuluvat ja voidaanko tehtäviä jakaa myös muille. Työskentelyn aikana moni asia oli selkeästi päiväkodin johtajan tehtäviä, mutta tehtäviä löytyi myös opettajille ja vastuupettajille. Työskentelyn aikana korostui, että johtajalla on paljon lankoja käsissään, joista olisi hyvä yrittää päästää irti. Vastuupettajat olivat myös valmiina ottamaan vastuuta johtajan tehtävistä.

6.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston tarkastelemisen monipuolisesti. Tärkeää sisällönanalyysissä on tutustua aineistoon, pelkistää aineistoa, kategorisoida tai teemoitella ja tehdä aineiston tulkintaa. Vaiheet kulkevat osittain rinnakkain samanaikaisesti, sillä analyysiprosessi on monivaiheinen. Tutkija saattaa tehdä aineistosta tulkintoja jo aineistoon tutustuessaan. (Puusa 2020.) Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös analyysikokonaisuuksien teoreettisena kehyksenä. Monet laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Tyypillistä aineiston sisällönanalyysille on, että kirjoitettuja, kuultuja ja nähtyjä sisältöjä analysoidaan. Aineiston analyysin voidaan nähdä etenevän seuraavasti, tutkija päättää mikä aineistossa kiinnostaa, tutkija käy läpi aineistoa, erottaa ja merkitsee ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Kaikki muu materiaali jätetään aineistosta syrjään ja keskitytään tiiviisti valittuun aiheeseen. Valittu aihe ja kiinnostuksen kohde näkyy tutkimuksen tarkoituksessa, tutkimustehtävistä tai tutkimusongelmista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Puretut ääni- ja kuvatallenteet muodostavat tutkimuksen aineiston. Aineiston analysointi alkaa litteroinnilla. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston muuttamista kirjoitetuksi tekstiksi. Litteroinnin avulla tutkija pääsee tutustumaan omaan aineistoonsa. Litterointi on aikaa vievää riippuen siitä, kuinka sanatarkasti keskustelun haluaa purkaa ja litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimuskysymysten ja analyysitavan kautta. (Ruusuvuori & Nikander 2017). Aineistoa käydään läpi useasti, jolloin aineistosta pystytään saamaan vihjeitä millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin aineistoa voi ryhmitellä. Kirjallisuudesta ja tutkimuksista saadut tiedot vaikuttavat aineistosta etsittäviin kategorioihin. Se miten tutkija tulkitsee ja ymmärtää tutkimaansa ilmiötä on verrattavissa analyysin laatuun. (Juuti & Puusa 2020.) Tässä kehittämistyössä litteroinnin kannalta tärkeintä oli keskustelun sisältö. Sisällönanalyysissä analysoidaan haastattelun sisältöä. Tavassa korostuvat, että litteroidaan kaikki puheen piirteet, jotka ovat keskeisiä analysoitavan ongelman kannalta. (Ruusuvuori & Nikander 2017.)

Aineiston analyysi voi olla kolmivaiheinen prosessi, jossa aineisto redusoidaan eli **pelkistetään**, klusteroidaan eli **ryhmitellään** ja viimeiseksi abstrahoidaan eli **luodaan teoreettiset käsitteet**. Ensimmäisessä pelkistämävaiheessa analysoitava aineisto voi olla auki kirjoitettu haastattelu, josta karsitaan epäolennainen pois. Tämä voi olla tiivistämistä tai aineiston pilkkomista. Aineistosta etsitään alkuperäisilmaukset ja niitä kuvataan pelkistettyjen ilmauksien kautta. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta kerätyt alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samanlaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Luokittelussa aineisto tiivistyy. Viimeisenä vaiheena on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Tässä edetään alkuperäisdatan käyttämisestä kielellistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin. Analyysi perustuu tulintaan ja päättelyyn, jonka avulla muodostetaan käsitys tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Analysoinnin jälkeen tulokset tulee vielä tulkita. Tulkinnan avulla tehdään johtopäätöksiä ja erityisesti selkeytetään aineistosta nousseita merkityksiä ja pohditaan niitä. (Puusa 2020.) Hirsjärvi & Hurme (2022) kuvaa haastatteluaineiston käsittelyä kokonaisuutena, jossa analyysin jälkeen pyritään synteisiin. Synteisin tarkoituksena on käsittää ja ymmärtää ilmiö syvällisemmin.

Teemoittelu tai luokittelu on aineiston ryhmittelemistä ennalta määrättyihin kategorioihin (Puusa 2020). Se on tärkeä osa aineiston analyysiä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastatteluaineistoa yhdistelemällä voidaan löytää säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Teemat voivat olla jo ennen aineistonkeruuta suunniteltuja. (Puusa 2020.) Teemoittelu on luokituksen kaltaista analyysiä, mutta painotus on siinä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen vertailun aineistosta. Yksi tyypillinen tapa on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tässä kehittämistyössä aineistoa kerättiin teemahaastattelujen ja työpajatoiminnan avulla. Kehittämistyön aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla nauhoitetut Teams -ryhmähaastattelut. Nauhoitukset kirjattiin word-tiedostoon. Haastatteluaineistoa oli litteroitavana kolmen haastattelun verran, jotka olivat kestoltaan puolitoista tuntia. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 34 sivua. Tarkoituksena oli käyttää Teamsin nauhoituksen mukana tullutta litteroitua aineistoa, mutta aineistoa tarkasteltaessa huomattiin, että ohjelma oli käsittänyt kuullun puheen englanninkielisenä, jolloin Teamsin tarjoama litterointi ei ollut onnistunut. Aineiston litterointi word-tiedostoon kirjaamalla antoi tutkijalle mahdollisuuden pysähtyä jokaisen aineiston äärelle useamman kerran. Näin aineiston analysointi oli myös helpompaa, sillä aineistosta pystyi muistamaan erilaisia kohtia, joissa toistuivat samankaltaisuudet.

Laadullisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, joten tässä kehittämistyössä analyysi aloitettiin aineiston pelkistämällä eli aineistosta erotettiin työn kannalta olennaisin tieto ja karsittiin epäolennainen pois. Kehittämistyön aineisto litteroitiin aluksi sanatarkasti ja huomioon otettiin puheen piirteet. Aineistoa analysoitaessa litteroitua puhetta yksinkertaistettiin poistamalla turhia puheen piirteitä ja täytesanoja tai haastattelijan kommentteja. Aineistosta etsittiin samankaltaisia ilmauksia, joita alleviivattiin Word-ohjelman tekstinkorostusväriä apuna käyttäen. Saman väriset ilmaukset ryhmiteltiin yhteiseen tiedostoon, jonka myötä saman väriset ilmaukset käytiin läpi ja niistä kerättiin samankaltaisuuksia. Näin luotiin aineiston ryhmittelyä. Viimeiseksi aineisto käsitteellistettiin ja yhdistettiin teoreettisiin käsitteisiin. Monet aineistosta nousseet ilmaisut saattoivat myös sopia useampaan teemaan esimerkiksi puhuttaessa opettajajohtajuudesta ja pedagogisesta johtajuudesta, mutta analyysin avulla haluttiin löytää keskeisin sisältöä kuvaava teema. Haastatteluaineiston analysoinnin esimerkki on esitettyä taulukossa 1.

| AINEISTO | LUOKITTELU | TEEMA/KÄSITTEELLISTÄMINEN |
|---|--|---------------------------|
| "On se sit vastuuopettaja, varajohtaja tai pedagoginen johtaja, et sitä nimenomaan, et tehtävänkuvat ois selkeet tai toimenkuvat." | Työnkuvat ja roolit | OPETTAJAJOHTAJUUS |
| "Mut toki sit ihan semmosia mitkä on lähtenyt tonne päiviin kotiin luomaan ja rakentamaan sitä johtajuutta tukeen on nää meidän vastuuopettajat." | Työnkuvat ja roolit Työyhteisön rakenteet Johtamisen rakenteet | |
| "Vastuu pedagogisesta suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä." | Pedagogiikka Arviointi Perustehtävä | |
| "Ja et se johtajuus olis myös täällä arjessa vahvemmin läsnä. Koska se on ihan fakta, et joku halua tulla työntekijänä kuulluks ja nähdyks ja jos se esihenkilö käy kerran viikossa, ni kyllähän ne asiat sit jää." | Johtamisen rakenteet Johtajuus Työyhteisö | PEDAGOGINEN JOHTAJUUS |
| "Täs korostuu jotenkin taas se arviointi, et meidän pitää reflektoida omaa toimintaa mut et sit se johtaja myös ohjaa meitä siihen et reflektoidaan ja jokainen meistä osaa reflektoida." | Pedagogiikan kehittäminen Arviointi Oppimisen johtaminen Reflektointi | |

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| <p>"Ja mitä parempaa huolta mä pidän mun henkilökunnasta, sen paremmin he voi ja sit se taas heijastuu sinne toteutetaan pedagogiikkaan."</p> | <p>Työhyvinvointi Johtajuus Johtamisen rakenteet</p> | <p>JOHTAMINEN</p> |
| <p>"Jakaa tehtäviä hoitajille ja ikään kuin luotsaa sitä omaa pientä palaa täst koko isosta kakusta."</p> | <p>Pedagogiikka Vuorovaikutus Tiimityö</p> | |
| <p>"Ja sitten koen sen et kun olen vastuuope, niin sitten mulla on vastuu silloin kun johtaja ei täällä ole."</p> | <p>Johtamisen rakenteet Työnkuvat ja roolit</p> | |
| <p>"Juu, tai siis tavallaan se just, että puutuit johonkin niinku pedagogiseen toimintaan, mikä ei ehkä sitten ole oikein, niin sitten tavallaan ei ymmärretä sitä, että mulla on se pedagoginen vastuu vastuupettajana, että ei ole siitä kyse, että arvostelisin heidän työtään tai haluaisin heitä kiusata."</p> | <p>Pedagogiikan kehittäminen Tiimityö Vuorovaikutus</p> | <p>JAETTU JOHTAJUUS</p> |
| <p>"Koska jos he eivät havainnoi siellä ryhmässä, ni eivät he pysty suunnittelemaan vasun mukasta toimintaa huomioiden lasten yksilölliset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet, eikä he pysty arvioimaan sitä toimintaa. Sitä kaikkea tarvitaan, eli havainnointi, suunnittelu ja arviointi."</p> | <p>Pedagogiikan kehittäminen Havainnointi Arviointi Toimintakulttuurin johtaminen</p> | |

Taulukko 1. Esimerkki teemahaastatteluaineiston analysoinnista

Teemoittelu tehtiin myös työpajatoiminnasta kerätylle aineistolle, taulukossa 2. on esimerkki teemoittelusta aineistosta. Työpajassa osallistujat muodostivat kirjallista aineistoa kirjamalla työnkuvia ja vastuita. Nämä kirjalliset tuotokset litteroitiin sellaisenaan Word-tiedostoon, josta ne teemoiteltiin samaan tapaan kuin teemahaastattelujen aineisto.

| AINEISTO | LUOKITTELU | TEEMA/KÄSITTEELLISTÄMINEN |
|---|--|--------------------------------|
| <p>"Johtajan ja vastuupettajan roolien selkiyttäminen, sille selkeästi tarve."</p> <p>"Johtajan työtä/tehtäviä kannattaisi jakaa edelleen selkeiden työnkuvien alle, mutta tämä täytyy huomioida resursseissa."</p> <p>"Vastaa yhteistyössä johtajan kanssa pedagogiikan toteutumisesta omassa varhaiskasvatusyksikössä."</p> | <p>Roolit Työnkuvat Resurssit Työtehtävät Toiminnan kehittäminen</p> | <p>JAETTU JOHTAJUUS</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p><i>"Yhteinen keskustelu."</i></p> <p><i>"Asioista keskustelu on aina hyväksi ja vie kehitystä eteenpäin."</i></p> <p><i>"Osallistuu säännöllisesti yksiköiden johtamisen palaveriin."</i></p> <p><i>"Vastuussa tiimin toimivuudesta ja toimii tiimin pedagogisena johtajana."</i></p> | <p>Toiminnan kehittäminen</p> <p>Yhdessä oppiminen</p> <p>Vuorovaikutus</p> <p>Arviointi</p> | <p>PEDAGOGINEN</p> <p>JOHTAJUUS</p> |
| <p><i>"Vastuiden jakaminen ei ole helppoa, se vaatii luottamusta, uskallusta delegoida."</i></p> <p><i>"Vastuu johtaa varhaiskasvatussuunnitelmatyötä yksiköissä."</i></p> <p><i>"Toimintakulttuurin kehittäminen, arviointi ja suunnittelu."</i></p> | <p>Toiminnan kehittäminen</p> <p>Johtamisen rakenteet</p> <p>Opetussuunnitelma työ</p> | <p>JOHTAMINEN</p> |
| <p><i>"Vastuunope ei voi olla ylikuonnollinen robotti, kun on 100% ryhmässä."</i></p> <p><i>"On vastuussa oman yksikkönsä arjen toimivuudesta."</i></p> <p><i>"Huolehtii arjen toimivuudesta yhdessä tiimin kanssa."</i></p> | <p>Perustehtävä</p> <p>Rooli</p> <p>Tiimityö</p> <p>Toiminnan kehittäminen</p> | <p>OPETTAJAJOHTAJUUS</p> |

Taulukko 2. Esimerkki työpajan aineistojen analysoinnista.

7 Kehittämistyön tulokset

7.1 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastatteluilla haluttiin kerätä tietoa varhaiskasvatus yksiköiden johtajuuden nykytilasta sekä löytää haastattelujen avulla mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuskysymykset teemahaastatteluissa olivat: *Millaisia merkityksiä työntekijät antavat jaetusta ja pedagogisesta johtajuudesta? Miten johtajuutta toteutetaan yksiköissä tällä hetkellä?* Tulosten perusteella keskeisimmiksi kehittämisen tarpeiksi nousivat työnkuvien ja roolien selkeyttäminen, pedagogisen johtajuuden lisääminen sekä selkeiden raamien saaminen varhaiskasvatustyölle. Tällä tarkoitettiin erityisesti vastuualueiden määrittelemistä, strukturoidumpaa arkea sekä vuosikellomaista ajattelua.

Johtajuuden nykytila varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta

Ensimmäiseksi haluttiin selvittää, millaiseksi varhaiskasvatuksen opettajat kuvaavat omaa perustehtäväänsä. Varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat omaa perustehtäväänsä pedagogisesta lähtökohdasta, sillä haastatteluissa korostui opettajan pedagoginen vastuu toiminnan suunnittelusta ja arvioinnista. Erityisesti toiminnan suunnittelu ja arviointi nousi haastatteluissa esiin, mutta toiminnan kehittämisestä opettajat puhuivat vähän. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja varhaiskasvatuslain mukainen toiminta nimettiin osaksi opettajan pedagogista vastuuta. Opettajat kuvasivat vastuutaan kokonaisvaltaisena ja kokivat vastuunottamista myös koko tiimistä, jotta tiimin toiminta on pedagogista ja talon arvojen mukaista.

”Suunnitella, arvioida ja olla vastuussa pedagogisesta suunnittelusta.”

”Me ollaan vastuullisia siit pedagogisesta toiminnasta ja että se toiminta, mitä me tehdään ja suunnitellaan, on pedagogisesti perusteltua. Vasun mukaista ja lakisääteistä.”

”No kyllä mulla on pedagoginen vastuu tuosta meidän tiimin toiminnasta.”

Vastuuopettajat kuvasivat omaa rooliaan toimia vastuullisena silloin, kun johtaja ei ole paikalla. Heidän tehtävänä on arjen sujuvuudesta huolehtiminen, korvina ja apukäsinä oleminen niinä hetkinä, kun johtaja ei ole paikalla. Vastuuopettajan rooli korostui haastatteluissa yksiköissä, sillä johtaja toimii viikon aikana etänä. Vaikka vastuuopettajat pitivät omaa rooliaan tärkeänä työyhteisössä, kuvailivat he kuitenkin tehtävää rikkonaiseksi, sillä selkeää työnkuvaa ei ole ja ryhmästä irrottaudutaan hoitamaan akuuttejakin asioita. Vastuuopettajat kuvailivat, että edes sijaiset eivät aina tiedä, mitä vastuuopettajan tehtäviin kuuluu. Haastatteluissa pohdittiin, onko nimike harhaanjohtava ja auttaisiko nimikkeen muutos

varajohtajaksi, apulaisjohtajaksi tai pedagogiseksi johtajaksi ymmärtämään vastuuopettajan tehtäviä. Akuutit asiat veivät toisaalta vastuuopettajan aikaa ryhmässä toimiselta. Saman ryhmän toinen opettaja kuvaili, että vastuuopettajan olo ryhmässä vaatii muilta tiimiläisiltä joustoa.

”Koen et kun on vastuuope niin sitten mulla on vastuu silloin kun johtaja ei täällä ole.”

”Mun tehtävänä on ikään kuin ylläpitää, olla tuntosarvet pystyssä ja raportoida asioita johtajalle, jos mä nään tai kohtaan jotain mitä pitäisi mun mielestä selvittää.”

”Se vie vastuuopettajaa aika paljon pois ryhmästä. Kun vastuuope hoitaa noita asioita, se tarkoittaa et ei oo ryhmässä. Ja ne on akuutteja tilanteita, ne on pakko hoitaa. Ja yks meidän vahvuus tääl onkin joustavuus.”

”Ehkä vastuuopettajan nimike on vähän harhaanjohtava. Jotkut sijaisetki sitä kysyy, et aijaa ooks sä niinku varajohtaja, et eivät tiedä.”

Varhaiskasvatuksen opettajat kertoivat yksimielisesti, että päiväkodin johtajalla on päävastuu päiväkodin johtamisesta. Päiväkodin johtajan työssä korostuvat pedagoginen ja hallinnollinen johtajuus. Hallinnolliseen johtajuuteen varhaiskasvatuksen opettajien mielestä kuuluivat erityisesti henkilöstöhallinnon tehtävät ja sijaisjärjestelyt. Haastatteluissa käy ilmi, että johtajuus varhaiskasvatusyksiköissä on muuttunut vuosien aikana paljon. Yhdestä yksiköstä on siirretty kahteen yksikköön. Suurin muutos on kuitenkin tullut johtajuuteen, sillä johtaja on taloissa paikalla vain kaksi päivää viikosta, tällöin johtajuus toteutuu etänä.

”Johtajalla on se päävastuu, sekä pedagoginen, että hallinnollinen vastuu.”

”Se hoitaa kaikki tämmöiset henkilöstöhallinnolliset asiat. Hän hoitaa sijaisjärjestelyt.”

”Meillä on vuosien myötä johtajuus muuttunut tosi paljon, koska me aloitettiin ensin yhdellä yksiköllä ja sitten tuli kaksi yksikköä. Edellisvuonna isompi muutos tuli, kun johtaja alkoi tehdä pääosin etänä. Niin nyt on käytännössä mennyt niin, että johtaja on kerran viikossa molemmissa taloissa. Ja sen loppuajan hän johtaa meitä etänä, ja silloin hän etäohjaa meitä, mut silti hän on meille aina tavoitettavissa.”

Etäjohtajuus herätti varhaiskasvatuksen opettajissa erilaisia tunteita. Yhteisenä näkemyksenä kuitenkin oli se, että johtajuus toimii myös etänä. Osa koki kaipaavansa esihenkilöä arkeen enemmän läsnä olevaksi. Moni opettaja toi esiin sitä, että johtaja on kuitenkin helposti tavoitettavissa, vaikka ei olekaan fyysisesti läsnä. Etäjohtajuudesta keskusteltaessa esiin nousi työyhteisön itseohjautuvuus ja omatoimisuus. Monen vuoden myötä työhön ja toimintakulttuuriin on tullut selkeät raamit, joiden myötä kaikkien on helppo työskennellä

yksiköissä. Etäjohtajuuden myötä yksi opettaja kuitenkin koki, että asiat jäivät roikkumaan. Kehitettävistä tai hoidettavista asioista puhutaan, mutta kenellekään ei osoiteta selkeää vastuuta tehtävän hoitamisesta. Esiin nostettiin myös, että vastuualueiden hoitamiseen on myös varattava aikaa ja resursoitava tehtäviä niin, että ne voidaan hoitaa perustyön ohessa.

”Kyllä se käytännössä toimii, mut kyllä mä ite huomaan, että mä kaipaen sitä esihenkilöä tähän fyysisesti. Et vaikka aina on tavoitettavissa, niin on se silti eri. - - Hommat toimii, mutta esihenkilö tuntuu aika etäiseltä, koska hän fyysisesti on niin vähän täällä.”

”Paljon tää perustuu siihen, että täällä on tehtävä sitä yhteistyötä, muuten tommonen etäjohtajuus ei toimis. ”

”Onhan meillä vuosien myötä tullut selkeät yleisraamit, että kaikki toimii ja täällä on töissä porukkaa, jotka haluaa viedä asioita eteenpäin. Omalla tavalla tää systeemi toimii tosi hyvin, vaikka johtaja on etänä, mut sit on asioita, jotka jää selkeästi roikkuun.”

Varhaiskasvatuksen opettajat kokivat johtajuutta edistävinä tekijöinä luottamuksen, kuuntelemisen, ratkaisukeskeisyyden, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen ja muutostykyisyyden. Omaa esihenkilöä kuvattiin muutostykyisenä ja rohkeana kyseenalaistajana. Haastatteluissa nousi esiin, että yrityksessä on saatu aikaan myös hyvää muutosta, joka on vaikuttanut myös kuntatasolle. Hyvä johtajuus koostui yksiköissä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta. Työyhteisöä kuvattiin hyvinvoivana ja motivoituneena. Johtajan nähtiin luoneen yksiköihin oman perheen, jossa vuorovaikutus ja toisista välittäminen on lämmintä. Työtä yksiköissä ohjaavat myös vahvat arvot ja arvomaailma, jonka puitteissa yksiköissä työskennellään.

”Luottamus on tärkeää, kun on ollut paikoissa missä johtaja toimiikin eri lailla mitä puhuu ja sitten se luottamus särkyy, niin ehkä puolin ja toisin sekä työntekijöiltä luottamusta sitä esihenkilöä kohtaan, että esihenkilöltä työntekijöihin.”

”Haluaa edistää myös työntekijöiden hyvinvointia. On muutostykyinen ja ehkä semmoinen, et haluaa haastaa, et esihenkilö on tosi muutostykyinen ja et kyseenalaistaa asioita, miksi ne täytyy tehdä näin. ”

”Hän (johtaja) haluaa ajatella aina positiivisen kautta. Ja löytää ratkaisukeskeiset tavat selvittää asioita, kuuntelee ja selvittää.”

Johtajuutta estävinä tekijöinä esiin nousivat luottamus, aikataulut ja ajan puute. Erityisesti aikataulut ja ajan puute näkyivät haastattelujen aikana teemoina, jotka nousivat

säännöllisesti esiin. Varhaiskasvatuksen opettajat toisaalta olivat hyvin tietoisia, kuinka paljon johtajalla menee arjen pyörittämiseen aikaa, mutta opettajilla oli selkeä toive myös kehittää pedagogiikkaa ja halua löytää aikaa myös pedagogiikan kehittämiseen. Haastattelussa nousi esiin, että esihenkilöllä menee arjen pyörittämiseen varhaiskasvatuksessa aikaa ja tämä heijastuu henkilöstölle muun muassa pedagogisen johtamiseen käytetyn ajan vähäisyytenä. Toisaalta johtajalta toivottiin selkeämpää aikatauluttamista ja arvioinnin vahvistamista. Opettajat kokivat tärkeäksi osaksi omaa työtään arvioinnin, mutta toivoivat johtajan vahvistavan ja lisäävän arvioinnin merkitystä lisää.

”Selkeä haastekohta ja kehityskohta on, että esihenkilö tekee hyvää työtä, mutta hän haluaa niin kovasti pitää kaikki langat käsissä, että hänen on vaikea jakaa niitä johtajuuden vastuutehtäviä, mikä heijastuu suoraan siihen, että pedagoginen puoli jää arjen pyörittämisen jalkoihin.”

”Johtaja on vaan kerran viikossa paikalla ni ehkä myös aikatauluttaminen, et mä koen et jollain tasolla johtajuus pitäis olla vahvempaa, et arviointi on niin vahvasti osa meidän työtä ja sen pitäisi olla myös johtajatasolla vahvempaa.”

”Johtajan vastuulla olevat asiat ikään kuin valuu, koska hänellä ei ole aikaa tällä hetkellä. Sillä volyyymillä millä pitäis asiat hoitaa.”

Varhaiskasvatuksen opettajilla oli selkeä näkemys, kuinka johtajuutta voitaisiin kehittää yksiköissä. Varhaiskasvatuksen opettajat kehittäisivät johtajuutta selkeyttämällä työnkuvia, rooleja ja vastuita. Yhteisessä keskustelussa esiin nousi pedagogisen johtajuuden lisääminen ja sen vielä enemmän näkyväksi tekeminen yksiköissä. Johtajuuden jakamisen nähtiin kehittävän johtajuutta ja erityisesti lisäävän vahvempaa johtajuutta taloihin, koska johtaja on harvoin läsnä.

”Ois selkeät tehtävänkuvat ja et ne on selkeät kaikille.”

”Koska johtaja on paikalla vain kerran viikossa niin silloin tarvittaisiin yksiköissä vahvempaa johtajuutta. Sen takia olis tärkeätä, että sitä johtajuutta jaettais. - - Ja se johtajuus olis myös täällä arjessa vahvemmin läsnä.”

Johtajuuden nykytila varhaiskasvatuksen johtajan näkökulmasta

Yksiköiden johtaja kuvasi haastattelussa yrittäjyyden tukevan omaa johtajuuttaan. Hän voi ja saa esimerkiksi keskittyä niihin asioihin, joita pitää itse tärkeänä. Päiväkodin johtaja piti vastuupettajia tärkeinä omina johtajuuden tukipilareina.

Johtaja on paljon rakentanut työtään helpottamaan erilaisia työkaluja ja rakenteita arjen johtamisen tueksi. Näissä luoduissa rakenteissa näkyi ja kuului yksityisen varhaiskasvatuksen arki. Työntekemiseen ei ole kunnan tai ison organisaation valmiita rakenteita. Johtajan puheessa korostui myös työn yksinäisyys ja johtajan kyky kehittää itseään jatkuvasti. Muiden yksityisten varhaiskasvatuksen toimijoiden kanssa voi jakaa asioita, mutta toisaalta muut toimijat nähdään myös kilpailijoina, jolloin halutaan pitää omat luodut työkalut ja hyvät menetelmät muilta kilpailijoilta ”salassa”. Tällöin myös johtajien työn tärkeä voima eli vertaistuki jää vähäiseksi, sillä hänen takanaan ei ole esimerkiksi suurta ketjua tai yhtiötä. Yksityisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajan työssä yhdistyvät pedagogisuus, mutta myös yrittäjyys. Asioita on usein katsottava molempien lasien takaa.

”Yrittäjyys tukee sitä johtajuutta. Mä saan tehdä niinku mä haluan! Mä saan priorisoida ja keskittyä niihin asioihin, mihin haluan ja mitkä tärkeiksi näen. - - Semmosia mitä on lähtenyt yksiköihin luomaan ja rakentamaan sitä johtajuutta tukeen on nämä vastuuopettajat. - - Kaikki toimivat arjen käytänteet ja palaverikäytänteiden muokkaaminen toimivaksi. Tämä on koko ajan itsensä kehittämistä ja oppimista, itsellä on valtava vastuu siitä, kun yläpuolella ei ole ketään. Tämä on myös aika yksinäistä hommaa, vaikka on vastuuopettajia ja muita, en yrittäjänä ja päiväkodin johtajana koskaan saa omaa työnohjausta tai tukea omalle työlle. ”

”Toimivia käytänteitä on joutunut miettimään myös ihan siihen palkanlaskentaan, työaikojen seuraamiseen, sijaisten työvuorojen seuraamiseen. - - Mut hyvä puoli on vaan se, että se on minusta kiinni, et niitä lähtee kehittää. Ja huono puoli se, et pitää tehdä yksin.”

Päiväkodin johtaja toi esiin, että johtajuutta horjuttavat selkeiden työnkuvien puute. Hän toi esiin, että erityisesti yksiköiden vastuuopettajilla ei ole selkeää työnkuvaa. Työnkuvien selkeyttäminen auttaisi johtajuuden jakamisessa ja helpottaisi johtajan työtaakkaa. Lisäksi keskustelussa esiin nousevat yksityisen pienen toimijan haasteet. Hoidettavia asioita on päivittäin paljon ja moni asia pitää tehdä yksin. Esihenkilön täytyy arjessa kyetä tekemään valintoja, jotka vaikuttavat arjen sujuvuuteen. Pitää priorisoida tehtäviä ja kyetä oman työn johtamiseen ja organisointiin.

”Rakenteisiin vaikuttaa tällä hetkellä selkeät työnkuvat. Jos mä ajattelen mikä horjuttaa niin, tällä hetkellä vastuuopettajilla ei ole niin selkeää työnkuvaa.”

”Yksityisellä pienellä toimijalla on laaja skaala tehtäviä, mitkä pitää joka kuukausi hoidella. Johtajuutta estää hoidettavien asioiden paljous ja se työmäärä. Sää joudut valitsemaan ja priorisoimaan. ”

Jaettu johtajuus

Varhaiskasvatuksen opettajilta ja päiväkodin johtajalta jaetun johtajuuden määritelmää kysyttäessä vastauksista esiin nousivat samat teemat. Jaettu johtajuus nähtiin vastuunjakamisena kaikille ja tehtävien delegoimisena. Johtaja jakaa, mutta kokonaisvastuu kuuluu kuitenkin johtajalle, vaikka hoidettavat asiat olisivat jaettu työyhteisössä. Opettajat kokivat, että he ovat oman tiimensä johtajia, jossa myös he jakavat vastuuta muille tiimissä ja johtavat omaa tiimiään kohti laadukasta pedagogiikkaa. Opettajan tehtävänä on myös huolehtia, että tieto kulkee kaikille tiimin jäsenille. Opettaja koettiin myös väylänä johtajan suuntaan ja opettaja ensisijaisesti vie viestiä johtajalle, jos tiimissä ilmenee esimerkiksi huolta lapsesta tai toiminnasta. Jaettu johtajuus vaatisi myös selkeitä raameja, siitä mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin. Haastatteluissa nousi esiin myös, se että palavereissa esiin nostetut asiat jäävät leijumaan ja asioihin ei välttämättä enää palata, vaikka vastuualueita olisi edellisellä kerralla sovittu.

”Jokainen meistä opeista on oman tiimin johtaja ja johtaa omaa tiimiään. Mä itse vielä nään sen johtajuuden niin, et sitä johtajuutta voi jakaa, et se on vastuunjakamista, jota voi jakaa ihan jokaiselle työntekijälle.”

”Jaettu johtajuus ihan yksinkertaisimmillaan tarkoittaa tehtävien delegointia ja vastuualueiden selkeää jakamista. Vaikka kuinka jaettaisiin, niin kokonaisvastuu on loppukädessä mulla (johtajalla).”

”Ne on vähän epäselvät ne määritelmät työtehtävistä, et mikä kuuluu kenellekin. Miten se käytännössä näkyy meidän työssä, niin mun kokemus on se, että jos me mietitään, vaikka opekokouksia, niin meille tulee paljon asiaa ja mitä pitäisi tehdä, mut se jää vähän epämääräiseksi.”

Päiväkodin johtajan kanssa haastattelussa käytiin läpi uskallusta jakaa omaa työtään. Tämä koettiin selkeänä kehittämistarpeena ja haasteena. Johtajalla on halu kehittää ja lisätä luottamusta niin, että tehtäviä pystyttäisiin jakamaan esimerkiksi vastuupettajille. Haastattelussa korostui usko vastuupettajien kykyyn, mutta johtajalla oli huoli asioiden raportoinnista ja etenemisestä oikeaan suuntaan, johon hän haluaisi toimintaa kehitettävän. Tässäkin esille tuotiin selkeiden työnkuvien ja vastuualueiden merkitys. Johtajalla selkeästi on näkemystä siitä minkälaisena vastuupettajien rooli näyttäytyisi arjessa. Vastuupettajan rooli on olla henkilökunnan tavoitettavissa, kun johtaja ei ole paikalla. Esimerkiksi yksi varhaiskasvatuksen vastuupettaja kuvasi omaa rooliaan johtajan oikeana kätenä toimisena.

”En pysty. Ja sitä haluisin ehkä kehittää ja lisätä sitä luottamusta. - - Se on haaste ja se vaatii kehittämistä. Selkeät työnkuvat sitä helpottais ja kun on selkeästi jaettu vastuuta ja tehtäviä, silloin sitä on helpompi seurata, arvioida ja kehittää.”

”Vastuuopettajat ovat henkilökunnan tavoitettavissa, kun en ole siellä taloissa. Vastuuopettaja on tuki ja turva, jos tulee joku tilanne esim. poissaolo. Toimivan arjen mahdollistaminen ja käytännön arjen toimiminen.”

Vaikka haastattelussa nousi esiin se, että johtajan on vaikeaa jakaa johtajuuttaan, varhaiskasvatuksen opettajat kuitenkin kokivat, että johtaja luottaa heihin ja antaa heille vastuuta. Asiaa kuvailtiin etäjohtajuuden kautta. Opettajat kokivat, ettei johtaja voisi toimia etänä, jos heidän työpanokseensa työyhteisössä ei luotettaisi. Opettajat kokivat myös että, oma rooli tiiminjohtajana nähtiin tärkeänä osana arkea. Toiset opettajat korostivat yhteisopettajuuden merkitystä omassa tiimissään ja se nähtiin tärkeänä voimavarana jaksaa ja jakaa työtä. Varhaiskasvatuksen opettajien vastauksista huokui vastuu pitää huolta kaikista työyhteisössä. Tämä näkyi esimerkiksi oman osaamisen jakamisena ja toisen opettajan tukemisena.

”Me toivotaan, että esihenkilö on meidän kallio, niin ollaanhan me myös esihenkilölle arjen kallio, koska ilman meitä arki ei pyörisi näin hyvin. Esihenkilö antaa meille hirveän määrän vastuuta hyvällä tavalla ja hän on onnistunut vastuuttamaan meistä jokaisen. Koen, et hän luottaa meihin ja jollei luottais, ni ei hän vois toimia etänä.”

”Esihenkilö kyllä kaikin keinoin vahvistaa sitä tunnetta, että minuun luotetaan.”

”Oma perspektiivi on yhteisopettajuus, mikä toimii hyvin ja meillä on onni, että tekee semmosen ihmisen kanssa töitä, missä ajatukset vaan, ei tarvii edes sanoa mitään, kun toinen tietää mitä ajattelee. Yhdessä suunnitellaan ja niitä töitä jaetaan.”

”Autan vasuissa ja toiminnassa, kun toinen ope on epäpätevä niin itsellä on kokemusta ja ammattitaitoa. Hän kyselee onneksi paljon ja ottaa vastaan.”

Vastuuopettajat ja päiväkodin johtaja pyrkivät tapaamaan säännöllisesti, mutta osittain tapaamiset ovat jääneet arjen jalkoihin. Tapaamisissa tai arjessa vastuuopettajat ja päiväkodin johtaja keskustelevat henkilökunnan asioista esimerkiksi ristiriidoista tai huolista sekä lapsiryhmään liittyvistä asioista. Päiväkodin johtaja tuo esille, että vastuuopettajat tuovat herkästi esille asioita, jotka nousevat arjesta, jotta arki olisi toimivampaa. Päiväkodin johtaja toi haastatteluissa esille, että vastuuopettajien palavereita voisi kehittää. Palavereihin luotaisiin selkeä käytäntö, mitä asioita puhutaan tai käydään läpi vastuuopettajien palavereissa.

Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus koettiin haastatteluissa moniulotteisena ilmiönä. Jokaisella opettajalla oli vastuu pedagogiikan johtamisesta lapsiryhmässä ja se nähtiin opettajan perustehtävänä. Haastatteluissa opettajat pohtivat paljon, millainen rooli pedagogisella johtajalla heidän yksiköissään olisi. Haastatteluissa nousi esiin, että mahdollinen pedagoginen johtaja nähtäisiin kenttäjohtajana, jonka vastuulla on päivittäisen arjen johtaminen, jotta pedagogiikka toimii kaikissa lapsiryhmissä. Keskustelu pedagogisista toimintatavoista koettiin haastatteluissa tärkeänä toiminnan kehittämisen ja suunnittelun kannalta. Yhteinen keskustelu mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja työyhteisön oppimisen. Yhteinen keskustelu ja kuuntelu nähtiin tärkeinä elementteinä pedagogisen johtajuuden omaksumisessa. Varhaiskasvatus työssä oman työn reflektointi on tärkeää, ja yhteiselle keskustelulle tulisi antaa arjessa enemmän tilaa. Lisäksi pedagogisen kehittämisen lähtökohdaksi opettajat nostivat arvioinnin. Jollei toimintaa arvioida säännöllisesti, ei toimintaa voida kehittää. Yksi opettajista myös ideoi, että arkea voisi mennä seuraamaan toiseen ryhmään, jolloin arkea pystyisi havainnoimaan ja arvioimaan ulkopuolisen silmin.

”On kaksi erilaista näkökulmaa, olla pedagoginen johtaja ja johtaa pedagogiikkaa. Jokinainen vakaope johtaa pedagogiikkaa tuolla lapsiryhmässä ja se on meidän perustehtävä! Pedagoginen johtaja on kenttäjohtaja, joka varmistaa et arki täällä toimii.”

”Pedagoginen johtajuus tarkoittaa...mä nään että, se on toiminnan johtamista, kehittämistä, henkilökunnan kuuntelemista, vasutyön ohjaamista, seuraamista, arviointia.”

”Koen et meidän opettajien tehtävä on jakaa sitä pedagogiikkaa ja suunnitella, mut kyl meidän pitää pystyä kuuntelemaan ja ottaa vastaan palautetta ja pitää pystyä keskustelemaan asioista.”

Opettajat toivoivat pedagogiikan johtamisen tarjoavan palautetta omalle työlle ja uusien näkökulmien löytymistä. Pedagogisen johtajuuden toivottiin jalkautuvan palavereista ryhmään ja tämä nähtiin selkeänä kehittämisen kohteena. Palavereissa esiin nostettujen asioiden toivottiin myös jalkautuvan arkeen, eikä jäävän vain puheentasolle. Tässä korostuivat vastuut siitä, kenen vastuulla on jalkauttaa asioita arkeen. Yhteisen keskustelun ja asioiden arkeen tuomisen lisäksi olisi tärkeää palata arvioimaan ja keskustelemaan teemoista, jotta niistä tulisi työyhteisössä pysyvämpiä. Opettajat korostivat haastattelussa arvioinnin merkitystä. Opettajat näkivät, että johtajalla on vastuu ohjata jokaista työntekijää refleктоimaan omaa toimintaansa. Pedagogista johtajuutta kuvattiin myös sanalla rohkeus. Rohkeus sanoa miten asiat hoidetaan, mutta myös rohkeutta olla läsnä toiselle haastavissa pedagogisissa tilanteissa. Opettajat kaipaavat tukea toisiltaan tilanteissa, mutta myös johtajan tukea.

”Johtajan pitää jalkauttaa itseään ryhmiin, jos ei pysty, niin olisi keinot, miten hän voi arvioida ja kysyä miksi. Tässä korostuu taas se arviointi, meidän pitää reflektoida omaa toimintaa, mutta johtaja myös ohjaa meitä siihen.”

”Johtaja on vastuussa pedagogisesta toiminnasta. Sen pitää näkyä arjessa. Nyt se jää sinne neljän seinän sisään opepalavereihin ja vastuuopettajien palavereihin. Mut ois toimivaa, et olis läsnä ja jalkautuisi.”

”Rohkeutta. Mua helpottaa tosi paljon, että esihenkilö ja toinen vastuuopettaja seisoo siellä taustalla ja meillä on yhteinen näkemys asioista.”

Opettajat kokivat, että pedagogiikan johtamisen toteuttamiseen tarvittaisiin vuosikelloa ja selkeitä raameja. Yksi opettajista myös pohti, että raamien asettaminen ja selkeät toimenkuvat olisivat ulospäin vahva viesti, siitä että yksiköissä pedagogiikka, johtaminen ja toimintakulttuuri on toimivaa. Tämä näkyisi muun muassa niin, että rekrytoinneissa saataisiin osaavaa ja koulutettua henkilökuntaa yksiköihin.

7.2 Työpajan tulokset

Työnkuvat

Ensimmäisessä työskentelyssä käytiin läpi työnkuvia. Yksiköissä oli juuri aloitettu päivittämään perehdytyskansiota ja aloitettu työnkuvien päivittäminen. Työpajassa avattiin vielä lisää näitä työnkuvia ja jatkettiin asiaa yhteisen keskustelun kautta. Keskustelua nousi erityisesti vastuuopettajan työnkuvasta ja tähän työnkuvaan löydettiin paljon yhteisen keskustelun kautta asioita, jotka koskivat vastuuopettajaa. Johtajan ja pedagogisen johtajan työnkuvista keskusteltaessa palattiin toistuvasti jompaankumpaan työnkuvaan, sillä molemmat työnkuvat tukivat toinen toisiaan. Varhaiskasvatuksen opettajan rooli pedagogisena johtajana omassa tiimissä korostui. Keskustelun aikana kirjattiin ylös tehtävänkuvaukseen sopivia tehtäviä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 3.) on listattuna työpajatyöskentelyn aikana kirjattujen keskeisten roolien tehtävät.

| Päiväkodin johtaja/pedagoginen johtaja | Vastuuopettaja | Varhaiskasvatuksen opettaja |
|--|---|---|
| Johtaa, valvoo ja kehittää yksiköiden varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen perustehtävän toteutumista yhdessä vastuuopettajien kanssa. | Silloin kun päiväkodin johtaja ei ole paikalla, huolehtii toimivan ja hyvin sujuvan arjen toteutumisesta. | Kokonaisvastuu lapsen hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta lapsen ikä- ja kehitystason mukaan yhdessä perheiden kanssa pohjautuen varhaiskasvatussuunnitelmaan. |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Tehtävä on ammatillisen työn lähi-johtamista eikä sisällä säännöllistä lapsiryhmätyötä.</p> <p>Huolehtii toimivan ja hyvin sujuvan arjen toteutumisesta päiväkodissa.</p> <p>Seuraa ja edistää työhyvinvointia, työssäjaksamista ja työssä viihtymistä.</p> <p>Henkilöstöjohtaminen</p> <p>Hallinnollinen johtaminen</p> <p>Toimintakulttuurin kehittäminen, arviointi ja suunnittelu</p> <p>Vastuu johtaa varhaiskasvatussuunnitelma työtä yksiköissä.</p> | <p>Laatii sijaisten työsopimukset, mikäli johtaja ei ole paikalla.</p> <p>Huolehtii, että työvuorolistassa on merkittynä muutokset, mm. sairaspöissaolot ja sijaiset.</p> <p>Huolehtii yhteistyössä johtajan kanssa, että henkilökunta toimii yksikön arvojen ja sääntöjen mukaisesti.</p> <p>Vastaa yhteistyössä johtajan kanssa pedagogiikan toteutumisesta omassa varhaiskasvatusyksikössä.</p> <p>On vastuussa oman yksikkönsä arjen toimivuudesta.</p> <p>Seuraa ja edistää työhyvinvointia, työssä jaksamista ja työssä viihtymistä. Keskustelee havainnoitua johtajan kanssa.</p> <p>Huolehtii talonpalaverin pitämisestä, jos johtaja ei ole paikalla.</p> <p>Työvuorojen ylitykset tai alitukset sovitaan vastuupettajan kanssa, mikäli johtaja ei ole paikalla.</p> <p>Sijaisten vastaanotto ja sijaisten perehdytyksestä huolehtiminen.</p> <p>Osallistuu säännöllisesti yksiköiden johtamisen palavereihin</p> | <p>Vastaa, että lapselle suunniteltu tuki toteutuu varhaiskasvatuksessa.</p> <p>Vastaa lapsen varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisesta ja arvioinnista yhdessä vanhempien ja moniammatillisen työryhmän kanssa.</p> <p>Jatkuva pedagoginen vastuu lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja kehittämisestä.</p> <p>Vastuussa tiimin toimivuudesta ja toimii tiimin pedagogisena johtajana.</p> <p>Huolehtii arjen toimivuudesta yhdessä tiimin kanssa.</p> <p>Vastaa moniammatillisesta yhteistyöstä (mm. neuvola, terapeutit, psykologit, lastensuojelu, veo ym.)</p> |
|--|--|--|

Taulukko 3. Keskeisten roolien työtehtävät

Vastuupettajan tehtävänkuva keräsi paljon osallistujilta ajatuksia ja ideoita. Vastuupettajan tehtävissä korostuivat johtamiseen osallistuminen yhdessä johtajan kanssa. Monessa tehtävässä kuvataan, kuinka työtehtävä tapahtuu yhdessä johtajan kanssa.

”Huolehtii yhteistyössä johtajan kanssa, että henkilökunta toimii yksikön arvojen ja sääntöjen mukaisesti.”

Tehtävänkuvaa on laaja ja kattaa monenlaisia vastuita. Osallistujien kirjaamat tehtävät myös osoittavat, että vastuuopettajan kaltaiselle työnkuvalle on selkeä tarve yksiköissä, koska johtaja työskentelee viikon aikana paljon etänä. Siksi vastuuopettajan tehtävänkuvaaan kuuluu myös johtamisen tehtäviä kuten perehdytys, työvuoroasiat, palaverien pito ja arjen sujumuudesta vastaaminen.

Vuosikello ja vastuut

Toisessa työskentelyssä osallistujat pohtivat mitä tärkeitä asioita tulisi hoitaa kuukausittain, ja mitkä ovat arjen toimivuuden kannalta merkityksellisiä ja olennaisia asioita. Tässä työskentelyssä korostuivat tehtävien jakautuminen työyhteisössä. Työskentelyn avulla pystyttiin näkemään, miten jaettu johtajuus toteutuu yksiköissä. Tehtävän tuloksista on nähtävillä se, että monet työtehtävät varhaiskasvatuksessa jakautuvat toimintakauden alkuun elo- ja syyskuulle sekä toimintakauden loppuun huhti- toukokuulle. Kuvassa 2. on näkyvillä vastuiden jakautuminen toimintakauden aikana.

| SYKSY | TALVI | KEVÄT | KESÄ |
|--|--|--|---|
| Tiimisolupimus (vo, tiimit) Ryhmävasu (vo, tiimit) Aloituskeskustelut (pkj) Vanhempainillat (pkj, tiimit) Tiimin suunnitteluilta (tiimi) Kehityskeskustelut (pkj) Leops -keskustelut (eo, pkj) Vasu -keskustelut (vo, pkj) Johtajan vierailu tiimeissä (pkj) Asiakastytyväisyyskyselyt (pkj) Henkilökunnan tyytyväisyyskyselyt (pkj) Syksyn päivystystönn suunnittelu (pkj) | Tiimin suunnitteluilta (tiimit) Arkistointi (vo, pkj) | Kehityskeskustelut (pkj) Vasu -keskustelut (vo, pkj) Leops -keskustelut (eo, pkj) Henkilökunnan tyytyväisyyskysely (pkj) Asiakastytyväisyyskysely (pkj) Kesän päivystystönn suunnittelu (pkj) | Kaikkien suunnitelmien päivitys (pkj) Arkistointi (vo, pkj) |
| JATKUVASTI TOISTUVAT: Tiimipalaverit (vo+tiimi) ****infot (pkj, vastuuopet) Opepalaverit (pkj) Vastuutiimin palaveri (pkj, vastuuopet) Talonpalaveri (pkj, vastuuopet) Työvuorosunnittelu (pkj) | | | |
| TARPEEN MUKAAN: Materiaalilaukset (pkj) Perehdytys (vastuuopet, tiimit) | | | päiväkodinjohtaja vastuuopettaja varhaiskasvatuksen opettaja esiopettaja |

Kuva 2. Vastuiden jakautuminen toimintakauden aikana.

Kuvasta voidaan nähdä, että päiväkodinjohtaja vastaa yksiköissä monesta asiasta. Haastattelussa ja työpajassa korostuivat päiväkodin johtajan kokonaisvastuu toiminnasta, mikä näkyy myös vastuiden jakautumisena pääsääntöisesti päiväkodin johtajalle. Tehtävän aikana keskusteltiin yhdessä, millaisista tehtävistä myös vastuuopettajat tai varhaiskasvatuksen opettajat voisivat vastata. Esimerkiksi päivystysajan valmistelut ja tehtävät jakautuvat vain päiväkodinjohtajalle. Tehtävää voitaisiin kuitenkin jakaa vastuuopettajille sekä

opettajille enemmän. Vastuuopettajat mainitsivat työskentelyn aikana olevansa valmiita otamaan osan johtajan työtaakasta ja tehtävistä, mutta toisaalta muistuttivat myös, että niihin on osattava myös resursoida riittävästi aikaa. Vastuiden jakamista tulee miettiä jatkossa yksiköissä. Työskentelystä huomattiin, että varhaiskasvatuksessa monet tehtävistä jakautuvat erityisesti tietylle ajanjaksolle. Vuosikellomainen ajattelu ja toiminnan organisointi mahdollistavat asioiden ennakkoinnin. Vastuiden jakautumista ja niiden riittävää resurssointia eli aikaa hoitaa tehtäviä selkeyttäisivät toimivat rakenteet.

8 Johtopäätökset sekä jaetun johtajuuden toimintamalli

Kerätyn aineiston ja teoretiedon pohjalta on luotu jaetun johtajuuden toimintamalli. Kehittämistyö osoitti, että jaetulle johtajuudelle on selkeä tarve ja työyhteisö kykeni tunnistamaan oman yksikkönsä kehittämistarpeita. Johtajan työn ja toiminnan hyvä suunnittelu, organisointi ja työn pohjautuminen yhteiseen arvopohjaan takaavat laadukasta varhaiskasvatusta (Fonsén 2014, 181). Tässä toimintamallissa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Rakenteet ovat selkeästi kuvattuja
- Jaettu johtajuus ja vastuuopettajan rooli ovat selkeät
- Pedagoginen johtajuus yhteisenä visiona ja työvälineenä

Toimintamallissa jaettu johtajuus koostuu sitoutumisesta, yhteisestä ymmärryksestä, vuorovaikutuksesta ja itseohjautuvuudesta. Tätä toimintaa leikkaa myös pedagoginen johtajuus, joka syntyy arvoista, organisaatiokulttuurista ja substanssin hallinnasta. Johtaja antaa jaettuun johtajuuteen oman panostuksensa päättäväsyydellä, luottamuksella ja avoimuudella. Näin voimme synnyttää laadukasta varhaiskasvatusta ja lisätä työntekijöiden hyvinvointia (liite 3). Jäppinen (2012, 17–18) kuvaa johtajuutta yhteisön ominaisuuksina, joka onnistuessaan vie eteenpäin ja katsoo tulevaisuuteen. Jalkanen (2020) kuvaa, että toimivat rakenteet tukevat yhteistä suuntaa ja toiminnankehittämistä. Yhteiseen johtajuuteen tarvitaan kaikkien osaamista ja yhteistä näkemystä haluta tehdä asiat paremmin.

Tässä toimintamallissa voidaan puhua laajentuvasta johtajuudesta (diffused leadership). Se on kollektiivista sitoutumista tavoitteisiin, arvoihin ja käytänteisiin organisaatiossa. Johtajuus on kytkettynä oppimiseen, jossa kyetään reflektiiviseen tarkasteluun ja dialogiseen pohdintaan. (Parrila 2022)

Rakenteet ovat selkeitä

Rakenteet mahdollistavat yhteisen keskustelun ja toiminnan reflektoinnin, ja päiväkodin johtajan tehtävänä on luoda näitä rakenteita. Tällaisiksi rakenteiksi voidaan kuvata viikoittaiset talonpalaverit, tiimien palaverit ja pedagogiset kokoukset. (Tiihonen 2019, 117.) Lisäksi rakenteita tukevia työvälineitä ovat ryhmän pedagoginen suunnitelma, lapsen yksilöllinen varhaiskasvatuksen suunnitelma, tiimisopimus, tiimipalaverien ohjeistus ja rakenne, arvioinnin ja kehittämisen rakenteet. (Parrila 2022).

Palaverien ja keskustelujen organisointi ja niistä kiinni pitäminen ovat olennainen yhteisen keskustelun synnyttämisessä. Rakenteiden toimivuutta on syytä säännöllisesti tarkastella ja arvioida niiden toimivuutta. (Fonsén & Parrila 2016, 29–30.) Rakenteet luovat

psykologista turvallisuutta. Psykologista turvallisuutta lisää, se että, on aina joku, jonka puoleen kääntyä tai tietää miten toimia. Kehitettäessä organisaation keskeisten toimintojen pitää olla rakenteiden varassa, ei niinkään yksittäisten ihmisten (Jalkanen 2020). Tämä korostaa sitä, että tehtävät eivät saa kasautua yhden ihmisen varaan. Varhaiskasvatuksen ja yksiköiden arjen tulee toimia ilman tiettyä ihmistä. Johtajalla on selkeä kokonaisvastuu, mutta toimivat rakenteet mahdollistavat johtajalle tilanteissa joustamisen. Aina ei tarvitse olla läsnä. Soukainen (2015, 160) kuvaa, että johtajan työssä strategiat liittyvät selkeisiin rakenteisiin, töiden delegointiin ja varajohtajaresurssin selkeään käyttöön.

Johtajan toiminnan tulee olla selkeää ja organisoitua. Selkeä arvopohja auttaa johtajaa sitouttamaan työntekijät työyhteisön kulttuuriin. Arvokeskusteluihin panostamalla luodaan johtajuuspääomaa, joka pitää sisällään jaettuja arvoja, ihanteita ja sitoutumista. Johtajuuspääoman kasvu taas mahdollistaa sen, että työyhteisö kykenee kantamaan enemmän vastuuta. (Fonsén 2014, 181–183.) Yksityisellä varhaiskasvatuksen toimijalla on selkeä arvopohja, jonka varaan on hyvä rakentaa toimintakulttuuria. Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaation kulttuuriin sekä arvopohjaan.

Kehittämisehdotuksena on, että palaverikäytänteitä muokataan ja niiden sisällöt mietitään toimintakaudeksi kerrallaan etukäteen. Taulukossa 4. on ehdotelma palaverikaaviosta. Palaverikaaviosta selviää, milloin palavereita pidetään ja kenen vastuulla on palaverin pitäminen. Vastuutiimin palavereissa vastuuopettajilla, olisi vastuu toimia palaverin puheenjohtajana. Jokaisesta palaverista kirjataan aina muistio, sihteerivuoro palavereissa kiertää tasaisesti ja on aina jonkun vastuulla. Talonpalaveri järjestettäisiin kuukaudessa kaksi kertaa esimerkiksi joka kuukauden ensimmäinen viikko ja kolmas viikko. Vastuutiimin palaveriin pystyttäisiin näin irrottamaan ajankohdaksi kuukauden toinen ja neljäs viikko. Tarvittaessa järjestetään opettajien palavereita ja lastenhoitajien palavereita ainakin kerran kuukaudessa tai toimintakauden aikana vähintään kahdesti. Selkeät toimintamallit ja prosessien noudattaminen helpottavat jokaisen työntekijän työntekoa, mutta toisaalta on muistettava, että luotujen työvälineiden ja rakenteiden tulee tukea työtä, ei kuormittaa ketään (Soukainen 2015, 161; Mäntyjärvi & Parrila 2021, 272).

| PALAVERI | MILLOIN | KUKA |
|---------------------|--|------------------------------|
| Talonpalaveri | 2 krt kuukaudessa/ torstaisin tai perjantaisin | Päiväkodinjohtaja |
| Opettajien palaveri | Kerran kuukaudessa tai syksyllä/kevällä 2krt | Päiväkodinjohtaja, opettajat |

| | | |
|--------------------------|--|------------------------------------|
| Lastenhoitajien palaveri | Kerran kuukaudessa tai syksyllä/keväällä 2krt | Päiväkodinjohtaja, lastenhoitajat |
| Vastuutiimin palaveri | 2 krt kuukaudessa/ torstaisin tai perjantaisin | Vastuupettajat, päiväkodinjohtajat |
| Tiimipalaveri | Kerran viikossa | Opettaja+ muu tiimi |

Taulukko 4. Palaverikaavio

Johtaja mahdollistaa vuorovaikutuksen toistuvien rakenteiden kautta. Haastatteluaineistossa tuotiin esiin, että palavereissa käydyt tai sovitut asiat jäävät jalkautumatta arkeen. Tähän tulee jatkossa kiinnittää huomiota, sillä myös Mäntyjärvi & Parrila (2021, 271–272) tuovat esiin, että rakenteet ovat sovittuja, mutta työntekijät eivät sitoudu tai valmistaudu näihin. Vaarana on, että keskustelu jää pinnalliseksi eikä työn ydinasiat jalkaudu arkeen. Keskustelu on aina tärkeää, mutta tärkeää on myös osata fokusoida keskustelu oikeaan suuntaan. Työyhteisössä tulee tarjota tilaa ja aikaa vuorovaikutukselle ja on hyvä, että palaverit ovat etukäteen suunniteltuja, joissa on mahdollisesti esityslista, jota voi halutessaan käydä läpi ennen palaveriin osallistumista. Palavereihin osallistuminen vaatii myös oman työnjohtamista, mikäli palavereihin pyydetään etukäteen valmistautumaan. Tärkeää on, että jokaiselle järjestetään aikaa arjessa valmistautua niihin riittävästi. On myös ajoittain varhaiskasvatuksen kiireellisessä arjessa mahdotonta reagoida valmistelua vaativiin palavereihin muutaman päivän varoitusajalla. Siksi etukäteen mietityt teemat esimerkiksi ammattiryhmien omiin palavereihin on tarpeen.

Osa työyhteisöstä koki, että yksiköiden johtajuus toimii myös etänä, mutta osa opettajista kaipasi ajoittain johtajan tukea päivittäisessä arjessa. Haastatteluissa kuvattiin, että vaikka johtaja ei ole paikalla, hän on aina tavoitettavissa. Haastatteluista nousi esiin, että yksiköissä on selkeät toimintamallit, kuinka toimitaan niissä tilanteissa, kun johtaja ei ole paikalla. Opettajat kuvasivat, että johtaja hoitaa henkilöstöhallinnolliset asiat ja hankkii yksiköihin sijaiset. Etäjohtajuuden myötä yksikön opettajat kokivat olevansa itseohjautuvia ja omaaloitteisia ja tekevänsä laajasti yhteistyötä koko talon kesken. Useamman yksikön johtaminen vaatii rakenteita, jotka mahdollistavat tiedottamisen ja yhteisten kokousten järjestämisen (Soukainen 2015, 155). Yksiköiden arkea ja johtajan omaa työtä tukemaan erityisesti niinä päivinä, jolloin johtaja työskentelee talossa, olisi tärkeää tehdä näkyväksi johtajan päiväohjelma. Tällöin henkilöstö näkee, milloin johtaja on tavattavissa tai milloin hän ei ole tavoitettavissa, jos hän hoitaa keskittymistä vaativia tehtäviä. Tarkoituksena on taata johtajalle työrauha, mutta myös taata henkilöstölle hetki, jolloin johtajan puoleen voi kääntyä.

Pedagoginen johtajuus yhteisenä työvälineenä

Pedagogisen johtamisen prosessi voidaan sitoa vuosikellomaiseen ajatteluun. Tässä kehittämistyössä esille nousi, että pedagogiselle johtamiselle ei jää arjessa aikaa ja sitä toivottiin näkyvämmäksi osaksi yksiköiden arkea. Varhaiskasvatuksen opettajan työtehtäviin kuuluvat varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien laatiminen sekä hoito, kasvatusta ja opetus -tehtävät. Sekä opettajan että lastenhoitajan perustehtäviin tulee olla riittävästi aikaa. Pedagogisesta johtajuudesta vastaavat jokainen omalla tasollaan. Lastenhoitaja ja varhaiskasvatuksen opettaja ovat osaltaan vastuussa pedagogisesta johtajuudesta siinä missä myös kunnan tai kaupungin päättäjät. Pedagogisen johtajuuden vastuualueet laajenevat aina mikrotasolta kohti valtakunnallista päätöksentekoa. (Fonsén 2014, 184.) Pedagogisen johtamisen tueksi voidaan käyttää samaa vuosikellomaista ajattelua. Kehittämisehdotuksena on, että vastuutiimi (vastuuopettajat ja päiväkodinjohtaja) suunnittelee vuodeksi kerrallaan pedagogisen kehittämisen vuosisuunnitelman. Vuodeksi valitaan esimerkiksi yksi yhteinen kehittämisen kohde, johon paneudutaan tiimeissä, ammatillisissa palavereissa tai muissa käytännöissä. Suunnitelmaan kirjataan miten ja ketkä kehittämistä arvioivat. Kirjallinen suunnitelma tekee näkyväksi myös dokumentoinnin. Vastuuopettajien osaamista ja ohjausta voitaisiin käyttää tässä suunnitelmassa esimerkiksi tarjoamalla tukea, ohjausta ja mentorointia muille. Pedagoginen vuosisuunnitelmapohja on näkyvissä liitteissä (liite 4.). Fonsén & Parrila (2016 148), kuvaavat kuinka suunnitelma vapauttaa aikaa ja helpottaa pedagogisen johtamisen toteuttamista, koska henkilöstö ja johtaja tietävät mitä tehdään, milloin, miksi ja miten.

Haastatteluista esiin nousi pedagogisen kehittämisen lisäksi arviointi. Opettajat nostivat useasti haastattelujen aikana esiin arvioinnin merkitystä. Opettajat kuvasivat, ettei toimintaa voida kehittää ilman säännöllistä arviointia. Pedagogisen johtamisen vuosisuunnitelmassa on kirjattu selkeä arviointiosio. Tämä vahvistaa arvioinnin merkitystä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022,73) kuvataan, että arviointi on keskeisessä asemassa varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Vastuuopettajat toivat haastatteluissa esiin, että vastuuopettajan nimike tulisi muuttaa pedagogiseksi johtajaksi tai varajohtajaksi. Päiväkodin johtaja näki, ettei pystyisi irrottamaan omasta johtajuudestaan pedagogista johtajuutta. Varhaiskasvatuksen opettajan tehtävänä on toimia oman työnsä pedagogisena asiantuntijana. Pedagogisen johtajan tehtävän irrottaminen erilleen ei kehittämistyön ja teorian tiedon valossa palvele pientä varhaiskasvatuksen toimijaa. Pedagogista johtajuutta tulee kehittää luomalla selkeitä palaverikäytänteitä ja vahvistamalla opettajan roolia toimia yksiköissä rohkeammin pedagogisen keskustelun ja

toimintakulttuurin sanansaattajana. Hyvä pedagoginen johtajuus koostuu yhteisöllisestä kulttuurista, hyvästä viestinnästä ja itseohjautuvuuden lisäämisestä (Juusenaho 2008, 25).

Opettajajohtajuus toteutuu kehittämistyön mukaan hyvin. Opettajat johtavat omassa tiimissään laadukasta pedagogiikkaa, kehittävät oppimisympäristöjä ja toimintamalleja. Opettajajohtajuutta horjuttaa opettajan osaaminen tai opettajan kykenemättömyys ottaa vastuuta pedagogisesta johtajuudesta. Opettajan tehtävänä on velvollisuus ohjata ja perustella asioita pedagogisesta näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen opettajalla on vahva pedagoginen osaaminen, jota tulee hyödyntää työyhteisön toiminnassa. (Tiihonen 2019, 119.)

Jaettu johtajuus ja vastuupettajan rooli

Haastattelut ja työpajatyöskentely osoitti, että työnkuvien ja roolien selkeyttämiselle on tarve. Varhaiskasvatuksen opettajat sekä päiväkodin johtaja toivat esiin työnkuvien selkeyttämisen tarpeen. Johtaja tunnisti, että työnkuvien epäselkeys selkeästi horjuttaa yksiköiden johtajuutta. Vastuupettajan roolia tulee kehittää. Vastuupettajan rooli oli selkeästi tärkeä johtajalle ja yksikön muille työntekijöille. Kehittämistyö osoitti, että vastuupettajan ja johtajan välinen yhteistyö tulee olla joustavaa, luottamuksellista ja saumatonta. Haastatteluissa ja työpajoissa huokui, että vastuupettajat ja johtajat uskaltavat puhua asioista avoimesti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että nimettyjen varajohtajien työtehtävät painottuvat pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen. Tehokkainta on, että päiväkodin johtajan ja varajohtajan työnkuvat täydentävät toisiaan. Varajohtamisjärjestelyn tulee olla ensisijaisesti tukirakenne ei keino ratkaista johtamiskokonaisuuksien haasteita. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 81–82.)

Varhaiskasvatuksen laadun rakennetekijöissä ja niitä kuvaavissa indikaattoreissa mainitaan (Vlasov ym. 2018, 72), että:

”Paikallisella tasolla on selkeä varhaiskasvatuksen päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä, johtamisen rakenteet ja menettelytavat. Johtamisjärjestelmä tukee henkilöstön pedagogista työtä ja lasten hyvinvointia sekä varmistaa varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen.”

Tämä laatuindikaattori tuo esiin tässäkin aineistossa esiin nousseen seikan. Selkeä johtamisjärjestelmä tukee henkilöstöä pedagogisessa työssä sekä selkeällä johtamisella tuetaan myös lasten hyvinvointia. Johtamistyöhön tarvitaan myös osaamista ja riittävää asiantuntemusta. Johtamisrakenteilla voidaan kuitenkin suuresti helpottaa johtajan työtä. Soukainen (2015, 159) tuo esiin, että työn hallinnan kannalta johtajan tulee tiedostaa hajautetun organisaation tuomat haasteet. Johtajan työtaakkaa helpottaa tällöin tehtävien priorisointi ja delegointi. Tarkoituksenmukainen johtamisjärjestelmä on keskeinen laadun rakennetekijä

varhaiskasvatuksessa. Yksiköiden omat strategiat ja johtajuus luovat tärkeitä rakenteita toiminnan suunnittelulle ja toteuttamiselle sekä pedagogiikan arvioinnille ja kehittämiselle. Laatua lisäävä johtajuus koostuu yhteisesti jaetusta perustehtävästä, tavoitteista ja johtamisstrategiasta. (Vlasov ym. 2018, 46.) Hyvillä johtajuusrakenteilla voidaan tuottaa toimivampaa johtajuutta kuin johtajan jatkuvalla läsnäololla (Halttunen 2009; Soukainen 2015).

Kehittämistyö osoitti, ettei varsinaisella nimikkeellä ole merkitystä. Tärkeää on, että yksiköissä tiedetään, miten tehtävät jakautuvat johtajan ja vastuuopettajien kesken. Tästä tulee käydä myös avointa keskustelua koko työyhteisön kesken. Vastuuopettajan tehtävänä on toimia johtajan työparina ja tukea tätä erityisesti silloin, kun tämä ei ole paikalla. Yhteistyökumppanin yksiköissä on tärkeää pitää vastuuopettajat osana johtamisrakennetta. Tärkeää on jatkossa kirkastaa heidän työnkuvaansa ja mahdollistaa vastuuopettajille myös aikaa viikoittain tehtävien hoitamiseen.

Jaettua johtajuutta voidaan käyttää apukeinona työn hallinnan lisäämiseksi. Selkeät toimintamallit ja työyhteisössä sovittujen prosessien noudattaminen helpottavat johtajan sekä työntekijöiden työntekoa. Aineistossa nousi esille työyhteisön itseohjautuvuus ja oma-aloitteisuus, jotka ovatkin merkittävässä asemassa, kun johtaja ei ole jatkuvasti läsnä. Halttusen (2009, 139–143) mukaan johtajuus toteutuu parhaiten itseohjautuvia tiimejä johtamalla. Tiimien on otettava johtamisvastuuta itselleen, mutta johtajan ja koko työyhteisön on kyettävä käymään keskustelua jaetusta johtajuudesta, jotta jaetun johtajuuden sisältö olisi selkeä koko työyhteisölle. Jaettu johtajuus syntyy yhdessä keskustelluista arvoista, tavoitteista ja sovituista tavoista toimia. Tarvitaan henkilöstön sitoutumista, jotta jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa

Aineistossa nousi esille johtajan työajan riittämättömyys. Aika ei riitä kaikkeen samanaikaisesti, on priorisoitava asioita, joita päivittäin tekee. Oman osansa johtajan kiireisyyteen tekee kaksi yksikköä. Johtaja johtaa kahta toisistaan erillään olevaa yksikköä, jolloin työkuormaa on selkeästi enemmän. Pienen yksityisentoimijan johtajan työssä näkyy työn moniulotteisuus, johtaja voi suoriutua päivän aikana monesta erilaisesta roolista. Eikä kaikki rooleista koske henkilöstöhallinnollista tai pedagogista johtamista. Ajankäytön odotukset varhaiskasvatuksen johtajan työssä ovat ristiriitaisia. Johtajat haluaisivat käyttää aikaa pedagogiseen sekä osaamisen johtamiseen (Soukainen 2015, 157). Tiihonen (2019) kuvaa, kuinka johtajuuden jakaminen varhaiskasvatuksessa on työntekijöille välttämätöntä. Perustana kaikelle on päiväkodin johtajan päätös johtajuuden jakamisesta. Johtajan ei tarvitse tietää kaikesta kaikkea tai tehdä kaikkea selviytyäkseen johtajuudesta. Tehtäviä on myös mahdollista määritellä muille vastuuhenkilöille. (Soukainen 2015, 161.)

Aineistossa näkyivät myös erilaiset suhteet, joiden kautta johtajuus muodostuu. Opettajat mainitsivat luottamuksen ja haastatteluaineistosta saa käsityksen, että työyhteisössä on syntynyt luottamussuhteita. Myös auktoriteettisuhde näkyi sekä opettajien, että johtajan haastatteluissa sekä työpajassa. Johtajalla on selkeä asema ja vastuu, mutta myös kyky delegoida tehtäviä. Työyhteisöä kuvattiin yhtenäiseksi perheeksi ja tiimi nähtiin tärkeänä osana oman työskentelyn tukea. Erityisesti pienessä varhaiskasvatustyöyksikössä yhteisöllisyyden tunne ja työkaverien tunteminen korostuvat entisestään. Johtajuus on suhteissa rakentuvaa ja jokainen varhaiskasvatustyöyksikkö pitää sisällään kaikkia näitä suhteita. Tulevaisuuden varhaiskasvatuksessa olisi tärkeää pyrkiä kohti voimaannuttavaa vuorovaikutussuhdetta, joka on Tiihosen (2019, 108) mukaan avain uudenlaiseen toimintakulttuuriin varhaiskasvatuksessa. Johtajuus rakentuu vuorovaikutussuhteissa ja on moniääninen prosessi. Voimaannuttavaa vuorovaikutussuhdetta kyetään rakentamaan jaetun johtajuuden avulla, johon tarvitaan sitoutumista, yhteistä ymmärrystä, vuorovaikutusta ja itseohjautuvuutta. Näitä voidaan lisätä rakenteilla ja työn organisoinnilla. Tiihonen (2019, 114) korostaa, että tiedostamalla suhteiden merkitystä johtajuuden jakamiselle, niitä voidaan tietoisesti kehittää ja tarkastella.

Mitä johtajalta ja työntekijöiltä odotetaan?

Johtajan tehtävänä on kannustaa työntekijöitä sitoutumaan johtajuuden jakamiseen ja vuorovaikutukselliseen kulttuuriin (Tiihonen 2019, 118). Omalla esimerkillään johtaja näyttää omalle työyhteisölleen, kuinka jaettu johtajuus sitouttaa ja parhaimmillaan voimauttaa koko työyhteisön. Johtajuutta voidaan jakaa ilman jaetun johtajuuden toimintamallia, mutta jaetun johtajuuden avulla johtaja osallistaa työyhteisön päätösten valmisteluun, tekemiseen ja johtajuuden yhteisölliseen toteuttamiseen. Tarvitaan päättäväisyyttä ja valmiutta johtajuuskäytäntöjen uudistamiseen, jotta johtajuuden jakaminen toteutuu. Sitoutuminen jaetun johtajuuden toimintakulttuuriin on koko työyhteisön vastuulla. (Söyrinki 2008, 68.)

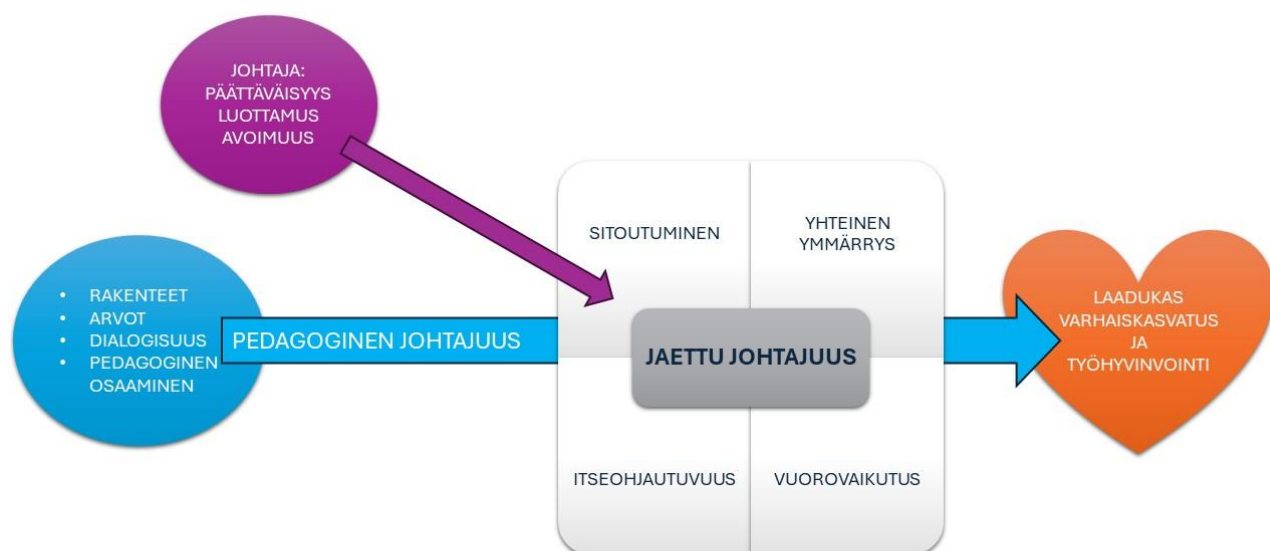
Johtajalta vaaditaan myös kykyä pitää huolta omasta jaksamisestaan. Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023, 83) huomauttavat, että johtajan on tärkeää muistaa pitää myös itsestään huolta ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Hyvinvoivan johtajan hyvä valuu alaspäin, mikä on lasten, työntekijöiden ja organisaation etu.

Kehittämisvastuu saattaa tuntua johtajasta liian haastavalta tai isolta prosessilta. Siksi jaettu pedagoginen johtajuus jakaa kehittämisvastuuta koko työyhteisölle. Jokaisen ammattilaisen vastuulla on rohkaistua ja sitoutua tarkastelemaan omaa ja tiimin työtä aktiivisesti ja ajanmukaisesti. (Mäntyjärvi & Parrila 2021, 271.) Varhaiskasvatuksen opettajilla on tärkeä tehtävä ottaa vastuu ja valjastaa oma osaamisensa pedagogiikasta koko työyhteisön käyttöön. Haastattelujen myötä ilmeni, että yksiköissä annetaan toisille tukea ja apua sitä

tarvittaessa ja tästä on hyvä pitää jatkossa kiinni. On tärkeää luoda myös työyhteisöä, jossa on sallittua napata työkaveria hihasta ja kysyä, jos jokin mietityttää.

Työterveyslaitoksen (2024) mukaan työn kehitettävyyden, välitön palaute omasta työstä ja voimaannuttava tiimissä työskentely ovat kolme tärkeintä voimavaraa työn imulle. Jaettu johtajuus mahdollistaa parhaimmillaan työn kehitettävyyden, jolloin työntekijöillä on mahdollista käyttää monipuolisesti taitojaan, oppia ja kehittyä. Jaettuun johtajuuteen syntyy suhteiden kautta ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Siksi on tärkeää saada palautetta omasta työstään ja nähdä kuinka hyvin siitä suoriutuu. Varhaiskasvatuksessa työskentely tarjoaa tiimityöskentelyä. Voimaannuttava tiimi on yhdessä ohjautuva, autonominen ja kyvykäs.

Toimintamallia kuvaa alla oleva kuvio (kuvio 8).



Kuvio 8. Jaetun johtajuuden toimintamalli

9 Pohdinta

9.1 Kehittämistyön arvioiminen

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa jaetun johtajuuden toimintamalli yksityiselle varhaiskasvatuksen toimijalle. Kehittämistyön tuloksena syntyi toimintamalli (liite 3). Toimintamallissa esitetyt kehittämissuositukset pohjautuivat teemahaastatteluihin, työpajatyöskentelyssä tuotettuihin aineistoihin sekä teoretiseen tietoon. Keinoja, joilla jaettua johtajuutta voidaan varhaiskasvatuksessa tukea ovat vastuuopettajien roolin selkeyttäminen, pedagogisen johtajuuden näkyväksi tekeminen arjessa sekä kaikki prosessit käytänteistä rakenteisiin ovat selkeästi kuvattuja. Lähtökohtana toimintamallissa on, että selkeyttämällä perustehtävää voidaan jakaa johtajuutta, joka johtaa siihen, että pedagoginen johtajuus tulee näkyväksi ja kaikkien yhteiseksi tavaksi toimia. Tätä edes auttaa se, että yksikön käytänteet, rakenteet ja prosessit ovat mahdollisimman selkeästi kuvattuja, jotta jokaisen yksiköissä on helppoa tietää, mitä nämä prosessit omassa työyhteisössä tarkoittavat. Selkeyttä tuovat läpinäkyvyys kaikessa yhteisessä työnteossa. Toimintamallissa korostuvat myös sitoutuminen, yhteinen ymmärrys, vuorovaikutus ja itseohjautuvuus, jota tarvitaan jaettuun johtajuuteen tähdätessä. Hjelt & Eskelinen (2023) kuvaavat, että varhaiskasvatusta tarvitsee vakaita rakenteita, joissa voidaan tehdä suunnitelmallista ja pedagogista työtä. Kronqvist taas kuvaa (2020), että laadukkaan ja hyvän varhaiskasvatuksen toteutumiseen tarvitaan tietämystä ja näkemystä miksi ja miten varhaiskasvatusta toteutetaan. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja kehittäminen edellyttää tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista.

Tämä kehittämistyö tuo esiin, kuinka varhaiskasvatuksessa tarvitaan jaettua johtajuutta. Tutkimus korosti, kuinka tärkeitä selkeät tehtäväkuvat ja roolit ovat varhaiskasvatuksessa. Jaetun johtajuuden omaksuminen vaatii työtä johtajalta ja koko työyhteisöltä. Kupila (2020) kuvaa, että jaettu tietämys, jaettu ymmärrys sekä jaettu asiantuntijuus ovat toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia asioita.

Toimintamallin luomisen tarkoituksena oli, että yksityiselle varhaiskasvatukselle voitaisiin luoda toimintamalli, jota voidaan hyödyntää ilman rahallista tai henkilöllistä resurssia. Kehittämistyössä toteutettu toimintamalli nojautuu yksiköiden tämänhetkisiin resursseihin ja käytäntöihin. Toimintamalli ja kehittämistyö auttaa yhteistyökumppania huomaamaan oman toimintansa heikkoudet ja vahvuudet. Toimintamallia voidaan hyödyntää sellaisenaan, mutta yksiköiden keinot omaksua toimintamallin suositukset vaikuttavat mallin käyttöönottoon. Tämä kehittämistyö tarjoaa yhteistyökumppanille tutkittua tietoa ja perusteluja väitteitä varhaiskasvatustyön kehittämisen tueksi. Toimintamalli hyödyntää yksiköiden kykyä reflektointiin, mutta tarvitaan myös yhteistä tahtotilaa omaksua uudet toimintatavat tai rakenteet.

Toimintakulttuuria on vaikea kehittää, mikäli henkilöstö ja johto eivät kykene reflektointiin. On tärkeää arvioida, miten voidaan onnistua luomaan toimintakulttuurista parempaa niin lapsille kuin henkilöstölle. Venninen (2020) tuo esiin, että työtapoja on vaikeaa kehittää ulkopuolelta ilman työntekijöiden omaa aktiivista panosta ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa on osa päivittäistä työtä. Toimintamallin omaksumisen kannalta on tärkeää, että muutoksia lähdetään viemään yksiköissä eteenpäin pienin askelin, jotta jokainen työyhteisössä kykenee omaksumaan muutokset. Tärkeää toimintamallin hyödyntämisen kannalta on myös uskallus lähteä kokeilemaan. Tästä toimintamallista yhteistyökumppani voi poimia itselleen sopivat tavat lähteä kokeilemaan jaettua johtajuutta.

Rahallinen ja henkilöstöllinen resurssi haastaa varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin ja johtamisen rakenteiden kehittämistä. Varhaiskasvatuksessa halutaan pyrkiä tehokkuuteen, kun samalla pidetään investoinnit mahdollisimman pieninä. (Hjelt & Eskelinen 2023.) Yksityinen pieni toimija sekä kunnallinen varhaiskasvatus ovat erilaisissa asetelmissa jaetun johtajuuden omaksumisessa, koska johtamisen rakenteet lähtökohtaisesti ovat erilaisia (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 20). Rannan ym. (2023, 217) tutkimus osoitti, että päiväkodin koko vaikuttaa jaetun johtajuuden toteutumiseen. Pienen päiväkodin etuna on työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuus. Toisaalta tulisi kiinnittää huomioita erityisesti päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksiin, koska myös johtajan tuella on merkitystä jaetun johtajuuden omaksumisessa. Varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmät ovat pitkälti rakentuneet paikallisesti ja ne ovat keskenään erilaisia ympäri Suomea, mutta rakenteita kehitettäessä olisi syytä kiinnittää huomiota, että pienille toimijoille ja kunnille tarjotaan myös mahdollisuus rakentaa erilaisia tukiverkostoja. (Siippainen ym. 2021, 132–133.) Tämän kehittämistyön myötä pieni yksityinen varhaiskasvatus voi olla myös edelläkävijä ja mahdollistaa rakenteilla jaettua johtajuutta. Pienen toimijan etuna ovat toimivat vuorovaikutussuhteet, joiden varaan on hyvä rakentaa parempaa varhaiskasvatusta.

Varhaiskasvatuksessa korostuu henkilöstön toiminnan arviointi. Toiminnan kehittämisen tulee olla yhteydessä yksityisen palveluntuottajan strategiaan, arvoihin, visioon ja toiminta-ajatukseseen. (Vlasov ym. 2018, 31.) Toimintakulttuuri koostuu varhaiskasvatuksessa muun muassa johtamisrakenteista ja -käytännöistä, henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja kehittämisotteesta ja näihin keskeisesti yhdistyy arviointi. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022, 31–33). Varhaiskasvatuksen laatua arvioimalla tuotetaan tietoa kehittämistarpeista ja pedagogisen toiminnan vahvuuksista. Laadun arvioinnin avulla jäsennetään varhaiskasvatuksen ammatillista työtä sekä kehitetään omaa ammatillisuutta. Kehittämis-kohteiden myötä voidaan rakentaa toimivia välineitä, jolla pyritään tuottamaan laatua. Kehittämisessä tulee muistaa kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys, arviointi on osa kehittämisen

jatkuvaa prosessia. Laadun arviointi ja kehittämistyö toimivat pedagogisen johtajuuden strategiaana. (Hujala ym. 2020.) Kehittämistyö vastaa varhaiskasvatuksen laatutyöhön, jota tarkastelemalla sekä arvioimalla voidaan kehittää toimintakulttuuria ja rakenteita. Kehittämistyö tekee näkyväksi pienen osan varhaiskasvatuksen arvioinnin- ja kehittämisen prosessia.

Toimintamallin vaikuttaminen toimintaan ja yksiköiden laatuun jäivät tämän kehittämistyön ulkopuolelle, joten tässä kehittämistyössä jää selvittämättä miten mahdolliset muutokset vaikuttavat yksiköiden arkeen. Kehittämistyön aikataulun uudelleen järjestämisellä olisi ollut mahdollista jatkaa kehittämistyötä yhteistyökumppanin kanssa jatkamalla toimintamallin omaksumisessa ja uudelleen kehittämisessä. Toimintamallin vaikutusten arvioinnin avulla olisi ollut mahdollista toteuttaa toimintatutkimuksen syklisyys paremmin. Tässä kehittämistyössä syklisyys näkyi yhden syklin läpikäymisenä. Yhteistyökumppani on tuonut esiin ongelman, jota on lähdetty toimintatutkimuksella tunnistamaan ja kartoittamaan teemahaastatteluin. Teemahaastattelusta saatua aineistoa ja kehittämiskohteita on analysoitu sekä arvioitu, jotta on kyetty toimimaan työpajatyöskentelyssä. Työpajatyöskentelystä saatua aineistoa on jälleen analysoitu ja arvioitu, jotta on voitu luoda tämän kehittämistyön toimintamalli. Tästä kaikesta on muodostunut sykli, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio seuraavat toisiaan (Heikkinen 2018).

Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaation käytännön ongelma tai ongelmia ja siksi se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi (Ojasalo ym. 2015, 58). Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli toimintamalli, jota voidaan hyödyntää jaetun johtajuuden kehittämisessä. Yhteistyökumppanina toimivalla päiväkodin johtajalla oli vähän tietoa jaetusta johtajuudesta ja sen hyödyntämisestä varhaiskasvatuksessa. Työelämäkumppania kiinnosti ajankohtainen tutkimustieto jaetun johtajuuden käytänteistä varhaiskasvatuksessa. Juuti & Puusa (2020) kuvaavat, että toimintatutkimuksen myötä mahdollistuvat uuden oppiminen ja oivaltaminen sekä prosessin tarkkailu, jotta muutokseen päästään. Toimintatutkimus korostaa tavoitteenaan organisaation itseymmärrystä, muutostoimien konkretisoitumista sekä niiden viemistä käytäntöön.

Kehittämistyö koostuu viidestä tehtäväkokonaisuudesta, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi (Toikko & Rantanen 2009, 56). Tämä kehittämistyö on selkeästi perusteltu ja noussut työelämälähtöisestä tarpeesta luoda toimiva jaetun johtajuuden malli. Kehittämistyö on organisoitu ja sitä varten on luotu aikataulu. Kehittämistyön aikataulu oli realistinen ja suunniteltu. Aikataulu antoi kehittämistyölle mahdollisuuden elää muutoksien ilmentyessä. Prosessin aikana kohdattiin useampi kehittämistyötä hidastanut tekijä. Kevään osalta työskentelyprosessi oli tiivis ja aiheutti ajoittain painetta. Kehittämisprosessin tehtäväkokonaisuuksista kokeilu ja arviointi jää yhteistyökumppanin tehtäväksi.

Täytyy kuitenkin muistaa, että kehittämistyössä tarvitaan myös rajaamista ja priorisointia. Kaikkea ei voi kehittää kerralla. Yhteistyökumppanille järjestetään tilaisuus, jossa esitellään opinnäytetyötä ja toimintamallia. Koulutusten avulla voidaan tukea tulosten levittämistä ja ihmisten sitoutumista prosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 57–63.)

Haastattelut ovat yksi käytetyimpiä laadullisen tutkimusaineiston keruumetodeista. Haastattelu kohdistuu tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin, joista kyetään muodostamaan tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Haastattelemisen hyötyinä on kerätä aineistoa ihmisten antamista merkityksistä ja tulkinnoista. (Puusa 2020.) Tässä kehittämistyössä haastattelu nähtiin keinona saada tietoa työntekijöiltä yksiköiden johtajuudesta sekä saada haastateltavien tulkinta jaetusta johtajuudesta ja pedagogisesta johtajuudesta. Haastattelun käyttäminen kehittämistyössä voidaan nähdä tarkoituksenmukaisena valintana. Haastattelun luotettavuutta voidaan tarkastella reaktiivisuuden ja tulkintavirheiden kautta. Reaktiivisuudessa on kyse siitä, kuinka paljon haastattelijä vaikuttaa vastauksiin tai johdattelee haastateltavaa. Tulkintavirheissä on kyse, siitä että haastatteluun osallistuja ei ymmärrä kysymyksiä tai haastattelijä ei kykene tulkitsemaan vastauksia haastateltavan tarkoittamalla tavalla. (Puusa 2020.) On mahdollista, että opinnäytetyön aineistoa tulkittaessa on syntynyt tulkintavirheitä. Haastattelu pyrkii tuomaan esiin haastateltavan ajattelua, joten on mahdollista, että joissakin kysymyksissä on tapahtunut väärintulkintoja. Teemahaastattelu ei tarkoita kysymysten esittämistä johdonmukaisen haastattelun mukaan vaan siinä korostuvat teemat, joiden kautta aihepiiristä pyritään keskustelemaan vapaasti. (Puusa 2020; Vilka 2021.) Tutkimusta varten luotu teemahaastattelu runko oli luotu kaavamaiseksi, mikä osaltaan on voinut estää laajempien merkityksien ja vuorovaikutuksen syntymisen haastattelutilanteissa. Etukäteen lähetetty haastattelurunko haastateltaville olisi voinut sisältää vain teemat, joista keskustellaan, mutta haastattelijä olisi voinut käyttää tarkempaa haastattelurunkoa ohjatessaan haastattelua ja keskustelua teemoista. Toisaalta haastattelurunko auttoi kehittämistyössä varmistamaan, että haastatteluista saadaan tarkoituksen mukaista ja tutkimuksen näkökulmasta merkityksellistä tietoa.

Laadullisen tutkimusmenetelmien sijaan tässä kehittämistyössä olisi voitu käyttää määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään, kun asioita halutaan selittää numeraalisesti tai etsiä syy-seuraus-suhteita. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan löytää säännönmukaisuuksia tai eroavaisuuksia. (Vilka 2021.) Haastattelun sijaan tutkimukseen osallistuneille olisi voitu lähettää määrällinen kysely. Tämä olisi kuitenkin tarkoittanut, että työyhteisön kohtaaminen olisi jäänyt vähäiseksi ja määrällinen tutkimus olisi voinut rajoittaa esiin nousseita asioita. Todennäköisesti teemat olisivat pysyneet hyvin

pinnallisina. Määrällinen kysely olisi ollut toimiva erityisesti silloin, jos työelämäkumppanina olisi ollut iso organisaatio. Näin tietoa olisi voitu kerätä nopeasti suurelta joukolta.

Haastateltaviksi valikoituivat varhaiskasvatuksen opettajat sekä päiväkodinjohtaja, koska heillä oli kehittämistyön kannalta keskeistä pedagogista tietoa ja osaamista aiheesta. Tämä korostaa myös opettajan asemaa pedagogisena asiantuntijana. Opettajan työtehtävät sisältävät päivittäin tehtäviä ja vastuita, joihin kuuluu pedagoginen johtajuus. Varhaiskasvatuksen opettajan vahva pedagoginen osaaminen nähdään lisäävän varhaiskasvatuksen laatua. (Heikka 2022, 167–168.) Työpajaan kutsuttiin vain vastuuopettajat ja päiväkodin johtaja. Opettajien ja päiväkodin johtajien käyttö jaettu johtajuutta kehitettäessä ei tuo prosessiin mukaan koko työyhteisöä. Tämän kehittämistyön aikana on huomattu, että jaettu johtajuus on koko työyhteisön yhteinen asia. Tutkimustuloksia voi siis väärentää se, että kehittämistyöhön osallistunut joukko on ollut suppea ja edustanut vain tiettyä ammattiryhmää.

Toisena aineiston keruumenetelmänä käytettiin työpajaa. Osallistavia menetelmiä käyttämällä päästään käsiksi organisaation hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemuksiin. Näihin päästään mahdollistamalla yhteiset keskustelut. (Ojasalo ym. 2019, 61.) Kehittämistarcoitukseen käytettyä työpajaa ei nauhoitettu. Toimintatutkimuksessa tyypillistä on, että kaikki tapahtumat ja kerättävä aineisto nauhoitetaan (Juuti & Puusa, 2020). Työpajan aineiston hyödyntämisessä on käytetty vain kirjallisesti tuotettua aineistoa. Työpajan nauhoittamisella olisi voitu vahvistaa kirjallisesti tuotettua aineistoa keskustelulla, jolloin aineistosta olisi voinut löytyä uusia tulkintoja tai ne olisivat tukeneet toinen toisiaan. Työpajan tilalla olisi voinut käyttää myös muita osallistavia menetelmiä, kuten esimerkiksi benchmarking tai kehittävä vertaiskäynti. Kehittävän vertaiskäynnin tarkoituksena on hakea kehittämisideoita toiselta samanlaiselta organisaatiolta (Hellstén ym. 2005, 35–36). Kehittävä vertaiskäynti olisi mahdollistanut kehittämistyön viemisen käytännönläheisemmäksi sekä kannustanut pohtimaan ja arvioimaan yksikön toimintakulttuuria. Benchmarking sekä kehittävä vertaiskäynti menetelminä olisivat tarjonneet hyväksi havaittujen käytäntöjen omaksumista, peilaamista ja reflektointia (Seppänen-Järvelä 2005, 11–15). Nämä menetelmät olisivat korostaneet myös varhaiskasvatuksen laatutyötä sekä arvioinnin merkitystä.

Aineiston tulokset ovat esitetty opinnäytetyössä huomioiden tutkimuksen päämäärät ja tutkimuskohde. Tässä kehittämistyössä haastatteluaineiston tulokset ovat esitetty selkeästi ja ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kehittämistyön tuloksista on havaittavissa, että tulokset ovat yhteydessä tutkittuun teorian tietoon. Tuloksia tulkittaessa on hyödynnetty teoriaa tulosten tulkinnan tueksi. Tekstissä esitetään omat ja toisten tutkijoiden tulokset oikeassa valossa ja aineistoa tulkitaan teoriaa vasten (Vilkkä 2021). Työpajatyöskentelyn aineistoa on

ollut vaikeampaa havainnollistaa ja kirjoittaa auki. Tämä saattaa johtua myös siitä, ettei työpajatyöskentelyä nauhoitettu. Tulokset on pyritty kuvaamaan sellaisena kuin ne ovat tutkimusta tehdessä ilmenneet. Tämä osaltaan lisää tutkimuksen eettisyyttä (Vilka 2021).

Kehittämistyön tueksi pyrittiin löytämään monipuolista lähdeaineistoa. Lähdeaineistoa etsittiin erilaisista tietokannoista. Näitä olivat muun muassa LAB-Primo, Google Scholar, Helda ja Journal.fi. Artikkeleita etsittiin myös esimerkiksi ammatillisten lehtien omia hakukanavia hyödyntäen. Käytettyinä hakusanoina toimivat erilaiset varhaiskasvatukseen, johtajuuteen ja pedagogiseen johtajuuteen liittyvät hakusanat. Tietokannoista etsittiin aineistoa fraasihaulla esimerkiksi *”jaettu pedagoginen johtaminen”* tai *”jaettu johtaminen”*, hakusanoja yhdisteltiin operaattoreilla, joita olivat AND, OR, NOT esimerkiksi *”varhaiskasvatus AND johtaminen”*. Hakusanoja käytettiin myös englanniksi. Lisäksi lähdeaineistoa löydettiin tieteellisten artikkeleiden tai tutkimusten lähteistä sekä hyödyntämällä keskeisten tutkijoiden julkaisuja. Tutkimuskirjallisuuden tulee olla korkeatasoista ja lähteiden alkuperäisiä. Lähdeaineistossa korostetaan, että kirjallisuuden tulee olla alle 10 vuotta vanhaa ja lähteiden käyttö on raportissa toimivaa. (Tuomi & Sara-järvi 2018.) Jotkut kehittämistyössä käytetyistä lähteistä ovat yli 10 vuotta vanhoja, näissä on huomioitu, että lähteet tukevat kehittämistyötä tai ovat merkityksellisiä alan kannalta. Monet laadulliseen tutkimukseen tai kehittämistutkimukseen lukeutuvat aineistot on katsottu luotettaviksi lähteiksi, vaikka aineisto on ollut vanhempaa. Teoreettisessa viitekehyksessä toistuvat ajoittain samat lähteet. Teoreettisessa viitekehyksessä olisi voinut hyödyntää monipuolisemmin lähteitä. Pedagogisen johtajuuden yksi merkityksellisiä tutkijoita on ollut Elina Fonsén, jonka tutkimukset ovat toimineet tämän kehittämistyön lähtökohtina.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Käytäntö koostuu myös menettelytavoista, joiden avulla huolehditaan tieteellisen käytännön toteutumisesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12). Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on aina eettisiä periaatteita. Kehittämistyössä on noudatettu tutkittavan kohteluun ja oikeuksiin liittyviä periaatteita. EU:n tietosuojalaki lisää henkilötietojen käsittelyn avoimuutta sekä läpinäkyvyyttä (Yleinen tietosuojalaki 2022; Arene 2020, 11). Tätä kehittämistyötä varten tehtiin tietosuojailmoitus (liite 4), joka jaettiin kaikille tutkimukseen osallistuneille. Tietosuojailmoituksessa kerrotaan, kuinka opinnäytetyön aikana henkilötietoja kerätään ja kuinka niitä käytetään. Pohjana käytettiin LAB-ammattikorkeakoulun luomaa pohjaa tietosuojailmoituksesta. Tietosuojailmoituksen yhteydessä osallistujille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön

tarkoituksesta ja tavoitteesta. Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimuksen etenemisestä sekä korostettiin kerätyn aineiston käsittelyn eettisyyttä. Lisäksi tutkimukseen osallistumisesta kerättiin suostumus.

Kerätty aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla, kun kehittämistyö on päättynyt. Kerättyä aineistoa on säilytetty sähköisesti tietokoneella. Tietokoneeseen on ollut salasana ja aineistoon pääsy on ollut vain kehittämistyötä tekevällä. Tutkimusta julkaistaessa on huomioitava, että osallistuneiden yksityisyyttä suojellaan. Huomionarvoista on, että tutkimusjulkaisussa on pyritty tunnistamattomuuteen ja nimettömyyteen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12–13.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei kehittämistyön yhteistyökumppanin työyhteisön jäsenet voi tunnistaa toisiaan tutkimusaineistosta. Täyttä tunnistamattomuutta ei siis voi kehittämistyössä luvata. Kehittämistyössä kunnioitettiin yhteistyökumppanin yrittäjä ja pyrittiin poistamaan kehittämistyöstä yrityksen itse keksimiä menetelmiä tai työtapoja, joita ei selkeästi haluttaisi jakaa muille saman alan kilpailijoille.

Haastateltavat saivat teemahaastattelurungon ennen haastattelua. Kehittämistyössä muistetaan jokaisen tasa-arvoinen kohtelu. Tämä näkyi tutkijan otteessa huomioida haastattelutilanteissa työntekijät sekä työpaja työskentelyssä mahdollistaa kaikkien osallistuminen tasa-arvoisesti. Kehittämistyössä sitouduttiin noudattamaan salassapitosäytä. Kehittämistyötä varten kirjattiin opinnäytetyön yhteistyösopimus sekä tutkimuslupahakemus. Kaikessa varhaiskasvatuksen toiminnan kehittämisessä tulee olla lähtökohtana lapsen etu (Varhaiskasvatustalaki 540/2018, 4 §). Lapsen edun mukaista ovat toimivat rakenteet ja hyvinvoivat työntekijät. Tämän kehittämistyön taustalla on ajatus lapsen edusta ja laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Tärkeää on myös tarkastella, että henkilöstöllä riittää aikaa muiden tehtävien ja kehittämistyöhön osallistumisen rinnalla myös lapsille.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Laadullisessa tutkimuksessa **validiteetilla** tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Aaltio & Puusa 2020.) Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Tutkimuksessa syntyneen tiedon tulee olla todenmukaista, mutta myös hyödyllistä. Validiteetti näkyy kehittämistoiminnassa johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden välisten suhteiden ymmärtämisenä, jolloin tulkinnot vastaavat aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimus nähdään kokonaisuutena, jossa sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Luotettavuutta lisää tutkijan kyky raportoida tutkimuksensa yksityiskohtaisesti, jotta lukija saa käsityksen prosessista. Tutkimusprosessin tekeminen läpinäkyväksi tulosten analysoinnissa ja tulkinnessa lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020.) Tässä

kehittämistyössä on pyritty kuvaamaan työn toteutus ja johtopäätökset mahdollisimman tarkasti, ymmärrettävästi ja rehellisesti. Raportin tarkoituksena on antaa luotettava kuva tutkimuksesta ja jokainen tutkimuksen vaihe on pyritty avaamaan tarkasti. Käytetyt lähteet ovat olleet ajantasaisia ja lähteitä on pyritty käyttämään monipuolisesti. Raportti sisältää suomalaisia ja kansainvälisiä lähteitä ja raportin kirjoittamisessa on noudatettu ammattikorkeakoulun lähdeviittausohjeita. Luotettavuutta lisää eri lähteiden avulla tehty vuoropuhelu sekä monipuolisesti kerätty aineisto. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Eskola & Suoranta (2015) kuvaa kuinka, tutkija itse on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri. Toimintatutkimuksen vaarana on, että tutkija samaistuu kohteeseensa liikaa ja kadottaa tutkimuksen alkuperäisen perspektiivin. Voidaan kuitenkin myös nähdä, että samaistuminen on yksi tutkimuksen onnistumisen edellytys. Kehittämistoiminnan näkökulmasta toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen prosessiin vaikuttaa aineiston, metodin ja tuotosten luotettavuuteen (Toikko & Rantanen 2009, 124). Kehittämistyön luotettavuutta lisää kyky reflektiivisyyteen. Puusa & Juuti (2020) mukaan erityisesti organisaatio- ja johtamistutkimuksen alaan kuuluvia ilmiöitä tutkittaessa tutkija itse on mukana, jolloin tarvitaan kykyä reflektoida toimintaa.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia tulee tehdä koko ajan sekä suhteessa teoriaan, analyysitapaa, tutkimusaineiston luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineistoa ja teoretietoa etsittäessä on pohdittu, onko tämä luotettavaa tietoa ja miten tämä tieto tukee kehittämisprosessia. Tärkeää on ollut osata rajata löytyvää aineistoa ja pohtia, mikä on tarpeellista. Luotettavuutta lisää pohdinta myös siitä, mitä hyvää kehittämissyö tarjoaa työyhteisölle ja mahdollisesti myös lapsille. Lähtökohtana on kehittää varhaiskasvatusta niin, että jokaisella työntekijällä ja lapsella on aidosti hyvä olla ja työskennellä laadukkaan varhaiskasvatuksen parissa.

9.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Varhaiskasvatuksen rooli tärkeänä osana suomalaista koulutuspolkua on vahvistunut tämän kehittämistyön myötä. Varhaiskasvatuksen laatu syntyy johtamisen rakenteista, pedagogisesta toimintakulttuurista ja koko työyhteisön yhteistyöstä. Laadukasta pedagogiikkaa ei kuitenkaan saavuteta pelkästään rakenteilla, vaan tarvitaan yhtä lailla henkilöstön osaamisen johtamista sekä hyvinvoinninjohtamista. Laadukas varhaiskasvatus näkyy työyhteisössä, lapsissa ja perheissä. Tämä kehittämistyö osoitti, että perustehtävien, vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen mahdollistaa paremman ja toimivamman johtajuuden

(Fonsén 2021; Siippainen ym. 2021, 32–34). Karvin tutkimuksien (2021; 2023) mukaan johtamisrakenteiden toimivuus on avainasemassa varhaiskasvatuksen laadun takaamisessa.

Kehittämistyönä syntyi jaetun johtajuuden toimintamalli yksityiseen varhaiskasvatukseen. Lähtökohtana oli luoda toimintamalli tukemaan yhteistyökumppanin johtajuuden rakenteita. Yhteistyökumppani voi halutessaan hyödyntää toimintamallia suoraan sellaisenaan ilman rahallista resurssointia ja mallista voidaan poimia omalle toiminnalle tärkeitä tai huomionarvoisia kehittämissuhteita. Toimintamalli ei ratkaise kaikkia ongelmia, mutta se kannustaa toimintakulttuurin kehittämiseen. Uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022, 31–33) velvoittavat päiväkodin johtajia toimintakulttuurin kehittämiseen ja pedagogiseen johtajuuteen. Varhaiskasvatuksessa johtajan tulee luoda rakenteita, jotka mahdollistavat ammatillisen keskustelun, pedagogiikan kehittämisen ja koko työyhteisön oppimisen.

Jatkokehittämissuhteuksena jaettua johtajuutta voisi peilata yksityisen ja julkisen varhaiskasvatuksen välillä. Tutkimus voisi keskittyä erilaisten ja kokoisten organisaatioiden johtamisen rakenteiden samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin. Ranta ym. (2023) tuo esiin, että juuri tällaista tutkimusta erikokoisten päiväkotien johtamiskulttuureista tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää esimerkiksi jaettua johtajuutta ja tiimijohtajuutta paremmin.

Tätä kehittämistyötä voisi jatkaa tutkimalla, kuinka toimintamalli on juurtunut tai kuinka sitä on hyödynnetty yksiköiden toiminnassa. Kehittämistyön voitaisiin tällöin toteuttaa määrällisenä tutkimuksena, jolloin voitaisiin kerätä tietoa opinnäytetyön vaikuttavuudesta yksiköiden arkeen. Määrällisen aineiston perusteella voitaisiin pohtia, miksi kehittämistyö on tai ei ole juurtunut arkeen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia varhaiskasvatusyksiköiden jaetun pedagogisen johtajuuden tilaa Jäppisen (2012) luoman TenKeys -mallin mukaan. Mallia voitaisiin tutkimuksessa soveltaa organisaation kehitysprosessin ymmärtämiseksi tai laadun arviointiin, esimerkiksi arvioimalla työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Kehittämistyön aikana on noussut esiin myös yksityisen varhaiskasvatuksen maine. Tärkeää olisi jatkossa tuottaa yksityistä varhaiskasvatusta tukevaa tutkimusta ja nostaa esiin myös yksityisen varhaiskasvatuksen hyviä puolia. Tutkimusta voisi tulevaisuudessa myös tehdä yksityisten varhaiskasvatus yksiköiden johtajien vertaistuesta, kehittämällä mentoimintaa tai työnohjausta yksityisille toimijoille. Yksityisen varhaiskasvatus yksikön johtaja jää työssään yksin, siksi olisi tärkeää tutkia, kuinka erilaisilla keinoilla voitaisiin tukea myös heidän yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Valmis opinnäytetyö lähetetään yhteistyökumppanille ja se julkaistaan Theseus-järjestelmässä, josta se on vapaasti luettavissa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.
- Ahonen, L. 2023. Tiiminvoima varhaiskasvatuksessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Saatavissa: https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Blomqvist, K. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Työterveyslaitos. Viitattu: 24.3.202. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/146097>
- Eerola-Pennanen, P., Vuorisalo, M. & Raittila, R. 2022. Johdatus varhaiskasvatukseen. Teoksessa Koivula, M., Siippainen, A. & Eerola-Pennanen, P. 2022. Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2015. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Lahtero, T. 2024. The Theory of Pedagogical Leadership: Enchancing High-Quality Education. Teoksessa Ahtiainen, R., Hanhimäki, E., Leinonen, J., Risku, M. & Smeds-Nylund, A.-S. 2024. Leadership in Educational Contexts in Finland: Theoretical and Empirical Perspectives. Springer. Educational Governance Research, 23, 159-177.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2017. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 23–42.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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.

Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. 2021. Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia* 58(1), 54–69.

Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. *Myötätunnon mullistava voima*. PS-kustannus: Jyväskylä. E-kirja.

Halttunen, L. 2009. *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Heikka, J. & Suhonen, K. 2019. Distributed pedagogical leadership functions in Early Childhood Education settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood Journal* Vol. 8 (2), 43-56.

Heikka, J. 2013. *Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders*. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 10.10.2023. Saatavilla: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95546/enacting_distributed_pedagogical_leadership_in_finland_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heikka, J. 2014. *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heikka, J. 2017. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. 2017. *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–58.

Heikka, J., Kahila, S. & Suhonen, K. 2022. Shadowing teachers as pedagogical leaders in early childhood education settings in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, Volume 11, Issue 2, 151-173.

Heikkinen, H. 2018. *Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat*. Teoksessa Valli, R. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 215–230.

Heikkinen, K-M., Ahtiainen, R. & Fonsén, E. 2022. Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Thorough Community of Practice. *Educational Management Administration & Leadership*. Volume 44, Issue 4, 617-631.

- Hellstén, K., Outinen, M. & Holma, T. 2005. Kehittävä vertaiskäynti. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Viitattu 19.5.2024. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmät.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus.
- Hjelt, H. & Eskelinen, M. 2023. Jotain vanhaa ja jotain uutta – näkökulmia nykyajan varhaiskasvatusinstituutioon. Teoksessa Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hjelt, H. & Karila, K. 2021. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. Journal of Early Childhood Education Research, Volume 10, issue 2, 97–119.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E. Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press, 213–234. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership_tasks_in_early_childhood_education_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 8.9.2023.
- Hujala, E. 2013. Contextually Defined Leadership. Teoksessa Hujala, E. Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press, 47-60.
- Hujala, E., Fonsén, E. & Vlasov, J. 2020. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2020 Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2023. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>. Viitattu: 8.9.2023.
- Innokylä 2024. Ohjeita käyttäjille. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/ohjeita-kayttajille>. Viitattu: 28.4.2024.
- Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopisto.

Juuti, P. & Puusa A. 2020 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyrkämä, J. 2023. Toimintatutkimus. Teoksessa Vuori, J. 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu: 8.9.2023.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jäppinen, A-K., Kiuttu, K. & Pöysä-Tarhonen, J. 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Vantaa: Hansa-Print, 199-224.

Kela 2024. Yksityisen hoidon tuki. Saatavissa: <https://www.kela.fi/yksityisen-hoidon-tuki>. Viitattu: 23.4.2024

Keski-Rauska, M-L. & Mäntyjärvi, M. 2023. Varhaiskasvatuksen valvonta osana julkista johtamista. Yksityisen varhaiskasvatuksen valvojien näkökulmia valvontaan ja tehtävän vaatimien kompetensseihin kunnissa. Hallinnon Tutkimus 42 (4), 408–423.

Kovalainen, M. T. 2020. Pedagoginen johtajuus ja sen vaje yleissivistävän perusopetuksen järjestelmä- ja systeemitason muutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tohtorikoulu/kasvatustieteiden-tohtoriohjelmavalmistuneet-vaitoskirjat/978-951-39-8243-0_vaitos04092020.pdf

Kronqvist, E-L. 2020. Varhaispedagogiikan kehityspsykologinen perusta. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kupila, P. 2020. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kupila, P., Fonsén, E. & Liinamaa, T. 2023. Expectations of leadership in the changing context of Finnish early childhood education. Teaching and Teacher Education, 133.

Kuusiholma-Linnamäki J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. 2023. Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf

Lith, Pekka. 2021. Varhaiskasvatuksen markkinat. Raportti lasten päivähoiton asiakkaista, palveluntuottajista, markkinoista ja työllisyydestä tilastojen valossa.

Meretniemi, M., Sillanpää, T., Lauerma, L. & Löfström, J. 2017. Helsingin Ebeneser-talo: Osa suomalaisen varhaiskasvatuksen historiaa ja nykypäivää. *Kasvatus & Aika* 11 (3), 106–116.

Myllynen, H. 2020. Nämä 3 ongelmaa toistuvat yksityisissä päiväkodeissa – Ongelmiin on onneksi ratkaisu. OAJ Blogi. Saatavissa: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkeli/OAJ-blogi/2020/nama-3-ongelmaa-toistuvat-yksityisissa-paivakodeissa--ongelmiin-onneksi-ratkaisu/>. Viitattu 24.3.2024.

Mäntytjärvi, M. & Parrila, S. 2021 Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa Holoppa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. 2021. *Kasvatus ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 256-277.

Mäntytjärvi, M., Viljamaa, E. & Puroila, A-M. 2022. Suhteissa muovautuvat johtajuudet yksityisen varhaiskasvatuksen johtajien moniäänisissä kertomuksissa. *Journal of Early Childhood Education Research*, Volume 11, Issue 2, 174-196.

Nieminen, A-S. 2020. Voitontavoittelu voi tuoda ongelmia varhaiskasvatukseen. Opettaja. Saatavissa: <https://www.opettaja.fi/tyossa/voitontavoittelu-voi-tuoda-ongelmia-varhaiskasvatukseen>. Viitattu 24.3.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. E-kirja. Helsinki: SanomaPro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. *Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021-2030*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:3. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162662/OKM_2021_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2022. OAJ:n keinot varhaiskasvatuksen opettajapulan ratkaisemiseksi. Saatavissa: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/nakemyksemme/2022/oajn-keinot-varhaiskasvatuksen-opettajapulan-ratkaisemiseksi/>. Viitattu: 8.9.2023.

Opetushallitus 2023. Tietoa varhaiskasvatuksesta vanhemmille ja huoltajille. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tietoa-varhaiskasvatuksesta-vanhemmille-ja-huoltajille>. Viitattu: 28.8.2023.

Parrila, S. & Mäntyjärvi, M. 2021. Jaettu pedagoginen johtajuus ja tiiminä kehittymisen avaintekijät. Teoksessa Fonsén, E., Koivula, M., Korhonen, R. & Ukkonen-Mikkola, T. 2021. Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin. Suomen Varhaiskasvatus ry, 148–167.

Parrila, S. 2022. Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa. Opetushallitus. Luentoviideot. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/johtaminen-varhaiskasvatuksessa0> Viitattu: 8.9.2023.

Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ranta, S., Sajaniemi, N., Eskelinen, M. & Lämsä, T. 2021. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen – Pedagogisen toiminnan edellytykset suomalaisessa päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa. *Kasvatus & Aika* 15 (2), 60–72.

Riitakorpi, J., Ailila, K. & Kahiluoto, T. 2015. Varhaiskasvatuksen yksityiset palvelut. Valtakunnallinen selvitys 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:3. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79206/okm03.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Ruutiainen, V., Alasuutari, M. & Karila, K. 2018. Markkinoistuvat varhaiskasvatuspalvelut. *Yhteiskuntapolitiikka* 83(4), 441–447.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 73. Yliopistopaino: Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print.

Seppänen-Järvelä, R. 2005. Johdanto: Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät: innovatiivisia ratkaisuja. Hyvät käytännöt: Menetelmäkäsikirja. Helsinki: STAKES. Viitattu 19.5.2024. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J. Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. 2021. Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään. Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Soukainen, U. 2017. Laatutyö ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 169–186.

Suokainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Suvanto, M., Liinamaa, T. & Ukkonen-Mikkola, T. 2021. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen asiantuntijuus ja osaaminen. Teoksessa Fonsén, E., Koivula, M., Korhonen, R. & Ukkonen-Mikkola, T. 2021. Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin. Suomen Varhaiskasvatus ry, 85–106.

Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopisto.

Söyrinki, T. 2010. Varhaiskasvatuksen johtajuus – Yhteinen prosessi. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro-gradu. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81807/gradu04466.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu: 8.9.2023.

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2024. Tunnista ja kuvaa hyvä toimintamalli. Saatavissa: <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/yhdenvertaisen-osallisuuden-koordinaatio/hankkeet-ja-hanketuki/tunnista-ja-kuvaa-hyva-toimintamalli>. Viitattu: 28.4.2024.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Toivonen, H., Paananen, M. & Paakkari, A. 2023. ”Siellä on ylimääräistä resurssia, jota mä voin tarvittaessa siirtää” – Talous ja päiväkodin johtajien työ. *Journal of Early Childhood Education Research*, Volume 12, issue 3, 1-22.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuori, K. 2021. Asiantuntijaselvitys eräistä yksityisen varhaiskasvatuksen sääntelyyn liittyvistä oikeudellisista kysymyksistä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:22.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2:2023. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Viitattu 8.10.2023.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>. Viitattu: 28.8.2023.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Määräykset ja ohjeet 2022: 2a. Opetushallitus. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf Viitattu 28.8.2023.

Venninen, T. 2020. Vaikuttamisen ympyrä varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Heikka, J. Fonsén, E., Elo, J. & Leinonen, J. 2020. Osallisuuden pedagogiikkaa varhaiskasvatuksessa. E-kirja. Suomen varhaiskasvatus ry.

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parvila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Suomen yliopistopaino: Tampere.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yleinen tietosuoja-asetus 2022. Your Europe. Viitattu 19.5.2024. Saatavissa: https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm

Liite 1. Teemahaastattelurunko päiväkodin johtaja

HAASTATTELURUNKO PÄIVÄKODIN ESIHENKILÖLLE

1. Taustatiedot

Ikä, koulutustausta, työkokemus

Mikä on sinun perustehtäväsi?

2. Johtajuus nyt

Mitkä rakenteet tukevat johtajuutta yksiköissäsi?

Mikä estää johtajuutta?

Millaisia toimivia käytänteitä yksikössä on johtajuuteen liittyen?

3. Jaettu johtajuus

Mitä jaettu johtajuus mielestäsi tarkoittaa?

Miten johtajuutta jaetaan yksiköissäsi?

Mitä kuuluu vastuuopettajien tehtäviin?

Mitä odostat varhaiskasvatuksen opettajilta?

Millaisista asioista johtaja ja vastuuopettaja keskustelevat/pitävät palavereja?

Millaisilla keinoilla (varajohtaja, varhaiskasvatuksen opettaja) voi tukea sinua johtajuudessa?

4. Pedagoginen johtajuus

Mitä pedagoginen johtajuus mielestäsi tarkoittaa?

Miten toteutat pedagogista johtajuutta?

Mistä asioista muodostuu hyvä pedagoginen johtajuus?

Miten varaat aikaa pedagogiselle johtajuudelle? Jääkö arjessa aikaa pedagogiselle johtajuudelle?

Millainen näkemys yksiköissä on pedagogisesta johtajuudesta?

Vapaa sana

Liite 2. Teemahaastattelurunko varhaiskasvatuksen opettajat

TEEMAHAASTATTELU VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJILLE

1. Taustatiedot

Ikä, koulutustausta, työkokemus, kuinka kauan ollut nykyisellä työnantajalla

Mikä on mielestäsi perustehtäväsi?

2. Johtajuus nyt

Miten johtajuutta toteutetaan yksikössäsi?

Mikä edistää/estää johtajuutta?

Miten kehittäisit johtajuutta yksikössäsi? Onko jo käytössä hyviä käytänteitä?

Mistä asioista mielestäsi muodostuu hyvä johtajuus?

3. Jaettu johtajuus

Mitä jaettu johtajuus mielestäsi tarkoittaa?

Miten johtajuutta jaetaan yksikössäsi?

Millainen rooli varhaiskasvatuksen opettajalla on yksikön johtajuudessa?

Millainen on roolisi tiiminjohtajana?

Millaisin keinoin varhaiskasvatuksen opettajat voivat tukea johtajaa työssään?

4. Pedagoginen johtajuus

Mitä pedagoginen johtajuus mielestäsi tarkoittaa?

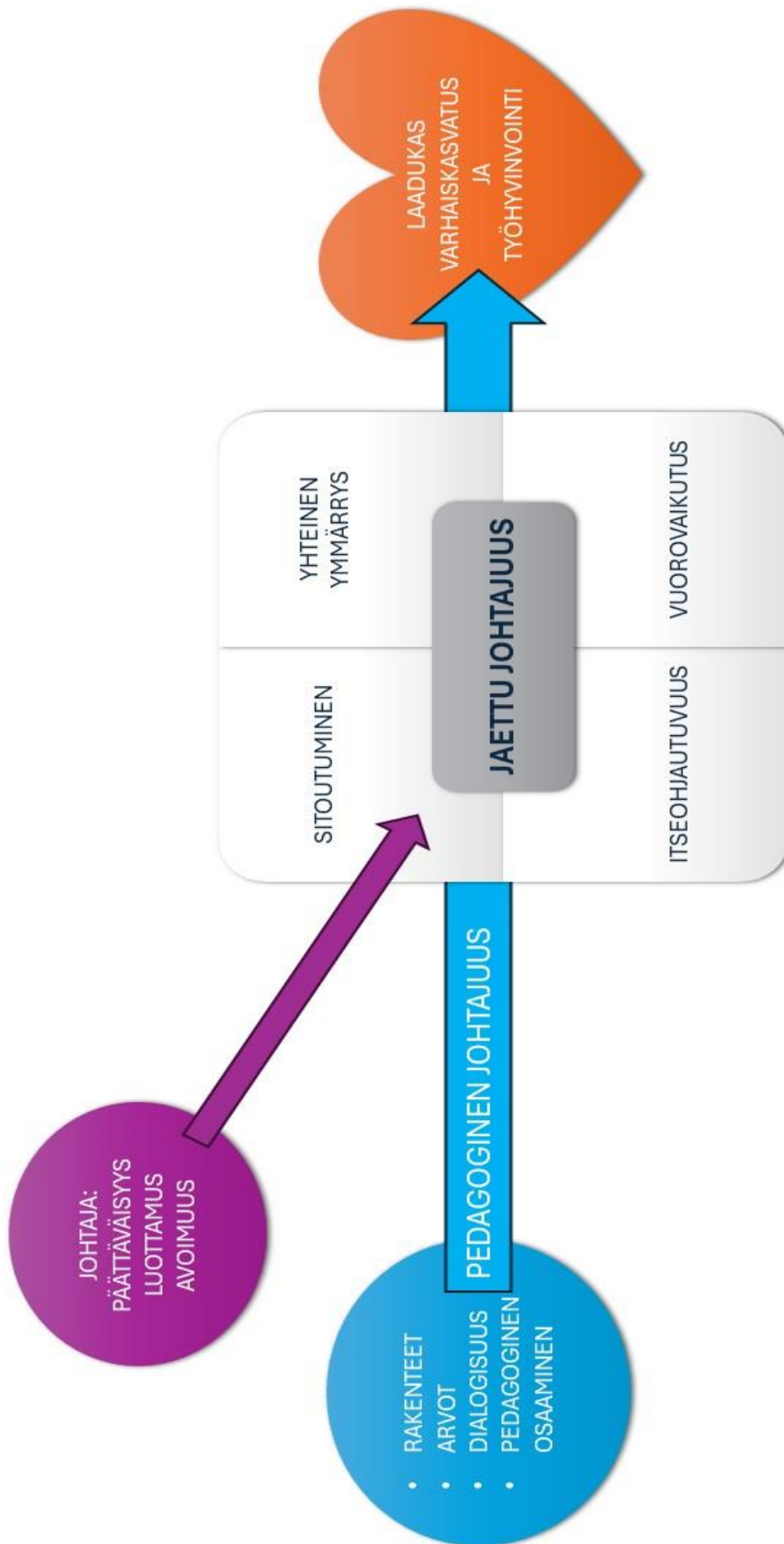
Ketkä yksikössäsi vastaavat pedagogisesta johtajuudesta?

Miten toivoisit pedagogiikkaa johdettavan yksikössäsi?

Millaista tukea koet tarvitsevasi pedagogisen johtamisen toteuttamiseen?

Vapaata keskustelua

Liite 3. Jaetun johtajuuden toimintamalli



Liite 4. Pedagoginen vuosisuunnitelma (mukaillen Fonsén & Parrila 2016)

| Pedagogisen kehittämisen vuosisuunnitelma | |
|---|--|
| Kehittämisen painopisteet: Tähän kirjataan ne kehittämisen kohde tai kohteet, jotka halutaan ottaa käyttöön toimintakauden aikana. | |
| Sisältö ja tavoite: Konkretisoidaan kehittämisen kohde tai kohteet. Mitä halutaan kehittää? Miksi halutaan kehittää? Mihin kehittämisellä pyritään? | |
| Tavoitetta tukevat rakenteet, menetelmät ja sopimukset: Miten valittuihin kehittämiskohteisiin päästään? Kirjataan käytettävät menetelmät tai tukevat rakenteet esimerkiksi käsitellään opettajapalaverissa. Kirjataan ylös, kenen vastuulla tavoitteisiin pääseminen on. | |
| Aikataulu: Sovitaan yhteinen aikataulu. Millä aikavälillä kehitetään? Kuinka usein? Milloin arvioidaan? | |
| Arviointi | |
| Tavoitteet | |
| Rakenteet, menetelmät, sopimukset | |
| Huomioitavaa jatkossa | |

Liite 5. Tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artiklat 13 ja 14**

Laatimispäivämäärä: 8.10.2023

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tietoja kerätään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia jaettua ja pedagogista johtajuutta. Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa on tarkoituksena tuottaa jaetun johtajuuden toimintamalli. Toimintamallia kehitetään haastatteleamalla varhaiskasvatuksen opettajia sekä järjestämällä työpaja päiväkodin johtajalle ja vastuuopettajille. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina on päiväkotijärjestö ****.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Haastateltavilta kerätään tietoa heidän kokemuksistaan jaetusta ja pedagogisesta johtajuudesta. Haastateltavilta kysytään myös seuraavia tietoja: ikä, koulutus ja työkokemuksen määrä.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Haastateltavat allekirjoittavat suostumuksen osallistuessaan haastatteluun. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Henkilötietoja kerätään ainoastaan rekisteröidyiltä itseltään.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta ulkopuolisille. Kerättyä aineistoa käyttää vain opinnäytetyön tekijä.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kerättyjä henkilötietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Tietoja säilytetään korkeakoulun tietoturvalisissa tietojärjestelmissä. Tietoja säilytetään ja käsitellään salasanalla turvatulla henkilökohtaisella tietokoneella. Tietoja käsitellään korkeakoulun tietoturvalisilla palvelimilla ja tietoihin pääsy on ainoastaan opinnäytetyönlaitilla. Aineisto anonymisoidaan litterointivaiheessa.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusaineisto säilytetään vain opinnäytetyön tekemisen ajan. Aineisto hävitetään tietoturvalisesti ja asianmukaisesti, kun opinnäytetyö on julkaistu.

Millaista päätöksentekoa? / Automaatioitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

Opinnäytetyö: Jaetun johtamisen toimintamallin kehittäminen yksityisessä varhaiskasvatuksessa.

Tekijä: Kati Parkkinen

Kyseessä on kertatutkimus

Opinnäytetyön arvioitu kesto aika on 1 vuosi.

Henkilötietoja säilytetään vain opinnäytetyön tekemisen ajan. Ne hävitetään opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Kati Parkkinen

kati.parkkinen@student.lab.fi

Tutkimuksen suorittajat

Kati Parkkinen

kati.parkkinen@student.lab.fi