

Reetta Hautamäki

## **Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosionimi (AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveystieteiden laitos

Tutkinto-ohjelma: Sosionomi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Reetta Hautamäki

Työn nimi: Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa

Ohjaaja: Mirva Siltakorpi

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 27

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten jaettu johtajuus näkyy ja miten sitä toteutetaan Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatuksessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa koetaan. Tutkimukseen osallistui kaksi päiväkotia Seinäjoen alueelta. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Seinäjoen varhaiskasvatuksen kanssa.

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta (6) varhaiskasvatuksessa työskentelevää henkilöä. Aineiston analysoinnissa apuna käytettiin sisällönanalyysia ja teemoittelu. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu pääasiassa varhaiskasvatuksen, johtamisen, jaetun johtajuuden ja pedagogisen johtamisen määrittelystä.

Tärkeimpänä tuloksena tutkimuksesta saatiin se, että jaettu johtajuus todella näkyy tutkittavissa päiväkodeissa. Jaettua johtajuutta päiväkodeissa toteutetaan jakamalla joitain johtajan työtehtäviä henkilökunnalle, sekä tekemällä päiväkodin yhteisiä päätöksiä osittain yhdessä. Tärkeänä seikkana nousi myös se, että johtajan merkitys päiväkodin toiminnalle ei ollut vähentynyt, vaan johtajaa tarvitaan jaetusta johtajuudesta huolimatta. Henkilökunta koki jaetun johtajuuden pääasiassa hyvänä asiana. Luottamuksen koettiin kasvaneen, kun saa jaettuja työtehtäviä vastuulleen. Sitoutuneisuus tehtyihin päätöksiin kasvaa, kun henkilökunta saa olla tekemässä itseään koskevia päätöksiä. Tärkeimpänä tarkkailtavana asiana nousi henkilökunnan ajankäyttö. Jos työtehtäviä kasaantuu liikaa, ne saattavat alkaa kuluttaa työntekijää liikaa ja johtaa työssä uupumiseen. Kuitenkin jaettu johtajuus vähentää johtajan työtaakkaa, jolloin tärkeälle pedagogiikan johtamiselle jää enemmän aika.

Avainsanat: varhaiskasvatus, johtaminen, jaettu johtajuus, pedagoginen johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree Programme in Social Services

Specialisation:

Author/s: Reetta Hautamäki

Title of thesis: Shared Leadership in Early Childhood Education

Supervisor: Mirva Siltakorpi

Year: 2020

Number of pages: 74

Number of appendices: 2

---

The aim of this study was to investigate how shared leadership shows and how it has been put into practise in early childhood education in the city of Seinäjoki. In addition, this study investigated how shared leadership is perceived. Two kindergartens from Seinäjoki participated in this research. This thesis was done in cooperation with the city of Seinäjoki.

This thesis is a qualitative research. Six early childhood educators were interviewed for the study. The material was analysed using a qualitative content analysis method. This academic frame of reference consists of a study of early childhood education, leadership, shared leadership and pedagogical leadership.

The most important result of the study was that shared leadership appears in the kindergartens under investigation. Shared leadership in kindergartens is accomplished by sharing some of the managerial responsibilities with the staff and making some joint decisions together in kindergarten. Another important point was that the role of the leader in the kindergarten has not diminished. The leader is needed despite the shared leadership. Shared leadership was generally perceived by the staff as a good thing. Commitment to the decisions made increases when the staff is allowed to make decisions about themselves. The most important issue to watch was the time spent by the staff. If work tasks are piled up too much, they may start to consume too much and lead to fatigue at work. However, shared leadership reduces the workload of a leader, leaving more time for important pedagogical leadership.

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

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	9
2.1 Taustaa .....	9
2.2 Aikaisemmat tutkimukset .....	10
2.3 Opinnäytetyön tekemisen vaiheet .....	12
3 VARHAISKASVATUS.....	13
3.1 Varhaiskasvatuksen määrittelyä .....	13
3.2 Varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat .....	14
3.3 varhaiskasvatuksen henkilöstö .....	16
4 JOHTAMINEN .....	18
4.1 Johtamisen määrittelyä .....	18
4.2 Johtaminen varhaiskasvatuksessa .....	19
5 PEDAGOGINEN JA JAETTU JOHTAJUUS .....	21
5.1 Jaettu johtajuus.....	21
5.2 Pedagogiikka ja pedagoginen johtajuus.....	25
5.3 Alaistaidot ja itsensä johtaminen.....	27
6 LAADULLINEN TUTKIMUS JA TEEMAHAASTATTELU .....	29
6.1 Laadullinen tutkimus .....	29
6.2 Teemahaastattelu ja analysointi.....	30
6.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	33
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	35
7.1 Jaetun johtajuuden määrittelyä .....	35
7.2 Jaetun johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksessa .....	38
7.2.1 Vastuiden ja tehtävien jakaminen sekä johtajan vastuu .....	38
7.2.2 Päätöksenteko päiväkodissa.....	44

7.2.3 Tiimin toiminta ja päätöksenteko .....	46
7.3 Pedagoginen johtajuus osana jaettua johtajuutta.....	54
7.4 Jaetun johtajuuden hyvät ja huonot puolet.....	58
7.4.1. Hyvät puolet jaetussa johtajuudessa .....	58
7.4.2 Jaetun johtajuuden kehittämisen paikat .....	61
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
9 POHDINTA .....	68
LÄHTEET .....	70
LIITTEET .....	74

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Jaetun johtajuuden määritelmät .....	38
Kuvio 2. Tiimipalaverin sisältö .....	50
Kuvio 3. Jaetun johtajuuden edut.....	61
Kuvio 4. Jaetun johtajuuden haasteet .....	64

## 1 JOHDANTO

Työn tekemisen tavat ja luonne ovat muuttuneet oleellisesti viime vuosina. Asian-  
tuntijatyö, tiimityö, etätyö, verkostoissa työskentely ja moniammatillisuus edellyttävät johtajuudelta muutakin kuin perinteistä hierarkkista johtamistyyliä. Tämän vuoksi on tullut tarpeelliseksi omaksua uusia yhdessä tekemisen malleja, jaettua johtajuutta. (Ropo 2011, 201.)

Nordbäck (2018, 18) on määritellyt jaetun johtajuuden tarkoittavan yksinkertaisesti sitä, että johtajuutta suorittaa useampi, kuin yksi ihminen tiimin sisällä. Jaettu johtajuus voidaan hänen mukaansa nähdä kollektiivisena ilmiönä, johon osallistuu monia henkilöitä, jotka ajan myötä omaksuvat niin muodollisia, kuin vähemmänkin muodollisia johtotehtäviä. Jaetun johtajuuden käsite on tullut osaksi varhaiskasvatuksen toimijoiden keskuudessa käytävää keskustelua viime vuosina. Tutkimusta jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa on tehty kuitenkin vielä melko vähän, minkä vuoksi jaetun johtajuuden käsitettä käytetään keskustelussa monissa eri tarkoituksissa. (Heikka 2016, 45.)

Teen tämän tutkimuksen yhteistyössä Seinäjoen varhaiskasvatuksen kanssa. Opin-  
näytetyöni tarkastele, miten jaettu johtajuus näkyy Seinäjoen varhaiskasvatuksessa ja miten sitä päiväkodeissa toteutetaan. Tutkimuksen tarkoitus on myös kartoittaa tutkittavien kokemuksia jaetusta johtajuudesta. Päädyin tähän aiheeseen, sillä se on melko tuore, eikä siitä ole tehty vielä paljon tutkimusta. Mielenkiintoni herätti jaetusta johtajuudesta liikkuvat monet eri käsitykset ja toteuttamismuodot, joita halusin tässä tutkimuksessa selvittää. Tämä opinnäytetyö voi parhaimmillaan selkeyttää käsityksiä jaetusta johtajuudesta, sekä lisätä tietoutta sen mahdollisista toteuttamismuodoista varhaiskasvatuksessa.

Teoreettinen viitekehys koostuu varhaiskasvatuksen sekä johtajuuden määrittelystä. Pääpaino teoriaosuudessa on kuitenkin jaetun ja pedagogisen johtajuuden käsittelyssä. Jaettuun johtajuuteen liitän myös pedagogisen johtajuuden, sillä nämä käsitteet kulkevat varhaiskasvatuksessa rinnakkain, eikä niitä voi erottaa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä hyödyntäen. Haastattelen kuutta (6) varhaiskasvatuksessa toimivaa henkilöä.

Haastatteluissa halusin kuulla sekä varhaiskasvatuksen opettajien että johtajien näkemyksiä, että saisin mahdollisimman laajan kuvan tutkittavasta aiheesta. Siksi päädyinkin haastattelemaan neljää (4) varhaiskasvatuksen opettajaa ja kahta (2) johtajaa.



## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kun varhaiskasvatus on liitetty yhä tiiviimmin osaksi suomalaista peruskoulutus järjestelmää, on alettu panostaa enemmän myös päiväkodin pedagogiikkaan. Tämä vaatii pedagogiikan ja varhaiskasvatuksen johtamiselta yhä enemmän. Jaettu johtajuus on yksi mahdollisuus tehdä johtamistyötä ja osaltaan myös helpottaa jonkin verran johtajan työtaakkaa. Tässä opinnäytetyössä aionkin selvittää, miten jaettua johtajuutta Seinäjoen alueen päiväkodeissa toteutetaan. Tässä luvussa esittelen tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksen taustaa, tavoitetta ja menetelmiä.

### 2.1 Taustaa

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi vuoden 2018 syksyllä, jolloin osallistuin aihe-seminariin. Seminaarin jälkeen oman aiheeni miettiminen alkoi. Aiheeni valintaan vaikutti tieto siitä, että opinnäytetyöni tulisi käsitellä varhaiskasvatusta, sillä olen suorittanut sosionomiopintojeni aikana varhaiskasvatuksessa työskentelyä varten vaadittavat 60 opintopisteen laajuiset sosiaalipedagogiikkaan ja varhaiskasvatukseen suuntautuneet opinnot. Opinnäytetyö on viimeinen osio myös niitä opintoja varten. Varhaiskasvatuksen kentältä on tehty todella paljon opinnäytetöitä, Pro Gradu -tutkielmia ja muutakin tutkimusta. Halusin valita jonkin sellaisen aiheen, mistä ei olisi vielä niin paljon tehty tutkimusta, ainakaan Etelä-Pohjanmaan alueella. Selailtuani eri tietokantoja ja etsittyäni erilaisia aiheita, vastaan tuli opinnäytetyö, joka oli tehty jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa Etelä-Suomessa. Siitä innostuneena aloin etsiä hieman muuta tietoa jaetusta johtajuudesta ja huomasin, että aihe on kiinnostava. Sen jälkeen aloin muovata omaa aihettani. Tein alustavan opinnäytetyön suunnitelman, jonka yliopettaja hyväksyi. Tämän jälkeen sain opinnäytetyön ohjaajan. Tammikuussa 2019 oli ensimmäinen varsinainen opinnäytetyön seminaari, johon itse osallistuin esittelemällä aiheeni.

Kevään 2019 aikana työstin aiheen selkeämmäksi. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, joka toteutetaan teemahaastattelun avulla. Tämän jälkeen sain kaksi yhteistyöpäiväkotiä Seinäjoen alueelta. Tutkimus tehtiin yhteistyössä Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatuksen kanssa. Aiheen selkeyttämisessä suureksi

avuksi ohjaajani lisäksi oli sosionomiopintoihin kuuluva hallinnon harjoittelu, jonka tein Seinäjoen varhaiskasvatuksen aluejohdossa. Vaikka opinnäytetyöni ei liitykään aluejohtoon, sain harjoittelusta tietoa ja näkemystä päiväkodin johtamisesta havainnoimalla johtajien työtä, sekä osallistumalla niihin palavereihin ja kokouksiin, joihin minulla oli mahdollisuus osallistua. Lisäksi harjoittelussa ohjaajani kanssa teimme yhteistyötä päiväkotien johtajien kanssa, mistä sain käsityksen siitä, mitä päiväkodin ja siellä tapahtuvan pedagogiikan johtaminen voi käytännössä olla. Sen tiedon pohjalta oli helpompi selkiyttää myös opinnäytetyöni aihetta. Kevään aikana selkiytyivät myös tutkimuskysymykset, mitkä ovat:

Miten jaettu johtajuus näkyy tutkittavissa päiväkodeissa?

Miten johtaja ja henkilökunnan jäsenet kokevat jaetun johtajuuden omassa työssään?

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa Seinäjoen varhaiskasvatuksessa tapahtuvasta jaetusta johtajuudesta. Parhaimmillaan toteuttamani tutkimus voi lisätä tietämystä siitä, mitä jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa on ja vähentää siihen liittyvää epätietoisuutta ja vääriä käsityksiä. Lisäksi tämä tutkimus voi antaa vinkkejä muille johtajille jaetun johtajuuden toteuttamisesta.

## **2.2 Aikaisemmat tutkimukset**

Jaetusta johtajuudesta on tehty jonkin verran tutkimusta ja uuttakin tutkimustietoa on löydettävissä. Kuitenkaan Etelä-Pohjanmaan alueella tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty.

Maiju Pitkä on tehnyt aiheesta Pro Gradu -tutkielman keväällä 2019 Turun yliopistossa. Tutkimuksen hän on toteuttanut Etelä-Suomen alueella. Hän on tutkimuksessaan pyrkinyt selvittämään, miten jaettu johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksessa, miten johtaminen ja johtamisen rakenne vaikuttavat varhaiskasvatuksessa pedagogisen henkilöstön työhön ja millaisia muutoksia tarvitaan johtamiseen, jos johtajalla

on johdettavanaan kaksi päiväkotia. Hän on saanut tuloksia, joiden mukaan tutkitavissa päiväkodeissa toteutetaan jaettu johtajuutta, johtamisella on pääasiassa myönteisiä vaikutuksia työhön ja että johtamiseen kaivattiin myös muutosta. Jaettu johtajuus oli näissä päiväkodeissa näkynyt muun muassa työtehtävien ja vastuiden delegoimisena, työntekijöiden osaamisen hyödyntämisenä sekä päätöstenteko tavassa. Johtamiseen oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta johtajan poissaolojen vuoksi varajohtajina toimiville työntekijöille kasaantui työtaakkaa. Tähän toivottiin muutosta.

Lisäksi Outi Kakkonen on tehnyt jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa sosionomin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön Metropolia-ammattikorkeakoulussa vuonna 2018. Hänen tutkimuksensa tarkoitus on ollut tutkia, miten Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelevät näkevät ja kokevat jaetun johtajuuden. Hän on hakenut vastauksia siihen mitä jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa on ja miten se näkyy kasvattajien työssä ja koko toimialalla. Lisäksi hän haki tutkimuksellaan kehitysideoita jaettuun johtajuuteen. Tulosten perusteella jaettua johtajuutta näkyy Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen toimipisteissä, sekä koko organisaatiossa. Myös tässä tutkimuksessa jaettu johtajuus nähtiin tehtävien ja vastuiden jakamisen lisäksi olevan vuorovaikutusta, keskustelua, työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä, sekä pedagogiikan jakamista. Haasteena jaetulle johtajuudelle nähtiin kiire ja työtehtävien paljous. Erityisesti työtehtävien jakaminen nähtiin kehitettävänä asiana.

Terhi Söyrinki on tehnyt varhaiskasvatuksen johtamisesta ja jaetusta johtamisesta Pro Gradu tutkielman Tampereen yliopistossa vuonna 2010. Tutkimuksessa on selvitetty, mitä johtajuudesta puhutaan, mitä haasteita siinä nähdään olevan, millaista johtajuutta ja johtamista varhaiskasvatuksessa toivotaan ja miten jaettu johtajuus nähdään varhaiskasvatuksessa. Silloin tämä tutkimus on osoittanut, että johtajuudelta odotetaan paljon ja se on muutoksessa. Vaatimuksia asetetaan sekä sisä- että ulkopuolelta. Johtaminen nähtiin kuitenkin tärkeänä tehtävänä ja jaettu johtajuuskin oli nähtävissä varhaiskasvatuksen johtotehtävissä niin mahdollisuutena, kuin haasteenakin.

### 2.3 Opinnäytetyön tekemisen vaiheet

Aloitin teorian tiedon keräämisen opinnäytetyötäni varten kesällä 2019, mutta toden teolla tekeminen jatkui syksyllä 2019, jolloin sain Seinäjoen kaupungilta tutkimusluvan opinnäytetyölleni. Tämän jälkeen tein tiedonhakuja ja keräsin teorian tietoa opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten. Samalla tein teemahaastattelun rungon, joka hyväksyttiin syyskuussa.

Haastatteluja varten olin puhelimitse yhteydessä yhteistyöpäiväkotieni johtajiin, jotka etsivät työyhteisöstä vapaaehtoiset haastatteluihin osallistujat. Molemmista päiväkodeista löytyi kaksi (2) varhaiskasvatuksen opettajaa haastateltavaksi. Heidän lisäksi haastattelin molempien päiväkotien johtajia. Haastateltavia löytyi yhteensä kuusi (6) kappaletta. Haastattelujen ajankohdat saatiin sopimaan pienen sovittelun jälkeen ja ne toteutettiin syys-lokakuun 2019 vaihteessa.

Haastattelut olivat kestoaltaan 30-45 minuuttia. Nauhoitin ne käyttäen puhelimeni äänitystoimintoa. Haastattelujen tekemisen jälkeen litteroin ne kirjalliseen muotoon. Litteroitua aineistoa kerääntyi yhteensä 52 sivua. Tämän jälkeen aloitin aineiston analyysin, kirjoittaen sen tutkimuksen tulososioon. Tulososion valmistumisen jälkeen hioin vielä opinnäytetyön muut osat valmiiksi. Tammikuussa 2020 esittelin lähes valmiin työn seminaarissa, jonka jälkeen lähetin sen ensin kielentarkastukseen ja sen jälkeen arvioitavaksi.

### 3 VARHAISKASVATUS

Tässä osiossa määrittelen varhaiskasvatusta varhaiskasvatuslain, sekä muiden tärkeiden varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen mukaan. Lisäksi avaan sitä, millainen henkilöstörakenne varhaiskasvatuksessa on.

#### 3.1 Varhaiskasvatuksen määrittelyä

Päivähoidolla on aikaisemmin tarkoitettu sosiaalipalvelua, jota kunnat ovat tarjonneet lapsille sekä heidän perheilleen. Sen avulla on mahdollistettu lasten hoito ja kasvatusta sinäkin aikana, kun vanhemmat ovat olleet töissä tai koulussa. Lasten subjektiivinen päivähoito-oikeus on taannut vuodesta 1996 lähtien jokaiselle lapselle yhdenvertaiset ja tasa-arvoiset osallistumisen mahdollisuudet sosioekonomisesta asemasta tai perhetilanteesta riippumatta. Tämä on vahvistanut sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Sitten varhaiskasvatus käsite on tullut päivähoitojärjestelmän sisälle. Sillä tarkoitetaan tavoitteellista pedagogista toimintaa, jossa kasvatukselliset, hoidolliset ja opetukselliset ulottuvuudet yhdistyvät. (Nislin 2016, 218.) Näin ollen varhaiskasvatus on muuttunut ajan saatossa sosiaalipalvelusta lapsilähtöiseksi pedagogiseksi toiminnaksi.

Varhaiskasvatus on varhaiskasvatuslain mukaan määritelty lapsen suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudeksi, jossa erityisesti pedagogiikka painottuu (L 540/2018). Se on lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista tukevaa suunnitelmallista toimintaa, jota kehitetään ja arvioidaan säännöllisesti. Varhaiskasvatus kattaa ikävuodet 0-6 ja on tärkeä osa peruskoulutustamme. (Opetushallitus 2018, 19.) Laadukkaalla varhaiskasvatuksella on nähty olevan myönteisiä vaikutuksia lapsen tuleviin oppimistuloksiin ja se voi suunnata kehitystä suotuisaan suuntaan (Nislin 2016, 218).

Varhaiskasvatuksen tärkeimpiä tehtäviä on tukea lasta hänen kasvussaan ja kehityksessään, ehkäistä syrjintää ja edistää tasa-arvoa (Opetushallitus 2018, 19). Nislin lisäksi painottaa, että laadukas varhaiskasvatus voi mahdollistaa lapselle oppimista tukevan ja turvallisen kasvu ympäristön, parhaimman nykyhetken, vertaissuh-

teita, jotka kehittävät sosiaalista kanssakäymistä sekä luottamuksellisen suhteen aikuisiin. Lisäksi, tärkeä tehtävä on tukea vanhempia heidän kasvatustyössään, sekä mahdollistaa vanhempien työssäkäynti tai opiskelu. (Nislin 2016, 218; Opetushallitus 2018, 14.)

### **3.2 Varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat**

Varhaiskasvatusta voidaan varhaiskasvatustilain mukaan toteuttaa päiväkotitoimintana, perhepäivähoitona tai muunlaisena varhaiskasvatustoimintana (L 540/2018). Varhaiskasvatukselle on luotu erilaisia suunnitelmia ja ohjaavia asiakirjoja. Näistä tärkein on valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Se on opetushallituksen antama määräys, joka ohjaa varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä ja jonka pohjalta paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatus toteutetaan. (Opetushallitus 2018, 7.) Tämän avulla voidaan varmistua siitä, että koko maassa on yhdenvertainen ja laadukas varhaiskasvatus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tarkoitus on edistää yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumista koko maassa, toteuttaa varhaiskasvatuslaissa määrättyjä varhaiskasvatuksen tavoitteita, sekä ohjata sen kehittämisessä. Siinä määrätään varhaiskasvatuksen keskeisistä sisällöistä, yhteistyöstä lapsen vanhempien, tai muun huoltajan ja varhaiskasvatuksen välillä, monialaisesta yhteistyöstä, sekä siitä, mitä lapsen varhaiskasvatussuunnitelma tulee sisältää. (L 540/2018.)

Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta paikallisten toimijoiden tulee laatia omat varhaiskasvatussuunnitelmansa. Paikallinen suunnitelma tulee olla laadittu siten, että se tukee ja ohjaa varhaiskasvatuksen toteuttamista paikallisesti, siinä on otettu huomioon paikalliset erityispiirteet, pedagogiset painotukset, lasten tarpeet sekä varhaiskasvatusta koskevan kehitystyön ja arviointitiedon tulokset. Ne voivat tarkentaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteita, mutta ei poissulkea mitään siinä, laissa tai asetuksissa määrättyä. Paikalliset suunnitelmat velvoittavat varhaiskasvatuksen henkilöstöä sitoutumaan varhaiskasvatustilain, sekä valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelman arvoperustaan, tavoitteisiin sekä sisältöihin. (Opetushallitus 2018, 8-9.)

Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatussuunnitelmassa määritellään, miten varhaiskasvatus Seinäjoella kaikissa varhaiskasvatuksen palveluissa järjestetään ja toteutetaan. Siitä tulee ilmi paikallinen varhaiskasvatuksen toiminta-ajatus, varhaiskasvatuksen palvelurakenne, miten seinäjokisuus näkyy varhaiskasvatuksessa, pedagogiset suuntaukset, eri oppimisympäristöt, oppimiskäsitys ja arvoperusta, vanhempien ja huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö, eri tukimuodot varhaiskasvatuksessa, sekä kaikki muu varhaiskasvatuksen järjestämisen kannalta tärkeä ja olennainen. (Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2017.)

Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien lisäksi jokaiselle lapselle tehdään yhteistyössä varhaiskasvatuksen ja huoltajien kesken oma varhaiskasvatussuunnitelma turvaamaan hänen laissa määrättyä oikeuttaan saada tavoitteellista ja laadukasta kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Lapsen etu ja tarpeet tulee aina olla lapsen varhaiskasvatussuunnitelman perustana. Suunnitelmaan kirjatut tavoitteet asettavat tavoitteet myös pedagogiselle toiminnalle. Lapsiryhmän lasten varhaiskasvatussuunnitelmiin kirjatut tavoitteet asettavat suuntaviivat koko ryhmän toiminnan suunnittelulle, toteutukselle sekä toimintakulttuurin ja oppimisympäristöjen kehittämiseksi. Suunnitelmaa päivitetään ja tarkennetaan vähintään kerran vuodessa. (Opetushallitus 2018, 9-10.)

Näillä kaikilla varhaiskasvatusta ohjaavilla suunnitelmilla pyritään siihen, että Suomessa olisi laadukas ja mahdollisimman tasavertainen varhaiskasvatus riippumatta siitä, missä sitä järjestetään. Laadukkaalla varhaiskasvatuksella voidaan mahdollistaa lapselle turvallinen, oppimista tukeva kasvu ympäristö, luottamuksellinen suhde aikuisiin, sekä kehittäviä vertaissuhteita. Varhaisiin vuosiin vaikuttaminen on myös yksi tehokkaimmista keinoista tasata sosioekonomisesta taustasta, perhetilanteesta ja lapsen yksilöllisistä tuen tarpeista johtuvia eroja lasten välillä. Varhaiskasvatuksessa tehtävällä työllä on siis suuri merkitys. (Nislin 2016, 218.)

Päiväkodin johtamisesta ei olemassa ole yhtä selkeitä ohjeita. Vaikka opetussuunnitelmia on luotu ja sisällölliseen kehittämiseen tehty ohjeistuksia ja linjauksia, on johtajalle ja henkilöstölle annettu melko vähän ohjeistusta siitä, miten opetussuunnitelmien sisältö viedään käytäntöön. (Hujala, Heikka & Haltunen 2011. 287.) Myöhemmissä kappaleissa avaan varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä seikkoja.

### 3.3 varhaiskasvatuksen henkilöstö

Tässä tutkimuksessa perehdyn johtajien lisäksi henkilöstön näkemyksiin varhaiskasvatuksen johtamisesta. Ilman osaavia ja korkeasti koulutettuja ammattilaisia varhaiskasvatus ja sen tavoitteet eivät voi toteutua (Nislin 2016, 218). Varhaiskasvatuksessa työskentelee uuden varhaiskasvatuslain (2018) mukaan johtajan lisäksi varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajia.

Varhaiskasvatuksen johtajana voi toimia henkilö, jolla on jompikumpi alapuolella mainituista varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin pätevyyksistä. Lisäksi johtajalla tulee olla vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto, sekä tarvittava johtamistaito. (L 540/2018.) Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen johtajan voi toimia lastentarhanopettajan tutkinnolla, sillä maisterin tutkinnon kelpoisuusvaatimus tulee voimaan vuonna 2030 (L 540/2018).

Varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuusvaatimuksena on vähintään kasvatustieteen kandidatin tutkinto. Opintoihin on sisällyttävä opinnot, jotka antavat valmiudet työskennellä varhaiskasvatuksessa. (L 540/2018.) Opettajan tehtävänä on tukea ja edistää lapsen osaamisen kehittymistä, kasvua ja oppimista. Työskentely varhaiskasvatuksen opettajana vaatii vankkaa varhaispedagogiikan, kasvatuksen, oppimisen sekä varhaisen kehityksen asiantuntemusta. Varhaiskasvatuksen opettajat ovat työtehtävässään päävastuussa lapsiryhmänsä toiminnan suunnittelusta ja arvioinnista, sekä oman ryhmänsä lasten kasvatuksesta ja opetuksesta. Varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on tämän lisäksi lasten henkilökohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatiminen. (Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Viitattu: 22.1.2020.)

Varhaiskasvatuksen sosionomina toimimisen kelpoisuusvaatimuksena on vähintään sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto. Tutkintoon on sisällyttävä vähintään 60 opintopisteen laajuiset sosiaalipedagogiikkaan ja varhaiskasvatukseen suuntautuneet opinnot. (L 540/2018.) Myös sosionomi (AMK) tutkinnolla on mahdollista saada varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus, jos on hyväksytty opintoihin viimeistään 1.9.2019 mennessä ja valmistuu 31.7.2023 mennessä. Tämän siirtymäajan jälkeen sosionomi (AMK) tutkinnolla saa kelpoisuuden varhaiskas-



vatuksen sosionomin tehtäviin. Lisäksi kaikki, jolla oli 1.9.2018, kelpoisuus lastentarhanopettajan tehtäviin, tulee olemaan tulevaisuudessakin kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviin. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Viitattu 22.1.2020.)

Varhaiskasvatuksen lastenhoitajana voi toimia henkilö, jolla on kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto, sosiaali- ja terveysalan perustutkinto tai muu vastaava tutkinto. Opintoihin on täytynyt sisältyä riittävän laajat lasten kasvua, hoitoa ja opetusta käsittelevät tutkinnon osat. (L 540/2018.)

Valtioneuvoston asetuksen varhaiskasvatuksesta (2018) mukaan kahdeksaa yli kolme vuotta täyttäneitä lasta kohden, joka on päivittäin varhaiskasvatuksessa 5 tuntia tai yli, tulee olla yksi kasvatus-, hoito- ja opetushenkilöstöön kuuluva henkilö. Alle kolmivuotiaiden kohdalla suhdeluku on yksi työntekijä neljää lasta kohden. Ryhmissä lapsia ei voi olla enempää, kuin kolmea kasvattajaa varaava määrä. Alle 3-vuotiaiden ryhmässä voi olla siis korkeintaan 12 lasta ja yli 3-vuotiaiden ryhmässä voi olla enintään 24 lasta. Osapäiväisessä hoidossa saa olla korkeintaan 13 lasta yhtä työntekijää kohden.

Siirtymäajan jälkeen 1.9.2030 alkaen päiväkodissa kasvatus, opetus ja hoitotehtävissä olevista henkilöistä vähintään kahdella kolmasosalla täytyy olla joko varhaiskasvatuksen kandidaatin tai -sosionomin tutkinto ja näistä vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Henkilökunnasta siis vähintään yhdellä kolmesta tulee olla varhaiskasvatuksen kandidaatin tutkinto, toisella varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus ja yhdellä varhaiskasvatuksen hoitajan kelpoisuus. (L 540/2018.)

## 4 JOHTAMINEN

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on olemassa useita erilaisia teorioita. Seuraavaksi aion avata hieman sitä, miten johtamista on määritelty ja mitä johtajuuden nähdään olevan varhaiskasvatuksessa. Johtamista määrittelen yleisesti, sekä yhdistettynä varhaiskasvatukseen.

### 4.1 Johtamisen määrittelyä

Johtaminen on vuorovaikutustyötä, joka koostuu lyhyistä episodeista, johtamistyön hetkistä (Juuti 2013, 63). Johtaminen pohjautuu johtajan tietoisuuteen omasta roolistaan organisaatio kokonaisuudessa. Johtamistyö vaatii varhaiskasvatuksen mission jäsentämistä ja yhteisen vision rakentamista yhteistyössä henkilökunnan kanssa. (Hujala ym. 2011, 290.) Fonsén on määritellyt väitöskirjassaan (2014, 27-28) johtajuuden olevan toimintaa, jolla koordinoidaan ja hallitaan organisaation toimintaa. Hänen mukaansa johtaminen on ryhmässä tapahtuvaa toimintaa, jonka avulla pyritään pääsemään yhteiseen tavoitteeseen. Johtamistoimilla suunnataan ja edistetään ryhmän toimintaa kohti päämäärää. Johtaja on näiden johtamistoimien toteuttaja.

Soukainen (2015, 28) määrittelee johtamisen ja johtajuuden erikseen. Hän viittaa johtamisella henkilöön, joka vastaa organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta. Johtamisen kautta johtaja osoittaa, että hän kykenee edistämään organisaation menestystä ja ratkaisemaan ongelmia yhteisön kannalta suotuisalla tavalla. Johtajuuden hän taas määrittelee olevan sosiaalinen prosessi, joka liittyy johtamisen inhimillisiin tekijöihin, eli henkilöstöön sekä heidän käyttäytymiseensä vaikuttamiseen ja heidän ohjaamiseen. Lisäksi johtajuus on Soukaisen mukaan johtajan tekoja, joilla hän saa aikaan muutoksia henkilökunnan sekä organisaation toiminnassa ja tuloksissa. Samalla johtaja edistää johtajuus toimillaan henkilöstön ajattelua, motivaatiota, minäkäsitystä, emootioita ja toimintastrategioita. Johtajan tehtävä on seurata ja arvioida omaa toimintaansa, sekä puuttua asioihin rakentavasti silloin kun on tarpeellista.

Johtajuutta on englannin kielellä määritelty muun muassa sanoilla management ja leadership. Karlöfin, Lövingssonin ja Tillmanin (2004) mukaan management johtaminen voidaan määritellä tarkoitavaksi suomen kielessä hallintaa, käsittelyä, valvontaa ja ohjausta varten tarkoitettua toimenpidettä tai toimenpiteitä varten tarvittavaa tapaa tai taitoa. Fonsén (2014, 28) ja Soukainen (2015, 29) ovat määritelleet management johtamisen olevan päivittäiseen johtajuuteen liittyvää johtamista. Siihen kuuluu päivittäisjohtamisen toimenpiteet organisaation sisällä. Soukainen (2015, 29) täsmentää vielä, että päivittäisjohtamisella hän tarkoittaa töiden suunnittelua ja organisointia, koordinoitua, sekä kontrollia. Tällöin johtamistoimet kohdistuvat hänen mukaansa yksikön perustehtävän toteuttamisen mahdolliseksi tekemiseen, sekä kokonaisuuksien ja asioiden hallintaan.

Toinen englanninkielinen sana, jolla johtajuutta määritellään, on leadership. Northouse (2010) on määritellyt leadership-johtajuuden tarkoittavan lyhyesti johtamista, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään niin, että se saavuttaisi yhteisen tavoitteen. Fonsén (2014, 29) on määritellyt hieman pidemmin leadership-johtajuuden tarkoittavan tulevaisuuteen ja organisaation ulkopuolisiin tahoihin suuntautuvaa johtajuutta. Siihen sisältyy hänen mukaansa visiointia, politikointia ja kriittistä arviointia tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Soukaisen (2015, 30) mukaan leadership-johtajuus viittaa ihmisten johtamiseen. Juuti (2013, 125) on määritellyt ihmisten johtamisen taas perustuvan ajatukseen johonkin asiaan uskomisesta ja valmiudesta taistella sen asian puolesta. Ihmisten johtaminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja yleiseen innostukseen olla mukana projektissa, jota yhteisesti tehdään. Projektissa mukana olevat ihmiset ovat asiaa kannattelevia intoilijoita, joita esimies pyrkii mahdollisuuksiensa mukaan auttamaan.

## **4.2 Johtaminen varhaiskasvatuksessa**

Varhaiskasvatuksen johtajien työnkuvan on ollut muutoksessa 1990-luvulta alkaen. Johtajien työnkuva on ollut pirstaloitunut ja kokenut muutoksia. (Parrila & Fonsén 2016, 17.) Kytölän (2015, 9) mukaan erityisesti 2010-luvulla varhaiskasvatuksen johtajien työ on muuttunut koko ajan pirstaleisemmaksi ja vaativammaksi ja vaatinut johtajilta yhä moninaisempia taitoja. Tämä pirstaloittaminen on johtunut siitä, että

johtajan työhön on aikojen saatossa ujutettu yhä enemmän hallinnollisia vastuita (Vanas 2014, 31). Kytölä (2015, 9) jatkaa, että varhaiskasvatuksen johtajan työhön kuuluu johtaa alaisiaan, pitää yllä asiakkuussuhteita, huolehtia budjetista, joissain tilanteissa jopa monen yksikön budjetista, huolehtia osaamisesta niin omalla kohdallaan, kuin henkilöstössään ja toimia lapsen ja lapsuuden puolestapuhujana. Hänen ja Vanaksen (2014, 31) mukaan liian usein käy niin, että tärkeimmälle, eli pedagogiselle johtamiselle jää liian vähän aikaa. Kytölä (2015, 9) jatkaa, että myös toimistotöihin menee paljon aikaa, sillä päiväkodeissa ei ole sihteereitä samalla tavalla kuin kouluissa on koulusihteerit. Varhaiskasvatuksen johtajat laativat itse kaikki raportit, kuten työsopimukset ja virkamääräykset.

Johtajan työtä pidetään yleisesti mielekkäänä, mutta haasteena siinä koetaan olevan se, että usein johtaja tuntee olevansa puun ja kuoren välissä. Päätösten tekemistä pidetään haasteellisena, sillä aina ei voi miellyttää kaikkia. Lisäksi johtajat ovat kokeneet riittämättömyyden tunteita, kun säästöpainee ovat kovat, mutta silti täytyisi pystyä vastaamaan lain asettamiin velvoitteisiin ja pitämään varhaiskasvatuksen laatu korkeana. Lisäksi monet johtajat tuntevat työmäärän olevan liian iso. Nämä haasteet on tunnustettu korkeammallakin virkamies tasolla ja odotettavissa on, että tulevaisuudessa johtajista tulee enemmän hallinnollisia johtajia. (Kytölä 2015, 8-10.)

Apulaisjohtajuudesta voisi olla helpotusta johtajan työmäärään. Kuitenkin, palkka pitäisi saada sopivaksi, että se houkuttelisi lastentarhanopettajia apulaisjohtajiksi (Kytölä 2015, 8-10). Lisäksi johtajuus koulutusta tulisi lisätä, sillä tällä hetkellä yliopistopohjaiseen lastentarhanopettajan koulutukseen ei kuulu yhtään johtajuuskoulutusta ja maisteriopinnoissakin se on vapaaehtoista (Vanas 2014, 31; Kytölä 2015, 8-10). Sosionomin (AMK) tutkintoon kuuluu työyhteisö-, johtajuus- ja yrittäjyysosaamisen koulutusta. Sosionomin kompetensseihin kuuluu, että hän osaa toimia työyhteisön lähiesimiehenä, tuntee työlainsäädännön, osaa arvioida tuloksia, laatua ja vaikutuksia, edistää omaa- ja työyhteisön hyvinvointia sekä johtaa itseään. Lisäksi osaa strategisen johtamisen ja talouden merkityksen omassa työssään ja tuntee yrittäjyyden perusedellytykset sosiaalialalla. Kuitenkin, painotukset ovat erilaiset eri ammattikorkeakouluissa. (Innokylä 2016.)

## 5 PEDAGOGINEN JA JAETTU JOHTAJUUS

Tässä luvussa perehdytään jaettuun johtajuuteen tarkemmin ja määritellään sitä eri henkilöiden näkemysten kautta. Syvennytään myös pedagogiikkaan ja pedagogiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Perehdytään hieman myös siihen, millä tavoin pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa toteutetaan ja miten se nivoutuu yhteen jaetun johtajuuden kanssa. Lopuksi käydään vielä läpi, mitä on hyvät alaistaidot ja miten ne vaikuttavat jaettuun johtajuuteen.

### 5.1 Jaettu johtajuus

Nordbäckin (2018, 18) mukaan jaettua johtajuutta, kuten johtajuutta yleensäkin, on haasteellista määritellä, sillä sille ei ole yksiselitteistä määritelmää kirjallisuudessa. Jaettu johtajuus muovautuu muun muassa sen mukaan mitä johtajuuden alueita jaetaan, koska jaetaan ja missä organisaatiossa sitä toteutetaan. Hänen mukaansa jaettu johtajuus on yksinkertaisesti sitä, että johtajuutta suorittaa useampi, kuin yksi ihminen tiimin sisällä. Jaettu johtajuus voidaan hänen mukaansa nähdä kollektiivisenä ilmiönä, johon osallistuu monia henkilöitä, jotka ajan myötä omaksuvat niin muodollisia, kuin vähemmänkin muodollisia johtotehtäviä. Hänen mukaansa se on monitahoinen rakenne ja sitä käytetään käsitteenä monenlaisissa yhteyksissä.

Heikka (2016, 44-45) on määritellyt jaetun johtajuuden kytkeytyvän ajatukseen, jossa johtajuuden tehokkuuden perustana on henkilöstön osallistamiseen päätöksentekoon. Siihen kuuluu toiminnan kehittäminen, sekä yhteinen päätöksenteko. Hän tuo esille myös sen, että vaikka jaettu johtajuus ei ole uusi ilmiö ja siitä on melko paljon tutkimustietoa (Esim. Juuti 2013; Nordback 2018) niin varhaiskasvatuksen kentällä aihe on melko uusi, eikä siitä ole tässä kontekstissa vielä kovin paljon tutkimustietoa. Jaettu johtajuus on tullut osaksi keskustelua varhaiskasvatuksen toimijoiden keskuudessa, kun puhutaan johtamisesta. Kuitenkin tutkimuksen niukkuuden vuoksi käsitettä käytetään monissa eri yhteyksissä. Hän tiivistää jaetun johtajuuden tarkoittavan johtamisvastuiden jakamista ja varhaiskasvatuksessa käytävän keskustelun tavoitteena on uudistaa henkilökeskeistä johtamiskulttuuria siihen suun-

taan, että henkilöstöä osallistettaisiin johtajuuteen. Eri toimijoiden johtamistoiminnan liittäminen toisiinsa on hänen mukaansa jaetun johtajuuden keskeinen periaate. Kuitenkin hän korostaa, että jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että kaikki johtavat, tai johtajan merkitys vähenisi. Henkilöt, joille johtamisvastuuta jaetaan voivat hänen mukaansa olla joko johtamispositiossa olevia tai henkilöstön jäseniä, esimerkiksi lastentarhanopettajia, joilla ei ole esimies asemaa.

Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että se ei ole synonyymi johtajan tehtävien delegoinnille toisille tai työn jakamiselle (Heikka 2016, 45). Edelleen tarvitaan esimiehiä ja johtajia, jotka on nimetty virkaansa (Ropo 2011, 201). Kuitenkin Ropon, Eriksonin, Sauerin, Lehtimäen, Keson, Pietiläisen ja Koivusen (2005) mukaan yksi jaetun johtajuuden suunta on johtajuuden kokonaisuuden osittaminen. Sillä tarkoitetaan sanan mukaan johtajuuden kokonaisuuden osittamista, ja tehtävien ja vastuiden jakamista. Näitä johtajuuden kokonaisuudesta irrotettavia palasia voivat olla esimerkiksi tiimien rakentaminen, innovatiivisuuden ja joustavuuden lisääminen ja talousmittareiden kehittäminen. Tämän kokonaisuuden osittamisen tavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen jaetun johtajuuden avulla. Tätä samaa asiaa voi Ropon (2011, 202) mukaan havainnollistaa myös piirakkametaforan avulla: Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan piirakan, eli johtotehtävien jakamista usean henkilön kesken. Jakaminen voi olla perinteisesti kollegoiden kesken työtehtävien jakamista tai työtehtävien delegoimista hierarkiassa alaspäin.

Ropo ym. (2005) tuo esille, että jaettu johtaminen on yhteiseksi tekemisen prosessi. Kun tehtäviä ja johtajuutta jaetaan, tulee ihminen samalla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti ja hänen ajatusmaailmansa tulee esille. Yhteiseksi tekemisellä tarkoitetaan erityisesti sitä, että vaihdetaan ajatuksia organisaation toiminnasta ja siitä, mitä ajatuksia toisilla on arjen tapahtumien suhteen. Tässä prosessissa jaetaan tietoa, kokemuksia, luottamusta, arvostusta ja tietämättömyyttä. Tavoitteena on edes joidenkin ajattelutapojen ja tulkintojen yhteiseksi tekeminen organisaation sisällä. Yhteistä näille molemmille ulottuvuuksille on, että niissä hyvän johtajuuden lähtökohta ei ole tarve tietää paremmin tai kokonaisvaltaisemmin asioista, kuin muut. Halu neuvotella ja heittäytyä mukaan omana persoonanaan yhteiseksi tekemisen prosessiin on oleellista ja samalla haastavaa tässä prosessissa. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajan itsensä, sekä johdettavien asioiden kanssa. Ropon (2011,

202) piirakkametaforaan liitettyä tämä jaetun johtajuuden ilmiö voitaisiin nähdä piirakan tekemisenä, jolloin korostuu vuorovaikutus virallisen johtajan ja alaisten kesken, sekä tasavertainen yhteistyö. Tässä mallissa korostuvat yhdessä tekemisen ja kokemisen käytännöt arkisissa vuorovaikutustilanteissa osana jaettua johtajuutta.

Juutin (2013, 147 & 149) mukaan jaetun johtamisen syntyminen vaatii esimieheltä tietynlaisen palvelevan johtamistyylin omaksumista. Tällaisessa johtamistyyllissä esimies tähtää muiden arvostamiseen, tasa-arvoiseen kohteluun ja asiakkaiden hyvään palveluun. Keinoja näihin pyrkimyksiin johtajalla on muun muassa kuunteleminen, empatia ja ymmärrys, kaukonäköisyys, tietoisuus, palveluhalu ja työyhteisön parantaminen ja eheyttäminen. Näin hän pyrkii saamaan kaikki henkilöstön jäsenet omaksumaan esimiehen pyrkimykset jaettuun johtajuuteen. Johtamiskirjallisuudessa tällaista johtamista kutsutaan palvelevaksi johtamiseksi. Tällaista johtamistyyliä tarvitaan jaetun johtajuuden syntymiseksi, sillä lähtökohtaisesti johtaja ja alainen ovat epäsymmetriassa toisiinsa nähden, johtajan ollessa korkeammassa asemassa. Palvelevassa ja auttavassa suhteessa ihminen taas asettuu palvelemaansa ihmisen alapuolelle. Tämä vaatii nöyryyttä ja johtaja, joka asettuu palvelemaan muita esimiehenä toimiessaan, tasapainottaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Tällainen suhde mahdollistaa jaetun johtajuuden syntymisen.

Tämän lisäksi Juuti (2013, 151-153) pitää jaetun johtajuuden syntymisen kannalta tärkeänä vuorovaikutus- ja ihmissuhteita ihmisten välillä. Jos painotetaan vain esimiehen toimintaa jaetun johtajuuden syntymisessä, unohdetaan tärkeitä asioita. Kaikki työyhteisön jäsenet tuovat siihen mukanaan omat mielikuvat, kokemukset ja unelmansa. Siksi on jaetun johtajuuden syntymisen kannalta tärkeää, että ihmiset pystyvät keskenään yhteiseen dialogiin. Kun ihminen kokee, että hänen näkemyksiään kuullaan, hän kuulee myös muiden näkemyksiä ja asioita totutaan tarkastelemaan yhdessä. Tällöin kaikille näkökulmille voidaan todennäköisemmin kyetä antamaan arvoa ja asioita voidaan tarkastella neutraalisti. Nordbäck (2018) on tuonut lisäksi esille, että ihmisten tulee olla aidosti riippuvaisia toisistaan ja toistensa tietämyksestä ja näkökulmista, että jaettu johtajuus voisi toimia. Muussa tapauksessa pelkkä itsensä johtaminen riittää.

Myös Fonsénin (2014, 183-184) mukaan jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdelta eri tulokulmalta. Hänen mukaansa se voidaan jakaa vastuualueisiin tai laajeneviin vastuualueisiin tai sen voidaan katsoa olevan yhteistä jaettua vastuuta. Hän on tutkinut aihetta erityisesti jaetun pedagogisen johtajuuden näkökulmasta. Pedagogista johtajuutta löytyy hänen mukaansa organisaation monilta eri tasoilta. Näitä tasoja ovat valtakunnan tasoinen päätöksentekojärjestelmä, kuntapäättäjät, varhaiskasvatusjohtajat, päiväkodinjohtajat, varhaiskasvatuksen opettajat, sekä varhaiskasvatuksen hoitajat. Vastuu laajenee aina mitä korkeammalle hierarkiassa nousee. Päävastuun kantajan nimeäminen on hänen mukaansa helppoa, sillä sen kantaa lopulta kuntatasolla varhaiskasvatuksen johtaja. Päiväkodin johtaja taas vastaa omassa yksikössään tapahtuvasta pedagogiikasta ja sen johtamisesta. Kunta ja yksikötasoisia eroja on löydettävissä paljon, mutta parhaimmista tapauksista johtaja voi suorittaa pedagogiikan johtamista jaetun johtajuuden hengessä henkilöstöään voimaannuttaen. Varhaiskasvatuksen opettaja on tekemisissä pedagogisen johtajuuden kanssa vastatessaan tiimensä pedagogiikasta yhdessä lapsiryhmässä.

Jaettua johtajuutta voidaan Fonsénin (2014, 185) mukaan tarkastella yhteisenä vastuun kantamisena perustehtävästä, tavoitteista ja linjauksista, kaikkien organisaation toimijoiden kesken, kuten Ropokin toi aikaisemmin esille. Tämä on kollektiivista sitoutumista, jota määrittelevät johtajan vahva itsensä johtaminen, laajentuva johtajuus, sekä johtajuuden jakaantuminen. Kuitenkin Fonsén (2014, 185) tuo esille tärkeän haasteen tässä mallissa. Hän esittää, että tutkimuksien mukaan monet johtajat painivat henkilöstön sitoutumattomuuden kanssa. Johtajat painivat sen ongelman kanssa, miten saada henkilöstöstä vastuullisia oman työnsä ja itsensä johtajia. Haasteena on, miten voidaan dialogisesti keskustella yhteisistä tavoitteista ja arvoista, jos henkilöstö ei vaivaudu edes tulemaan paikalle sovittuna aikana. Riittäkö silloin hieno ajatus jaetusta johtajuudesta vai tarvitaanko mahdollisesti tiukempaa otetta johtaja position omaavalta henkilöltä. Fonsén (2014, 185) herättää ajattelemaan vielä sitä, onko johtajuus kuitenkin positioon sidottua ja jaettu johtajuus vain kaunis ajatus ja utopiaa.

Ei ole siis olemassa yhä ja oikeaa tapaa toteuttaa jaettua johtajuutta, tai sellaista mallia toteuttaa johtamisen jakamista, joka voitaisiin ottaa sellaisenaan käyttöön missä tahansa organisaatiossa. Sen voidaan katsoa olevan työväline, jonka avulla



johtaja voi tarkastella ja arvioida oman organisaationsa sisällä tapahtuvaa johtajuutta. Sen avulla henkilöstön osallisuutta johtajuuteen voidaan tutkia ja vahvistaa tarvittaessa. (Heikka 2016, 44.)

## 5.2 Pedagogiikka ja pedagoginen johtajuus

Pedagogiikalla tarkoitetaan monitieteelliseen, mutta erityisesti kasvatustieteelliseen tietoon perustuvaa ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa toimintaa, joka on suunnitelmallista ja tavoitteellista ja tähtää lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseen. Lisäksi pedagogiikan toteutuminen vaatii ymmärrystä siitä, miten lapsen hyvinvointia ja oppimista voidaan parhaalla tavalla edistää sekä vankkaa pedagogista asiantuntemusta. (Hytönen 2017, 103; Opetushallitus 2018, 23.)

Karilan (2017, 9-11) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogiikka on käytännön toimintaa, mitä toteutetaan arjen käytännöissä ja lasten ja aikuisten välisessä vuorovaikutuksessa. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa pedagogiikka nivoutuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen ympärille. Pedagogiikkaa on siis koko päivä varhaiskasvatuksessa, ei vain pedagogiset hetket. Lasten päivä on suunniteltu niin, että se tukee heidän kasvuaan ja kehitystään. Pedagogiikan arvolähtökohdat, tavoitteet ja painotukset löytyvät varhaiskasvatuslaista, sekä varhaiskasvatussuunnitelmista.

Valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on määritelty pedagogisen toiminnan viitekehys, jonka mukaan varhaiskasvatuksen pedagogista toimintaa järjestetään. Viitekehys on tärkeä pedagogiikkaa ohjaava asiakirja koko maan laajuisesti ja kokoaa yhteen kaiken sen, mitä pedagogiikan tulee varhaiskasvatuksessa olla. Pedagogista toimintaa kuvaa aina kokonaisvaltaisuus, jossa lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen tulee olla keskiössä. Lisäksi pedagogiikassa tulee viitekehyksen mukaan ottaa huomioon laaja-alainen osaaminen, oppimisen eri alueet, lasten mielenkiinnon kohteet ja tarpeet, arvoperusta ja oppimiskäsitys. (Opetushallitus 2018, 36-37)

Pedagoginen johtaminen on Fonsénin ja Parrilan (2016, 28) mukaan pedagogisen perustehtävän johtamista, jonka avulla johdetaan päiväkodissa toteutettavaa pedagogista prosessia. Se on päiväkodissa suoritettavan perustehtävän laadusta vastaamista ja kehittämistä, joka ei ole pelkästään johtajien vastuulla, vaan kaikki päiväkodissa työskentelevät vastaavat siitä oman ammattiroolinsa mukaisesti. (Friman 2017, 20.) Pedagogisen johtajuuden päätavoite on aina lapsen hyvä kasvu ja kehitys, hyvinvointi ja oppiminen. Pedagoginen johtaminen on pitkälti jaettua johtajuutta ja eri toimijoiden vastuuta siitä, että varhaiskasvatus on laadukasta (Fonsén 2014, 172). Aika, jolloin pedagoginen johtajuus oli vain varhaiskasvatuksen johtajien oikeus ja velvollisuus on mennyttä (Friman 2017, 20). Näin ollen pedagogista ja jaettua johtajuutta ei voi täysin erottaa toisistaan, sillä pedagoginen johtajuus on samalla jaettua johtajuutta ja vastuu työn laadusta ja kehittämisestä jakautuu kaikille tasoille organisaatiossa, yhtä lailla johtajille ja poliittisille päätöksentekijöille, kuin suorittavillekin taholle. (Parrila & Fonsén 2016, 29.)

Fonsénin (2014, 99) mukaan pedagoginen johtaminen on ennen kaikkea arvokysymys, joka läpäisee kaiken muun johtamisen. Se näkyy arvona henkilöstö-, talous-, päivittäisjohtamisessa sekä kaikessa muussa johtamistoiminnassa varhaiskasvatuksessa (Fonsén 2014, 99; Parrila ym. 2016, 24). Lisäksi pedagoginen johtaminen on laadukkaan varhaiskasvatuksen kivijalka ja lapsen edun ajamista niin, että se vaikuttaa kaikkeen päätöksentekoon ja toimintaan. Muutostilanteissa pedagogisen johtamisen avulla pidetään suunta lapsen edun mukaisena.

Soukainen (2015, 44-46) on määritellyt pedagogisen johtamisen erittäin kapeasti tarkoittamaan pedagogisen laitoksen johtamista, missä johtaja pitää huolta siitä, että opetussuunnitelman tavoitteet toteutuvat. Laajimmillaan pedagoginen johtaminen voidaan hänen mukaansa nähdä koko organisaation muuttamisena ja kehittämisenä kaikkien siellä työskentelevien hyödyksi.

Pedagoginen johtaminen on viime vuosina noussut esille voimakkaasti varhaiskasvatuksen kentällä. Pedagoginen johtaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista henkilöstön pedagogiikan ja oppimisen johtamista, käytännön toimia, kuten pedagogisia iltoja ja palaverieita hyödyntäen. Yhteistyössä henkilökunnan kanssa tulee mukaan jaetun johtajuuden henki. Pedagoginen johtaminen onkin samalla jaettua johtajuutta, sillä koko varhaiskasvatuksen henkilökunta on vastuussa toteutetun

työn laadusta: niin suorittava henkilöstö, kuin johtajat ja päätöksentekijätkin. (Hujala 2011, 291.)

Jotta pedagoginen johtajuus voisi toteutua, johtajalta vaaditaan moninaisia ominaisuuksia. Pedagogisella johtajalla täytyy olla itsellään vahva substanssiosaaminen siitä, mitä on laadukas pedagogiikka. Lisäksi johtajalla täytyy olla selkeä käsitys varhaiskasvatuksen perustehtävästä. Kun on selkeä kuva ja tavoite siitä, mitä on hyvä pedagogiikka ja varhaiskasvatus, on helpompi toimia pedagogisena johtajana. Tietoa siitä hän saa kouluttautumalla ja etsimällä aktiivisesti uusinta tietoa varhaiskasvatuksen kirjallisuudesta ja uusimmasta tutkimuksesta. (Hujala 2011, 290.) Johtajan on myös oltava tietoinen pedagogiikasta, jota ollaan toteuttamassa hänen johtamassaan yksikössä. Tätä tietoa hän saa keskustelemalla, seuraamalla, refleктоimalla ja arvioimalla toimintaa johtamassaan yksikössä ja suhteuttamalla niitä asetettuihin tavoitteisiin. Johtajalla tulee olla myös taitoa ohjata henkilöstöä toteuttamaan laadukasta pedagogiikkaa. Pedagogisen johtajan tulee aika-ajoin kirkastaa henkilökunnalle pedagogista perustehtävää, vasuprosessin johtamista ja arvopohjaa. Johtajan on pystyttävä perustelemaan kantansa arjen ratkaisuissa. Tiivistetysti pedagoginen johtajuus on siis varhaiskasvatuksen organisaatiossa tapahtuvan pedagogisen toiminnan johtamista. (Hujala 2011, 290.)

### **5.3 Alaistaidot ja itsensä johtaminen**

Varhaiskasvatuksen keskeisin voimavara on osaava henkilöstö (Fonsén & Parrila, 2015, 30). 2000-luvulla on alettu puhumaan enemmän johtamistaitojen rinnalla myös alaistaidoista. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työnkuvaan ja työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa silti työyhteisön tehokkuuteen. Hyviin alaistaitoihin kuuluu muun muassa konfliktien välttäminen, luottamus johtoon ja kollegoihin, muiden työntekijöiden auttaminen, erilaisten tehtävien vapaaehtoinen ottaminen, ja mielipiteiden rakentava ilmaiseminen. (Arvassalo, 2006.) Alaistaidoilla on monia eri nimityksiä. Niistä puhutaan muun muassa työyhteisötaitoina ja työelämän pelisääntöinä.

Keskinen (2007, 20) vertaa alaistaitoja hyviin kansalaistaitoihin. Hyvät kansalaistaidot merkitsevät aktiivista otetta yhteiskunnan yhteisiin asioihin, sekä omalla työllä

sen rakentamista ja ylläpitämistä. Samalla tavalla voisimme ajatella hyvän organisaatiokansalaisuuden eli alaistaitojen olevan velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, resurssien järkevästä käytöstä ja aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden eteenpäin viemiseksi. Hän jatkaa vielä hyvien alaistaitojen olevan myös vastuuta työtovereista, heidän taitojen kartuttamisesta ja oppimisestaan. Alaistaito sisältää inhimillisiä taitoja tukea ja auttaa työkaveria esimerkiksi perehdyttämisessä, poissaolon jälkeen työelämään palaamisessa ja rohkaisua aktiivisuuteen. Joillekin on itsestään selvää auttaa työkaveria, mutta toisille ajatus ei ole niin selvä. Siksi Keskisen mukaan on luotu teoreettinen käsite alaistaito, jonka kautta näitä asioita käydään läpi.

Hyviin työelämätaitoihin kuuluu lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot. Niillä tarkoitetaan aitoa läsnäoloa, kuuntelemista, kiinnostusta työtä sekä työkavereita kohtaan, empaattisuutta, eli kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, tilan antamista sekä jämäkkyyttä. Lisäksi työyhteisössä on hyvä opetella ottamaan vaikeita asioita puheeksi rakentavalla tavalla, luoda luottamuksellinen suhde niin työntekijöiden, kuin esimiehenkin välille, olla huomaavainen työkaveria kohtaan ja keskustella asioista ja toimintatavoista ja toimia niin kuin on sovittu. Tärkeää on myös muistaa oma ammatillisuus etenkin ristiriitatilanteita ratkaistaessa. (Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.1.2020) Maclauchlan (2018, 8-24) korostaa näiden lisäksi vahvuuksien tiedostamista, luottamuksen rakentamista, yhteistyötä, kunnioitusta toista kohtaan, sekä pitkälle tähtäävää ajattelua tärkeänä osana työelämä ja tiimityötaitoja. Näitä tarvitaan jokaisessa työpaikassa arjen sujuvuuden takaamiseksi.

Itsensä johtaminen on osa työelämätaitoja. Jokainen ihminen johtaa vähintäänkin itse itseään ja joka ikinen työntekijä hyötyy itsensä johtamisen taidoista. Lisäksi itsensä johtamisen taidot ovat perusedellytys niin jaetun johtajuuden, kuin opettajien johtajuuden toteutumiselle. Jokaisen olisi hyvä joskus pysähtyä hetkeksi miettimään omia toimintatapoja ja ajatusmalleja. Omien vahvuuksien ja heikkojen kohtien tunnistaminen vahvistaa hallinnan tunnetta niin työntekoon, kuin muillekin elämän osa-alueille. (Fonsén & Parrila 2016, 129.)

## 6 LAADULLINEN TUTKIMUS JA TEEMAHAASTATTELU

Tässä osiossa käyn läpi laadullista tutkimusta, sekä menetelmiä, mitä olen tutkimuksessani käyttänyt. Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena, jossa on hyödynnetty aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja sisällönanalyysissä teemoittelu.

### 6.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyöni on laadultaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Sitä ei kuitenkaan voi pirstoa mielivaltaisesti osiin, vaan on otettava huomioon, että tapahtumat muodostuvat samanaikaisesti toinen toisistaan. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys onkin tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160.) Tähän työhön valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, sillä halusin saada enemmän kokemusperäistä tietoa, kuin numeroihin ja tilastollisiin määriin perustuvaa tietoa. Halusin saada alan ammattilaisilta tietoa siitä, miten jaettu johtajuus toteutuu ja haastattelun avulla saisin kerättyä kokemuksia siitä parhaiten. Lisäksi halusin kerätä tietoa myös siitä, miten jaettu johtajuus koetaan varhaiskasvatuksessa, mitä ei määrällisellä tutkimuksella olisi voinut selvittää.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen piirre on ihmisen suosiminen tiedonkeruumenetelmänä. Tutkija luottaa enemmän havainnoimalla ja keskustelun avulla keräämäänsä aineistoon, kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavan ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Lähtökohtana on teorian tai hypoteesin testaamisen sijaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jossa pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat myös tutkimuksen kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muovaantuminen tutkimuksen eri vaiheissa sekä tapausten käsittely ainutlaatuisena ja aineiston tulkitseminen sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

## 6.2 Teemahaastattelu ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyt tiedonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä vaihtoehtoja voidaan käyttää joko rinnakkain, vaihtoehtoina toisilleen tai eritavoin yhdisteltyinä. Tiedonkeruumenetelmän valinta riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimukseen käytettävissä olevista resursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksessa käytän haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, sillä katson sen sopivan parhaiten aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen. Haastattelussa etuna nähdään erityisesti sen joustavuus. Haastattelija pystyy haastattelutilanteessa toistamaan kysymyksen tarvittaessa, korjaamaan väärinkäsityksiä, selvittää sanamuotoja, sekä käymään keskustelua haastateltavan henkilön kanssa. Lisäksi haastattelussa joustavaa on myös se, että haastattelija voi kysyä kysymykset haluamassaan järjestyksessä, mikä ei välttämättä ole jokaisessa haastattelussa sama. Haastattelua ei myöskään kovin helposti mielletä tietokilpailuksi, mikä voidaan katsoa sen eduksi. Siinä tarkoitus on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Eri haastattelumuotoja ovat syvähaastattelu, strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelumuodot erotellaan toisistaan sen mukaan miten muodollinen ja strukturoitu haastattelutilanne on. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, viitattu 16.20.2019.) Tutkimuksessani käytin aineistonkeruumenetelmänä puoli strukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa. Kuitenkaan tarkkoja, muodollisia ja yksityiskohtaisia kysymyksiä ei esitetä, vaan keskustelu etenee väljemmin kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Halusin tässä tutkimuksessa käyttää tätä menetelmää, että voin tarvittaessa käyttää tarkentavia kysymyksiä, vaihtaa kysymysten järjestystä tai jättää jonkin kysymyksen kysymättä, jos sain siihen vastauksen jo aikaisempien kysymysten kohdalla.

Teemat on muodostettu siten, että ne antavat vastauksia tutkimuskysymykseen tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka niissä liikutaankin vapaasti. Samoja aihealueita ei käydä välttämättä läpi aina

samassa järjestyksessä, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä jokaista aihealuetta käydä lävitse samassa laajuudessa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa ja pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Oman teemahaastattelurunkoni (Liite 1) tein syyskuussa 2019. Siihen valitsin neljä eri teemaa, joita tarkensin 5-12 kysymyksellä jokaista. Teemahaastattelurungon teemat olivat seuraavat: 1. jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa 2. pedagoginen johtajuus osana jaettua johtajuutta 3. käytännön toimet ja 4. plussat/miinukset ja kehittämistoiveet. Näitä teemoja hyödynsin osittain myös tutkimuksen tulososiossa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) katsovat, että on perusteltua antaa haastattelun kysymykset haastateltaville jo etukäteen saadun tiedon määrän maksimoimiseksi. Näin haastateltavat pystyvät tutustumaan aineistoon ennalta ja vastaamaan ehkä tarkemmin. Oman teemahaastattelurungon toimitin päiväkodin johtajille hyvissä ajoin ennen haastattelujen ajankohtaa. Pyysin johtajia välittämään lomakkeet myös haastateltaville varhaiskasvatuksen opettajille, että he pystyisivät tutustumaan kysymyksiin ennalta ja saisin kerättyä mahdollisimman laajan aineiston tutkimustani varten.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yleinen kysymys on, kuinka paljon on riittävä määrä aineistoa tutkimusta varten. Opinnäytetöiden kohdalla kysymys on varsinkin yleinen. Tuohon kysymykseen on kuitenkin haastava antaa vastausta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla vastaukset ovat yleensä vielä epämääräisempiä, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Usein tutkittavien määrään vaikuttavat resurssit, kuten aika ja raha. Mitä suurempi aineiston koko on, sitä enemmän resursseja sen keräämiseen, käsittelemiseen ja analysointiin tarvitaan. Opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jonka päätarkoituksena on näyttää oppineisuutta alalta, ei niinkään lisätä tietämystä tutkimuksen aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään haeta tilastollisia yleistyksiä, sillä usein ei resurssien puitteissa ole mahdollista kerätä niin paljon laadullista aineistoa, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkittäviä. (Alasuutari 2012) Silti aineiston kokoon on syytä kiinnittää jonkin verran huomiota, että tulkinnat siitä olisivat kestäviä ja syviä.

Yhtenä kriteerinä aineiston määrälle voidaan pitää saturaatiota, eli kylläntymistä. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä näin tuota enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tähän opinnäytetyöhön tarkoitukseni oli

haastatella 6-8 henkilöä. Päätökseen vaikutti aikaresurssi, sillä haastattelujen tekeminen ja litteroiminen, eli nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittaminen tekstinkäsittelyohjelmalla, vie paljon aikaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b). Tein opinnäytetyötäni yksin, joten aikaresurssin puitteissa ei ollut mahdollista kerätä isompaa aineistoa. Lisäksi tehdessäni viidettä ja kuudetta haastattelua, ne alkoivat toistaa jo aiemmin tekemiäni haastatteluita. Päätin, että kuusi haastattelua on sopiva määrä aineistokseni. Uskon, että suuremmalla määrällä ei olisi saatu enää merkittävästi uutta tietoa tutkimusta varten.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle tai kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa. Pyrkimys ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä. Tämän tiedon valossa laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on jokin kokemus asiasta tai he tietävät siitä mahdollisimman paljon. Näin ollen haastateltavien henkilöiden valinta ei pidä olla sattumanvaraista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tätä tutkimusta varten haastattelin neljää (4) varhaiskasvatuksen opettajaa ja kahta (2) varhaiskasvatuksen johtajaa. Valitsin nämä henkilöt haastateltaviksi, sillä uskoin heillä olevan vankka tietämys päiväkodin toiminnasta, pedagogiikasta, sen johtamisesta sekä jaetusta johtajuudesta. Valitsin tähän tutkimukseen sekä johtajia, että päiväkodin työntekijöitä, että saisin aiheesta mahdollisimman laajan kuvan.

Ydinasia tutkimuksessa on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Litteroin aineiston lähes sanatarkasti. Jätin pois ainoastaan ymmärtämistä hankaloittavia täytesanoja. Aineistolle tehtiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, missä aineistoja tutkitaan ja niistä etsitään yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia niitä tiivistäen ja eroja etsien (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c). Tämän jälkeen aloin kokoamaan aineistosta nousseita samankaltaisuuksia yhteen, eli teemoittelemaan aineistoa. Teemoitteluun on olemassa monenlaisia tapoja. Tässä tutkimuksessa käytin tekstinkäsittelyohjelman leikkaa-liitä toimintoa, jolloin pystyin liittämään saman tekstinpätkän usean teeman alle, jos se liittyi useaan teemaan. Lopullisiksi teemoiksi muotoutui 1. Jaetun johtajuuden määrittely 2. jaetun johtajuuden toteutuminen 3. pedagoginen johtajuus osana jaettua johtajuutta 4. jaetun johtajuuden hyvät ja huonot puolet.



### 6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa olen ottanut huomioon monia eettisiä seikkoja. Tutkimukseni noudatan hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja esimerkiksi lähdeviitteet ja lähdeluetteloni teen tarkasti ja huolellisesti. Tutkimuksen tekemisen aloitin vasta sen jälkeen, kun olin saanut luvan siihen Seinäjoen kaupungilta. Seinäjoen kaupungin kanssa tekemässäni sopimuksessa olen sitoutunut siihen, että haastatteluun osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja tunnistamattomuuteen. Haastateltavilta olen pyytänyt vielä erikseen kirjallisen suostumuksen (Liite 2) haastattelun käyttämiseen tutkimukseni aineistona. Koska jotkut vastaajat saattavat tehdä päätöksensä osallistumisestaan tunnistamattomuuden perusteella, suostumus lomakkeessa olen eritellyt, miten haastattelumateriaalia tullaan käyttämään (Kuula, 2011).

Nauhoitin haastattelut puhelimeni äänitystoiminnolla myöhempää kuuntelua varten. Tallensin ne puhelimeeni, joka on turvattu salasanalla. Näin kukaan ulkopuolinen ei päässyt kuuntelemaan haastatteluja. Haastattelutilanteessa eettisyys huomioitiin vapaaehtoisuudella vastata kysymyksiin, sekä mahdollisuutena keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2017). Oman tutkimukseni kannalta ei ollut oleellista kerätä haastateltavilta muuta henkilötietoja, kuin työkokemuksen määrä varhaiskasvatuksessa, joten niitä ei haastattelussa kysytty. Myöskään päiväkotien nimien mainitseminen ei tuonut mitään oleellista lisää työhön, joten niitäkään ei tuoda ilmi tutkimusraportissa. Näin pystyn varmistamaan henkilöiden täyden anonyymiyden. Työn valmistuttua tallenteet poistettiin.

Litterointivaiheessa haastattelut anonymisoitiin. Tällä tarkoitetaan haastattelujen tunnistamattomaksi tekemistä. Tunnistamattomaksi voi tehdä joko muuttamalla tai poistamalla henkilöön liittyvät tunnistetiedot. Tunnistetietojen muuttamisella tarkoitetaan tunnistetietojen muuttamista niin, että henkilö ei ole tunnistettavissa siitä. Poistamisessa tunnistetiedot hävitetään. (Hyvärinen ym. 2017.) Omasta aineistostani poistin henkilöiden nimet, sekä sellaisen tiedon, mistä olisi voinut päätellä haastateltavan henkilöllisyyden.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden toteutuminen on haaste. Tämä nousee esille muun muassa siinä, pyrkiikö tutkija kuulemaan ja ymmärtämään tiedonantajia itsenään, vai suodattuuko tiedonantajan tuottama tieto tutkijan oman kehyksen läpi.

Vaikuttaako esimerkiksi tiedonantajan ikä, sukupuoli, ammattiasema, uskonto, kansalaisuus, poliittinen asema, virka-asema tai muu vastaava seikka siihen, mitä tutkija kuulee tai havaitsee. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii aina tutkimusasetelman luojana ja tulkitsijana, joten luotettavuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Omassa tutkimuksessani pyrin ehdottomaan luotettavuuteen. Pyrin analysoimaan aineistoa mahdollisimman avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Lisäksi haastattelutilanteesta pyrin tekemään mahdollisimman mukavan ja luomaan luotettavan ilmapiirin, että haastateltavat pystyisivät tuomaan ajatuksiaan esille mahdollisimman vapaasti. Lisäksi esitän vain avoimia kysymyksiä, joihin annan heidän vastata haluamallaan tavalla, ilman että johdattelen vastausta johonkin suuntaan.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten jaettu johtajuus näkyy Seinäjoen alueen päiväkodeissa. Lisäksi tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten eri henkilöt kokivat jaetun johtajuuden. Jaettua johtajuutta lähestyttiin myös pedagogisen johtajuuden kautta, sillä nämä kaksi käsitettä liittyvät läheisesti toisiinsa. Halusin selvittää myös konkreettisia asioita, miten jaettu johtajuus näkyy päiväkotien arjessa ja miten henkilökunta näkee ja kokee sen. Haastatteluihin osallistui kuusi (6) haastateltavaa, joista osa oli varhaiskasvatuksen opettajia ja osa varhaiskasvatuksen johtajia.

Tutkimuksen tulokset käydään läpi neljän eri aineistosta nousseen teeman mukaisesti. Teemoja ovat: jaetun johtajuuden määrittely, jaetun johtajuuden toteutuminen päiväkodissa, pedagoginen johtajuus osana jaettua johtajuutta sekä jaetun johtajuuden hyvät ja huonot puolet. Tuloksien käsittelyssä käytän suoria lainauksia haastatteluista ilmentämään tuloksia, jotka aineistosta nousevat esille.

Haastattelut on numeroitu satunnaiseen järjestykseen yhdestä kuuteen (1-6). haastattelujen lainauksissa viitataan henkilöön tunnuksella H, jonka perään laitan haastattelun numeroa vastaavan luvun, esimerkiksi H4. Henkilöiden tunnistamattomuuden säilymiseksi en erottele, mitkä haastatteluista ovat varhaiskasvatuksen opettajilta ja mitkä johtajilta. Myös suoria lainauksia on anonymisoitu siten, että niistä ei pystyisi erottamaan mistä päiväkodista puhutaan tai henkilön ammattiasemaa.

### 7.1 Jaetun johtajuuden määrittelyä

Jaettu johtajuus nähdään olevan hyvin monenlaisia asioita. Kaikissa vastauksissa nousi esille, että jaettu johtajuus liitetään jaettujen vastuiden ja tehtävien suorittamiseen ja molemminpuoliseen luottamukseen siitä, että tehtävät tulee hoidetuksi. Jaetuilla tehtävillä tarkoitetaan sellaisia tehtäviä, mitkä ovat jokaisen työntekijän oman perus työtehtävän lisäksi hänelle jaettuja vastuita. Näihin tehtäviin palataan vielä myöhemmin seuraavissa luvuissa.

No meillä jaettu johtajuus sillälailailla, et se on sitä että jaetaan niitä tehtäviä. Vaikka kaikilla on ensi se oma työtehtävä ja omahan ammattinimikkeeseen juurikin kuuluva se mitä kuuluu kenenkäki tehdä siinä omalla työnimikkeellänsä, nimikkeellänsä ja sitte sen jälkeen on niitä jaettuja työtehtäviä ja vastuualueita sitte. (H2)

Ööö, mun mielestä se on vastuun ja tehtävien jakamista vahvuuksien hyödyntämistä, luottamus työntekijöitä kohtaan. (H1)

Vaikka vastuita ja tehtäviä jaetaankin varhaiskasvatuksessa, melkein kaikissa vastauksissa tuli kuitenkin esille myös se, että johtajalla on viimeinen vastuu kaikesta ja johtaja tekee lopulliset päätökset. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että ymmärretään silti johtajan rooli ja vastuu, vaikka jaettua johtajuutta toteutettaisiinkin. Jaettua johtajuutta määriteltiin myös sen kautta, että kaikki tietää oman ”tonttinsa”, työtehtävänsä ja vastuunsa. Lisäksi luotetaan siihen, että johtaja hoitaa omat työnsä ja hän luottaa myös siihen, että henkilökunta hoitaa oman työnsä.

Lopullinen vastuu on kuitenkin johtajalla ja johtaja pitää huolen et kaikki on tullu hoidetuksi. (H1)

Jaetaan niitä vastuutehtäviä kaikille vähä niinku ja varsinki opettajille niin sitä jaettua johtajuutta sillai, että vastuu on tietenki lopullinen vastuu itte johtajalla. (H6)

Haastatteluista nousi esille, että jaettu johtajuus nähdään olevan myös itsensä johtamista, jossa jokainen työntekijä johtaa itse itseään. Työntekijä päättää itse, mitä tekee ja mitä jättää tekemättä, priorisoi omat tehtävänsä ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Lisäksi jokainen työntekijä aikatauluttaa itse omat tehtävänsä.

Jaettu johtajuus, se on niinku ehkä meidän jokaisen sellasta johtajuutta. Jokanen työntekijähän johtaa itse itseään ja määrittää itelleen, mihnä aikataulus mitäki tekee. (H5)

Jokaanen on myös vastuus siitä omasta tekemistä tai tekemättä jättämisestänsä. (H6)

Jaettu johtajuus nähtiin olevan myös varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista johtajuutta, jota he omassa työssään ryhmissä toteuttavat. Varhaiskasvatuksen opettajien vastuulla on huolehtia oman ryhmän pedagogiikasta ja ryhmän toiminnan

sujuvuudesta ja hyvinvoinnista ylipäättään. Koska Seinäjoella on kaksi opettajaa jokaisessa ryhmässä, pystyvät varhaiskasvatuksen opettajat jakamaan vastuuta myös keskenään. Tätä kutsutaan varhaiskasvatuksen opettajien jaetuksi johtajuudeksi. Pedagogista johtajuutta, varhaiskasvatuksen opettajien vastuuta jaetusta johtajuudesta ja muuta pedagogiikkaan liittyvää käsitellään syvällisemmin vielä myöhemmissä luvuissa. Kuviossa 1 on nähtävillä selkeästi, mitä jaettu johtajuus nähtiin olevan.

Niin sitte tuota niinku varhaiskasvatuksen opettajat huolehtii sillälailla niinku siitä oman porukkansa ja sen oman tiiminsä sellasesta hyvinvoinnista ja lapsiryhmänsä sellasesta et kaikki sujuu niinku pitääki. (H2)

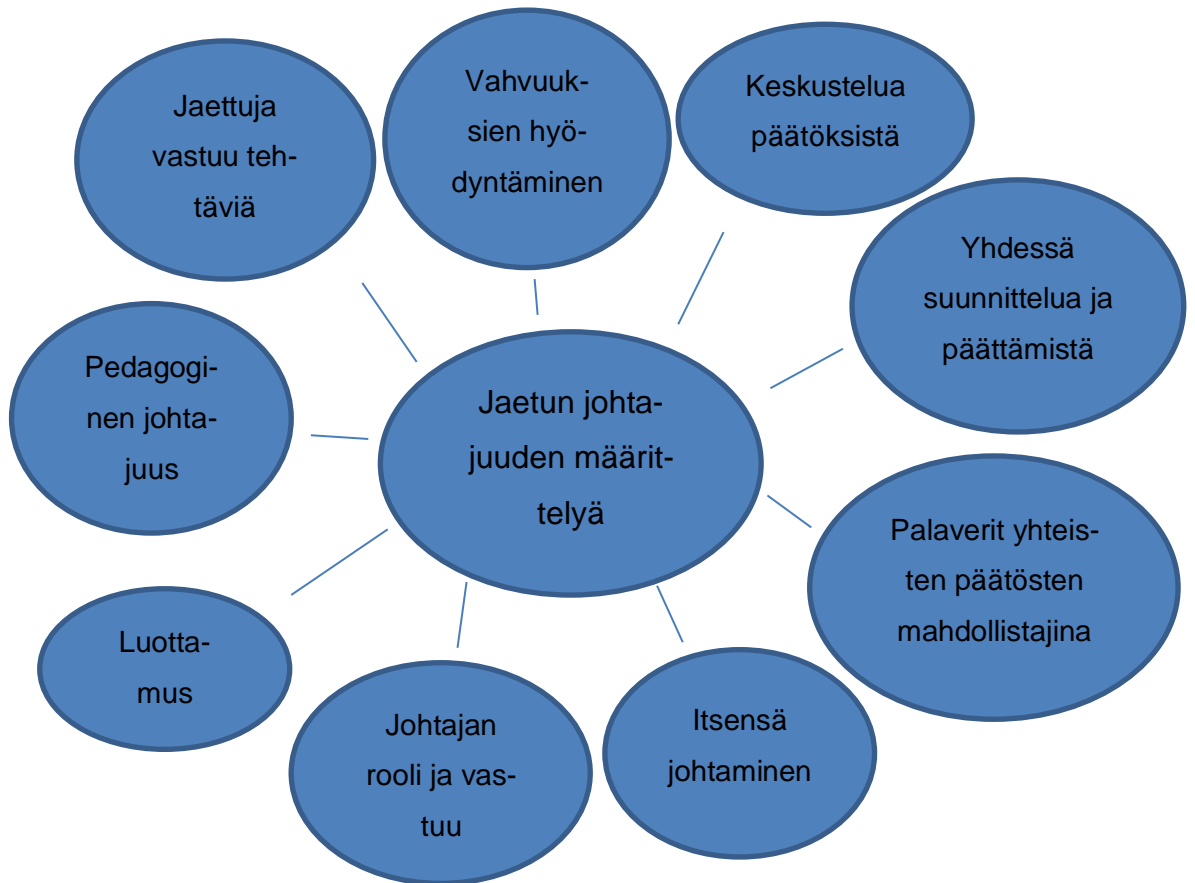
Varhaiskasvatuksen opettajat huolehtii siellä siitä omasta tiimin sujuvuudesta. (H5)

Seinäjoen varhaiskasvatukses on niin onnellinen asema ku on kaks opettajaa per lapsiryhmä niin tavallaan se opettajien jaettu johtajuus toimii siellä hyvin siellä ryhmäs. (H5)

Varhaiskasvatuksen opettajathan on niinku johtajan kans tekee tätä jaettua johtajuutta nimenomaan siinä pedagogiigan puolella. (H5)

Jaettu johtajuus nähtiin olevan lähes jokaisessa vastauksessa myös suunnittelua ja keskustelua yhteisistä päätöksistä, sekä muista tärkeistä asioista yhdessä työyhteisön kesken. Lähes jokaisessa vastauksessa nousi esiin, että yhteisistä asioista yhdessä päättämistä pidettiin jaetun johtajuuden keskeisenä elementtinä. Tässä palaverit ja muut kokoontumiset nähtiin olevan tärkeässä merkityksessä.

No tuota, jaettu johtajuus on mun mielestä ensinnäki keskustelua kaikkien kans niinku asioosta. (H6)



Kuvio 1. Jaetun johtajuuden määrittelymät

## 7.2 Jaetun johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksessa

### 7.2.1 Vastuiden ja tehtävien jakaminen sekä johtajan vastuu

Käytännössä jaettu johtajuus toteutuu hyvin samoilla periaatteilla molemmissa tutkittavissa päiväkodeissa. Vain pieniä eroja on huomattavissa eri talojen välillä. Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että jaettu johtajuus toteutuu siten, että johtaja on jakanut joitain konkreettisia tehtäviä ja vastuita henkilöstölleen. Näillä konkreettisilla vastuilla tarkoitetaan varhaiskasvatuksessa tehtävän perustyön lisäksi annettuja pieniä tehtäviä, jotka johtajan on jakanut henkilöstölleen. Nämä tehtävät ovat sellaisia, jotka periaatteessa ovat johtajan vastuulla, mutta henkilökunta hoitaa niitä.

Meillä on oikeestaan, meillä on kaikille semmosia vastuualueita liittyen koko taloon, mutta ne on vähä semmosia, no meillä on niinku liikunta-

vastaavia ja on askarteluvastaavia ja tälläisiä jotka hoitaa tätä että hankitaan päiväkotiin välineistöä, jolla on sitte helppo toteuttaa sitä arkea. (H3)

Sellaaset tietyt vastuualueet ja vastuutehtävät on mitkä periaattees niinku on johtajan tehtäviä tai johtajan niinku valvonnan alla, mutta työntekijät toteuttaa ja teköö. (H6)

Vastuita ja tehtäviä on esimerkiksi liikuntavälineiden, askartelutarvikkeiden, musiikkivälineiden ja muiden päiväkodin arjessa tarvittavien välineistön hankinnasta vastaaminen, perehdytyskansion ja pelastussuunnitelman laatiminen, kadonneen lapsen etsintäohjeiden pitäminen ajan tasalla, työvuorojen teko, tiedotteiden tekemisestä ja työsuojeluasioista vastaaminen, sekä erilaiset lähetit. Näitä on esimerkiksi liikuntalähetit, taidelähetit ja tietotekniikka vastaavat, jotka käyvät erilaisissa koulutuksissa ja heidän vastuullaan on tuoda ja jakaa koulutuksessa saatua tietoa ja ideoita myös muille.

Siinä on kaikki liikuntavastaavat ja suomi toisena kielenä vastaava ja sitte myös tuo työvuorojen teko yks vastuualue. (H1)

Erilaisia lähettejä meillä on, on liikuntalähetä, taidelähettiä ja sitte on tvt (tietotekniikka) vastaavaa ja on tuota kaikeis on niinkun vähän eri henkilö tosiaan, että taidelähettinäkin meillä on tuotaniin on henkilö. Heillä on sitte vastuuna tuoda taas sitä heitä koulutetahan, että käydään erilais koulutuksis mikä riippuu omasta aiheesta sitte ja että he tuo sitä tietoutta sitte tänne arkeen. (H2)

Eri päiväkodeissa oli hieman erilaiset käytännöt siihen, miten näitä konkreettisia tehtäviä oli jaettu. Osassa haastatteluista tuli ilmi, että tehtäviä varten oli tehty erillinen lista, jossa tehtävät, sekä niiden suorittajat on mainittu. Tämä lista on annettu jokaiseen ryhmään ja kaikki voivat tarvittaessa tarkistaa, mikä tehtävä olikaan kenenkään vastuulla. Lisäksi eri päiväkodeissa jaettiin hieman eri vastuita.

No meillä on semmonen pitkä lista, lappu mihnä on niinku suunnittelu-päiväs het syksyllä käyty läpi et mitä vastuualueita kelläki kuuluu ja siinä niinku lukee ne ja se on kaikkien seinällä. (H1)

Meill on täälä kaiken maailman vastaavia lista. Täälä on niinkun kaks A4 paperia. Tässä nyt on erilaisia vastuualueita ja mihinkä on sitte aina kukaki valtuutettu ja vastuutettu. (H2)

Osassa haastatteluista taas tuli esille, että esimerkiksi hankintavastuista oli rakennettu päiväkodin sisällä tiimejä, jotka hoitivat kyseisten tavaroiden (esimerkiksi askarteluvälineiden) hankintaa. Tiimiin on nimetty vastuuhenkilö, joka vastaa siitä, että tilaus tulee varmasti tehtyä. Näiden tiimien jäsenet kyselevät myös muilta henkilökunnan jäseniltä mielipiteitä ja tekevät hankinnat niiden mukaan.

Meillä on oikeestaan, meillä on kaikille semmosia vastuualueita liittyen koko taloon, mutta ne on vähä semmosia, no meillä on niinku liikuntavastaavia ja on askarteluvastaavia ja tälläisiä jotka hoitaa tätä että hankitaan päiväkotiin välineistöä, jolla on sitte helppo toteuttaa sitä arkea. Että ne on oikeestaan ja sitte meillä kerran noin kerran kuukaudessa kokoontuu kaikki. (H3)

Ni myös noista hankinnoista on jaettu henkilöstölle, että meillä on semmoset hankintatiimit, eri aiheille ja siellä on aina vastuuhenkilö, joka hoitaa sitte tilauksen eli he saa tilata sellasta välineistöä mitä itte kokevat. (H5)

Kysyttäessä siitä, miten vastuutehtävät on jaettu niitä suorittaville henkilöille ja miten niitä päivitetään, tulee esille, että niitä päivitetään lähinnä syksyisin. Silloin pidetään yhteisiä suunnittelupäiviä, jolloin suunnitellaan tulevaa toimintakautta ja samalla myös näiden vastuutehtävien jakoa. Haastatteluista nousee ilmi myös se, että tehtävää saa vaihtaa, jos se alkaa tuntua epämieluisalta tai työntekijästä tuntuu, että hänellä on liikaa vastuualueita. Vastuutehtävien ajantasaisuudesta pidetään huolta, ettei aina tehdä samoja tehtäviä, vaan ajan ja tarpeen muuttuessa myös vastuutehtäviä muutetaan.

Et sitten ens syksynä katotaan taas jos joku haluaa vaihtaa vastuualuetta tai jotain siinä on niin niin tai jos tuntuu et on liika tai jotain ni sit niitä vaihdellaan. (H1)

Meillä on niinku sellaanen lista tehty mihinkä on laitettu kunki vastuut erilaisista tehtävistä ja ne aina päivitetähän sitte sitä mukaa ku tilanteet muuttuu ja varsinki syksyisin. (H6)

Niitä (vastuutehtäviä) yritetään tietenki et ne ei jämähtäisi aina, että on antiikin aikaiset vastuutehtävät, jotka ei täs arjes toimi. (H5)

Kaikissa vastauksissa tulee ilmi, että johtaja on toivonut, että kaikilla työntekijöillä olisi ainakin jokin vastuu. Tehtäviä on myös yritetty jakaa tasapuolisesti niin, että



kaikilla olisi sopiva määrä vastuualueita, että kenenkään työ ei kävisi liian raskaaksi, mutta kuitenkin niin että kaikille on luotettu ainakin jokin tehtävä vastuulleen. Mistään haastattelusta ei noussut esille, että vastuut olisivat epäoikeudenmukaisia.

Johtaja sanoo, että olisi kiva, jos kaikki kuuluis johonkin ja hyvä. (H3)

Kuitenki sitte ettei kukaa jäisi ilman mitää vastuita niin sitte yritetähän sillai tasapuolisesti silti jakaa, että kaikki sais jonku asian minkä hoitaa. (H6)

Sitä on hyvin hajotettu sitä ja yritetty pilkkoa ettei kenellekkää tulisi aivan suurta, suurinta painolastia että se olisi niinku kaikille tasapuolisesti jaettu. (H2)

Mun mielestä tasapuolisesti niinku kaikilla yhtäläillä hommaa. (H1)

Haastatteluista nousi päällimmäisenä esille, että tehtävät on jaettu sen mukaan, mitä kukakin haluaa tehdä. Työntekijöiden osaamista, erityistaitoja, vahvuusalueita ja mielenkiinnon kohteita on käytetty hyödyksi siinä, kun on mietitty kuka minkäkin vastuun saa. Ketään ei pakoteta ottamaan vastaan jotain vastuutehtävää. Kuitenkin yhdessä haastattelussa nousi esille, että kun tehtävää tarjotaan, sen vastaanottaminen yleensä sopii kaikille.

Myös sitäki että ja varsinki sen mielenkiinnon kohteen mukaan että jos kiinostaa silläläilla että oikeen mä haluan just siihen nii ilman muuta sä saat sen sitte. (H2)

Näis tulee varmaan esille ne vastuualueet, että monesti ne kellä on se oma vahvuus, on se sitte musiikki, kädentaidot tai liikunta niin ne ottaa tai joku muu ni he ottaa tai ihan tietotekniikka osaaminen ni ne otetaan niinku hyötykäyttöön. (H5)

Toki näihin (vastuutehtäviin) saa itteki vaikuttaa ja silläläilla että no haluaako vai eikö halua ja että pakko ei oo, tai ketää ei pakoteta. Mutta sitten se vain yleensä aina sopii kaikille. (H2)

Haastatteluista nousi esille, että vastuutehtävien jakoon voi vaikuttaa myös se, kuka on ollut kauimmin talossa, tietää ehkä parhaiten talon käytännöt ja tavat. Heille saatetaan jakaa haasteellisempia tehtäviä, tai vastuulla saattaa olla useampi tehtävä

kuin sellaisella työntekijällä, joka on vähemmän aikaa työskennellyt talossa. Edellisten työntekijöiden jäätyä pois työtehtävästään, saatetaan vastuutehtävät jakaa seuraaville sen mukaan, kuka on ollut seuraavaksi kauimmin talossa. Lisäksi pidetään huolta siitä, että kenellekään ei tule sellaista työtehtävää, mitä ei missään tapauksessa halua suorittaa. Kun tehtävät ovat tekijälleen mielekkäitä, ne tulee myös tehtyä.

Noo, täs kohtaa on ehkä enemmän se työkokemus määrä sitte. Ni sit se aina vähä vastuu suurenoo sitä mukaa ku väki jää, tai vanhat jää pois niinsanotusti. Että niitä sitte siirretään sille, joka on ollu seuraavaksi kautien talos ja tietää ehkä niinkun suurinpiirteen niin sille sitte siirretään. (H2)

Kumminki niinku täytyy olla silti sitä myöski sillai, että sellaaseen tehtävään ei ketää vastuuteta, että mikä on ehdottomasti todellakaa niinku tätä en halua et sitte jaetaan ne sillälailailla että se on mielekästä jokaa-selle kuitenkin. (H6)

Kysyttäessä siitä, mitä vastuita voi jakaa henkilökunnalle ja mitä ei, tulee kaikista haastatteluista melko samanlaiset vastaukset. Nousee esille, että päiväkodin arkeen liittyviä vastuita voi jakaa henkilökunnalle. Hankintavastuut sekä muut aiemmin mainitut tehtävät listataan juuri arkeen liittyviksi vastuiksi. Lisäksi kaikki lapsiryhmään, sen toimintaan, tiimin toimintaa, oman ryhmän pedagogiikkaan sekä pedagogiikan toteuttamiseen liittyvät vastuut on hyvä jakaa henkilökunnalle. Tämä helpottaa kaikkien työtä, kun ei kaikista arkisista päätöksistä tarvitse olla yhteydessä johtajaan. Kuitenkin nostetaan esille, että ryhmässä toteutettavan toiminnan ja henkilökunnan tekemien päätösten täytyy olla saman mukaista, kuin mitä on yhdessä sovittu.

Semmosia mikkä on vaikka omassa ryhmässä, omaa ryhmää koskevat päätökset niin ne voi. (H4)

Arkeen liittyvät vastuut ja siihen olevia työtehtäviä voi mun mielestä jakaa kaikille, et se helepottaa sitä arkia ja se on niinkun, on niinkun helepompaa sitte päättää keskenänsä kuitenkin siinä yksikössä kuin se, että olla aina esimiehes yhteyres jossaki arkises asias. (H3)

Hmm, kaikki niinku ryhmä esimerkiksi, ryhmään liittyvät, omaan tiimiin liittyvät, lapsiryhmään liittyvät päätökset, mitenkä ratkaastaan mitkäki tilanteita sielä arjes ja minkälaasta pedagogiikkaa sielä tavallansa

niinku toteuttetaan ni se on tietenki niitten henkilökunnan niinku päätettävis. Tokikin se täytyy olla sen mukaasta ku on yhyres sovittu ja yhyres päätetty. (H6)

Vaikka monia päätöksiä henkilökunta pystyy tekemään itsenäisesti ryhmässä ja tehtäviä ja vastuita on jaettu henkilökunnalle, ei johtajan merkitys silti vähene. Kaikissa haastatteluissa painotettiin sitä, että lopullinen vastuu päätöksistä ja ”viimeinen sana” pysyy kuitenkin aina johtajalla. Johtajan työ on myös sen vuoksi merkittävää, että hän vastaa johtotehtävistä, eikä kukaan työntekijöistä ala johtajaksi. Johtajan vastuulle jää paljon asioita, joista haastatteluissa nousi esille ainakin kokonaiskuvan hahmottaminen ja siitä päättäminen, hallinnollisten ratkaisuiden tekeminen, taloudesta huolehtiminen, tiedon välittäminen, turvallisuudesta ja lakien noudattamisesta huolehtiminen sekä lopullinen vastaaminen siitä, että kaikki tulee tehtyä ja vastuut hoidettua. Lisäksi mainittiin yhtenä asiana myös se, että johtaja saa työstään hänelle kuuluvan palkan, joten hän ei voi jakaa kaikkea omaa vastuutaan ja työtehtäviään henkilökunnalle.

Lopulliset päätöksenteot niinku kuitenkin johtajalla. Ettei sitte kukaa periaattees ota johtajan asemaa tuolla. Kuitenki lopullinen sana on sitte niinku johtajalla. (H1)

Mä itte ajattelen että sen kokonaasuuden hahmottaminen ja niistä päättämisen niin niitä ei voi jakaa henkilökunnalle että se on johtajan tehtävä. (H6)

Semmosia että mun mielestä sekin on väärin, että jos johtajan töitä annetaan muille, koska ne ei niille kuulu eikä ne saa siitä palkkaa eikä ne voi kuitenkaa kantaa sitä vastuuta niistä päätöksistä. (H4)

Johtaja on varmaan se viimmesin joka sitte huolehtii että nää vastuualueet ja tehtävät ja käytännöt toimii, että et johtajan vastuulla on sitte että täällä on lapsille turvallista ja myöski henkilöstölle turvallista ja kaikki toteutuu niinku kaikkien lakien mukaan. (H5)

Jaettu johtotehtäviä löytyi molemmista päiväkodeista. Ne ovat tärkeitä osia päiväkodin arjen sujuvoittajina ja työn mielekkyyden lisääjiä. Kuitenkin koko henkilökunta muistaa oman työtehtävänsä, eikä haastattelujen perusteella ole ongelmaa siinä, että johtajan auktoriteetti tai merkitys olisi vähentynyt tutkittavissa päiväkodeissa.

### 7.2.2 Päätöksenteko päiväkodissa

Päätöksenteko suoritettiin molemmissa tutkittavissa päiväkodeissa samoilla periaatteilla. Pääperiaate on, että johtaja tekee hallinnolliset päätökset itsenäisesti ja henkilökunta tekee ryhmässä päätettävät päätökset yhdessä tiimin kesken. Koko päiväkotia koskevat päätökset, kuten sen toimintaa, pedagogiikkaa, muuten arkea tai henkilökuntaa koskevat päätökset tehtiin useinmiten yhdessä. Johtaja päättää tässä kohtaa, mitkä asiat hän vie keskusteluun yhdessä henkilökunnan kanssa ja mitkä ovat sellaisia, mitkä hän hoitaa itse. Johtaja valmistelee henkilökunnan kanssa käytävän asian ja ottaa sen puheeksi palaverissa.

Tietyt asiat tietenkin kuuluu viralliset päätökset ja muut niin ne kuuluu johtajalle ja johtajan täytyy ne hoitaa ja niitä tuloo myös ylemmältä taholta. Mutta se niinku päiväkodin arkiä koskevat asiat niin kyllä ne tehdään yhteistuumin ja juttelemalla ja keskustelemalla. (H6)

Päiväkodin arkiä koskevat asiat niin kyllä ne tehdään yhteistuumin ja juttelemalla ja keskustelemalla. (H6)

Päiväkodeissa on käytössä monenlaisia palavereita, joissa keskustellaan yhdessä päiväkodin yhteisistä asioista ja tehdään päätöksiä. Palavereita pidetään juuri sen vuoksi, että niissä voidaan keskustella ja päättää yhdessä asioista. Näitä palavereita ovat tiimipalaverit, joita ryhmissä oleva henkilökunta pitää keskenään kerran viikossa. Niihin palataan paremmin seuraavassa alaluvussa. Niiden lisäksi pidetään talon palavereita, joissa käydään lävitse yleisiä asioita päiväkotiin liittyen, sekä erilaisia pedagogisia palavereita, joissa keskitytään pedagogiikkaan ja sen kehittämiseen. Myös niihin palataan myöhemmin.

Meillä on sen takia palavereita, että niis sitte yhdes päätetään. (H5)

Palaverikäytännöistä oli puhe, et ne oli ne talon, tiimin ja pedagogiset palaverit. (H4)

Viidessä haastattelussa kuudesta tulee ilmi, että palaverit tukevat jaettua johtajuutta sitä kautta, että tieto pääsee kulkemaan sujuvasti johtajalta henkilökunnalle, sekä myös toisinpäin. Yksi haastateltava kertoo, ettei ole ihan varma, miten palaverit tukevat jaettua johtajuutta, mutta nostaa silti yhteisen keskustelun yhdeksi tärkeäksi asiaksi. Keskustelu onkin tärkeä osa sitä, että voi olla palaverikäytäntöjä ja jaettua johtajuutta. Muut ryhmät saavat tietää toistensa asioista palavereissa. Lisäksi johtaja tuo tiedotettavia asioita esille juuri siellä ja juoksevista asioista, kuten erilaisten tapahtumien järjestämiseen liittyvistä vastuista pystytään sopimaan näissä tilaisuuksissa.

Mä oon vaan laittanu että ne tulee sillä tiedon kululla. Että tieto kulkee ja sitte kaikkien mielipide tulee kuulluksi. (H1)

Siinä on taas se keskustelu. Keskustelu on kuitenkin se mikä auttaa kaikista parhaiten siihen, että jos se keskustelu ei toimi, ni silloin ei voi olla minkäälästä palaverikäytäntöäkää. (H2)

ööö. Talon palaverit, mut mitenkä se tukee sitä jaettua johtajuutta, mä en tiedä tukeeko nuo nyt. Miten ne vois tukea. Mutta varmaan siinä on se keskustelu. (H4)

Suurimmasta osasta haastatteluja nousi esille, että johtaja vastaa päiväkodin yhteisten palavereiden pitämisestä. Tiimin keskinäisten palavereiden pitämisestä vastaavat varhaiskasvatuksen opettajat. Henkilökunnan vastuulla palavereissa on osallistua keskusteluun ja tuoda omia mielipiteitään ja näkökantojaan siihen. Johtaja poimii keskustelusta ”punaisen langan” ja katsoo, onko päätös mielekäs kaikkien kannalta ja tekee sen perusteella päätöksen. Johtajalla on lopullinen vastuu päätöksen teosta ja loppuun saattamisesta, vaikka siitä olisikin keskusteltu yhdessä.

Niinkun siinä joka viikkoses, meillon niinku tuo koko talon palaveri niin siinä ny osallistuu keskustellen siihe (päättöksentekoon). Että johtaja siinä on sitte yleensä paikallaki et sitte nii vähä saa niihin isompiinki päätöksii sanoo mielipidettä. (H1)

No oon myös siinä (palavereissa käytävässä) keskustelus mukana ja sitten varmaan jonki verran tuon aina omia ideoitaki. Semmosia että mikä mun mielestä vois olla täällä hyvä ja vois toimia meillä. (H4)

Tietenki johtajallahan on se lopullinen vastuu kaikesta, eli mitä tahansa niinku yhdes keskustellahan ni periaatteshan johtaja sitte kattoo sen onko se mielekästä vai ei. Ja kuinka niinku händn täytyy tehdä johtopäätökset siitä, mitä niinku muut on mieltä. Jos on paljo erimielisyyttä niin hänen täytyy ratkaasta tietenki se, että mikä on sitte seärkevin ja mikä on kaikkia niinku tuota kaikille niinku paras. Ettiä se punanen lanka sieltä. (H6)

Mutta kyllä johtaja varmaan kaikkiin ja varsinki isompiin asioihin kysyy aina henkilökunnan mielipidettä. Johtaja sitten vetää sen johtopäätöksen siitä keskustelun jälkeen, että mikä oli se mihin päädyttiin. Ja sitte sitä kautta se tekee sen lopullisen päätöksen. (H4)

Parissa haastattelussa nostetaan esille, että on entisaikaa johtajan päättää asioista yksinään. Nykypäivän ajatus on, että päätöksistä keskustellaan yhdessä. Lisäksi yhdessä haastattelussa nostettiin esille, että henkilökuntakin sitoutuu paremmin sellaisiin päätöksiin, joita on saanut olla itse tekemässä, kuin sellaisiin, jotka ”tiputetaan” ylhäältäpäin.

Se on entisaikaa, että joku sanoo, vaan keskustellen pohtien (tehdään päätöksiä). (H5)

Mun mielestä se sitouttaaki henkilökuntaa kun on ite ollu osallistumassa niihin (päätöksentekoihin) niin sillen se jotaki koskee niinku jokaista itseänsä ja kaikki ymmärtää miksi niin tehdään. Kun vaan semmonen et vaan sokeana totellaan jotaki niin se harvoo toteutuu. (H4)

Kaiken kaikkiaan päätökset tehdään tutkittavissa päiväkodeissa johtajan johdolla, mutta kuunnellen henkilökunnan mielipiteet. Toimien yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Kuitenkin muistaen se, että johtaja tekee viimeisimpänä johtopäätökset keskustelusta ja sen pohjalta lopullisen päätöksen. Tärkeänä pidetään sitä, että päätökset tulee aina vietyä loppuun asti, ettei asiat jää puolivalmiiksi.

### **7.2.3 Tiimin toiminta ja päätöksenteko**

Pääperiaate oli, että tiimit tekevät omaa ryhmää koskevat päätökset itsenäisesti ryhmissä. Haastattelujen perusteella Seinäjoen päiväkodeissa tiimit koostuvat pääosin kahdesta varhaiskasvatuksen opettajasta ja yhdestä varhaiskasvatuksen hoitajasta.

Vain yhdessä haastattelussa nousi, että jossain ryhmässä on vielä vanhan varhaiskasvatustilain mukaiset yksi varhaiskasvatuksen opettaja ja kaksi hoitajaa. Lisäksi joissain ryhmissä saattaa olla avustajia tai ohjaajia erilaisilla ammattinimikkeillä. Uuden lain mukaisia varhaiskasvatuksen sosionomeja ei vielä ole.

Eli meidän ryhmässä on yksi sosionomi opettajana ja kaksi lähihoitajaa, muissa ryhmissä on sitten kaksi opettajaa. (H1)

Kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa ja sitten yksi varhaiskasvatuksen hoitaja ja sitten neljässä ryhmässä on se varhaiskasvatuksen avustaja. (H4)

Varhaiskasvatuksen opettajien koulutustausta on joko kasvatustieteiden kandidaatin tutkinto tai sosionomin tutkinto. Varhaiskasvatuksen hoitajana voi toimia moninaisemmalla koulutustaustalla, esimerkiksi lähihoitajia työskentelee paljon hoitajina. Lisäksi hoitajina työskentelee lastenohjaajia sekä nuorisohjaajia. Joidenkin haastattelujen mukaan varhaiskasvatuksen hoitajana toimii vielä myös vanhan koulukunnan lastenhoitajia, toisissa taas nousi esille, että lastenhoitajat ovat jo eläköityneet. Ryhmässä toimivat avustajat ja ohjaajat toimivat hyvin moninaisilla koulutustaustoilla.

Opettajina on lastentarhanopettajia ja sosionomeja. Sitä hoitajina lähihoitajia ja sitä on muutama oikeen vanha lastenhoitajakin vielä. Mutta ne taitaa kohta olla sitten ne vanhan koulutuksen ihmiset jo kohta lähenee eläkeikää. Lähihoitajia on paljon. (H3)

Meidän tiimit koostuu lastentarhanopettajista, sosionomeista ja lähihoitajista. Jäin miettimään, että onko vielä, mutta ei lastenhoitajia taida olla enää. Saattaa olla sitten joku nuorisohjaajakin. Sitte on ryhmäavustajia, että niillä on sitten moninaisempi koulutustausta. (H5)

Lastentarhan opettajia, varhaiskasvatuksen kandi on, sitten on sosionomit, sitten on lähihoitajia, lastenohjaajia, tälläisiä avustajia on muutamia, niillä saattaa olla lähihoitajan koulutus tai ei välttämättä. (H6)

Tiimin sisällä päätöksiä tehdään omaan tiimiin, siellä tapahtuvaan pedagogiikkaan, toimintatapoihin, lapsiryhmään sekä yksittäiseen lapseen liittyen. Päätökset tehdään keskustelemalla tiimin kanssa yhdessä huomioiden kaikkien mielipiteet. Kui-

tenkin päävastuu ryhmän toiminnasta ja päätösten loppuun saattamisesta on varhaiskasvatuksen opettajalla. Päätöksenteossa pidettiin tärkeänä, että koko tiimi sitoutuu yhdessä tehtyihin päätöksiin ja toimii sen mukaisesti. Lisäksi tiimissä tehtävien päätösten pitää olla päiväkodin linjausten mukaisia.

Kaikki osallistuvat (ryhmässä tehtävään päätöksentekoon) ja kaikkien mielipiteet otetaan huomioon, mut lopullinen vastuu on sit tiimien opettajilla. (H1)

Kyllä ne teherähän niinkun yhyressä tiimissä, että sitte totaniin juurikin näistä toimintatavoista yhyres tiimis. Että mietitään että jos joku lapsen kans ei toimi joku juttu ni sitte mietitään siihen yhyres ratkaasuja että mitenkäs se saataas toimivammaksi. Mutta totaa, se on se keskustelu ja se yhyres tekeminen on niinkun se kaikista tärkeintä, että se arki voi luistaa. (H2)

Tiimissä sovitaan yhdes että näin me aletaan tekee ja sitoudutaan niihin ja yritetään sillätavalla viedä sitte. (H3)

Molemmissa päiväkodeissa ryhmien tiimeille oli mahdollistettu tiimipalaverit kerran viikossa. Niissä käydään käytännössä lävitse ryhmän sisällä päätettäviä asioita. Eri-tyisesti näissä ryhmien henkilökunta käy läpi omaan tiimiin ja lapsiryhmään liittyviä asioita. Monissa vastauksissa tuli ilmi, että tiimipalavereissa keskustellaan paljon erityisesti lapsista ja heistä tehdyistä havainnoista, ryhmän toimintakulttuurista, uusista toimintatavoista, pedagogiikasta ja muista juoksevista, sekä pohdintaa vaativista asioista. Varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on tuoda asioita tiimipalaveriin ja ottaa niitä siellä puheeksi. Tiimipalaverit ovat ainakin osittain ennalta suunniteltuja, että sille varattu aika tulisi käytettyä tehokkaasti hyväksi. Kuviossa 2 on eritelty, mitä tiimipalaveri pitää sisällään.

Joka viikko on tiimipalaveri, joka ryhmällä niinku eri päivänä. (H1)

Niin, sielä (tiimipalaverissa) sitte sellaanen, aaa niinkun, keskustellaan niistä meidän linjauksista ja puhutaan paljo lapsista. (H4)

Tuota ku on ollu nuota tiimipalaveria ni, että niitten (opettajien) tehtävä on niiku ottaa asioota puheeksi ja ottaa keskustelun aiheeksi niitä, niitä arjen käytäntöjä ja ratkaasuja ja sitä toimintakulttuurin muokkaamista ja sitä mitä sielä on niin niin se on niinku niille. Niillä on aika suuri vastuu mun mielestä opettajilla myös myös siinä. (H6)



Haastatteluissa korostettiin sitä, että tiimipalaveri on todella tärkeä osa tiimin toimintaa. On tärkeää päästä keskustelemaan asioista rauhassa aikuisten kesken, ilman lasten kuulevia korvia. Kahdesta haastattelusta tuli ilmi, että tiimipalaveriin voidaan hakea tukea myös muun muassa johtajalta tai varhaiskasvatuksen erityisopettajalta, jos asioihin kaivataan laajempaa näkemystä tai siihen ei oman tiimin kesken löydetä vastausta.

Noi tiimipalaverit viikottain omassa ryhmässä onnistuu aina. Että se on hirveän tärkeää, hirveän tärkeitä juttuja, että päästään piiloseinien taakse juttelemaan rauhassa lapsista ja heidän asioistaan. (H3)

Sitte jos on jotaki erityislasta tai jotakin ni voidaan hakea sitte erityisopettajaa ja johtajaaki siihen avuksi että minkälaisin työkaluin niinku lähdetään asioita hoitamaan. (H3)

Parissa haastattelussa tuli lisäksi ilmi, että henkilökunta on kannustettu ottamaan tiimipalavereissa puheeksi kaikenlaiset asiat, myös epämieluisat. Varhaiskasvatuksen opettajien vastuulla on ottaa puheeksi, jos tiimin työilmapiirissä tai henkilökunnan kesken on jotain parannettavaa tai tiimin toiminta ei suju. Haastatteluissa tuli esille, että varhaiskasvatuksen opettaja ottaa asian ensin puheeksi oman tiimin kesken. Siihen pyritään löytämään tiimin sisällä ratkaisu. Jos ratkaisua ei kuitenkaan saada aikaiseksi tiimin sisällä, voidaan siihen hakea apua johtajalta. Johtaja taas voi antaa vinkkejä siihen, miten keskustelua voisi viedä eteenpäin ratkaisukeskeisesti niin, että se selviäisi. Jos asia ei tälläkään tavalla ratkea, voi johtaja mennä itse vierailulle tiimiin. Tärkeänä tässä keskustelussa pidettiin sitä, että asiat mistä työpaikalla keskustellaan, on ammatillisia ja niistä tulee kaikkien henkilökunnan jäsenten pystyä puhumaan. Henkilökohtaiset asiat jätetään ulkopuolelle näistä keskusteluista.

Myös se, että jos sen oman tiimin oman työpisteen asiat sujuu oikein, että jos tuntuu, että on kärhämää vaikka henkilökunnan kesken joillaki niin sitte siihen täytyy niinkun puuttua pedagogisena johtajana. Että opettaja puuttuu sitte niihin asioihin. Sitte jos ei opettaja pysty itte niitä hoitamaan, ni sitte viedään etiäpäin ja sitte saadaan sitä kautta apua. Että sitte esimieski voi auttaa. (H2)

Johtaja on tästä sitä mieltä, että tiimissä keskusteltais jos siellä on joku probleema ja tiimivastaava ottaa esille. Tiimivastaava vie sen ongelman johtajalle sen ongelman ja se antaa hänelle neuvoja. Sitte tiimivastaava

uudelleen yrittää. Sitte jos ei se johda mihinkään ni johtaja saatan mennä siihen tiimiin vierailulle. Että ratkaisukeskeisesti yritettäis. Että täälä kumminki asiat mikkä pitää olla pöydällä, ni ne on ne ammatilliset asiat, ei kenenkää henkilökohtaset asiat. Ja niistä pitää pysty juttelemaan. (H5)



Kuvio 2. Tiimipalaverin sisältö

Tiimeissä keskustellaan päivittäin mieleen tulevista asioista, muissakin yhteyksissä, kuin palaveri tilanteessa. Haastatteluista käy ilmi, että lasten aikana tai heidän päidensä yli ei puhuta tärkeistä asioista ja vaitiolovelvollisuudesta pidetään tarkasti huolta. Kuitenkin yleistä keskustelukulttuuria ja sen jatkuvaa ylläpitämistä pidettiin todella tärkeänä tiimin sujuvuuden kannalta. Lisäksi suurimmassa osassa haastatteluista kävi ilmi, että keskustelemalla on myös mahdollista jakaa tehtäviä uudella tavalla kollegoiden kanssa, sekä pyytää apua ilman sen suurempaa suunnittelua.

Kyllä on, se on taas aiva suullisesti keskustellen maharollista vaihtaa tai pyytää että hei ehtisiksä tuon teherä nyt. (H2)

Myös semmonen ihan juokseva keskustelu mennen tullen ja palates. niin meillä yritetään siihen, että lasten päitten yli ei huikita, mutta semmosia aina, että jos huomaa että tämä ei näin toimi niin sanotaan jotta tehdäänkö näin niin meillä jotenkin aina ollaan samaa mieltä. (H4)

Tiimeissä sisällä eri ammattikuntien jäsenten vastuut oli jaettu niin, että kaikki eivät tee kaikkia samoja asioita. Suurimmassa osassa haastatteluista kävi ilmi, että varhaiskasvatuksen opettajat ovat vastuussa tiimin pedagogiikasta ja sen toteutumisesta. Osassa vastauksista tuli ilmi, että toinen tiimin opettajista on nimitetty tiimivastaavaksi, joka käy talon yhteisissä palavereissa, sekä tuo tiedon niissä käsitellyistä asioista koko tiimin tietoisuuteen, sekä vastaa siitä, että pedagogiikka toteutuu sillä tavalla, kun siitä ollaan yhteisissä palavereissa sovittu. Tämän lisäksi hän vastaa tiimin yleisestä toimivuudesta ja tiimipalavereiden suunnittelusta. Osassa haastatteluista taas nousee esille, että ei ole varsinaisia tiimivastaavia, vaan opettajat vastaavat vastuista yhdessä. Kuitenkin, kuten aikaisemminkin on tullut ilmi, Seinäjoen varhaiskasvatuksessa varhaiskasvatuksen opettajien välinen jaettu johtajuus toimii hyvin, koska käytössä on suurimmaksi osaksi kahden opettajan malli ryhmissä. Näin opettajat pystyvät jakamaan pedagogista vastuuta hyvin myös keskenään.

Opettajilla on sitte se pedagoginen vastuu ja se semmonen toiminnan suunnittelu ja sen arvioiminen ja sitte eteenpäin kehittäminen. (H3)

Jokasen tiimin opettajalla/opettajilla on pedagoginen vastuu. Mutta sitte kumminki se koko tiimi osallistuu sihe toteuttamiseen. (H1)

Ku on kaks opettajaa per lapsiryhmä niin tavallaan se opettajien jaettu johtajuus toimii siellä hyvin. (H5)

Myös varhaiskasvatuksen hoitajat pitävät ja osallistuvat erilaisten toimintatuokioiden ja -hetkien pitämiseen, sekä koko päivän pedagogiikan ylläpitämiseen. Hoitajien vastuulla on enemmän hoidollinen puoli, sekä erityisesti lääkinnälliset ja hoidolliset asiat, jos sellaisia on ryhmässä. Hoitajat myös tekevät huomioita lapsista ja tuovat niitä samalla tavalla tiimipalaveriin, kuin opettajatkin. Näiden huomioiden pohjalta yhdessä tiimipalaverissa kehitetään ryhmälle toimivimmat toimintatavat ja säännöt. Kaikkien ammatillista osaamista arvostetaan ja pyritään käyttämään hyödyksi mahdollisimman laajasti.

Lastenhoitajalla on enemmän sen hoidollinen vastuu ja hän tuo tiimipalaveriin niitä huolia ja huomioita mitä huomaa siinä arjessa että jos johonki on syytä niinku panostaa tai ottaa joku asia puheeksi. (H3)

Että paljo kerätään kaikkien meidän kolmen havaintoja lapsista ja tota yritetään sieltä sitte löytää ne meille parhaimmat toimintatavat. (H3)

Ammatillisen osaamisen lisäksi ryhmissä hyödynnetään työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita. Haastatteluista nousee esille, että ryhmissä saattaa esimerkiksi musikaalinen ihminen saada enemmän vastuuta musiikkikasvatuksesta, kun taas vaikkapa liikunnallinen ihminen enemmän liikuntahetkien suunnittelusta ja pitämisestä. Puolessa haastatteluista kävi ilmi, että ryhmissä tehdään syksyisin toimintakauden alussa tiimisopimuksia, jossa päätetään, kenen vastuulle jaetaan mikäkin tehtävä ryhmän sisällä. Nämä vastuut ovat ryhmän arkeen liittyviä vastuita. Niitä jaetaan helpottamaan ryhmän arkea, että kaikki tietävät oman vastuualueensa, eivätkä tee päällekkäin samoja asioita. Näitä vastuita on muun muassa valokuvista vastaaminen, niiden tallettaminen ja jakaminen vanhemmille, tiedotteista vastaaminen, niiden kirjoittaminen ja jakaminen vanhemmille.

On sovittu semmosia, ihan näitten, aaa, että esimerkiksi toinen opettaja on musikaalinen niin se vastaa meillä niinkun tästä musiikkikasvatuksesta ja hoitajalla on paljon liikuntakokemusta ja intoa niin se vastaa siitä ja niin edelleen. (H4)

Näis tulee varmaan esille ne vastuualueet, että monesti ne kellä on se oma vahvuus, on se sitte musiikki, kädentaidot tai liikunta niin ne ottaa vastuuta tai joku muu ni he ottaa tai ihan tv (tieto- ja viestintätekniinen) osaaminen ni ne otetaan niinku hyötykäyttöön. (H5)

Työilmapiiristä kysyttäessä melkein kaikki vastasivat sen olevan hyvä tai jopa erinomainen. Tärkeinä hyvän työilmapiirin ylläpitäjinä mainittiin se, että tuntee työnsä tärkeäksi, sekä itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Myös huumorin keinoin työilmapiiriä pidetään korkealla. Työkavereilta saatu luottamus, sekä kannustus on tärkeää. Tärkeänä pidettiin myös hyviä vuorovaikutustaitoja, sekä sellaisen ilmapiirin ylläpitämistä, jossa jokainen työntekijä uskaltaa sanoa ja puhua asioista. Näin ollen, kun jotain ongelmakohtia joskus ilmaantuu, niistä pystytään puhumaan ja ne pystytään selvittämään. Mitä nopeammin niitä aletaan selvittämään, sen parempana ilmapiiri pysyy. Ongelmakohdissa myös johtaja voi olla avuksi niiden selvittämisessä.

Mä oon viihtyny tässä työpaikassa kylklä erinomaisen hyvin että, että tunnen niinku itteni tärkeäksi ku täälä teen työtä, että saan palautetta omasta työstä ja sitä odotetaan myös multa niin ku muille ja käydään niinku paljo hyviä keskusteluja ihan meidän arjesta että mikä toimii ja mikä ei toimi. (H3)

Mun mielestä on todella hyvä. (H4)

Niin, en voi väistää siinäköö velvollisuutta, että en ottaisi niitä vaikeita asioita esille, ku joku ilmaantuu, vaan mitä nopeemmin niitä asioita ruvetaan ratkomaan ni sitä nopeemmin tai parempana se työhyvinvointi sitte pysyy. Että kaikilla on semmonen tunne että myös asiat selvitetään eikä niitä vaan lakasta maton alle ja jatketaan. (H5)

Monissa haastatteluissa tuli lisäksi esille, että ryhmissä pyritään pitämään positiivista ilmapiiriä yllä, sekä antamaan toisille positiivista palautetta. Ihmiset kohdataan ihmisinä, sekä arvostetaan toisen ammattitaitoa. Päiväkodissa työskentelee niin vasta valmistuneita, kuin pitkän työuran omaaviakin. Pyritään siihen, että kaikkien osaamista arvostettaisiin. Ryhmissä avoimen keskustelukulttuurin ylläpitämisellä katsottiin olevan suuri merkitys.

Tietenki on eri, eri tuota vaihees olevia työntekijöitä, on juuri valmistuneita ja sit on niitä jotka on ollu yli kolmekymmentäki vuottaki jo pitkälle töis. Mutta että, tavallansa niinku sitä keskustelua on myös käyty että molemmat arvostais toinen toistansa että että niillä uusilla on se usin tieto ja kaikki sellanen että voi uudistua ja tehdä kaikkia uutta, mutta sitte vanhoilla on se kokemus ja ne tietää niinku siitä lapsen maailmasta jo tosi paljo ja lapsen vaiheesta sillälaila, että ne osaa niinku lyödä niinku ne hynttyyt yhteen. (H6)

Ollaan hyvin avoimia ja kohdataan niinku ihmiset ihmisenä. (H5)

Siinä on taas se keskustelu. Keskustelun kautta ja siinä on juurikin se että arkea ajatellen että sitte se kannustus ja kiitos ja kehu ja torut ja kaikki mitä siihen vaan saa niin kaikki täytyy keskustelemalla tuoda ilmi, että muuten ei tuu mitää. (H2)

Kahdessa haastattelussa tuli esille työilmapiiriä jokseenkin häiritsevänä tai siihen uusia haasteita luovana tekijänä työntekijöiden vaihtuvuus. Kun varsinkin syksyisin lähdetään uuteen toimintakauteen uusien tiimien voimin, saattaa alussa olla hieman paikan hakemista, sekä toimintatapojen etsimistä. Haastatteluista nousee esille,

että silloin täytyy käydä vielä enemmän keskusteluja henkilökunnan kesken ja luoda ilmapiiri sellaiseksi, että yhteisymmärrykseen voidaan päästä. Keskustelun avulla yhteisymmärrykseen yleensä päästään.

Nyt on tullu tosi paljon uusia työntekijöitä et tää pakka on menny vähä sekasi ny. Et nyt ehkä vähä kaikki hakee sitä omaa paikkaansa. (H1)

Varsinki näin syksyllä ku lähdetään alkuun uusien ihmisten voimin ni se aiheuttaa sellasta, että jokaanen ettii omaa paikkaansa ni silloin työilmapiiri saattaa olla sitte sellanen. että sen kans täytyy tehdä enemmän töitä. Tuota silloin jos se vuorovaikutus toimii ja niin tottakai se niinku se toimii sitte se kaikkiensa se ilmapiirihomma sielä sitte. Mutta sitte jos ei löydy sitä yhteistä säveltä heti niin sitte se vie aikaa ja täytyy käydä paljon keskusteluja. (H6)

Tiimissä kaiken kaikkiaan on tärkeää, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja työtä tehdään yhteistyössä. Näin ryhmän arki saadaan sujuvaksi.

### **7.3 Pedagoginen johtajuus osana jaettua johtajuutta**

Haastatteluista nousi muutamia eri määritelmiä pedagogiselle johtajuudelle. Kaikki toivat esille, että pedagoginen johtajuus on sitä, että pedagogiikan laadusta ja lain mukaisuudesta pidetään huolta päiväkodissa. Ryhmään mietitään yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, jotka ovat kaikille selkeitä. Lisäksi haastatteluista nousee esille, että pedagogiikan katsotaan olevan erilaisia keinoja ja tapoja, miten lapsen kasvaminen ja oppiminen saadaan tapahtumaan mahdollisimman hyvin. Lasten hyvinvoinnista pidetään huolta. Muutamassa vastauksessa lisäksi korostettiin sitä, että kaikki, mitä päiväkodin pedagogiikasta päätetään, tehdään sen pohjalta, että se tukee lapsen hyvinvointia ja oppimista.

Se on sitä että me pidetään niinkun täälä huolta siitä meidän ryhmässä olevasta (pedagogiikasta), et sielä pysyy se laadukas perus tehtävä. Vastataan siitä ja sen, sen kehittämisestä. Ja että sovitaan yhteiset pelisäännöt, miten me toimitaan ja pidetään niistä kiinni. Ja semmonen yhteen hiileen puhaltaminen, että lapsille on selkeää se että nyt aikuiset on tätä mieltä ja näin tehdään, sun muuta, että se on niinku selkeää. (H3)

No mun mielestä se on sitä, että mietitään, miten asioita tehdään, miten niitä lapsia opetetaan. Niitä keinoja, tapoja miten se, millä keinoin se saadaan niinku se oppiminen ja semmonen hyvinvointi ja kasvaminen tapahtuu. (H4)

Kaikki tähtää kumminki siihen et tai siis minä mielestäni ainaki yritän niinku sitä tuoda aina esille että lasten on hyvä olla ja ne oppii niinku asioita. (H6)

Käytännössä päiväkodissa pedagoginen johtajuus lähtee päiväkodin johtajalta. Hän ottaa puheeksi henkilöstön kanssa erilaisia pedagogisia asioita ja niistä keskustellaan yhdessä. Myös henkilökunta voi tuoda keskusteluun omia huoliaan, jos kokevat että niistä olisi hyvä keskustella yhdessä. Erilaiset pedagogiset asiat voivat olla varhaiskasvatussuunnitelmien läpi käymistä ja keskustelua siitä, mitä ne tarkoittavat omassa päiväkodissa, pedagogiikan uusia linjauksia, vastaan tulleita haastavia tilanteita, ideoita ja suunnittelua pedagogiikan osa-alueisiin tai muita pedagogiikkaan liittyviä asioita, joista halutaan keskustella yhdessä. Näitä keskusteluita käydään erilaisissa pedagogisissa palaverissa ja muissa tilaisuuksissa. Lisäksi pedagogista osaamista kehitetään erilaisissa koulutuksissa, joista haetaan uusinta tietoa, varmuutta omaan tekemiseen ja pedagogiikan hallintaan. Lisäksi varhaiskasvatuksen erityisopettaja voi auttaa omalla ammattitaidollaan, jos sellainen koetaan tarpeelliseksi.

Ensiksi siinä on esimies, että hän kertoo meille uusista linjauksista ja sitten yleensä paljolti on, että henkilökuntaa koulutetaan. Että sitten siinä on, että ensi esimies tuo ne asiat. (H2)

No sitte tietenki koulutukset on yks asia niinku millä tuota, nyt on tosi paljo niinku Seinäjoen alueella niitä koulutuksia. Niin jokaanen ammattiryhmä kyllä pääsöö niinku näistä uusista suuntaviivoosta niinku perille että on tosi paljo erilaasia koulutuksia mistä saa niitä hyviä ajatuksia ja tuota varmuutta siihen tekemiseen. (H6)

Varhaiserityiskasvatuksen opettaja tukee omilla tukitoimillaan tätä pedagogista puolta. (H5)

Pedagogiikan ylläpitämiseksi, suunnittelemiseksi ja kehittämiseksi pidetään myös erilaisia palavereita. Osassa vastauksista tuli esille, että kerran kuukaudessa talon palaveri on muutettu pedagogiseksi palaveriksi, joihin osallistuu vastuuopettajaksi

valittu varhaiskasvatuksen opettaja joka ryhmästä. Oman tiimin pedagogiikasta keskustellaan tiimipalaverissa. Osassa vastauksista taas tuli ilmi, että pidetään pedagogisia tiimejä, joihin osallistuu päiväkodin opettajat. Osassa haastatteluista tuli ilmi, että näiden lisäksi ryhmien tiimit pitävät keskenään pedagogisia tunteja, joissa keskustellaan oman ryhmän lasten varhaiskasvatussuunnitelmista, sekä muusta pedagogiikasta. Näistä haastatteluista nousi vielä, että ryhmässä oleva tiimi pitää kerran kuukaudessa yhteisen pedagogisen illan, jossa keskustellaan enimmäkseen ryhmän lasten varhaiskasvatussuunnitelma asioista.

Justiin ne koko talon palaverit, ne peda tiimit, yhteiset työillat ja toi pedagogiset illat. (H1)

Meillä on kerran kuussa se pedagoginen palaveri, missä on jokasen tiimin tiimivastaava, joka on sitte päiväkotiopettaja. (H5)

Pedagogiset tunnit on sellaisia keskusteluja varte, että jokaanen tiimi pitää omansa, että siellä ei puhuta muusta vaan ihan vasuhun liittyvistä lapsen asioista. ja muokatahan sitte sitä toimintatapoja sitten sen mukahan. (H6)

Johtajalla on tietenkin suuri vastuu pedagogisesta johtamisesta. Hän tuo henkilökunnan tietoisuuteen ylemmiltä johtajilta tai muualta saamaansa pedagogista tietämystä. Johtajan täytyy olla itse vahva pedagoginen osaaja, että hän pystyy johtamaan pedagogiikkaa päiväkodissa ja nostamaan keskusteluun erilaisia asioita. Noin puolessa haastatteluista tulee ilmi, että johtaja käy tutustumassa ryhmien toimintaan paikan päällä saadakseen käsitystä niiden toiminnasta ja siellä toteutettavasta pedagogiikasta ja voidakseen tarttua erilaisiin asioihin. Henkilöstö koki tämän mukavana asiana, että johtaja oli kiinnostunut heidän ryhmässään tapahtumista ja siellä tehtävästä toiminnasta. Lisäksi johtajan toimenkuvaan kuuluu ohjata henkilökuntaa erilaisiin koulutuksiin, joissa pedagoginen osaaminen vahvistuu.

Yleensä toi pedagogiikka tulee aina aluejohtajalta hänelle ja sit häneltä meille ja sitte mietitään ne mitä se tarkoittaa meidän päiväkodis. (H3)

No johtaja mun mielestä ainaki just kiertää noita ryhmiä, se jokaisessa on aina yhen aamupäivän. (H4)



Että johtaja yrittää tuoda tiimeille näihin ryhmiin mahdollisimman hyvän avun, että pystyy työskennellä ja sitä ammattitaitoansa kehittää. (H5)

Johtajat jakavat pedagogista johtajuutta lähinnä varhaiskasvatuksen opettajien kanssa. Haastatteluista nousee esille, että jaettu johtajuus toimiikin päiväkodissa erityisesti pedagogiikan puolella. Opettajat ovat vastuussa yhteisen keskustelun ja suunnitelman pohjalta viemään pedagogiikan omaan ryhmään ja jalkauttamaan sen ryhmän toimintaan. Varhaiskasvatuksen opettaja on vastuussa siitä, että ryhmän pedagogiikka on lisäksi lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista edistävää, sekä sen avulla ryhmän arki saadaan sujuvaksi ja toimivaksi. Johtaja luottaa tässä kohtaa henkilökuntaansa niin, että pedagogisuus toimii ryhmissä niin kuin on yhdessä päätetty. Se varhaiskasvatuksen opettaja, joka on ollut pedagogisessa palaverissa, on vastuussa myös tiedon viemisestä kaikille oman tiiminsä jäsenille ja varmistuttava siitä, että kaikille tulee uudet asiat selväksi.

Varhaiskasvatuksen opettajathan on niinku johtajan kans tekee tätä ja-ettua johtajuutta nimenomaan siinä pedagogiikan puolella. (H5)

(pedagoginen johtajuus toimii) hyvin mun mielest, meillä on niinku tuo arki sujuvaa ja ööö mmm tota niin, ku tiimien opettajat tietää sen oman pedagogisen vastuunsa ja sitte just et johtajalta tulee kuitenkin niinku niitä raameja siihen tai sillee. (H1)

Sitte varhaiskasvatuksen opettajien tulee tuota niin aika nopsasti handlata se asia sitte opettajat pystyy viedä sitä siinä tiimissä etipäin. Sitä uusia linjauksia ja uusia asioota. Niin että opettajat on siinä omassa tiimissä vastuussa siitä että ne uudet jutut tulee sinne arkeen. Opettajat on vastuus siitä, että se homma toimii siellä arjessa ja sitte ne uudet linjaukset tulee kaikille seleväksi ja kukaa ei jää ulkopuolelle. Että se on tärkeää että aina kaikille menee se tieto. (H2)

Sitte totaniin, opettajan pedagogiseen johtajuuteen on että on juurikin sen lapsen kasvun kehityksen ja oppimisen tukeminen. (H2)

Vaikka ryhmän opettajat ovat vastuussa pedagogiikasta, sitä suunnitellaan ja toteutetaan kuitenkin yhdessä koko tiimin kesken. Pedagogisissa palavereissa esiin tulleet asiat käydään ryhmässä läpi. Ryhmissä mietitään vielä ikäryhmän ja oman ryhmän lasten tarpeiden perusteella, miten pedagogiikkaa aletaan omassa ryhmässä toteuttaa ja mitkä pedagogiikan osa-alueet painottuvat ryhmässä. Melkein kaikista

haastatteluista tuli ilmi, että johtajalta saa tukea ja neuvoa myös ryhmän sisäisen pedagogiikan suunnittelussa, jos on esimerkiksi haastava lapsiryhmä. Johtajan puoleen koetaan olevan helppo kääntyä haastavissa tilanteissa.

Jokasen tiimin opettajalla /opettajilla on pedagoginen vastuu, mutta sitte kumminki se koko tiimi osallistuu siihe toteuttamisee. (H1)

Että jos sitten on mutkia, et välillähän lapsiryhmät on haastavia. Välillä enemmän ja välillä vähemmän. Niin sitten johtajan kanssa yhdessä mietitään et miten juuri tätä ryhmää kannattas viedä että sielä olis sekä lapsilla hyvä olla, henkilökunnalla hyvä olla ja sitä oppimista ja kasvua tapahtus. (H4)

Se on juuri sitä, että sielä pedagogisissa palavereissa ja talon yhteisissä palavereissa on tota sovittu yhdes ne päälinjat ja sitte jokainen ryhmä sitte omassa tiimissään nii miettii sen ikäryhmän, kenenkä kanssa toimitaan ja ne yhteiset säännöt sitte mietitään sinne. Mikä misäki ryhmässä painottuu ja tota että. (H3)

Pedagogiikan katsottiin kaiken kaikkiaan olevan koko varhaiskasvatuksen perusta, johon vaikuttaa monikin asia ja kaikki päiväkodissa työskentelevät ihmiset ovat sitä rakentamassa.

## **7.4 Jaetun johtajuuden hyvät ja huonot puolet**

### **7.4.1. Hyvät puolet jaetussa johtajuudessa**

Jaetussa johtajuudessa nähtiin olevan paljonkin hyviä asioita. Jaetuissa työtehtävistä nähtiin positiivisena puolena se, että tehtävät tulee tehtyä, kun niille on nimetty vastuuhenkilö. Monet haastateltavista kertoi, että on mukavaa, kun on vastuutehtäviä ja annetaan vastuuta. Tämän koettiin lisäävän tunnetta siitä, että heihin luotetaan. Kukaan vastaajista ei kokenut, että heillä olisi sellaisia tehtäviä, jotka eivät mielestään heille kuulu. Jos joskus tulisi kokisi, että jokin tehtävä ei kuulu itselle, niin siitäkin haastattelujen mukaan pystyisi kysymään johtajalta. Kuviossa 3 on eritelty jaetun johtajuuden hyvät puolet.

Hyötynä täs on kuitenkin se, että hommat tuloo tehtyä, että ku kaikki si-toutuu siihen omahan vastuualueeseensa ja eritoten siihen omaan työ-tehtäväänsä niin hommat tuloo kyllä hoidettua. (H2)

Tota, tunnen sen vastuun, että sitä on mulle luotavaisesti annettu ja haluan siitä niinku huolehtia omalta osaltani. (H3)

Mun mielest tuo lisää niinku ja justiin että saa sitä vastuuta, niin et myös niinku luottaa itteksi enemmän itseensä ja niinku et suhun luotetaan ja niinku ja siihen omaan ammattitaitoon. Et mä ainaki tykkään et annea-taan niinku vastuuta. (H1)

Että kyllä niinkun en koe olis mitään sellasta mikä ei kuuluusi ja jos jos-kus on pieni epäilyski ni sitte uskaltaa kuitenkin kysyä. (H2)

Johtajan työmäärä ei kasva mahdottoman isoksi, kun joitain tehtäviä on jaettu myös muille. Näin johtaja pystyy myös suoriutumaan omista työtehtävistään. Kuitenkin ta-sapaino on pysynyt sen välillä, että johtajalla on omat tehtävänsä ja hän hoitaa ne, saaden siitä palkan. Liian paljon ei voi jakaa henkilökunnalle. Henkilökunta myös koki, että johtajalta voi aina mennä kysymään neuvoa, jos sitä tarvitsee. Lisäksi haastatteluista nousi, että henkilökunta luottaa omaan johtajaansa siinä, että hän jakaa työtehtävät tasapuolisesti ja toisaalta myös hoitaa omat työtehtävänsä, eikä niistä tarvitse murehtia.

Sitte seki, että saa luottaa siihen että se johtaja, hänellä on sitte ne omat asiat johon työntekijöiden ei tarvi aikaa kuluttaa niinku kuluttaa sellasiin asioihin, eikä että ne on niinku selkeästi sielä sanottu, että kuka tekee mitäki. (H3)

Hyötyä mun mielestä on, on sillälailla että jos ei jaettua johtajuutta olisi, ni ei kyllä mikää toimisi. Eli siis se johtajanki työmäärähän olis niin suuri, että siihen ei yksin kukaa pystyysi. (H6)

Kysyttäessä kokemuksia päiväkodin päätöksenteosta kaikki kokivat sen hyvänä. Moni haastateltava sanoi, että on mukava, kun pääsee vaikuttamaan oman työpai-kan asioihin. Vaikka välttämättä aina lopputulos ei ole sitä, mitä aluksi oli itse ajatel-lut, on se silti kompromissi kaikkien mielipiteistä. Yksi haastateltava kertoi, että vielä enemmänkin voisi henkilökunta osallistua koko taloa koskevien päätösten tekemi-seen, mutta on tyytyväinen nykyiseenkin tilanteeseen. Lisäksi haastatteluista nousi

esille, että olisi melko diktaattorimaista toimintaa johtajalta päättää yksin asioista. Ja kuten jo aikaisemminkin on mainittu, henkilökunnan on helpompi sitoutua päätöksiin, joiden tekemiseen on saanut itse osallistua.

Ihan mun mielestä on hyvä. Kaikkiin pystyy niinku vaikuttaa ja vaikka ei aina saa niinku itte, itte tekis mieli, niin mun mielestä se ei oo niinkun tärkeentä. Että se ei, ei ja semmoseen mä en haluaisi että täälä edes lähdettais. Ainahan meitä olis 50 jotka haluaas niinku mä. Vaan että ne on semmosia demokraattisia sitte ne päätökset. (H4)

Aika hyvänä, että toki enemmän vielä toi henkilöstö vielä osallistuakki juttelemaan mutta toki hyvänä edelliseen työpaikkaan verrattuna. (H5)

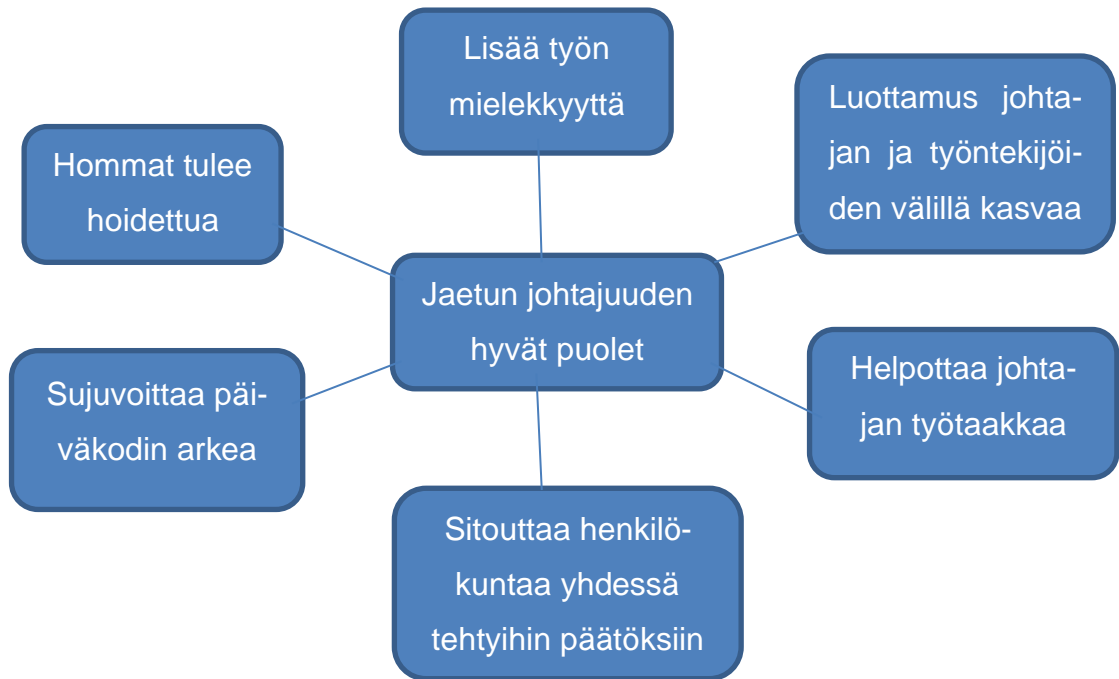
Se olis aika diktaattorimaista hommaa, jos ei olisi jaettua johtajuutta. Että kyllä niinku sellaista johtamista en haluaasi niinku ollenkaa että joku niinku tik tik tik sanoo kaikki ja that's it. (H6)

Henkilökunta pystyy luottamaan siihen, että johtaja tekee hänelle kuuluvat päätökset ja toisaalta he saavat itse tehdä omaa työtään koskevat päätökset ryhmissä. Haastatteluista nousi esille myös, että ryhmän pedagogiikka ja siitä päättäminen nähdään järkevänä tehdä ryhmässä ja varhaiskasvatuksen opettajien olla siitä vastuussa. Tässäkin kohdassa korostettiin sitä, että kahden opettajan malli ryhmässä on hyvä asia. Opettajat eivät näin ole yksin vastuussa ryhmän päätöksenteosta, vaan voivat jakaa sitä toistensa kanssa.

Kyllä tää on mun mielestä on toimiva on kuitenkin sillälailta että on kuitenkin ku meilläki on kaks opettajaa niin sitte aina opettajatki pystyy keskenänsä keskustelemaan ensi ja sitte tuoda sen että hei tälläästä on aateltu ja mitäs te tästä aattelette. (H2)

Kyllä hyötyjä ainakin on se, että onhan se selvää että me jotka sielä lapsiryhmässä päivittäin niitten lasten kanssa ollaan, ni se pedagoginen johtajuus jotenki on aika, aika järkevää että se on siellä. (H3)

Yksi haastateltava kertoi, että kaiken kaikkiaan päiväkotie ei toimisi, jos jaettua johtajuutta ei olisi. Johtajan työmäärä kasvaisi siten valtavan isoksi. Jaetun johtajuuden toteuttamiselle pitää vain löytää jokaiseen yksikköön omanlaisensa, toimiva toimintatapa.



Kuvio 3. Jaetun johtajuuden edut

#### 7.4.2 Jaetun johtajuuden kehittämisen paikat

Useassa haastattelussa tuli esille, että jaetun johtajuuden haaste on ajankäyttö. Jos jaettuja työtehtäviä alkaa olemaan liikaa, ei työntekijöiden aika enää riitä niiden tekemiseen. Lisäksi henkilökunta saattaa tuntea riittämättömyyden tunnetta siitä, että tekeekö tarpeeksi, onko läsnä tarpeeksi kaikille lapsille tai tuleeko kaikki työtehtävät tehdyksi tarpeeksi hyvin ja riittävällä tarkkuudella. Syitä tälle voi tietenkin olla monia. Haastatteluissa nousee esiin, että haastava lapsiryhmä yhdistettynä liian moneen jaettuun työtehtävään altistaa uupumiselle työssä. Kuitenkin, tällä hetkellä haasteltavat ovat tyytyväisiä työnkuvaansa, eikävtkä näe siinä isoja haasteita.

Jos sulla on oikeen paljon sitä oman työtehtävän lisäksi niitä vastuualueita, niin siinä ei vaan meinaa enää aika riittää. Aika tuloo vastahan sitte ja justihin tuota, ööö, jos sulla on oikeen haastava lapsiryhmä jo ja paljon vastuualueita oman työtehtävän lisäksi niin siinä se uupuminen on suures vaaras. (H2)

Sitä vaan aina niinkun puntaroi ehkä itteään siinä työssä, että teenks mä tarpeeks ja oonko mä ottanu kaikki huomioon ja sellasia asioita. Että välillä tuntuu että ei riitä kaikille mihinkä haluais niinku. Mutta tota emmä oikeestaan sellasia isoja ongelmia nää. (H3)

Yhdestä haastattelusta nousee esille jaetun johtajuuden haasteena myös sen käsitteen vaikeaselkoisuus. Ilmiö on melko uusi varhaiskasvatuksen kentällä, eikä käsite ole kaikilla vielä hallussa. Yhdestä haastattelusta nousee esille, että helposti tulee sekaannuksia sen suhteen, mitä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan. Jotkut saattavat ottaa käsitteen heti haltuun, mutta toisille käsite aukeaa hitaammin. Tästä johtuen saattaa tulla ihmetyksiä ja väärinkäsityksiä johtajan merkityksestä, kun on kuitenkin yksi johtaja, joka saa työstään palkan.

Sitte taas se sekottaminen että ehkä kaikki ei tiedä niinku sitä tarkkaa kriteeriä tai ei tiedä mitä jaettu johtajuus tarkoittaa. Niin se tuo sellasta hämminkiä siitä että mikäs tää nyt onkaan. (H5)

Kehittämiskohteeksi nostettiin esille myös se, että työntekijöiltä voisi mennä entistä paremmin asiat myös johtoportaan. Koetaan toimivana, että esimies tuo asioita yhteiseen keskusteluun ja henkilökunnan tietoisuuteen, mutta toisin päin tiedonkulkuun toivottaisiin vielä parannusta. Muutamassa haastattelussa tulee esille, että johtoporras voisi vielä entistä huomioida arjen sujuvuutta päätöksiä tehdessään. Koettiin, että oma lähiesimies tuntee arjen melko hyvin, mutta vielä korkeammasta johdosta ei oltu varmoja.

Täältä arjen keskeltä ajatuksia kuunneltais ja niinku ehkä vielä entistä enemmän, että miten tuo kaikki vaikuttaa tuoho arkeen. (H1)

Tuonne ylemmille tahoille vois niinku mennä, että sielä on hyvä niinku pöyrän ääres on hyvä päättää asioosta muttaku se, että ku se ei käytännös pakosta toimi millään tavalla. Että se on niinku sellanen että se kentän kuuntelu on hirviän tärkeää. (H2)

Täsä kohtaa, että toki esimieshän nyt suurinpiirtein aina tietää mitä kentällä aina tapahtuu, mutta ei isommat johtajat ja päättäjät pakosta tiedäkkää. Se olis tärkeää että neki tietäis mitä kentällä tapahtuu. (H2)

Päätöksenteossa arvostettiin avoimuutta ja hyväksyvää ilmapiiriä, jossa kaikki uskaltavat sanoa mielipiteensä. Kuitenkin yksi haastateltava pohti haasteena myös sitä, miten kaikkien mielipide saataisiin kuuluviin yhteisessä päätöksenteossa. Lisäksi, kun jaettua johtajuutta on suorittamassa niin monta ihmistä, saattaa joskus tulla erimielisyyksiä ihmisten välille mikä häiritsee toteutumista.

Keskustelu ku se on avoonta ja sellaista että kaikki uskaltaa sanoa ni se on sellaista tärkeää siinä. (H2)

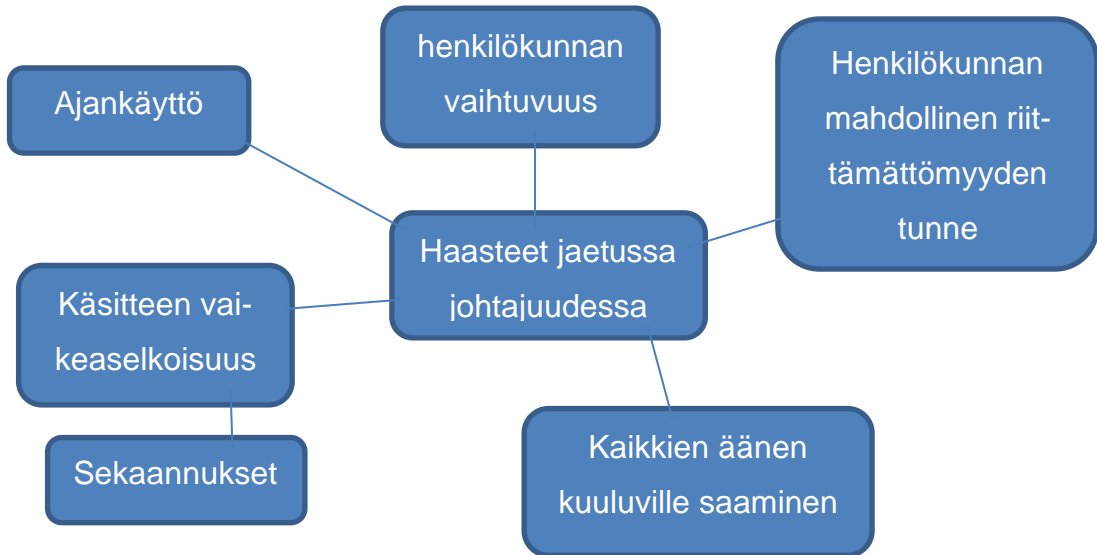
Aina tietenkin ku on iso työyhteisö ni on haasteena, että tuleeko kaikkien ääni kuuluviin, että toki johtaja yrittää aina sitte kysyä vähä joka puolelta sitä mielipidettä että se olis mahdollisimman demokraattinen. (H5)

Parissa haastattelussa nostettiin esiin haasteena myös henkilökunnan vaihtuvuus. Kun tulee uusia ihmisiä taloon, he eivät välttämättä osaa mennä mukaan keskustelukulttuuriin ja asioista yhdessä päättämiseen. Haastateltavat kokivat, että varsinkin työsuhteen alussa saattaa olla hankaluuksia yhteisen keskustelukulttuurin löytymisessä ja yhteisten päätösten tekemisessä ja niihin sitoutumisessa.

Mä oon vähä huomannu et on se on häiritsevää jos joku tekee omia päätöksiä muiden ohitte ni tuo keskustelukulttuuri ni ehkä siinä on nyt sitte tänä syksynä ollu parannettavaa, parantamisen varaa. Että nuo uudekkin hoksaa sen et yhes keskustellaan ja tehdään työ, et ei yks rupee sooloilolemaa. (H1)

Kun väki, väki on uudistunu ja väki vaihtuu niin kaikki ei oo vielä ihan samalla aaltopituudella tai ei tiedä ihan tarkkahan että kuinka kuuluus toimia. Niin välillä on sellaista, että niinku sieltä saattaa niinku joku, joku tuota ajattelematta sitä asiaa ehkä, niin saattaa tehdä omia päätöksiänsä ja muuta, mutta aika äkkiä ne sieltä muotoutuu sellasiksi että ne päätökset niinku mietitään ja tehdään yhdes. (H6)

Jaetussa johtajuudessa on myös monia haasteellisia tilanteita, joihin täytyy löytää omaa päiväkotia palveleva ratkaisu. Jokin toimintatapa, mikä toimii toisaalla, ei välttämättä toimi jossain toisessa päiväkodissa. Kuviossa 4 on eritelty vielä jaetun johtajuuden haasteet.



Kuvio 4. Jaetun johtajuuden haasteet



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa esittelen tutkimuksen tärkeimmät tulokset peilaten niitä teorian tietoon sekä tutkimustehtävään. En esitä niinkään tarkkoja johtopäätöksiä, vaan teen pohdivia johtopäätöksiä saamistani tuloksista.

Pyysin haastateltavia kertomaan, mitä jaettu johtajuus heidän mukaansa on. Jaettua johtajuutta nähtiin olevan konkreettisten työtehtävien jakaminen ja niistä vastaaminen niin, että kaikki kantavat oman kortensa kekoon. Lisäksi jaettu johtajuus nähtiin olevan yhteistä päätöksentekoa ja sitoutumista yhteisesti tehtyihin päätöksiin. Kuitenkin, vastauksista tuli vahvana esille se, että johtajalla on edelleen vankka asema tutkittavissa päiväkodeissa, eikä hänen merkityksensä ole vähentynyt jaetun johtajuuden myötä. Fonsén (2014, 185) pohti omassa väitöskirjassaan, onko jaettu johtajuus vain sanahelinää ja hienoja ajatuksia ja pohdintoja. Oman tutkimukseni mukaan kuitenkin, jaettu johtajuus toteutuu tutkittavissa päiväkodeissa.

Uusi varhaiskasvatuslaki on tullut voimaan vuonna 2018. Siinä määritellään uudeksi varhaiskasvatuksen henkilöstöksi varhaiskasvatuksen opettaja, sosionomi ja hoitaja. Vielä kuitenkin eletään siirtymäaikaa henkilöstön nimikkeiden muuttumisen suhteen ja tutkimukseni mukaan uusi varhaiskasvatuslaki ei vielä näy henkilökunnan nimikkeissä. Varhaiskasvatuslaki määrittää myös, että ryhmässä tulee olla kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa, kun ennen on riittänyt yksi. Tutkimukseni mukaan näin on jo tutkittavissa päiväkodeissa, eikä muutosta enää tarvita.

Johtajuutta voidaan määritellä sekä management-johtamisena, sekä leadership-johtamisena. Fonsén (2014, 28) ja Soukainen (2015, 29) ovat määritelleet management-johtamisen tarkoittavan päivittäiseen johtajuuteen liittyvää johtamista. Soukaisen (2015, 30) määrittelee leadership-johtajuuden olevan enemmän ihmisten johtamista. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että päiväkodin johtamiseen tarvitaan molempia näitä taitoja. Management-johtamisen taitoja tarvitaan päiväkodin hallinnollisen johtajuuden suorittamiseksi, kun taas leadership-johtajuutta henkilökunnan ja pedagogiikan johtamista varten.

Friman (2015, 20) on todennut, että pedagoginen johtajuus ei ole vain johtajan tehtävä, vaan siitä vastaavat kaikki henkilökunnan jäsenet oman ammattinimikkeensä mukaisesti. Myös Heikka (2016, 55) on puhunut opettajajohtoisuuden tulemisesta varhaiskasvatukseen. Tutkimuksessani myös tuli selkeästi esille, että pedagoginen johtajuus jakautuu monille eri tahoille, eikä pedagogista ja jaettua johtajuutta voi täysin erottaa toisistaan. Jokaisesta vastauksesta kävi ilmi, että pedagogista johtajuutta oli tutkittavissa päiväkodeissa jaettu myös varhaiskasvatuksen opettajille, jotka ovat vastuussa ryhmän pedagogiikasta sekä toiminnasta yhteistyössä muun tiimin kanssa.

Muun muassa Heikka (2016, 45) on todennut, että jaettu johtajuus on tullut varhaiskasvatuksen toimijoiden keskuuteen vasta vähän aikaa sitten ja käsite on tällä alalla vielä kovin uusi. Tästä johtuen sitä käytetään monissa ei käyttötarkoituksissa ja käsite ymmärretään monilla eri tavoilla. Myös omassa tutkimuksessani tuli esille, että jaettu johtajuus on vielä melko uusi käsite varhaiskasvatuksessa. Nousi ilmi, että vaikka jaetun johtajuuden elementtejä löytyy päiväkodeista, jaetun johtajuuden käsitettä ei varsinaisesti käytetä. Yksi haastateltava toi ilmi, että hän ei arkikielessä käytä jaetun johtajuuden käsitettä juuri sen vuoksi, että ihmiset ymmärtävät sitä eri tavoilla ja osittain väärinkin.

Avointa keskustelua pidetään jaetun johtajuuden yhtenä tärkeimpänä elementtinä. Päätöksistä, sekä organisaation yhteisistä asioista puhuminen on jaetun johtajuuden kannalta erityisen tärkeää. Tutkimukseni mukaan tämä toteutuu tutkittavissa päiväkodeissa hyvin. Henkilökunnalle on mahdollistettu tiimipalaverit kerran viikossa, jossa he pohtivat omassa ryhmässä tehtäviä päätöksiä. Lisäksi päiväkodeissa oli paljon erilaisia palaveriteita, joissa keskustellaan yhteisistä asioista ja henkilökunnankin ääni tulee kuuluville. Lisäksi monissa haastatteluissa korostettiin arjessa tapahtuvaa juoksevaa keskustelua, missä ihmetyksiä, pohdintoja, tietoa ja arvostusta jaettiin henkilökunnan kesken.

Itsensä johtaminen on yksi tärkeä palanen, että jaettu johtajuus voi toteutua. (Fonsén & Parrila 2016, 129.) Omassa tutkimuksessani tuli myös ilmi jaetun johtajuuden olevan osittain juuri itsensä johtamista. Yksi haastateltava toi ilmi, että jaettu

johtajuus pohjautuu myös siihen ajatukseen, että kaikki määräävät itse omista tekemisistään ja toisaalta tekemättä jättämisistään. Lisäksi jaettu johtajuus tarvitsee toimiakseen alaistaitoja. Jotta asioista voidaan yhdessä päättää, täytyy työyhteisössä olla joustavuutta, me-henkeä, toiset huomioon ottamista ja tiimityöskentelytaitoja. Tutkimuksessani tuli esille, että hyvä työilmapiiri vahvistaa ja helpottaa jaetun johtajuuden toteutumista. Lisäksi yksi haastateltava toi esille, että joustavuutta täytyy löytyä, sillä jos kaikki haluavat oman mielipiteensä menevän läpi, on työyhteisössä luultavasti liian monta eriävää mielipidettä. Näin ei päätöksiä synny yhteistyössä.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että päiväkodin johtajilla on paljon töitä ja aikaa kuluu toimistossa tietokoneen äärellä monen mielestä liiankin paljon. Tällä hetkellä moni johtaja kokee, että heillä on liian vähän aikaa kasvatuksen ja opetuksen johtamiseen (Komi 2014, 11). Johtajat kokivat, että jaettu johtajuus auttoi heitä vähentämään työmääräänsä. Näin he pystyvät panostamaan myös tärkeään pedagogiseen johtamiseen.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielekästä ja mukaansatempaavaa koko prosessin ajan. Olen oppinut paljon jaetusta johtajuudesta, mutta myös tutkimuksen tekemisestä prosessin aikana. Varhaiskasvatuksessa työskentelemisen lisäksi itseäni kiinnostaa myös johtajuus ja esimiestyö, joten tämä aihe on ollut itselleni mieluinen. Olin aikaisemmin harjoittelussa varhaiskasvatuksen aluejohdossa, mistä sain vielä uusia ideoita ja pohtimisen aiheita opinnäytetyötäni varten.

Kuten on jo aiemminkin tullut esille, jaettu johtajuus on varhaiskasvatuksessa melko uusi käsite. Tämä aiheutti sen, että jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksen kentällä oli aluksi haastavaa löytää tietolähteitä teoriaosuuttani varten. Yleisesti jaetusta johtajuudesta löytyi lähteitä, sillä muilla aloilla käsitettä on käytetty pidempään ja siitä on tehty enemmän tutkimusta. Ne eivät kuitenkaan täysin olleet sovitettavissa omaan tutkimukseeni. Päädyin valmistelemaan varhaiskasvatusta ja johtajuutta käsittelevän osuuden ensin, sillä niistä löytyi paremmin tietoa. Tämä osoittautui hyväksi päätökseksi, sillä näiden teemojen prosessoinnin aikana koko aihe selkiytyi itselleni ja myös jaettua johtajuutta oli helpompi sen jälkeen alkaa työstämään. Sain apua tiedonhankintaan myös kirjaston informaatikolta, joka osasi kertoa sellaisista tietolähteistä, joista en aikaisemmin ollut tiennyt. Sen jälkeen tiedonhankinta alkoi tuottaa tulosta ja lähdeaineistoa löytyi. Vaikka lähdeaineiston kerääminen tuntui välillä tuskastuttavalta, sain erilaisia tekstejä lukiessani kuitenkin paljon pohjatietoa aiheesta. Tämä helpotti aiheen rajaamista ja selkiyttämistä itselleni.

Päätökseen tehdä opinnäytetyö yksin olen ollut pääasiassa tyytyväinen. Parityöskentelyssä työmäärä olisi voinut hieman pienentyä, mutta toisaalta yksin työskennellessäni olen saanut määritellä omat aikatauluni sekä tehdä työni oman näköisekseni. Parityöskentelyn toisena hyvänä puolena olisi ollut molemminpuolinen toisen motivoiminen työn tekemiseen. Olen kuitenkin saanut motivoitua itseäni tekemään työtä muiden keinojen avulla. Myös työn itseäni kiinnostava aihe on motivoinut minua paljon tekemään työtä.

Opinnäytetyötä tehdessäni havaitsin muutamia elementtejä, mitä olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä mahdollisesti toisinkin. Nämä liittyivät erityisesti haastattelukysymyksiin ja -tilanteisiin. Analyysivaiheessa huomasin, että joitain kysymyksiä olisi voinut asetella hieman eri tavalla, että olisin saanut tarkempia vastauksia kysymyksiin. Haastattelujen edetessä aloin tekemään enemmän tarkentavia kysymyksiä, mutta erityisesti alkupään haastatteluihin olisin kaivannut niitä enemmän. Tämän huomasin erityisesti kysymysten ” Mitä tehtäviä ja vastuita mielestäsi voi jakaa henkilökunnalle? Mitä ei?” ja ”Mitä vastuita ja tehtäviä päiväkodissanne jaetaan/voitaisiin jakaa?” kohdalla.

Näihin kysymyksiin sain varsinkin alkupään haastatteluissa hyvin samankaltaisia vastauksia. Ensimmäiseen kysymykseen tarkoitukseni oli saada vastauksia kokonaisvaltaisesti siitä, mitä kaikkia työtehtäviä ja vastuualueita haastateltavalle tuli mieleen, mitä henkilökunnalle olisi mahdollista jakaa. Lisäksi tähän kysymykseen tarkoitus oli saada vastauksia siitä, mitkä työtehtävät hän katsoo ehdottomasti kuuluvan johtajalle. Toiseen kysymykseen olisin kaivannut vastauksia, mitä juuri heidän omassa päiväkodissään jaetaan. Kuitenkin, ensimmäisten tekemieni haastatteluiden vastauksissa molempien kysymysten vastaukset käsittelivät niitä jaettuja vastuita ja tehtäviä, joita kyseisessä päiväkodissa oli henkilökunnalle jaettu. Onnekseni huomasin tämän toiston muutaman haastattelun tehtyäni ja ymmärsin myöhemmissä haastatteluissa lisätä tarkentavia kysymyksiä saadakseni erityyppisiä vastauksia. Myöhemmin olen hoksannut myös sen, että tämä olisi luultavasti ollut vältettävissä kysymysten järjestystä vaihtamalla, koska on loogista, että haastateltavalle tulee ensin mieleen omassa päiväkodissa tehtävät asiat. Tämän jälkeen voisi olla helpompi laajentaa pohdintaa ja levittää sitä myös sellaisille aihealueille, mitä omassa päiväkodissa ei vielä tehdä.

Aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä lisää tutkimusta. Tämä tutkimus tehtiin vain kahdessa Seinäjoen alueen päiväkodissa. Aluetta voisi laajentaa koskemaan useampaa päiväkotia, jolloin saisi tietoa useammasta päiväkodista. Tämä olisi mielenkiintoista, sillä Seinäjoen sisälläkin varmasti eroja löytyy. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös jonkin toisen kunnan alueella, tai koskien koko Etelä-Pohjanmaata. Lisäksi aihetta voisi tutkia jaettua johtajuutta pelkästään pedagogiikan puolella tai varhaiskasvatuksen opettajajohtajuutta.

## LÄHTEET

A 753/2018. Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta.

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. [Verkkokirja] Tampere: Vastapaino. [Viitattu 20.12.2019] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Arvassalo, A, 2006. Alaistaito. [Verkkojulkaisu]. Helsinki. Kotimaisten kielten keskus. [Viitattu 30.1.2020] Saatavana: [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmät/sana\\_sanasta\\_ajan\\_sanojen\\_taus-taa\\_%282005\\_2013%29/alaistaito](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmät/sana_sanasta_ajan_sanojen_taus-taa_%282005_2013%29/alaistaito)

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Tampere university. Väitösk. [Viitattu: 30.10.2019] Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: E Fonsén & S Parrila. (toim.) Varhaiskasvatuksen Pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus. 17-21.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa: E Fonsén & S Parrila. (toim.) Varhaiskasvatuksen Pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus. 129-148.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa: Fonsén, E. & Parrila, S. (toim.) Varhaiskasvatuksen Pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus. 23-41.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: E Fonsén & S Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS- kustannus. 43-57.

Helin Lövingsson, F. & Karlöf, B. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Hujala E., Heikka J., Haltunen L., 2011 Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: E Hujala & L Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 287-299

- Hytönen, J. 2017. Yliopistollinen lastentarhanopettajan koulutus ja varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen. [Verkkoartikkeli] *Kasvatus & Aika* 11 (3). 100-105. [Viitattu 17.9.2019] Saatavana: <https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/68729>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun Käsi- kirja. [Verkkokirja] Tampere: Vastapaino. [Viitattu: 19.12.2019] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Innokylä. 2016. Sosionomi (AMK) kompetenssit. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://www.innokyla.fi/web/verkosto1167849/sosionomi-amk-kompetenssit-socionom-yh-kompetenser-hyvaksytyt/godkanda-kuopio-29.4.2016>
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kakkonen, O. 2018. Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa. [Verkkojulkaisu] Helsinki. Metropolia-ammattikorkeakoulu, sosiaaliala, sosionimi YAMK. Opinnäyte- työ. [Viitattu: 18.9.2019] Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143445/Kakkonen\\_Outi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143445/Kakkonen_Outi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kajaanin ammattikorkeakoulu KAMK. Ei päiväystä. Haastattelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.10.2019]. Saatavana: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnayte-tyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetel- mat/Haastattelu?fbclid=IwAR3KsVVjkMLjDr0QAmO-nac8RwencqvviXz8xbQ0E1v4aWlqH1b9J5PbrwSA>
- Karila K. 2017. Mitä on varhaiskasvatuksen pedagogiikka?. [verkkoartikkeli] *Lastentarha* (1), 11-12. [Viitattu 17.9.2019]. Saatavana: <https://www.lastentarha.fi/uploads/2018/10/31eded03-pedagogiikanaikajulkaisu-6.pdf>
- Karlöf, B., Helin Lövingsson, F., Tillman, M. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.
- Keskinen, S. 2007. Alaistaito. 2. painos. Vammala: Pole-kuntatieto Oy.
- Komi, T. 2014. Johtajilla on liikaa töitä. *Lastentarha* 77 (2), 10-11.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2., uud. p. [Verkkokirja] Tampere: Vastapaino. [Viitattu 19.12.2019] Saatava: Ellibs-e-kirja- kokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kytölä, A. 2015. Varhaiskasvatus muutoksessa – avaimia johtamiseen. *Lastentarha* 78 (4), 8-10.

- Nislin, M. 2016. Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa?. [Verkkootikkeli] Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 53 (3), 218-222. [Viitattu 17.9.2019] Saatavana: <https://journal.fi/sla/article/view/59161>
- Nordbäck, E. 2018. Shared leadership global virtual teams: Building conditions for its emergence and team effectiveness. [Verkkojulkaisu] Aalto University. School of science, Department of industrial engineering and management. Väitösk. [Viitattu 16.9.2019] Saatavana: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/33885/isbn9789526081779.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Northouse, P. 2010. Leadership: theory and practise, fifth edition. 5<sup>th</sup> ed. California: SAGE Publications.
- Maclauchlan, K. 2018. 10 Ways to work in a team. [Verkkokirja]. Halico-creative education. [Viitattu 30.1.2020] Saatavana: Ebsco eBook Collection – palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Opetusalan ammattijärjestö (OAJ). Ei päiväystä. Opettajana varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. [Verkkosivu]. [Viitattu: 22.1.2020]. Saatavana: <https://www.oaj.fi/arjessa/mita-opettajan-tyo-on/opettajana-varhaiskasvatuksessa-ja-esiopetuksessa/>
- Opetushallitus. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. [Verkkojulkaisu] Helsinki. Opetushallitus. [Viitattu: 16.9.2019] Saatavana: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2018.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2018.pdf)
- Pitkä, M. 2019. Yksi johtaja, kaksi päiväkotia: ”kyllähän se ois ihanaa, et johtaja olis täällä joka päivä”. [Verkkojulkaisu] Rauma. Turun yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 18.9.2019] Saatavana: [https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/146994/Pitka\\_Maiju\\_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/146994/Pitka_Maiju_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. [Verkkojulkaisu] Tampere. Tampereen yliopisto. [Viitattu 19.9.2019] Saatavana: <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-836>
- Ropo, A. Erikson, M., Sauer E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen T. & Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 17.12.2019]. Saatavana: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html?fbclid=IwAR0xlsbHtLBFZGp8C-SOfuN\\_Y3O1RkFyJy2RPKzwrkOWfb1fCXKm0OA9tY](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html?fbclid=IwAR0xlsbHtLBFZGp8C-SOfuN_Y3O1RkFyJy2RPKzwrkOWfb1fCXKm0OA9tY)



- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Litterointi. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. [Viitattu 17.12.2019]. Saatavana: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Sisällönanalyysi. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. [Viitattu 20.12.2019]. Saatavana: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)
- Seinäjoen Kaupungin Varhaiskasvatussuunnitelma Meiran Vasu. 20.06.2017 [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.9.2019]. Saatavana: [https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/paivahoitajakoulutus/varhaiskasvatus/varhaiskasvatuksenlomakkeet/2yPBJVqJX/Seinajoen\\_kaupungin\\_varhaiskasvatussuunnitelma\\_Meiran\\_vasu\\_2017.pdf](https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/paivahoitajakoulutus/varhaiskasvatus/varhaiskasvatuksenlomakkeet/2yPBJVqJX/Seinajoen_kaupungin_varhaiskasvatussuunnitelma_Meiran_vasu_2017.pdf)
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Turku. Turun yliopisto. Annales Universitatis Turkuensis C 400. Väitösk. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö (Talentia ry). Ei päiväystä. Varhaiskasvatuslain kelpoisuuksia ja henkilöstörakennetta koskevat säännökset sosionomien osalta. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://www.talentia.fi/talentia/talentian-tavoitteet/talentia-vaikuttaa-varhaiskasvatuksessa/varhaiskasvatuslain-kelpoisuuksia-ja-henkilostorakennetta-koskevat-saannokset-sosionomien-osalta/>
- Söyrinki, T. 2010. Varhaiskasvatuksen johtajuus: yhteinen prosessi. [Verkkojulkaisu] Tampere. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 18.9.2019] Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81807/gradu04466.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [Verkkokirja] Helsinki: Tammi. [Viitattu: 17.12.2019] Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Työturvallisuuskeskus. Ei päiväystä. Työyhteisötaidot. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.1.2020] Saatavana: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot)
- Vanas, A. 2015. Lisää johtajuutta varhaiskasvatukseen. Lastentarha 77 (4), 31.

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Haastattelulupa haastateltaville

## **HAASTATTELURUNKO**

### **Perustiedot:**

Tutkimuskysymykset:

- 1) Miten jaettu johtajuus näkyy pk:ssa?
- 2) Miten jaettu johtajuus koetaan?

Työvuodet varhaiskasvatuksessa

### **Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Mitä on jaettu johtajuus? Omin sanoin

(Selitetään, mitä jaetulla johtajuudella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan)

Miten jaettu johtajuus mielestäsi päiväkodissanne toteutuu?

Miten päiväkodissa tehdään päätökset? Kuka tekee päätökset?

Millä tavalla itse osallistut päätöksentekoon?

Miten päiväkodissanne on jaettu johtotehtäviä?

Mitä tehtäviä ja vastuita mielestäsi voi jakaa henkilökunnalle? Mitä ei?

Millainen työilmapiiri työpaikallanne on? Miten se tukee/häiritsee jaettua johtajuutta päiväkodissanne?

### **Pedagoginen johtajuus osana jaettua johtajuutta**

Mitä pedagoginen johtajuus mielestäsi on?

Miten pedagoginen johtajuus päiväkodissanne toteutuu?

Miten pedagoginen vastuu ja sen johtaminen on jaettu?

Mistä ammattikunnista ryhmienne tiimit koostuvat?

Miten lakiuudistus on vaikuttanut tiimien rakenteeseen?

Miten tiimien jäsenten vastuut on jaettu?

Miten tiimien sisällä pedagogiikasta päätetään?

Miten pedagogiikan uudet suuntaviivat/kehittäminen päiväkodissanne tapahtuu?

Miten pedagoginen vastuu mielestäsi nivoutuu yhteen jaetun johtajuuden kanssa?

### **Käytännön toimet**

Mitä vastuita ja tehtäviä päiväkodissanne jaetaan/voitaisiin jakaa?

Miten työntekijöiden osaamista hyödynnetään?

Mikä on oma työnkuvasi?

Mitä vastuita itselläsi on?

Mitä tehtäviä sinulle on annettu?

Miten jaatte tehtäviä kollegoidesi kanssa?

Millä perusteilla työtehtäviä jaetaan?

Millaiset käytännöt tukevat jaettua johtajuutta päiväkodissanne? (palaverit, kokoukset, keskustelu)

Millaiset palaverikäytännöt teillä on?

Miten palaverikäytännöt tukevat/voisivat tukea jaettua johtajuutta?

Millaista keskustelua teillä käydään johtotehtäviin liittyvistä asioista yhdessä henkilöstön kanssa?

Miten tietoa, ihmetyksiä, kokemuksia, arvostusta ja luottamusta jaetaan työyhteisön kesken?

### **Plussat/miinukset ja Kehittämistoiveet**

Millaisena koet päiväkotisi päätöksenteon?

Miten päätöksenteossa voitaisiin kehittää?

Millaisia hyötyjä tai haittoja jaetusta johtajuudesta mielestäsi on?

Miten koet omat työtehtäväsi, onko sinulla jotain, mikä ei mielestäsi sinulle kuulu?  
Jos niin millaisia?

Haluaisitko enemmän vastuita / uusia työtehtäviä?

## HAASTATTELULUPA

Olen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyötä tekevä sosionomiopiskelija. Opinnäytetyöni aiheena on tutkia, miten pedagogista ja jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa toteutetaan. Haastattelussa tulen kysymään, miten päiväkodis-  
sanne jaettu johtajuus toteutuu. Jaettuun johtajuuteen kuuluu muun muassa pedagogiikan johtaminen, tehtävien ja vastuiden, sekä ihmetysten kokemusten ja arvostuksen jakamisen. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Seinäjoen varhaiskasvatuksen kanssa.

Opinnäytetyön tekijänä sitoudun, että sinä tai työpaikkasi ei ole tunnistettavissa opinnäytetyössäni. Sitoudun myös käsittelemään ja säilyttämään aineistoa eettisesti ja laadukkaasti ja hävittämään sen opinnäytetyöni valmistuttua.

Allekirjoittamalla luvan, hyväksyn että haastattelumateriaalia käytetään opinnäytetyöni aineistona.

Päiväys, allekirjoitus ja nimenselvennys

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

Reetta Hautamäki

reetta.hautamaki@seamk.fi

044-2617963