

Päiväkodin johtajien näkemyksiä varhaiskasvatuksen johtajuudesta

Lapin yliopisto
Pro gradu -tutkielma
Jenna Huotari
Kevät 2025

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Päiväkodin johtajien näkemyksiä varhaiskasvatuksen johtajuudesta

Tekijä/tekijät: Jenna Huotari

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustieteen maisteri

Työn laji: Pro gradu –työ _x_ Laudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 65

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytilasta, työssä tarvittavista osaamistarpeista sekä johtajuuden tulevaisuuden näkymistä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui johtajuus- ja johtamiskäsitteiden määrittelystä, varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkastelusta julkisena johtamisena, päiväkodin johtajan työnkuvan moninaisuuden ja uudistuneen toimintaympäristön tarkastelusta sekä kasvatus- ja opetusalan johtajuuden nykytilaa käsittelevästä tutkimuksesta.

Tutkielma edustaa fenomenografista tutkimusmenetelmää, jonka aineisto on kerätty haastattelemalla päiväkodin johtajia kesän 2024 aikana. Aineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja tutkimukseen osallistui kahdeksan haastateltavaa. Aineiston analyysi on toteutettu fenomenografiselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä analyysiprosessia mukaillen ja lopullisia kuvauskategorioita muodostui neljä, jotka nimettiin seuraavasti: 1) johtajuuden osa-alueet, 2) haasteet, 3) osaaminen sekä 4) tulevaisuus. Nämä ovat tutkielman päätuloksia.

Tutkimustulosten mukaan päiväkodin johtajat kokevat työnsä monipuoliseksi ja työhön kuuluu useita johtajuuden osa-alueita kuten pedagoginen johtajuus, henkilöstöjohtaminen, talouden johtaminen, turvallisuuden johtaminen, inklusion johtaminen sekä muutosjohtaminen, joista pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen näyttäytyvät suurimpina ja eniten aikaa vievinä osa-alueina. Pedagoginen johtajuus nähdään tärkeimpänä työn laadun kannalta. Haasteita päiväkodin johtajan työlle asettaa suuri epäpätevän henkilöstön määrä sekä jaetun johtajuuden puute. Päiväkodin johtajat kokevat tarvitsevänsä työssä pedagogista osaamista sekä esihenkilötyössä tarvittavaa osaamista kuten organisointikykyä, ajan hallintaa, työn priorisointia, hyviä vuorovaikutustaitoja, omien tunteiden hallintaa sekä paineensietokykyä ja muutoskyvykkyyttä. Tulevaisuudessa päiväkodin johtajat kokiivat hyödylliseksi johtamisrakenteen muutoksen siihen suuntaan, että päiväkodin johtajan työparina työskentelisi ryhmästä irrallaan oleva apulaisjohtaja. Apulaisjohtajamallia toivottiin oman työn tueksi. Lisäksi haastateltavat uskoivat henkilöstöpulan ja epäpätevien työntekijöiden määrän kasvavan entisestään, mikä haastaa päiväkodin johtajan työtä ja vaatii päiväkodin johtajalta vahvaa pedagogista osaamista.

x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
2. VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS	5
2.1. Johtajuus ja johtaminen.....	5
2.2 Julkisen varhaiskasvatuksen johtaminen.....	6
2.3 Päiväkodin johtajan työnkuvan moninaisuus ja muuttunut toimintaympäristö.....	8
3. KASVATUS- JA OPETUSALAN JOHTAJUUDEN NYKYTILA	11
3.1 Pedagoginen johtajuus.....	11
3.2 Kollektiiviset johtajuuden mallit.....	14
3.3 Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, inklusion ja moninaisuuden johtaminen	16
3.4 Muutos, motivaatio ja hyvinvointi johtajuuden kontekstissa	18
4. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	21
4.2 Fenomenografinen tutkimusote ja aineistonkeruu	21
4.3 Aineiston analyysi	24
5. TULOKSET	26
5.1 Varhaiskasvatuksen johtajuuden osa-alueet	26
5.2 Haasteet varhaiskasvatuksen johtajuudessa	37
5.3 Varhaiskasvatuksen johtajuudessa tarvittava osaaminen	42
5.4 Varhaiskasvatuksen johtajuuden tulevaisuus	45
6. POHDINTA	48
6.1 Tulosten yhteenveto	48
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	51
6.3 Jatkotutkimusaiheet.....	53
7. LÄHTEET	55

1. JOHDANTO

Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana ja nykypäivänä varhaiskasvatuksen katsotaan olevan osa suomalaista koulutusjärjestelmää ja koulutuksellisen tasa-arvon edistäjää. (Alila 2020, 2.) Vuonna 2013 varhaiskasvatuksen hallinonalan muutos Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) alaisuuteen aloitti suurimman muutosten ketjun. Valtakunnallisesti velvoittavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet astuivat ensimmäisen kerran voimaan vuonna 2016 (OPH 2016) ja vuonna 2018 säädetty uusi varhaiskasvatustalaki (540/2018) määrittelee varhaiskasvatuksessa järjestettävää pedagogiikkaa, lapsen etuja ja oikeuksia koskevia säädöksiä sekä henkilöstörakennetta. Lakiuudistuksen tavoitteena on erityisesti vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua. Laatuun pyritään vaikuttamaan muun muassa nostamalla varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutustasoa ja esimerkiksi päiväkodin johtajan kelpoisuusehto on määriteltä maisteritasoiseksi kasvatustieteen alalla vuoteen 2030 mennessä. (Alila 2020, 2.)

Miksi varhaiskasvatuksen laatuun panostaminen on sitten niin tärkeää? Varhaiskasvatus nähdään inhimillisen pääoman kannalta merkittävänä, sillä varhaisvuosien oppimisella on pitkäkestoinen ja kauaksi tulevaisuuteen ulottuva vaikutus. Laadukkaalla varhaiskasvatuksella on havaittu olevan positiivisia yhteyksiä lasten kognitiivisen kehityksen, kielikehityksen, sosio-emotionaalisen kehityksen sekä sosiaalisten taitojen oppimisen kanssa. Varhaiskasvatuksessa muodostuu kyky oppia ja työskennellä toisten kanssa sekä mahdollisuus kehittää erilaisia taitoja, joita tarvitaan myöhemmällä koulupolulla ja yleisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näiden varhaiskasvatukseen osallistumisen positiivisten vaikutusten ajatellaan voivan kuitenkin toteutua vain laadukkaassa varhaiskasvatuksessa. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 11–13.)

Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa johtajuus on tärkeässä roolissa, sillä johtaja nähdään keskeisenä tekijänä varhaiskasvatuksen laadun edistäjänä (Alila 2020, 2). Laadukasta työtä mahdollistava toimiva johtajuus onkin määritelty yhdeksi varhaiskasvatuksen laadun edellytykseksi. (Hjelt & Karila 2021, 98.) Itse johtaminen on tällä hetkellä murrostilassa, sillä varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuneet muutokset ovat luoneet uudenlaisen viitekehyksen johtamiselle. (Alila 2020, 2.) Koulutuspoliittisten muutosten lisäksi sekä taloudelliset että yhteiskuntaan laajemmin liittyvät tekijät kuten kulttuurinen,

kielellinen ja katsomuksellinen moninaistuminen ovat läsnä kasvatus- ja opetusorganisaatioissa sekä vaikuttavat tapaan, jolla organisaatossa työskennellään. (Fonsén, Ahtiainen, Kiuru, Lahtero, Hotulainen & Kallioniemi 2022, 92.) Myös työelämä yleisesti on muutoksessa (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 16.) ja muutokset heijastuvat myös varhaiskasvatusjohtajan työhön. Uudistunut toimintaympäristö sekä haastaa, että monipuolistaa johtamisen toteuttamista, johtamistyössä tarvittavaa osaamista ja osaamisen kehittämistä (Alila 2020, 2). Uudistusten myötä varhaiskasvatusjohtajan tehtäväkenttä on laajentunut ja muuttunut vaativammaksi. (Fonsén & Keski-Rauska 2018, 186.)

Lisäksi varhaiskasvatuksen johtajuuteen vaikuttaa alaa varjostavat ongelmat, joista myös mediasta on viime vuosina voinut lukea. Ylen uutisen mukaan krooninen työvoimapula kurittaa varhaiskasvatusta yhä enemmän myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella, sillä varhaiskasvatusopettajan työn arvostus, palkkaus ja työolosuhteet vaikuttavat alan houkuttelevuuteen. (Ekman 2021.) Myös Helsingin uutiset kirjoittavat: ”näin pyörii noidankehä Helsingin varhaiskasvatuksessa”. Uutisen mukaan varhaiskasvatuksen opettajan työtä tehdään päivähoitajan koulutuksella ja samaan aikaan lastenhoitajan sijaiseksi on palkattu ei-kelpoinen eli kansankielellä epäpätevä lastenhoitaja. Uutisen mukaan vastavia tapauksia on Helsingissä paljon eikä henkilöstöpula ota päiväkodeissa hellittääkseen. (Harmaala 2023.) Kolmannen esimerkin mukaan Yle uutisoi jätti päiväkotien rakentamisesta, joissa toimii yli 200 lasta. Uutisessa varhaiskasvatuksen dosentti Marjatta Kalliala ottaa aiheeseen kantaa ja hänen mukaansa jättipäiväkodeilla sivuutetaan lasten tarpeet. Hän kritisoi erityisesti pihojen ongelmia sekä yhteisistä ruoka- ja eteistiloista johtuvaa ärsykekuormaa. Uutisen mukaan suuret päiväkodit ovat kustannustehokkaita. (Kröger 2025.) Ongelmista huolestuttavin on pätevän henkilökunnan puuttuminen tai sen lähteminen alalta. Vaikea henkilöstötilanne uuvuttaa alalta heidätkin, jotka työtä haluaisivat koko sydämistään tehdä ja oravanpyörä on valmis. Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirvio, Hjelt ja Fonsén (2022, 72) toteavat, että varhaiskasvatuksen haasteita ovat opettajapula sekä työn kuormittavuus. Työn kuormittavuuden taustalla vaikuttaa alan heikko arvostus sekä palkkaukseen, työhyvinvointiin ja -olosuhteisiin liittyvät ongelmat. Heilalan, Kallandin, Lundkvistin, Forsiuksen, Vinczen ja Santavirran (2021, 405) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen opettajista jopa 62 % harkitsee alan vaihtoa. Päiväkodin perusarjessa johtamisella on huomattava merkitys sen suhteen, tuntuuko työ raskaalta vai ei. Miten työ on järjestetty ja rakenteet mietitty, millainen vuorovaikutus ja työskentelyilmapiiri työyhteisössä on, keskitytäänkö oikeasti pedagogisesti tärkeisiin asioihin vai onko arki

päivästä toiseen selviämistä? Edellä kuvatut ongelmakohdat liittyvät varhaiskasvatuksen rakenne- ja prosessitekijöihin, joilla on vaikutusta laadukkaaseen pedagogiikkaan ja sen seurauksena yleisesti laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Laadun rakennetekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstön koulutustaustaan ja pätevyyteen liittyvät tekijät sekä toimintaympäristöt, joissa varhaiskasvatusta toteutetaan. Prosessitekijöitä ovat esimerkiksi varhaiskasvatuksen päivittäiset käytännöt sekä sensitiivinen kasvatusvuorovaikutus henkilöstön, lasten ja perheiden kesken. (Fonsén, Pesonen & Valkonen 2021, 82.)

Tämän pro gradu –tutkielman aihe on varhaiskasvatuksen johtajuus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytilasta, osaamistarpeista sekä tulevaisuuden näkymistä. Kiinnostus varhaiskasvatuksen johtamisen tutkimiseen ja käytännön kehittämiseen niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin, on noussut viime vuosina toimintaympäristön muutosten myötä. (Alila 2020, 2; Fonsén & Chydenius 2020, 1.) Fonsénin ym. (2022, 94) mukaan johtamiskoulutuksen ja uusien johtamismallien tutkimiseen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota, jotta tunnistettaisiin johtamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita sekä kehitettäisiin erityisesti kasvatus- ja opetusalan organisaatioille sopivia käytänteitä (Fonsén, ym. 2022, 94).

Tutkimukselle on tarvetta ja aihe on viime vuosina ollut ajankohtainen myös hallitustasolla. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on vastannut Sanna Marin hallitusohjelman mukaisesta Oikeus Oppia -ohjelmasta vuosina 2020–2022, minkä yhtenä tavoitteena on ollut kehittää varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtamista. Oikeus oppia -ohjelmaan kuuluneen varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuuden kehittämishankkeen (VEPO2035) tavoitteena on ollut laatia vuoteen 2035 ulottuva johtajuuden kehittämissuunnitelma sekä rakentaa suunnitelman mukainen koulutuskokonaisuus. Kehittämissuunnitelman laadinnan perustana on ollut tutkimuskirjallisuuskatsaus, jonka perusteella on laadittu kokonaiskuva kasvatus- ja opetusalan johtajuuden nykytilasta. (Heikonen, Ahtiainen, Fonsén, Heikkinen, Lahtero & Kallioniemi 2023, 8–11.) Tätä tutkimuskirjallisuuskatsausta (VEPO2035) on hyödynnetty myös tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomisessa ja sitä käsitellään tarkemmin teorialuvussa.

Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaan kunnan velvollisuus on järjestää laissa säädettyä varhaiskasvatusta siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. Kunnallisen varhaiskasvatuksen rinnalla vaikuttaa myös yksityinen sektori, joka täydentää kunnallista, julkista palvelua. Yksityisellä varhaiskasvatuksella

tarkoitetaan kunnan ostopalveluna hankkimaa ja palveluseleillä järjestettyä tai kelan yksityisen hoidon tuella tuettua varhaiskasvatusta. (Fonsén ym. 2021, 86.) Tämä tutkimus kohdistuu kunnalliseen varhaiskasvatukseen, joten tästä syystä yksityinen sektori jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jotta kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajuudesta saisi tutkimuksen kannalta riittävän kuvan, avataan teoriaosuudessa varhaiskasvatuksen johtajuutta julkisen sektorin johtamisena. Lisäksi käsitellään muuttunutta toimintaympäristöä, johon varhaiskasvatuksen johtajuudella pyritään vastaamaan. Varhaiskasvatuksen johtajuus on laaja käsite ja sillä voidaan tarkoittaa sekä ylempiä kuntapäittäjiä, keskijohdossa olevia johtajia tai päälliköitä sekä päiväkodin johtajia. Rajaan tutkimuksen päiväkodin johtajiin, sillä olen kiinnostunut juuri siitä, mitä johtajat lähimpänä perustyötä ajattelevat johtajuudesta sekä johtamistyössä tarvittavista osaamistarpeista.

Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää varhaiskasvatuksen johtotehtävissä työskentelevät henkilöt oman työn kehittämisen näkökulmasta sekä henkilöt, jotka haluat suunnata varhaiskasvatuksen johtotehtäviin tulevaisuudessa. Lisäksi tulosten perusteella voidaan kehittää varhaiskasvatuksen ja kasvatustieteen koulutuksen järjestämistä koulutuksen sisällöllisen kehittämisen näkökulmasta.

2. VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS

2.1. Johtajuus ja johtaminen

Tässä osiossa perehdytään yleisesti varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Varhaiskasvatuksen johtajuutta on tutkittu aikaisemmin Suomessa päiväkodin johtajan työtehtävien jakautumisen (Hujala & Eskelinen 2013), pedagogisen johtajuuden (Fonsén 2014) ja jaetun johtajuuden (Halttunen 2009; Heikka 2014; Soukainen 2015) näkökulmista (Fonsén, Varpanen, Kupila & Liinamaa 2021, 54–55). Nämä varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevät tutkimukset pohjautuvat Nivalan (1999) kehittämään kontekstuaalisen johtajuuden malliin. Kontekstuaalisen johtajuuden malli pohjautuu kontekstuaalisen kasvun teoriaan, mikä on kehitetty Brofenbrennerin ekologisen teorian perustalle. (Nivala 1999, 79.) Kontekstuaalisen johtajuuden mallissa johtajuus nähdään muotoutuvan kulttuurisen kontekstinsa kehyksessä ja sen perustehtävän ohjaamana (Fonsén ym. 2021, 55).

Hujalan, Heikan ja Halttusen (2017, 291) mukaan kasvatusorganisaatioiden johtamiskeskusteluissa käytetään yleisimmin käsitteitä johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Heidän mukaansa johtaminen on johtajan asemaan liitetty professio. Se on johtamistyötä, joka rakentuu johtajan tietoisuudelle organisaation kokonaisuudesta ja johtajan omasta roolista siinä (Hujala ym. 2017, 291). Nivala (1999, 23) määrittelee johtajuus käsitteen tarkoittavan johtamisen kokonaisuutta sisältäen johtamistoiminnan mikä tapahtuu sillä hetkellä sekä organisaation tulevaisuuteen suuntautuvan johtamistoiminnan. Tulevaisuuteen suuntaava johtamistoiminta on erityisen tärkeää, sillä konteksti, jossa varhaiskasvatusorganisaatiot toimivat, muuttuu jatkuvasti. (Nivala 1999, 23.)

Hujala (2004, 69) määrittelee varhaiskasvatuksen johtajuutta monitasoisen johtajuus käsitteen avulla, jossa valta ja johtamiseen liittyvät vastuut eivät ole samojen henkilöiden käsissä. Päiväkodin johtajilla on vastuu toiminnan toteuttamisesta, mutta päätökset resursseista tehdään muualla. Päiväkodin johtajilla on vain vähän taloudellista valtaa ja heidän vaikutusvaltansa rajoittuu pääasiassa henkilöstöön ja lapsiin. Myös Hjelt & Karila (2021, 97–99) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen johtajuuden rakentumista. Tutkimuksen mukaan kasvaneet laatu- ja tehokkuusvaatimukset muokkaavat johtajuutta. Lakiuudistuksen myötä varhaiskasvatuksen muuttunut toimintaympäristö vahvistaa työn pedagogista

näkökulmaa mutta toisaalta toimintaa säätelevät julkisten palveluiden taloudelliseen tehostamiseen liittyvät odotukset. Haasteita päiväkodin johtajan työlle aiheuttaa ristiriita kasvavien tehokkuus- ja laatuvaatimusten välillä, johtajan asema osana organisaation laajempaa päätöksentekojärjestelmää sekä varhaiskasvatuksen ammattilaisille asetetut odotukset. (Hjelt & Karila 2021, 97–99.) Nämä varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muutokset ovat synnyttäneet uudenlaisen johtamisen kontekstuaalisen kulttuurin, mikä asettaa puitteet ja reunaehdot sekä määrittävät johtamistyön toteuttamista ja kehittämistä. (Alila 2020, 3.)

2.2 Julkisen varhaiskasvatuksen johtaminen

Varhaiskasvatuspalveluiden tuottamisen päätökset tehdään kunnissa johtamisen eri tasoilla. Kunnanvaltuusto käyttää ylintä päätösvaltaa ja lautakunnat päättävät toimialaansa liittyvistä asioista. Lautakuntien poliittiset päätökset linjaavat varhaiskasvatuksen järjestämisen periaatteita. Kuntatalous asettaa raamit valinnoille ja päätökset tehdään kunnan strategisten linjausten mukaisesti. Johtavat viranhaltijat, varhaiskasvatusjohtajat tai -päälliköt toimivat päätösten valmistelijoina ja siten johtavat pedagogiikkaa epäsuorasti luomalla rakenteita. Päiväkodin johtajat vastaavat pedagogisen johtamisen toteutumisesta käytännössä, mutta heillä on vain rajallisia vaikutusmahdollisuuksia rakenteisiin ja resursseihin. (Fonsén ym. 2021, 87–94.)

Virtanen ja Stenvall (2010, 44–46) kuvaavat julkista johtamista kolmen erilaisen johtamisjärjestelmän avulla: perinteinen malli, uusi julkinen johtaminen -malli sekä julkisen hallinnan malli. Käytännön organisaatioelämässä johtamistyö on kuitenkin usean mallin yhdistelmä. (Virtanen ja Stenvall 2010, 40.)

Perinteisessä mallissa toiminta perustuu lainsäädännön noudattamiseen ja sitä säännellään ja valvotaan, jotta palvelut kansalaisille toteutuisivat mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Johtajien on tiedostettava julkisen sektorin toimintaa ohjaavat arvolähtökohdat ja toimittava niiden mukaisesti, jotta he pystyvät palvelemaan kokonaisuutta ja julkista intressiä parhaalla mahdollisella tavalla. (Virtanen & Stenvall 2010, 44–46.) Tämä on yhteneväinen varhaiskasvatuksen johtajuuden kanssa, jossa toimintaa säätelee varhaiskasvatuslaki (540/2018) sekä velvoittavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (OPH 2022). Perinteistä mallia on kritisoitu erityisesti siitä, ettei se vastaa

nykypäivän olosuhteisiin. Malli on jäykkä reagoimaan esiintyviin ongelmiin, sillä johtaja ei voi muuttaa toimintaa vaan valta on organisaation ylimmillä toimijoilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 44–46.) Tämä näkyy myös päiväkodin johtajan työssä, sillä päiväkodin johtajat sijoittuvat keskijohtoon ja heillä on vain rajallisia vaikutusmahdollisuuksia rakenteisiin ja resursseihin. (Fonsén ym. 2022, 87–94.) Perinteistä mallia on arvosteltu myös siitä näkökulmasta, ettei siinä tunnisteta johtamistehtävien erityislaatuisuutta. Pelkästään hyvä asiantuntemus perustehtävästä ei takaa asiantuntemusta johtamisesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 44–46.) Myös tämä on yhteneväinen päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksen kanssa, sillä päiväkodin johtajan kelpoisuudeksi on riittänyt hyvä asiantuntemus perustehtävästä eli lastentarhanopettajan kelpoisuus.

Uuden julkisen johtamisen mallin (*new public management*, NPM) tavoitteena on luoda hallinto, joka toimii kustannustietoisemmin. Hallinnolla on käytössä rajalliset resurssit, jolloin johtajan on oltava ammattilainen niiden käytössä ja käyttää resurssit niin, että ne olisivat tehokkaimmillaan. Koska malli painottaa voimakkaasti tuloksellisuutta ja aikaansaannoksia, johtamistyön tueksi on kehitetty erilaisia suorituksia mittaavia ja arvioivia järjestelmiä esimerkiksi tulos- ja tuottavuuskriteereitä sekä arviointiin liittyviä toimintamalleja. Arviointitieto on myös keino kehittää toimintaa ja kiinnittää huomiota sen ongelma-kohtiin. Johtajilta edellytetään laaja-alaista osaamista, niin strategista johtamista, muutosjohtamista, viestintää, motivointia kuin laadun johtamistakin. Myös henkilöstövoimavarojen johtaminen on korostunut. Lisäksi johtajilta edellytetään entistä enemmän oman toiminnan jatkuvaa peilaamista ja kykyä tietoon perustuvaan johtamiseen. Toimeenpanon tasolla johtajilta edellytetään kykyä johtaa yksiköitään tuloksellisesti julkisen politiikan toteuttajina, jolloin heillä on vastuu tehokkaasta ja laadukkaasta palveluiden toteuttamisesta. (Virtanen ja Stenvall 2010, 49–51.) Tästä on viitteitä myös varhaiskasvatuksessa ja yksi esimerkki tästä on tehokas varhaiskasvatuspaikkojen täyttö- ja käyttöasteen tarkkailu. (Laakso, Pihlaja & Laakkonen 2020, 375.)

Julkisen hallinnan malli on vahvistunut erityisesti 2000-luvun alussa ja se sekä haastaa, että täydentää uuden julkisen johtamisen mallia. Julkisen hallinnan mallilla viitataan hyvään hallintotapaan mikä liittyy muun muassa tehokkaaseen ja korruptoitumattomaan julkiseen hallintoon. Hallinta käsitteellä viitataan uudensuuntaisiin julkisen hallinnon vaikutus-suhteisiin, mitkä laajimmillaan tarkoittavat kansainvälistä yhteistyötä asioiden ratkaisemisessa. Hallinta voidaan ymmärtää myös moniosaisen järjestelmän hallintatapana, jossa julkisen toiminnan toteutukseen osallistuu useita toimijoita. Monitoimijuutta

hyödynnetään julkisen sektorin toiminnan toteuttamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Julkisen hallinnan mallissa on kyse muutoksesta, jossa hallintojärjestelmä rakentuu uudella tavalla korostamaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä tekeviä julkisen hallinnon toimijoita. Julkisen hallinnan mallissa verkostomaisuus, itseohjautuvuus ja palveluiden johtaminen painottuvat. Toimiminen yhteistyöverkostoissa on vuorovaikutteista keskustelua ja neuvottelua sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Myös palveluita pyritään toteuttamaan entistä enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Julkisessa hallinnassa hallintajärjestelmä on toiminnallisesti hajautunut ja eri verkostot vastaavat eri tehtäväalueiden hoidosta. Verkostot ovat itseohjautuvia, sillä toimijat verkostoissa tunnistavat ongelmia, organisoivat toimintaa, asettavat tavoitteita sekä johtavat toimintaa. Toimintaa koskevat ratkaisut perustuvat tilanteiden vaatimuksiin, jolloin toiminnan sisältö kehittyy vaatimusten mukaisesti. Julkisen hallinnan mallissa johtajilta edellytetään osaamista palveluiden johtamiseen, vahvaa verkostojohtajuutta, jossa korostuvat yhteistyökyky ja vuorovaikutus sekä luottamuksen ja dialogisuuden rakentaminen. Lisäksi julkisen hallinnan johtajilta edellytetään kykyä kannustaa ja tukea työntekijöitä sekä heidän kehittymistään ammatillisesti. (Virtanen ja Stenvall 2019, kappale 3.3.)

2.3 Päiväkodin johtajan työnkuvan moninaisuus ja muuttunut toimintaympäristö

Koko varhaiskasvatuksen kenttä on kohdannut viime vuosina useita muutoksia ja tästä syystä myös varhaiskasvatuksen johtajuus- ja organisaatorakenteet ovat joutuneet muutosten kohteeksi vuosien varrella. Aikaisemmin varhaiskasvatuksesta puhuttiin päivähoitona ja toimintaa ohjasi Päivähoitolaki (26/1973), jonka määrittelemät tavoitteet oli kirjattu melko yleisellä tasolla, ja ne antoivat paljon vapauksia päivähoiton toteuttamiseen. Päivähoitolain väljä määritelmä tavoitteista haastoi pedagogisen orientaation vahvistamista ja kehittämistä ja siitä syystä myös varhaiskasvatuksen sisällöllinen johtaminen oli vähäistä (Fonsén 2014, 17). Päivähoiton johtajan työ oli myös osa-aikaista ja päivähoiton johtajat toimivat samanaikaisesti sekä johtajina, että lastentarhanopettajina lapsiryhmässä. Kyseinen malli on alkanut purkautua 1990-luvulla, minkä seurauksena päiväkodin johtajasta tuli ammattinimike johtajalle, jonka alaisuudessa oli päiväkoteja, perhepäivähoitoa ja avointa toimintaa. Muutos merkitsi samalla hallinnollisten johtajien lisääntymistä. (Hujala ym. 2011, 294.)

Päiväkodin johtajan kelpoisuudeksi on riittänyt julkisen johtamisen perinteisen johtamismallin mukainen hyvä asiantuntemus perustehtävästä eli lastentarhanopettajan kelpoisuus. Varhaiskasvatukseen muodostetaan yhä suurempia yksiköitä ja päiväkodin johtaminen on muuttunut hajautettujen organisaatioiden johtamiseksi. Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan useammasta kuin yhdestä toimintayksiköstä eli päiväkodista koostuvaa organisaatorakennetta, jota johtaa yksi johtaja. Tästä syystä päiväkodin johtajien vastuualueet ovat vuosien mittaan kasvaneet, minkä seurauksena johtajan työn painopiste ei ole pelkästään pedagogisessa johtamisessa. (Heikonen ym. 2023, 12.) Päiväkodin johtajan työnkuva sisältää niin hallinnollista johtamista, asioiden johtamista kuin ihmisten johtamista. Hallinnolliseen johtamiseen sisältyy kirjanpitoa, valmistelutehtäviä ja päätöksentekoa. Asioiden johtamisella viitataan päivittäisjohtamiseen, jossa suunnittelu, organisointi ja perustehtävän toteuttamisen mahdollistaminen korostuvat. Ihmisisten johtamisella viitataan tulevaisuuteen suuntaavaan johtajuuteen, jossa painottuvat ihmisten johtaminen, yhteinen visiointi ja osallistaminen. Mikään johtamisen suunta ei ole yksiselitteinen, vaan ne tukevat toinen toisiaan. (Laakso ym. 2020, 374.) Hujalan ja Eskelisen (2013, 213–214) mukaan pedagogiikan johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja päivittäisjohtamiseen liittyvät työtehtävät ovat varhaiskasvatuksessa keskeisiä johtajuustehtäviä. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sekä ihmisten johtamista että hallintaa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on löytää tasapaino henkilöstön määrän ja laadun välillä sekä varmistaa, että henkilöstö työskentelee organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtaminen sisältää myös toimenpiteet, joilla ohjataan organisaation henkilöstöresursseja. Lisäksi henkilöstöjohtamisella voidaan viitata päivittäisiin rutiineihin, jotka liittyvät henkilöstöasioiden hoitamiseen. (Hujala & Eskelinen 2013, 219.) Päivittäisjohtamiseen liittyvät työtehtävät ovat pirstaleisia ja niillä tarkoitetaan johtamiseen liittyviä ”sihteerimäisiä” tehtäviä, rutiineja, jotka on suoritettava päivittäin. Tähän lukeutuvat muun muassa sijaisrekrytointi, kiinteistön ylläpitoon liittyvät asiat sekä hankintojen tekeminen. Päivittäisjohtamiseen liittyvät työtehtävät eivät vaadi erityistä asiantuntemusta, mutta voivat olla hyvin aikaa vieviä. (Hujala & Eskelinen 2013, 223.)

Päivähoitolaki (26/1973) vaikutti suomalaisella varhaiskasvatuksen kentällä pitkään useista uudistamisyrityksistä huolimatta. Hallinnonalan muutos vuonna 2013, siirsi päivähoiton Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen ja tämä oli ensimmäinen merkittävä askel kohti varhaiskasvatusta. (Ranta, Sajaniemi, Eskelinen & Lämsä 2021, 60.) Vuonna 2015 uusi varhaiskasvatustilaki astui

voimaan ja varhaiskasvatukselle asetettiin kattavat tavoitteet. Myös varhaiskasvatus terminä määriteltiin ensimmäistä kertaa lain tasolla. Lain mukaan varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Myös oppimisen edistäminen mainittiin uutena lakiin kirjattuna asiana. (Karila 2016, 29.) Lisäksi lakiuudistuksen myötä, vuonna 2016 määriteltiin ensimmäistä kertaa valtakunnallisesti velvoittavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (OPH 2016), minkä jälkeen perusteita on päivitetty vuosina 2018 ja 2022. (OPH 2018; OPH 2022.) Karilan (2016, 35) mukaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden yhtenä tehtävän on muuntaa varhaiskasvatustalainsäädännössä varhaiskasvatukselle asetettuja tavoitteita opetussuunnitelmallis-pedagogisiksi teksteiksi ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestäjiä, palveluntuottajia sekä toimintayksiköitä toteuttamaan lain henkeä (Karila 2016, 35).

Toimintakentän muutokset asettavat uudenlaisia odotuksia henkilöstön ammatillisuudelle ja pedagogiselle osaamiselle, sillä ohjaavat asiakirjat edellyttävät, että kaikkia varhaiskasvatuksen arjen päätöksiä tehdessä tulee huomioida lapsen etu ja päätökset tulee perustella pedagogisesti. Niiden toteutuminen arjen käytännöissä haastaa erityisesti varhaiskasvatuksen johtajuutta ja vaatii päiväkodin johtajilta vahvaa pedagogiikan johtamista. (Karila 2016, 43.) Muutokset ovat synnyttäneet johtajuuden kehittämistarpeita ja päiväkodin johtajat toivovatkin lisäkoulutusta, työnohjausta, esimies- ja vertaistukea sekä vastualueiden ja toimenkuvien selkeyttämistä. (Hujala 2017, 295–299.) Myös Heikka, Wanganayke ja Hujala (2012, 39) osoittavat, että varhaiskasvatuksen organisaatioissa on parannettava johtamiskykyä ja tutkittava tehokkaita johtamisstrategioita, jotta poliittisten muutosten toteuttaminen olisi mahdollista. Viime vuosina onkin herätty siihen, että päiväkodin johtajan kelpoisuudeksi ei riitä pelkästään asiantuntemus perustehtävästä vaan johtaminen vaatii asiantuntemusta johtamisesta. Varhaiskasvatustalain uudistettiin vielä nykyiseen muotoonsa vuonna 2018 ja merkittävimmät muutokset kohdistuivat henkilöstön kelpoisuusvaatimuksiin. Uuden lain myötä varhaiskasvatuksen laatua pyritään vahvistamaan nostamalla henkilöstön koulutustasoa. Vuodesta 2030 lähtien päiväkodin johtajan kelpoisuusehto nousee maisteritasoiseksi kasvatustieteen alalla. (Varhaiskasvatustalain 540/2018.) Tulevaisuudessa muutos ohjaa näkemään johtamistyön professiona, johon haetaan, valikoidutaan, hankitaan koulutusta ja valmentaudutaan (Virtanen & Stenvall 2010).

3. KASVATUS- JA OPETUSALAN JOHTAJUUDEN NYKYTILA

Opetus- ja kulttuuriministeriö on vastannut Sanna Marinin hallitusohjelman mukaisesta Oikeus Oppia -ohjelmasta (2020–2022), minkä yhtenä tavoitteena on ollut kehittää varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtamista. Kehittämishankkeen (VEPO 2035) tavoitteena on ollut laatia vuoteen 2035 ulottuva johtajuuden kehittämissuunnitelma sekä rakentaa suunnitelman mukainen koulutuskokonaisuus. Kehittämissuunnitelman laadinnan perustana on ollut tutkimuskirjallisuuskatsaus, jonka perustella on laadittu kokonaiskuva kasvatus- ja opetusalan johtajuuden nykytilasta. (Heikonen ym. 2023, 8–11.) Kehittämishankkeen loppuraportin mukaan kasvatus- ja opetusalan johtajuus luokiteltiin neljään luokkaan: 1. pedagoginen johtajuus, 2. kollektiiviset johtajuuden mallit, 3. sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, inklusion ja moninaisuuden johtaminen sekä 4. muutos, motivaatio ja hyvinvointi johtajuuden kontekstissa. (Heikonen ym. 2023, 14.) Seuraavissa kappaleissa perehdytään näihin neljään kasvatusta ja opetusalan johtajuuden nykytilaa kuvaavaan luokkaan erikseen.

3.1 Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus on yleisin käsite ja johtajuuden malli mitä käytetään, kun puhutaan kasvatusalan johtamisesta suomalaisessa varhaiskasvatuksen kontekstissa. (Heikonen ym. 2023, 14.) Käsitteenä pedagoginen johtajuus ei ole uusi, vaan siitä puhuttiin jo 1990-luvulla päiväkodin johtajan työn yhteydessä. Pedagogisen johtajuuden käsite ei ole yksiselitteinen ja eri tutkijat määrittelevät sitä hieman eri tavoilla. Pedagogisella johtajuudella voidaan tarkoittaa niin kasvatusorganisaatioissa tapahtuvan pedagogiikan johtamista kuin yleisesti käytettävää johtamistapaa. Lisäksi pedagogisen johtajuuden ja pedagogisen johtamisen käsitteitä kuvataan sekä yhteneväisinä että erillisinä. Usein pedagogisen johtajuuden -käsitteen ajatellaan sisältävän sekä pedagogiikan johtamiseen, että johtajan toimintaan liittyviä toimia (Fonsén 2014, 35). Nivala vastaavasti (1999, 24) erottaa pedagogisen johtajuuden ja pedagogisen johtamisen käsitteet toisistaan. Hän määrittelee pedagogisen johtajuuden käsitettä käytettävän silloin, kun asiasta puhutaan yleisellä tasolla ja pedagogisen johtamisen -käsitettä silloin, kun puhutaan johtajan konkreettisesta toiminnasta. Theirin (1994, 42) määritelmän mukaan pedagogisessa johtajuudessa johtajan

toiminta on luonteeltaan pedagogista. Hän vertaa pedagogista johtajaa opettajaan tai pedagogiin, joka ottaa johtajan auktoriteetti aseman, mutta johtamismuodot vastaavat opettajan roolia. Theirin määrittelemää pedagogista johtajuutta voidaan toteuttaa muissakin kuin kasvatusorganisaatioissa. (Their 1994, 42.)

Fonsén (2014, 99) on tutkinut väitöstutkimuksessaan pedagogista johtajuutta ja hänen tutkimuksensa mukaan pedagoginen johtajuus on ensisijaisesti arvovalintoja päätöksenteossa sekä päiväkodin johtajan työtehtävissä, sillä pedagogiset arvot ohjaavat johtajan toimintaa kaikilla johtamistoiminnan osa-alueilla. Myös Heikka ja Suhonen (2019, 47) määrittelivät pedagogisen johtajuuden keskeisiksi tehtäviksi 1. yhteisen suunnan, tavoitteiden ja arvopohjan rakentamisen, 2. organisaation pedagogiikan kehittämisen, 3. opettajien ja kasvattajien osaamisen kehittämisen, 4. organisaation rakenteiden ja toimintakulttuurin kehittämisen sekä 5. tehokkaan ja osallistavan päätöksenteon tukemisen. Fonsén ja Parrila (2016, 24) määrittelevät pedagogista johtajuutta myös laaja-alaisesta näkökulmasta, jolla tarkoitetaan henkilöstön oppimisen johtamista sekä koko organisaation toimintakulttuurin johtamista, soveltaen pedagogista näkökulmaa johtamisen arvopohjana. Samalla kannetaan vastuuta pedagogiikan laadusta ja kehittämistä yhdessä henkilöstön kanssa. Näiden päämäärien toteuttamiseksi tehtävät toimet, ovat konkreettisia johtamistoimia eli pedagogista johtamista. (Fonsén & Parrila 2016, 24.)

Pedagogiseen johtamiseen sisältyy oppimista tukevaa vuorovaikutusta, toimivia rakenteita ja työvälineitä sekä konkreettisia tekoja yhteisen tavoitteen kirkastamiseksi ja sen eteen toimimiseksi (Fonsén & Parrila 2016, 32). Ymmärrys hyvästä varhaiskasvatuksesta sekä näkemys siitä, mihin varhaiskasvatus on kehittymässä, luo pohjan pedagogiselle kehittämiselle ja yhteiselle oppimiselle. Tästä syystä pedagogisella johtajalla tulee olla selkeä käsitys varhaiskasvatuksen pedagogiikasta sekä vahva tietoisuus valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelmanperusteista (OPH 2022), esiopetuksen opetussuunnitelmasta (OPH 2014) sekä varhaiskasvatuslaista (540/2018), jotta pedagoginen johtaminen olisi laadukasta, sillä asiakirjat toimivat pedagogisen johtamisen sisällöllisenä perustana. (Monter & Konttinen 2020, 17; Fonsén & Parrila 2016, 32.) Jotta varhaiskasvatuslaki ja valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelmanperusteet sisäistyisivät varhaiskasvatus työn suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen perustaksi, tarvitaan toimivia pedagogisen johtamisen rakenteita (Fonsén & Parila 2016, 19–20). Mikäli asiakirjat eivät ole aktiivisessa käytössä ryhmätasolla arjen suunnittelun perustana, on vaarana, ettei asioita

myöskään sisäistetä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että hienot sanat jäävät helposti sanoiksi ja ryhmien arki elää omaa elämäänsä. (Fonsén & Parila 2016, 19.)

Päiväkodin johtajan tehtävä on kantaa vastuu pedagogisen näkökulman tuomisesta keskusteluun, joiden pohjalta muodostetaan yhteistä kasvatuskulttuuria ja -näkemystä. (Fonsén 2014, 98–111.) Their (1994) vertaa keskusteluita oppimisprosessiin, jossa pedagogisen johtajan tarkoituksena on jakaa tietojaan ja taitojaan kommunikation avulla ja näin lisätä työntekijöiden osaamista. Tämä edellyttää vahvaa substanssiosaamista ja sitä, että pedagogisen johtajan tulee jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan. (Their 1994, 42; Fonsén & Parrila 2016, 33.) Lisäksi pedagogisen johtajan tulee olla tietoinen johtamiensa yksiköiden arjen todellisista tapahtumista, pedagogiikan toteuttamisesta sekä keskeisimmistä kehittämisen kohteista. (Fonsén & Parila 2016, 33.)

Fonsénin ja Soukaisen (2020, 213) mukaan varhaiskasvatuksen ammattilaiset eivät ole riittävän tietoisia pedagogisesta johtajuudesta ja tästä syystä keskeistä on luoda yhteinen ymmärrys organisaatioon pedagogisesta johtajuudesta. Pedagoginen johtajuus tarkoittaa tietoista ja suunnitelmallista yhteistyötä, vastuunjakoa ja toiminnan koordinoitua johtajan toimesta. (Fonsén & Soukainen 2020, 213). Sekä pedagoginen johtajuus että pedagoginen johtaminen ovat jaettua vastuuta perustehtävän laadusta ja kehittämisestä. (Fonsén & Parila 2016, 32.) Toimiva pedagoginen johtajuus rakentuu henkilöstön ammattitaitoon luottamisesta, johtajuuden ja vastuun tarkoituksen mukaisesta jakamisesta sekä tätä kautta vahvistuvasta henkilöstön sitoutumisesta. (Fonsén & Parrila 2016, 20.) Pedagogista johtamista tulisi toteuttaa kasvatusorganisaatiossa usealla eri tasolla. Päiväkodin johtaja toteuttaa pedagogista johtamista koko työyhteisössä, ja varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat ensisijaisesti oman tiiminsä oppimisesta ja pedagogiikan kehittämisestä tiimin jäsenten kanssa. (Fonsén & Parila 2016, 32.) Monterin & Konttisen (2020, 15) mukaan päiväkodin johtajan tulisikin osana pedagogista johtamista tukea jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa pitkäjänteisesti. Myös VEPO2035 kehittämishankkeen loppuraportista selviää, että pedagoginen johtajuus on usein linkitetty jaettuun johtajuuteen, jolloin vastuu pedagogisesta johtajuudesta nähdään jakautuneena opettajayhteisön jäsenille. (Heikonen ym. 2023, 15.)

3.2 Kollektiiviset johtajuuden mallit

Heikosen ym. (2023, 15–16) mukaan kollektiivisiin johtajuuden malleihin luokiteltiin teorit, joissa johtajuutta tarkasteltiin organisaation jäsenille ja jäsenten kesken jakautuneena yhteisöllisenä ilmiönä. Eniten käytetty johtajuuden malli oli jaettu johtajuus. Sen lisäksi käytössä oli yhteiseen tai yhteisölliseen johtajuuteen sekä keskijohdon ja opettajien johtajuuteen liittyviä käsitteitä. (Heikonen ym. 2023, 15–16.)

Kasvatus- ja opetusalan organisaatiot ovat asiantuntijayhteisöjä ja johtaminen koostuu yhä moninaisemmista johtamistehtävistä ja laajemmista vastuista, joihin jaetulla johtajuudella pyritään vastaamaan. (Heikonen ym. 2023, 15–16.) Heikka ym. (2012, 34) kuvaavat jaetun johtajuuden syvempää tarkoitusta, jolloin keskiössä on johtajuuden jakautuminen usealle henkilölle eikä niinkään tehtävien tai roolien jakaminen. Tämä tarkoittaa vuorovaikutusta ihmisten välillä, jotka työskentelevät saman tavoitteen eteen. (Heikka ym. 2012, 34.)

Ropo ym. (2005, 19–20) mukaan jaetun johtajuuden käsitettä voidaan määritellä kahdella eri tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan johtaminen ajatellaan kokonaisuutena, jota voidaan jakaa. Tässä yhteydessä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtajan tehtävien ja vastuiden jakamista. Esimerkiksi alaisten kannustaminen ja motivointi, työprosessien tehostaminen tai työtiimien rakentaminen voisivat olla tämän kaltaisia osia. Toisen määritelmän mukaan jaetulla johtajuudella tarkoitetaan yhteiseksi tekemisen prosessia, jossa jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Tavoitteena on näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym. 2005, 19–20.)

Hujala, Heikka & Halttunen (2020, kappale 22) näkevät jaetun johtajuuden olevan tietoisuutta varhaiskasvatuksen perustehtävästä organisaation eri tasoilla. Yhteiseksi koettujen varhaiskasvatuksen tavoitteiden ja tehtävien kautta jaettu johtajuus sekä sitoutuneisuus työhön lisääntyvät. Tämä on laadukkaan varhaiskasvatuksen ydintekijä, jolloin jaettu johtajuus on myös yhteistä vastuuta laadun tuottamisesta. (Hujala ym. 2020, kappale 22.)

Toteutuakseen jaettu johtajuus tarvitsee johtajuuskäytänteitä, joiden taustalla olevalla vuorovaikutuksella niin johtajien, heidän alaistensa sekä tilannekohtaisten tekijöiden välillä on suuri merkitys. Jaetun johtajuuden muotoja ovat tehtävien delegointi, selkeät roolit sekä avoin päätöksentekoon osallistava vuorovaikutus. Lisäksi tarvitaan

organisaatorakenteet, jotka tukevat delegointia ja vuorovaikutusta esimerkiksi johtoryhmit ja tiimit sekä ymmärrys niiden tehtävästä koko työyhteisön mukaan ottamisessa. On myös hyvä muistaa, että jaetun johtajuuden muodot sekä sitä tukevat rakenteet ovat konteksti- ja tilanneriippuvaisia ja tästä syystä koulutusjärjestelmän taso, koulutusaste, organisaation koko, henkilöstöresurssit, strategiset suuntaviivat ja tilannekohtaiset tavoitteet määrittelevät jaetun johtajuuden toteutumista. (Heikonen ym. 2023, 15–16.)

Yhteisen johtajuuden käsite on muotoutunut varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistyön tuloksena ja sillä halutaan korostaa yhteistä vastuuta laadukkaasta perustehtävästä. Yhteisen johtajuuden teoreettiset lähtökohdat perustuvat varhaiskasvatuksen jaettua johtajuutta koskevaan tutkimukseen ja siinä toteutuvatkin jaetulle johtajuudelle ominaiset näkökulmat johtajan tehtävien ja vastuiden jakautumisesta sekä yhteiseksi tekemisen prosessista. Lisäksi yhteiseen johtajuuteen sisältyy johtajuuden jakaminen johtajatyöparin kesken. Tämä edellyttää strategista johtamista eli yhteistä näkemystä siitä, mihin suuntaan varhaiskasvatusyksikköä johdetaan. Onnistuakseen yhteinen johtajuus edellyttää johtajilta yhteisiä tavoitteita ja visiota, joiden kautta pyritään kohti yhteistä päämäärää, uskottavaa viestintää yhteisölleen sekä edistäviä johtamistoimia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Fonsén & Keski-Rauska 2018, 187–188.)

VEPO2035-kehittämishankkeen mukaan opettajajohtajuus nousi erityisesti esiin suomalaisista kasvatusta ja opetusalan kontekstia koskevissa tutkimuksissa. Halttunen, Wani-ganayake & Heikka (2019, 149–156) ovat tutkineet opettajajohtajuutta ja määrittelevät sen koostuvan neljästä osa-alueesta: yhteistoiminnallisesta johtajuudesta, yhteisöä koskevasta johtajuudesta, ammatillisesta osaamisesta ja legitimoinnista. Tutkimus korosti tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä opettajien roolia tiiminvetäjinä pedagogiikan reflektoinnissa ja suunnittelussa. Opettajat toimivat myös lastenhoitajien ammatillisen kehittymisen tukijoina. Heikan, Pitkäniemen, Kettukankaan ja Hyttisen (2021, 345) tutkimuksen mukaan opettajajohtajuuden toteutumisessa korostui johtajuuden olosuhteet ja rakenteet, opettajan johtamisasenne sekä halu kehittää pedagogista työtä. Kansainvälisessä tutkimuksessa opettajajohtajuuden tehtäviksi ja vastuiksi määritellään mm. opetussuunnitelman ja pedagogiikan johtaminen, päivittäisen toiminnan järjestäminen lapsiryhmissä, työnjaon järjestäminen ryhmissä, yhteistyön koordinointi vanhempien kanssa, pedagogisen kehityksen edistäminen sekä lastenhoitajien ammatillisen oppimisen ohjaaminen ja tukeminen. Ryhmätason johtamistehtävien lisäksi opettajan tulee tehdä yhteistyötä ja osallistua päiväkodin tason päätöksentekoon yhdessä päiväkodin

johtajan kanssa. (Heikka ym. 2021, 336.) Myös Fonsénin ja Ukkola-Mikkolan (2019, 183) mukaan varhaiskasvatuksessa opettajat ovat keskeisiä jäseniä jaetussa pedagogisessa johtajuudessa.

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) edellyttää varhaiskasvatuksen opettajan vastaavan koko kasvattajatiimin osalta lapsiryhmän pedagogiikasta, minkä seurauksena varhaiskasvatuksen opettajan rooliin on liitetty johtajuutta. Tämä asettaa haasteita johtamiselle, sillä koko yksikön pedagogiikka on johtajan vastuulla, mutta toisaalta opettaja on vastuussa kasvattajatiiminsä toteuttamasta pedagogiikasta. (Fonsén ym. 2021, 67.) Halttunen ym. (2019, 156) tutkimus nosti esiin opettajajohtajuuteen liittyviä haasteita, jotka liittyivät opettajien uusiin ammatillisiin rooleihin pedagogisina johtajina. Myös Heikan ym. (2021, 346) tutkimus osoitti, että kaikilla varhaiskasvatuksen opettajilla ei ole välttämättä riittäviä valmiuksia ottaa vastuuta pedagogisesta johtamisesta. Näistä syistä päiväkodin johtajilla on keskeinen rooli opettajajohtajuuden tukemisessa, selventämällä tiimin jäsenten rooleja ja vastuita sekä tarjoamalla opettajille koulutusta käytännön kehittämissä ohjaamiseen tiimeissä. (Halttunen ym. 2019, 156.)

3.3 Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, inklusion ja moninaisuuden johtaminen

Heikosen ja kollegoiden (2023, 17) kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin tutkimuksia, joissa kasvatusalan johtajuutta tarkasteltiin inklusion, moninaisuuden tai sosiaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Kehittämishankkeessa sosiaalisen oikeudenmukaisuuden johtaminen määriteltiin kattokäsitteeksi, johon sisältyy sekä inklusion että moninaisuuden johtamisen ilmiöt. Tutkimuksessa inklusio käsite nähtiin laajana ja monimuotoisena ja tästä syystä sen voidaan ajatella kattavan myös moninaisuuteen liittyviä näkökulmia. (Heikonen ym. 2023, 17.)

Inklusiolla tarkoitetaan ajattelutapaa, jolla pyritään vastaamaan kaikkien lasten erilaisiin tarpeisiin. Inklusiivinen arvomaailma korostaa moninaisuuden ja erilaisuuden hyväksymistä ja kaikkien ihmisten yhdenvertaisuutta sekä yhdenvertaisia oppimismahdollisuuksia. Erilaisuuden hyväksyminen sisältää käsityksiä ymmärtää kyvykkyyttä, epätäydellisyyttä, vammaisuutta ja sosiaalista asemaa. Lisäksi inklusiolla tarkoitetaan mallia, mikä edellyttää rakenteiden, strategioiden ja menetelmien uudistamista. Myönteiset emotionaaliset asenteet, suvaitsevaisuus, ammatilliset tiedot ja taidot, resurssit sekä yhteinen

opetussuunnitelma ovat inklusiivisen kasvatuksen lähtökohtia. (Laakso, Pihlaja & Laakonen 2020, 374–377; Loukomies & Laine 2023, 224.)

Suomi on sitoutunut EU:n ja YK:n jäsenvaltiona kansainvälisiin sopimuksiin, jotka korostavat inklusiota. Näitä sopimuksia ovat YK:n lapsen oikeuksien sopimus (Suomen YK-liitto) ja Salamancan julistus (Unesco, 1994). Varhaiskasvatuslaista (540/2018) sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista (Opetushallitus 2022) nousevat normit korostavat osallisuutta, tasa-arvoa ja erilaisuuden arvostamista, mitkä ovat myös keskeisiä elementtejä inklusiivisessä kasvatuksessa. (Laakso ym. 2020, 374.) Asiakirjat myös velvoittavat johtamaan varhaiskasvatusta inklusioperiaatteen mukaisesti. (Hautakangas & Laakso 2022, 259.)

Hautakangas ja Laakso (2022, 258) puhuvat inklusiivisen varhaiskasvatuksen johtamisesta ja määrittelevät sen sisältävän erilaisten ihmisten johtamista, jolla pyritään vastaamaan organisaation tavoitteisiin ja tarpeisiin. Laakson ym. (2020, 377) mukaan inklusion johtamisella voidaan tarkoittaa sekä inklusiivista johtamista, että inklusiivisen pedagogiikan johtamista. Inklusiivisesta johtamisesta puhuttaessa viitataan työyhteisön johtamistapaan, jossa kunnioitetaan inklusiivista ajattelutapaa koskevia arvoja suhteessa johdettaviin. Inklusiivisen pedagogiikan johtamisella tarkoitetaan pedagogisen toiminnan johtamista, jota ohjaavat inklusiiviset arvot.

Inklusiivisen varhaiskasvatuksen johtamista ohjaavat arvot, asenteet, asiakirjat, poliittiset päätökset sekä varhaiskasvatuksen käytänteet ja arviointi (Hautakangas & Laakso 2022, 258). Jotta inklusiivisen varhaiskasvatuksen johtaminen olisi mahdollista, tulee johtajan ymmärtää inklusio käsitteenä sekä sitoutua inklusiivisiin arvoihin, inklusiivisen pedagogiikan johtamiseen sekä yhteisöllisen toimintakulttuurin vahvistamiseen. (Hautakangas & Laakso 2022, 258–259.) Inklusiivisen johtamisen keskeisenä tekijänä on koko toimintakulttuurin muuttaminen kohti inklusiota. (Laakso, ym. 2020, 378.)

Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen nähdään ajattelutapana kasvatuksen ja opetuksen johtamisessa sekä muutosten ja uudistusten johtamisena, jossa strateginen ja pedagoginen johtaminen korostuvat. Se nähdään myös ennakoivana, dialogisena ja voimaannuttavana johtamisena, jossa johtaja osaa hyödyntää johtamisen eri osa-alueita kokonaisuudeksi. Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen edellyttää yhteistyötä ja johtajan etuna nähdään keskusteleva johtamiskulttuuri, jonka avulla päästään ratkaisuihin. Toiminnan johtaminen vaatii ihmisten johtamista ja ihmisten johtamisella luodaan työyhteisön

toimintakulttuuria refleктоivan dialogin avulla organisaation arvoista ja tavoitteista. (Laakso, ym. 2020, 377.)

Laakso ym. (2020, 391) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen johtajien käsityksiä inklusiosta sekä johtamisen eri osa-alueiden yhteyksiä inklusioon. Inklusion johtaminen on käsitteenä melko uusi ja Laakso ym. toteavatkin, että kansallista johtamistutkimusta inklusiivisen pedagogiikan johtamiseen liittyen on melko vähän. Myös heidän tutkimuksensa tulokset tukevat tätä, sillä tutkimuksen mukaan varhaiskasvatusjohtajat eivät joko ymmärtäneet inklusiokäsitettä lainkaan tai se ymmärrettiin hyvin eri tavoin. (Laakso ym. 2020, 391.)

3.4 Muutos, motivaatio ja hyvinvointi johtajuuden kontekstissa

Kasvatus- ja opetusalan johtajuutta kuvaava neljäs alue kohdistuu muutoksen, motivaation ja hyvinvoinnin tarkasteluun. Kasvatus- ja opetusalan organisaatioissa muutoksen johtaminen on tärkeää, sillä organisaatiot kehittyvät jatkuvasti yhteiskunnan mukana. (Heikonen 2023, 18.) Myös Fonsénin ym. (2022, 92) mukaan kasvatus ja opetusalan organisaatioiden työskentelyyn vaikuttaa niin taloudelliset kuin yhteiskuntaan laajemmin liittyvät tekijät. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten kaksi keskeisintä lähestymistapaa ovat suunniteltu ja kehittyvä muutos. (Burnes 2004, 887.) Burnes (2004, 887–890) avaa artikkelissaan Kurt Lewinin kehittämää suunniteltua lähestymistapaa, joka keskittyy ihmisten toiminnan ja organisaation tehokkuuden parantamiseen. Suunniteltu muutos koostuu neljästä keskeisestä elementistä: kenttäteoriasta, ryhmädynamiikasta, toimintatutkimuksesta sekä kolmivaiheisesta mallista ja onnistuessaan muutos vaatii näiden neljän vaiheen systemaattista toteuttamista. Kehittyvä muutos vastaavasti keskittyy jatkuviin sopeutumisiin ja muutoksiin ilman ennalta määriteltyjä tavoitteita. Kehittyvä muutos nähdään kulttuuristen ja poliittisten prosessien tuloksena, jossa organisaatiot mukautuvat ympäristönsä vaatimukseen. (Burnes 2004, 887–890.) Kasvatus ja opetusalan organisaatioissa muutokset ovat moninaisia. Suunniteltuja muutoksia ovat esimerkiksi lainsäädännön ja opetussuunnitelman uudistamisen aiheuttamat toimintakulttuurin muutokset tai yllättäviä eli kehittäviä muutoksia kuten koronapandemian kaltaisia muutoksia. (Heikonen ym. 2023, 18.) Muutos ja jatkuva uudistaminen vaativat johtajalta tasapainoilua erilaisten jännitteiden kanssa. Päiväkodin johtajien kokemat jännitteet liittyvät niin omaan asemaan

osana organisaation laajempaa päätöksentekojärjestelmää kuin varhaiskasvatuksen ammatillisille asetettaviin työn hallintaan liittyviin odotuksiin. (Heikonen ym. 2023, 18.)

Heikosen ym. (2023, 19) mukaan muutokset haastavat päiväkodin johtajien ja henkilökunnan hyvinvointia, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Suurimmat tekijät, mitkä aiheuttavat päiväkodin johtajille stressiä ovat työmäärä, henkilöstön väliset konfliktit, resurssipula sekä sisäiset paineet. Keskeisinä keinoina stressin hallitsemiseen päiväkodin johtajat nostivat itsensä johtamisen, muutoksen johtamisen sekä sosiaalisen tuen. Muutokseen sitoutunut henkilökunta kykenee rakentamaan hyvinvointia omaan ammatilliseen yhteisöönsä. (Heikonen ym. 2023, 19.)

Tämän tutkimuksen kannalta itsensä johtamista on mielekästä tarkastella päiväkodin johtajan oman johtajuuden onnistumisen ja työssäjaksamisen näkökulmasta, mutta myös henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta. Itsensä johtaminen on merkittävää johtajuuden kannalta, sillä johtajan tulee ensin pystyä johtamaan itseään ja omaa työtään, jotta muiden työn johtaminen olisi mahdollista. (Fonsén & Parrila 2016, 129–130.) Muuttuvat ympäristöt korostavat itsensä johtamisen merkitystä. Monimutkaisissa ja muuttuvissa ympäristöissä johtaja tarvitsee vahvaa itsetietoisuutta ja syvällistä arviointikykyä. Vahva itsensä johtamisen taito estää johtajaa reagoimasta ympäristöön sattumanvaraisesti mutta toisaalta johtajan on uudistettava itseään sopeutuakseen ympäristön muutoksiin. (Crossan, Vera & Nanjad 2008, 576.) Itsensä johtamiseen kuuluvat tietoisuus itsestä sekä omien persoonallisten vahvuuksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen. Etenkin pitkällä aikavälillä itsensä johtamisen taito on tärkeä ja sen puuttuessa johtajalla saattaa esiintyä pulmia moraalisia ja eettisiä kysymyksiä ratkoessa sekä kyvyssä tehdä kompromisseja ja päätöksiä. (Fonsén & Parrila 2016, 129–130.) Sydänmaalakka (2024, 40–41) kuvaa itsensä johtamista jatkuvana oppimis- ja vaikuttamisprosessina, jossa ihmiselle kehittyy syvälinen tietoisuus omasta kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Tämän avulla ihminen kykenee ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan sekä asettamaan omalle kehittymiselle tavoitteita. (Sydänmaalakka 2024, 40–41.) Itsensä johtaminen tarkoittaa myös selkeää käsitystä omasta roolista työelämässä. Tärkeää on tiedostaa omat työtehtävät ja tavoitteet sekä riittävä osaaminen työtehtävien suorittamiseen kannalta. Hyvä itsensä johtaja asettaa itselleen keittämistavoitteita, mutta myös toisilta saatu palaute tehdystä työstä on merkityksellistä. Motivaation ja työn mielekkyyden kannalta on tärkeää tunne siitä, että voimme kehittyä työssämme jatkuvasti. (Fonsén & Parrila 2016, 130–132.) Lisäksi itsensä johtaminen liittyy vahvasti fyysiseen ja psyykkiseen

hyvinvointiin ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Hyvään itsensä johtamiseen liittyy kyky tunnistaa riittävän levon, liikunnan ja ravinnon merkitys sekä tietoisuus keinoista palautua työpäivän jälkeen. Lisäksi tunteet ja sosiaalinen elämä ovat sidoksissa itsensä johtamiseen ja hyvä itsensä johtaja tunnistaa sekä omat, että muiden tunteet ja ottaa ne huomioon niin vuorovaikutuksessa kuin päätöksenteossa. Itsensä johtamisen taitojen vahvistamisesta hyötyy ihan jokainen työntekijä ja muun muassa jaetun johtajuuden tai opettaja-johtajuuden onnistumisen edellytykset ovat hyvät itsensä johtamistaidot. (Fonsén & Parrila 2016, 130–132.)

4. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuneet koulutuspoliittiset muutokset sekä taloudelliset että yhteiskuntaan laajemmin liittyvät tekijät ovat luoneet uuden toimintaympäristön, joka haastaa ja monipuolistaa varhaiskasvatuksen johtamista ja johtamistyössä tarvittavaa osaamista. (Alila 2020, 2.) Tutkimuksen tavoitteena on selittää ja kuvata päiväkodin johtajien käsityksiä varhaiskasvatuksen johtajuudesta. Tutkimuksella pyritään selvittämään miten päiväkodin johtajat kokevat työnsä tällä hetkellä, millaista osaamista he kokevat tarvitsevänsä sekä millaiselta he uskovat varhaiskasvatuksen johtajuuden näyttäytyvän tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät kuvailevat johtajuutta?
2. Millaista osaamista varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät kokevat tarvitsevänsä?
3. Millaista varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät uskovat työnsä olevan tulevaisuudessa?

4.2 Fenomenografinen tutkimusote ja aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa korostuu päiväkodin johtajana työskentelevien henkilöiden ajatukset ja kokemukset varhaiskasvatuksen johtamisesta sekä siinä tarvittavasta osaamisesta. Tutkimuksessa hyödynnettiin fenomenografista tutkimusotetta, joka on yksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavoista. Fenomenografisen tutkimussuuntauksen on kehittänyt Ference Marton ja hänen tutkimusryhmänsä Göteborgin yliopistossa 1970-luvulla. (Metsämuuronen 2006, 228.) Fenomenografia on alun perin suunnattu opetuksen tutkimiseen mutta sitä on käytetty erityisesti kasvatustieteellisessä tutkimuksessa (Kettunen 2021). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus todellisen elämän kuvaamisesta ja siitä, että todellisuus on moninainen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5.)

Fenomenografia (phenomenography) sana tarkoittaa pohjimmiltaan jonkin ilmiön kuvaamista (Metsämuuronen 2006, 108). Fenomenografisen tutkimuksen keskeisenä tarkastelun kohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. (Marton & Pong 2005, 335.) Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, analysoida ja ymmärtää ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Marton 1981, 180.) Tutkimuksen tavoitteena on etsiä samankaltaisuuksia, erilaisuuksia ja voimakkaitakin poikkeavuuksia (Hakala 2024, kappale fenomenografia).

Tutkielman aineisto kerättiin haastatteluilla ja aineiston keruu aloitettiin tutkimusluvan hakemisella eräässä suomalaisessa kaupungissa. Kyseessä on suurehko kaupunki, jossa varhaiskasvatus on jaettu varhaiskasvatusalueisiin. Tutkimuslupa haettiin kirjallisesti ja hakemuksen liitteenä toimitettiin tutkimussuunnitelma, malli tutkimukseen osallistuville jaettavasta suostumusasiakirjasta, selvitys tietoturvasta ja henkilötietojen tietoturvallisesta käsittelystä tutkimuksen aikana sekä haastattelurunko (liite1). Tutkimussuunnitelmassa kuvattiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmät, aineiston tietoturvallinen säilyttäminen tutkimuksen aikana sekä aineiston tietoturvallinen hävittäminen. Kyseinen kaupunki valikoitui tutkimuksen kohteeksi sillä perusteella, että tutkija tunsi entuudestaan muutaman päiväkodin johtajan. Tuttuusaspektia hyödynnettiin tutkimuksessa sen vuoksi, että ajateltiin sillä voivan olla merkitystä tutkimukseen osallistumisen kannalta ja helpottavan tutkimukseen osallistuvien saamista.

Myönteisen tutkimusluvan saamisen jälkeen kutsu tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin piilokopiona varhaiskasvatusalueen päiväkodin johtajille sähköpostitse. Kaikkiaan kutsun tavoitti 31 henkilöä. Sähköpostissa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmät sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Halukkaita osallistujia pyydettiin vastaamaan lähetettyyn sähköpostiviestiin. Tämän jälkeen tutkija otti osallistujiin yhteyttä ja sopi ajankohdat haastatteluille.

Tämän tutkimuksen haastatteluihin osallistui kahdeksan päiväkodin johtajaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisin aineistonkeruu menetelmä on haastattelu. Tutkimusotteelle on myös tavanomaista, että aineisto on usein pieni ja rajattu, sekä osallistujia on korkeintaan muutamia kymmeniä. (Kettunen 2021.) Kaikki tutkimukseen osallistuneet työskentelivät kunnallisessa varhaiskasvatuksessa saman työnantajan alaisuudessa. Osallistuneet olivat eri ikäisiä ja heidän työkokemuksensa päiväkodin johtajan työstä vaihteli noin 1–10 vuoden

välillä. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2024 Teamsin välityksellä ja ne olivat kestoaltaan 40–60 minuuttia.

Haastattelun alussa tutkija esitteli itsensä sekä tutkimusaiheen. Haastateltavan kanssa käytiin läpi haastattelukäytännöt ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus keskeyttää tutkimus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Lisäksi kerrottiin EU:n tietosuoja-asetuksen (GFPR) mukaisista tietosuojaan liittyvistä näkökulmista, kuten haastattelun tallentamisesta, tallenteiden ja haastatteluaineiston käsittelystä sekä anonymiteetin säilymisestä tutkimuksen aikana. Haastateltavilla oli mahdollisuus myös esittää kysymyksiä haastatteluun ja tutkimukseen liittyen. Alkukeskustelun tarkoituksena oli rakentaa luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Eskolan ja Suorannan (2005, 93) mukaan luottamuksen syntyminen on keskeinen tekijä tutkimushaastattelussa ja haastattelun anti riippuu yksiselitteisesti haastateltavan ja haastattelijan välisestä luottamuksesta.

Haastattelussa hyödynnettiin etukäteen suunniteltua haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelun aikana keskusteltiin varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytilasta kuten, millaisista johtajuuden osa-alueista työ koostuu, miten pedagoginen johtajuus, jaettu johtajuus, inklusion johtaminen ja muutos johtaminen näkyvät johtamistyössä, millaista osaamista varhaiskasvatuksen johtajuudessa tarvitaan sekä millaista haastateltavat uskovat työnsä olevan tulevaisuudessa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle tilaisuuden puhua avoimesti ja vastata kysymyksiin omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta 2005, 86–87.) Myös fenomenografisen tutkimuksen periaatteiden mukaan aineistonkeruussa keskeistä on kysymysten asettelun avoimuus, jotta erilaiset käsitykset voivat tulla ilmi aineistosta. (Kettunen 2021.) Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin avoimesti, eikä haastattelussa annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa kysymyksien muoto ja järjestys voivat vaihdella riippuen haastattelun kulusta (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu eteni hieman eri tavalla ja kysymykset on voitu esittää haastateltaville hieman eri järjestyksessä tai eri muodossa. Lisäksi haastateltaville on esitetty tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä, joita ei ole kirjattu haastattelurunkoon (liite 1).

Haastattelutilanne on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, mikä eroaa keskustelusta siten, että haastatteliija kysyy haastateltavalta kysymyksiä. (Cohen, Manion & Morrison 2007, 350.) Silti haastattelutilanteessa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja toimivat

vuorovaikutuksessa keskenään (Eskola & Suoranta 2005, 85). Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman mukava ja keskustelunomainen, jossa haastateltavalla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin omalla tavallaan. Haastattelurunkoa ei lähetetty haastateltaville etukäteen, koska valmistautuminen haastatteluun olisi saattanut ohjata kysymyksiin vastaamista. Tällöin fenomenografisen tutkimuksen keskeinen tavoite tuoda esiin ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä olisi voinut vaarantua ja haastateltavat olisivat saattaneet valmistautua haastatteluun siitä näkökulmasta, mikä olisi kysymyksiin niin sanottu ”oikea” vastaus.

Haastattelut nauhoitettiin Teamsin nauhoitus- ja litterointityökalun avulla. Työkalu tallentaa sekä ääninauhoitteen, että tekstitallenteen käydystä keskustelusta. Haastattelun jälkeen ääninauhoite sekä tekstitallenteen tallennettiin digitaaliseen muotoon tietoturvallisesti suojattuun pilvipalveluun, johon vain tutkijalla itsellään on pääsyoikeus. Tallenteet nimettiin numeroimalla, eikä tallennusvaiheessa käytetty haastateltavien tunnistetietoja. Aineiston purkamisen aloitettiin aineiston litteroinnilla. Litteroinnissa käytettiin pohjana valmista tekstitallennetta, jota muokattiin ääninauhoitteen perusteella. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, mutta tekstistä jätettiin pois joitain puhekielen sanoja kuten ”niinku”, ”semmonen” ”tota” tai ”tavallaan”. Nämä täytesanat eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 26 809 sanaa.

4.3 Aineiston analyysi

Fenomenografinen analyysi on aina aineistolähtöistä, ja tutkimuksen tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa aineiston kanssa (Kettunen 2021). Myös teorialla on keskeinen osuus tutkimusprosessissa. Ahosen (1994, 123) mukaan tutkijan on tutustuttava tutkimaansa aiheeseen, perehdyttävä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja avattava niiden pohjalta tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet. Tämän tutkielman teoriaosuudessa on pyritty avaamaan tutkimukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä monipuolisesti sitoen tutkimus teoreettiseen viitekehykseen. Näitä käsitteitä ovat varhaiskasvatuksen johtajuus, julkisen organisaation johtaminen, uudistunut toimintaympäristö, pedagoginen johtajuus, jaettu johtajuus, inklusion ja moninaisuuden johtaminen sekä muutosjohtaminen. Aineistoa analysoitaessa aineisto oli keskiössä, mutta teoriaosuus tuki havaintoja ja tulkintoja aineistosta.

Aineiston analyysi on toteutettu fenomenografiselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä analyysiprosessia mukaillen. Ensimmäisessä vaiheessa litteroitu aineisto luettiin läpi useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Toisessa vaiheessa aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä ilmaisuja ja käsityksiä. Tässä huomio kiinnittyi erityisesti sellaisiin tekstikohtiin, joissa haastateltava kuvasi päiväkodin johtajan työtä ja siinä esiintyviä ilmiöitä, työssä vaadittavaa osaamista tai näkökulmia tulevaisuudesta. Lisäksi huomio kiinnittyi ilmaisujen ja käsitysten välisiin samankaltaisuuksiin sekä täysin poikkeaviin ilmiöihin haastatteluiden välillä. Näistä merkityksellisistä ilmaisuista ja käsityksistä muodostettiin merkitysyksiköitä. Kolmannessa vaiheessa merkitysyksiköitä vertailtiin toisiinsa ja ryhmiteltiin laajemmiksi merkityskategorioiksi. Neljännessä vaiheessa merkityskategorioista muodostettiin teorian tietoon yhdistettyjä alakategorioita, jotka nimettiin. Viidennessä vaiheessa alakategorioista muodostettiin laajempia ylemmän tason kuvauskategorioita. Kuvauskategorioita muodostui neljä ja ne nimettiin seuraavasti: 1) johtajuuden osa-alueet, 2) haasteet, 3) osaaminen sekä 4) tulevaisuus. Kuvauskategoriat ja niiden alakategoriat on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Päiväkodin johtajien käsitykset varhaiskasvatuksen johtajuudesta.

Johtajuuden osa-alueet	Haasteet	Osaaminen	Tulevaisuus
Pedagoginen johtajuus	Työn sirpaleisuus	Pedagoginen osaaminen	Johtamisraken- teen muutos
Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöpula ja epäpätevä henkilöstö	Paineensietokyky	Osaamisen vah- vistaminen
Talouden johtaminen	Jaettu johtajuus	Resilienssi	Moninaisuuden arvostaminen
Turvallisuuden johtaminen		Yhteistyötaidot	
Inklusion ja moninaisuuden johtaminen		Kokonaisuuden hallinta	
Muutosjohtaminen		Itsensä johtamisen taito, oman itsensä tunteminen	

Nämä kuvauskategoriat ovat tämän tutkimuksen päätuloksia ja niitä käsitteellään seuraavassa pääluvussa.

5. TULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimustulokset, joilla vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tulososio on jaoteltu alalukuihin kuvauskategorioiden mukaan. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan mistä johtajuuden osa-alueista päiväkodin johtajat kokevat työnsä koostuvan. Toisessa luvussa kuvataan haasteita, joita päiväkodin johtajat kokevat työssään olevan ja millä koetaan olevan vaikutusta varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Kolmannessa luvussa käsitellään päiväkodin johtajien kokemia osaamistarpeita. Neljännessä luvussa keskitytään varhaiskasvatuksen johtajuuden tulevaisuuteen ja avataan päiväkodin johtajien näkemyksiä varhaiskasvatuksen johtajuudesta tulevaisuudessa.

5.1 Varhaiskasvatuksen johtajuuden osa-alueet

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli: miten varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät kuvailevat johtajuutta? Haastateltujen päiväkodin johtajien mukaan päiväkodin johtajan työ on vaihtelevaa ja siihen liittyy monipuolisesti eri johtajuuden osa-alueita. Haastateltavat mainitsevat pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, talouden johtamisen sekä turvallisuuden johtamisen päiväkodin johtajan työhön kuuluviksi osa-alueiksi. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin inklusion ja moninaisuuden johtamiseen sekä muutosjohtamiseen liittyviä kysymyksiä ja vastausten perusteella ne näyttävät merkittävää roolia muiden johtajuuden osa-alueiden rinnalla. Tulos on yhtenäinen teoriaosuudessaakin esitellyn kasvatus- ja opetusalan johtajuuden nykytilaa kuvaavan tutkimuksen mukaan, jossa inklusion ja moninaisuuden johtaminen sekä muutosjohtaminen mainittiin yhtenä johtajuuden nykytilaa määrittelevä tekijänä. (Heikonen ym. 2023, 14.) Tässä kappaleessa avataan kaikkia edellä mainittuja johtajuuden osa-alueita enemmän sekä pohditaan sitä, miten osa-alueet näyttäytyvät suhteessa toisiinsa.

Pedagoginen johtajuus

Pedagogisesta johtajuudesta kysyttäessä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten pedagoginen johtajuus näkyy päiväkodin johtajan työssä. Haastateltavat käyttivät

vastauksissaan pedagogisen johtajuuden sekä pedagogisen johtamisen käsitteitä yhteneväisinä. Tämä on samansuuntainen aikaisempien tutkimusten kanssa, sillä eri tutkijat määrittelevät käsitettä hieman eri tavoilla. Käsitteitä myös kuvataan sekä yhteneväisinä, että erillisinä. (Fonsén 2014, 35.) Vastausten mukaan pedagoginen johtajuus nähdään päiväkodin johtajan työtä ohjaavana tekijänä. Pedagogiikka luo arvopohjan, minkä perusteella päiväkodin johtaja tekee päätöksiä. Tämä tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimusten kanssa. Fonsénin (2014, 99) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus nähdään arvovalintana päätöksen teossa ja päiväkodin johtajan työtehtävissä, jossa pedagogiset arvot ohjaavat johtajan toimintaa kaikilla johtamistoiminnan osa-alueilla.

Mä aina sanon, että mun työstä 90 % vähintään on pedagogista johtamista, koska tavallaan kaikki se mitä mä teen, niin mä teen sillä kärjellä, että ne on pedagogisia päätöksiä ja niissä on kaikin tavoin pedagogiset perustelut. -H4

Sen lisäksi, että pedagoginen johtajuus nähdään päiväkodin johtajan työtä ohjaavana tekijänä, pedagoginen johtajuus nähdään haastateltavien mukaan varhaiskasvatuksen perustehtävän johtamisena, jotta toiminta olisi laadukasta ja vastaisi varhaiskasvatukselle asetettuja tavoitteita. Pedagoginen johtajuus nähdään ensisijaisesti toimintakulttuurin luomisena sekä arvokeskustelun käymisenä henkilökunnan kanssa. Toimintakulttuuri ja arvomaailma luovat pohjan pedagogiselle toiminnalle. Tämä on yhtenäinen Heikan ja Suhosen (2019, 47) näkemyksen kanssa, jossa pedagogisen johtajuuden keskeiseksi tehtäväksi määritellään yhteisen suunnan, tavoitteiden ja arvopohjan rakentaminen sekä organisaation pedagogiikan kehittäminen.

Mä koen, että on tosi paljon pedagogista johtamista. Se on sitä, että meillä on kaksi taloa ja, että meidän molemmat talot puhuu samaa kieltä. Että voidaan oikeasti rehellisesti sanoa, että me ollaan saman toimintasuunnitelman alla. Ja voidaan puhua meidän tavoitteista, eikä niin, että meillä on joku toimintasuunnitelma ja kaksi eri taloa tekee sitten vähän omalla tavallaan. Vaan oikeasti tehdään paljon työtä siihen, että me meillä on yhteinen pedagoginen kieli ja se miten me tehdään täällä töitä. -H6

Toimintasuunnitelmalla tässä yhteydessä tarkoitetaan suunnitelmaa mihin kirjataan varhaiskasvatusyksikön arvot sekä toimintakulttuuri. Toimintasuunnitelman laadintaa ohjaavat varhaiskasvatustalaki, velvoittavat asiakirjat (varhaiskasvatussuunnitelman- ja esiopetussuunnitelman perusteet) sekä kunnan/kaupungin strategiset tavoitteet.

Toimintasuunnitelma päivitetään vuosittain. Vastauksesta on myös havaittavissa se, ettei yhteisen arvokeskustelun käyminen ja toimintakulttuurin luominen vielä takaa laadukasta pedagogiikkaa vaan se vaatii paljon työtä, yhteistä keskustelua ja pedagogista johtamista. Tämä on saman suuntainen Fonsénin ja Parrilan (2016, 19) näkemyksen kanssa siitä, että mikäli ohjaavat asiakirjat eivät ole aktiivisessa käytössä toiminnan suunnittelun perustana, on vaarana, että hienot sanat jäävät helposti sanoiksi ja ryhmien arki elämään omaa elämäänsä. Myös muiden vastausten perusteella pedagoginen johtajuus nähdään vastuunkantona pedagogiikan laadusta arjessa ja sen kehittämisestä henkilöstön kanssa, jotta varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet toteutuvat ja toiminta on laadukasta.

Johtajana kuitenkin vastaan siitä, että millaista se toiminta siellä on, niin sitä miettii sen pedagogisesta näkökulmasta, että miten kun lapsi on meidän keskiössä, että miten me tehdään sitä työtä ja miten jalkauttaa niitä strategisia tavoitteita sinne työhön. Työhön mitä me saadaan ylhäältäpäin, että miten johtaa sitä, että ne tavoitteet tulee näkyväksi siellä käytännössä. -H8

Pidetään huolta siitä, että se pedagogiikka toteutuu ja myös puuttumista, jos se ei toteudu niin kuin sen pitäisi toteutua? -H7

Haastateltavien mukaan laadukkaan pedagogiikan ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii yhteistä keskustelua. Tämä on yhtenäinen Fonsénin (2014, 98-111) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan päiväkodin johtajan tehtävä on kantaa vastuu pedagogisen näkökulman tuomisesta yhteiseen keskusteluun. Aiheet yhteiseen pedagogiseen keskusteluun tulevat haastateltavien mukaan joko ylhäältä päin tulevista ohjeista esimerkiksi kaupungin strategisten tavoitteiden muodossa, päiväkodin johtajan oman pedagogisen näkemyksen mukaan tai arjesta ja ryhmiltä nousevista asioista ja ongelmakohtista. Fonsénin ja Parrilan (2016, 24) mukaan pedagoginen johtajuus on myös vastuunkantoa pedagogiikan laadusta ja kehittamisestä yhdessä henkilökunnan kanssa ja näiden päämäärien toteuttamiseksi tehtävät toimet ovat konkreettisia johtamistoimia eli pedagogista johtamista. Näitä johtamistoimia ovat haastateltavienkin mainitsemat yhteiset keskustelut, pedagogiset kokoukset, koulutukset, ryhmien pedagogisena tukena toimiminen sekä puuttuminen tarvittaessa ja ratkaisujen löytäminen yhdessä.

Että tulee oikeasti suunniteltua myös sitä pedagogista johtamista, että se ei ole vaan niinku aina siinä hetkessä, vaan sitä pystyy suunnittelemaan pidemmälle ja miettimään että millaisia asioita tulee nostaa. -H6

Että löytää sieltä arjesta niitä ongelma-kohtia, joita pitää lähteä kehittämään. -H3

Pedagogista johtamista kuvattiin myös arjen sujumisen sekä arjen tilanteiden ratkaisemisen kautta. Haastateltavien mukaan päiväkodin johtajat toimivat arjessa tarvittaessa henkilöstön pedagogisena tukena sekä konsultaatio apuna haastavissa tilanteissa. Tähän liittyy myös vahvasti epäpätevän henkilöstön määrä sen aiheuttamat haasteet laadukkaana pedagogiikan toteuttamiselle, joita avataan enemmän tulososion myöhemmässä vaiheessa, haasteet osiossa.

Paljon on semmoisia ihan yksittäistä vaan niinku konsultaatioita. Semmoista, että hei meillä on tällöinen tilanne, mitä me tehdään tän kanssa? Ja sitä semmoista arjen tilanteiden ratkaisemista. -H7

Lisäksi pedagoginen johtaminen nähtiin rakenteiden luomisena ja mahdollistajana, jotta pedagogiikan toteutuminen on mahdollista. Näitä ovat esimerkiksi ryhmien muodostaminen ja henkilökunnan sijoittaminen ryhmiin niin, että ne palvelevat lasten tarpeita ja kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla, ryhmän toimintaa tukeva työvuorosunnittelu sekä hankintojen tekeminen, jotta pedagoginen työ on mahdollista. Fonsénin ja Parilan (2016, 32) mukaan pedagogiseen johtamiseen sisältyy oppimista tukevaa vuorovaiikutusta, toimivia rakenteita ja työvälineitä sekä konkreettisia tekoja yhteisen tavoitteen kirkastamiseksi.

Mutta se, että se arki sujuu siellä ryhmässä, että siellä on hyvät struktuurit, joita minä tietysti tuen esimerkiksi työvuorosunnittelulla. -H5

Henkilöstö johtaminen

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus koettiin haastateltavien mukaan suureksi ja eniten aikaa vieväksi osa-alueeksi. Myös Hujalan ja Eskelisen (2013, 213) mukaan henkilöstöjohtamiseen liittyvät työtehtävät ovat yksi keskeisistä johtajuustehtävistä varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajien johtamat varhaiskasvatyksiköt ovat isoja hajautettuja organisaatioita mitkä koostuvat useista eri päiväkodeista tai yhdestä suuresta kokonaisuudesta, joissa työskentelee paljon henkilökuntaa. Vastausten perusteella työntekijämäärä voi parhaimmillaan nousta jopa 50 työntekijän lukemiin.

..että mulla on melkein 50 erilaista työntekijää.. -H3

Henkilöstöjohtamisen näen tosi isona osa-alueena. Se on eniten aikaa vievä. -H7

Henkilöstöjohtaminen, se kuuluu tosi laajasti. Kaikki tämä heidän arki systeemi, työvuorot, palkoista huolehtiminen, kaikki erilaiset muutokset, sitten on erilaisia elämäntilanteita ja niissä mukana olo. -H5

Henkilöstöjohtamiseen liitettiin arjen käytänteistä huolehtiminen, työvuorojen suunnittelu, työsuhteeseen ja palkkoihin liittyvät tekijät sekä työntekijöiden eri elämäntilanteisiin liittyvät asiat ja niiden vaikutukset työhön. Tämä on yhteneväinen Hujalan ja Eskelisen (2013, 219) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan henkilöstöjohtamisella voidaan viitata päivittäisiin rutiineihin, jotka liittyvät henkilöstöasioiden hoitamiseen.

Työhyvinvoinnin johtaminen osana henkilöstöjohtamista nousi vahvasti esille. Työhyvinvointia pidetään tärkeänä, sillä mikäli henkilökunta voi huonosti on sillä suorasti vaikutusta perustehtävän hoitamiseen. Haastateltavien mukaan työhyvinvointi on myös tärkeää nykyisessä henkilöstö tilanteessa, jossa päteviä työntekijöitä on vaikea saada.

Pidän työhyvinvoinnin johtamisen tällä hetkellä suurimpana oman työni osa-alueista, koska ilman työhyvinvointia meillä ei ole hyvinvoivia ihmisiä ja ilman hyvinvoivia ihmisiä meillä ei ole työntekijöitä ollenkaan. -H3

Työkykyjohtaminen tietysti, että se heidän osaaminen vastaa sitä, mitä tarpeita meillä on. -H5

Työhyvinvointi ja työkyky linkitettiin myös osaamisen johtamiseen. Kun työntekijällä on riittävä työssä tarvittava osaaminen, nähdään sen myös lisäävän kyvykkyyttä työssä ja sen myötä lisääntyvänä työhyvinvointina. Tämä on myös yhteydessä pedagogiseen johtajuuteen, jossa henkilöstön osaamistarpeita tarkastellaan siitä näkökulmasta, millaisia tarpeita organisaatiolla on. Myös Heikka ja Suhonen (2019, 47) määrittelevät pedagogisen johtajuuden tavoitteelliseksi henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Turvallisuusjohtaminen ja talouden johtaminen

Turvallisuusjohtaminen ja talouden johtaminen mainittiin lähes kaikissa vastauksissa, mutta kumpaakaan osa-aluetta ei sen suuremmin avattu, vaan kuvailu keskittyi enemmän pedagogisen johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen teemoihin. Turvallisuutta pidetään mahdollisesti itsestään selvyytensä, mutta myös asiana mihin ei voi suoranaisesti

vaikuttaa. Vaikka turvallisuusasiat olisi kuinka hyvin varmistettu ja käyty henkilöstön kanssa läpi, on aina mahdollista, että pienempiä tai isompia haavereita saattaa sattua. Talouden johtamisessa korostui budjetin riittävydestä huolehtiminen ja sen vaikutukset esimerkiksi sijaisten tilaamisessa tai muiden hankintojen tekemisessä.

No siis kyllähän se tuo ne raamit sitten siihen, että minkälaista materiaalia voi hankkia tai miten tilaat sijaisia. Ei se ehkä ihan joka päivä, joka ikisessä kohdassa ole mielessä, mutta sitä pitää kuitenkin seurata. -H4

Inklusion ja moninaisuuden johtaminen

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan miten inklusion ja moninaisuuden johtaminen näkyy varhaiskasvatuksen johtajuustyössä? Jokainen haastateltava ymmärsi inklusio - käsitteen. Tämä on eriävä Laakson ym. (2020, 291) tutkimuksen tuloksen kanssa, jonka mukaan varhaiskasvatusjohtajat eivät ymmärtäneet inklusiokäsitettä ollenkaan tai se ymmärrettiin hyvin eri tavoin. Tässä tutkielmassa haastateltavat kuvailivat inklusion ja moninaisuuden johtamista sekä lasten eli varhaiskasvatuksen perustehtävän näkökulmasta, että henkilöstön näkökulmasta. Tämä on saman suuntainen Laakson ym. (2020, 377) määritelmän mukaan, jossa inklusion johtamisella voidaan tarkoittaa sekä inklusiivista johtamista eli työyhteisön johtamistapaa, jossa kunnioitetaan inklusiivisia arvoja suhteessa johdettaviin tai inklusiivisen pedagogiikan johtamista eli pedagogisen toiminnan johtamista, jota ohjaa inklusiiviset arvot.

Haastateltavien mukaan inklusiivisen pedagogiikan näkökulmasta katsottuna, inklusion ja moninaisuuden johtaminen nähtiin ensisijaisesti olevan inklusiivisten arvojen nostamista yhteiseen keskusteluun sekä yhteisten sopimusten tekemistä inklusiivisen toimintakulttuurin toteutumiseksi. Tämä on yhteneväinen Hautakankaan ja Laakson (2022, 258) näkemyksen kanssa, jossa inklusiivisen varhaiskasvatuksen johtamista ohjaavat arvot, asenteet, asiakirjat, poliittiset päätökset sekä varhaiskasvatuksen käytänteet ja arviointi.

Se lähtee siis niistä arvoista, eli inklusiota johdetaan siis sillä, että meidän arvot on kunnossa ja mietitään todellakin miten me sitä toteutetaan ja se, että kaikki lapset on tervetulleita tänne meidän varhaiskasvatukseen. -H5

Arvokeskustelun käyminen koetaan välillä myös haastavana työntekijöiden radikaalien asenteiden tai näkemysten vuoksi. Keskustelun ylläpitäminen ja asioiden auki puhuminen

koettiin hyväksi ratkaisuksi näissä tilanteissa. Myös ymmärrys siitä, että mistä asenteet johtuvat voi auttaa. Ohjaavat asiakirjat koettiin näissä tilanteissa johtajan työn tueksi. Hautakangas ja Laakso (2022, 259) toteavatkin, että ohjaavat asiakirjat velvoittavat päiväkodin johtajaa johtamaan varhaiskasvatusta inklusioperiaatteen mukaisesti. Haastateltavien mukaan henkilökohtaisesti asioista voi olla eri mieltä, mutta työskennellessään varhaiskasvatuksessa kaikkien tulee noudattaa ohjaavia asiakirjoja, eivätkä henkilökohtaiset mielipiteet voi näkyä työn teossa.

Se vaatii hirveästi keskustelua, asenteita ei ole kovin helppo muuttaa. Välillä ollut yllättynyt miten voi olla moninaisuuteen liittyen aika radikaalejakin ajatuksia ihmisillä, mutta kun on yli neljäkymmenen henkilön työyhteisö niin siihen porukkaan mahtuu laidasta laitaan. -H7

Myös meidän ohjaava asiakirja ja sen mukaan meidän täytyy tehdä näin ja vaikka olisi sitten mitä mieltä tahansa, niin se ei voi näkyä sun työssä. -H7

Lisäksi haastateltavien mukaan inklusiiviseen arvopohjaan liittyvät teemat täytyy nostaa yhteiseen keskusteluun säännöllisesti. Henkilöstö tarvitsee säännöllistä muistuttelua inklusiivisista toimintaperiaatteista ja siitä, mitä varten varhaiskasvatuksessa työskennellään. Päiväkodin johtajan kannattelua tarvitaan erityisesti silloin kun tilanteet ovat erityisen haastavia tai henkilöstö on väsynyt, jolloin puhe kääntyy helposti negatiivisen puolelle.

Niissä tilanteissa kun meille tulee, tai siis meillä on tänäkin vuonna tullut lapsia kesken kauden ja kaikilla on ollut jotkut tukitoimet tai jotenkin ollut tosi haastavia tapauksia, niin sen muistuttaminen, että mitä varten me ollaan täällä ja että jokaisella on edelleenkin oikeus osallistua varhaiskasvatukseen, niin kyllä mä ajattelen, että johtajana se on mun vastuulla. Koska helposti se puhe voi kääntyä siihen, että onko sen nyt pakko tulla ja miksi tuokin tulee. Vaikka ollaan tosi että joo tottakai kaikki saa tulla, mutta kyllä siellä on se semmoinen taustalla, varsinkin silloin kun ollaan väsyneitä niin alkaa nousta semmoinen rutina. Niin mä ajattelen että silloin mun pitää pitää sitä aihetta esillä ja muistutella että mitäs varten me täällä oltiinkaan ja että muistetaan taas että mitkä ne olikaan ne inklusio periaatteet. -H2

Vastausten perusteella myös henkilöstön ammattitaidon tukeminen nousee osana inklusion ja moninaisuuden johtamista. Haastateltavien mukaan uuden tiedon hankkiminen ja siihen tutustuminen sekä mahdolliset koulutukset lisäävät ymmärrystä ja tietoa.

Tiedon pohjalta pystytään tukemaan lasta parhaalla mahdollisella tavalla sekä ottamaan asiat ammatillisesti keskusteluun huoltajien kanssa. Tämän voisi linkittää myös henkilöstön osaamisen johtamiseen ja sitä kautta pedagogiseen johtajuuteen.

No siis meillä oli yksi lapsi joka identifioitui, tosin tietysti pieni lapsi, mutta silti identifioitui eri sukupuoleen, niin käytiin keskusteluja, että miten me tuetaan sitä lasta ja niin me tilattiin materiaalia Setasta. Sellaista, että miten asiaa voi ottaa vanhempien kanssa keskusteluun ja muuta. Toki nää on niin pieniä lapsia, että vaikea sitten sanoa, että onko se vaan joku vaihe vai onko se ihan pysyvä tunnetila. Mutta kuitenkin se, että jos lapsi kokee olevansa jotain muuta niin sitten mennään sillä eikä aleta sanoa että ei, et sä voi olla. -H4

Henkilöstön moninaisuus nähtiin eri kieli- ja kulttuuritaustaisten työntekijöiden kautta, työntekijöiden vaihtelevan ikäjakauman kautta sekä ammatillisen moninaisuuden kautta. Myös inklusion syvin olemus siitä, että me olemme kaikki erilaisia ja kaikki kuuluvat työyhteisöön sekä ovat tasa-arvoisia työyhteisön jäseniä nousee vastauksista esille. Hautakankaan ja Laakson (2022, 258) määritelmän mukaan inklusiivisen varhaiskasvatuksen johtaminen sisältää erilaisten ihmisten johtamista, jolla pyritään vastaamaan organisaation tavoitteisiin.

Meillä on tosi eri kieli ja kulttuuritaustainen henkilöstö, niin pyritään myös siihen, että heidän tausta näkyy ja tehdään tutuksi ja kaikki on OK. Ei ole mitään semmoista, että joku olisi erilainen, vaan me oikeasti ollaan kaikki erilaisia ja halutaan tehdä siitä näkyvää ja kuuluvaa. Ja se että se on ei ole vaan liput seinillä vaan oikeasti se kuuluu ja näkyy arjessa. -H6

*Mutta inklusio ja moninaisuus näkyy myös siinä, että mulla on siis kaksikymppi-
sestä kuusikymppiseen työntekijöitä. Että jos ikää ottaa huomioon ja että minkälaista työhistoriaa on taustalla, minkälaista kokemusta on elämästä. Viime syksynä aloitti monta nuorta työntekijää, kellä ei ollut vielä yhtä ainuttakaan päivää kokemusta olla työelämässä niin se lähti ihan työelämän pelisäännöistä. -H1*

Moninaisen työyhteisön arvostaminen ja työyhteisön yhteishenki nähdään myös olevan avainasemassa henkilöstön asenteiden taustalla lapsia kohtaan.

Meillä on erilaista ja moninaista henkilöstöä, mikä on tosi hyvä ja meillä on itse asiassa todella hyvä työyhteisö ja työyhteisön henki. Ja sieltähän se lähtee se inklusion ja moninaisuuden arvostus myös lapsia kohtaan, että meidän pitää ekana

se itse omaksua. Kun me hyväksytään toisemme, niin me hyväksytään myös lapset sellaisina kuin ne on. -H3

Moninaisuus työyhteisössä nähtiin myös asettavan johtajan toiminnalle erilaisia haasteita ja tavoitteita. Esimerkiksi miten asioita käsitellään kokouksissa, jotta kaikki ymmärtävät ja pääsevät osalliseksi asioihin. Vastauksissa johtaja vertaa itseään myös opettajaan, joka huolehtii ryhmänsä lapsista, niin samalla tavalla päiväkodin johtajan tehtävänä on palvella työntekijöitään sekä mukauttaa omaa toimintaa niin, että se palvelee jokaisen työntekijän yksilöllisiä tarpeita, jotta jokainen voi onnistua työssään. Tämä näkemys on samansuuntainen Theirin (1994, 42) näkemyksen kanssa pedagogisesta johtajuudesta, jossa hän vertaa johtajaa opettajaan tai pedagogiin, joka ottaa johtajan auktoriteetti aseman, mutta johtamismuodot vastaavat opettajan roolia.

Ja mä ajattelen, että ihan samalla lailla kun mä ajattelin opettajana lapsiryhmässä, että mun piti pystyä kaikkia lapsia niin sanotusti palvelemaan heidän tarpeensa mukaisesti, niin samalla lailla mä ajattelen tässä tehtävässä, että mulla on melkein 50 erilaista työntekijää, niin mun pitää heille viedä tieto niin, että jokainen sen omalla tasollaan tai jokainen omalla laillaan sen ymmärtää ettei tule väärinkäsityksiä ja joutuu aina sitten vähän miettimään että miten asian ilmaisee niin, että se ymmärretään oikein. -H3

Sitten tietysti myös työyhteisössä pitää huomioida se työntekijöiden kesken, että meilläkin on tosi moninainen työyhteisö täällä niin, että miten me huomioidaan jokainen? Miten johtajana huomioin oikeasti siellä työyhteisössä ne kaikki erilaisuudet ja miten voin tukea heitä ja auttaa heitä heidän vahvuuksissa. -H8

Kokonaisuudessaan haastateltavien vastaukset inklusion ja moninaisuuden johtamisesta mukailevat Laakson ym. (2020, 377) tutkimusta, jossa inklusion johtaminen nähdään ajattelutapana kasvatuksen ja opetuksen johtamisessa sekä muutosten ja uudistusten johtamisena, jossa korostuu pedagoginen johtaminen.

Inklusiota johdetaan siis sillä, että meidän arvot on kunnossa ja mietitään todellakin miten me sitä toteutetaan ja se että kaikki lapset on tervetulleita tänne meidän varhaiskasvatukseen. -H5

Muutosjohtaminen

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, mitä muutos tarkoittaa varhaiskasvatuksen johtajuuden näkökulmasta. Muutosta käsitellään vastauksissa monessa eri tasossa. Haastateltavien mukaan päiväkodin johtajan työ ja varhaiskasvatuksen arki on jatkuvaa muutosta. Pienempiä ja suurempia muutoksia tapahtuu päivittäin ja viikoittain niin paljon, ettei muutoksiin reagoimista ajatella muutosjohtamisena.

Työ on jatkuvaa muutosta, niin en edes ajattele asiaa muutosjohtamisena, vaan koko ajan pitää osata reagoida muutoksiin mutta kuitenkin niin, että perustoiminta ja lasten näkökulmasta struktuuri ja rakenne pysyy, jotta on turvallista ja rauhallista. Lapsen ei kuulu nähdä sitä meidän jatkuvaa muutosta. -H1

Kun muutos on kuitenkin ainoa varma asia ja sitä tapahtuu koko ajan niin se, että miten saa semmoista rauhaa. -H8

No täähän on pelkkää muutosta, pelkkää muutosta koko ajan. -H5

Arkipäiväisiksi muutoksiksi luetellaan esimerkiksi henkilöstön äkilliset poissaolot, joiden seurauksena henkilöstöä joutuu siirtymään ryhmästä toiseen tai ryhmässä on ulkopuolisia sijaisia. Tai henkilökunnan työvuoroja joudutaan muuttamaan, jotta poissaoloista huolimatta toiminta on turvallista ja henkilöstöä on riittävästi esimerkiksi iltapäivisin. Näiden muutosten seurauksena myös ryhmälle suunniteltu toiminta saattaa muuttua esimerkiksi retkelle lähtö peruuntua tai siirtyä toiseen ajankohtaan. Päiväkodin johtajan tehtävä näissä tilanteissa on varmistaa riittävä henkilöstömäärä, huolehtia arjen sujumisesta muuttuneessa tilanteessa sekä tarvittaessa kannatella henkilöstöä muuttuneessa tilanteessa. Nämä äkilliset muutokset ovat kehittyviä muutoksia, joille ominaista on jatkuva muutoksiin sopeutuminen ilman ennalta määriteltyjä tavoitteita. (Burnes 2004, 887–890.)

Arkipäiväisten muutosten lisäksi, työn sisällölliset muutokset aiheuttavat työlle muutoksia. Työn sisällöllisissä muutoksia ovat esimerkiksi ylhäältä päin tulevat tavoitteet, ohjeet tai toimintaperiaatteet niin varhaiskasvatuksen toteuttamiselle kuin esihenkilötyölle. Vastausten perusteella toimintatapoja kehitetään paljon ja päiväkodin johtajilla on usein tunne siitä, että juuri kun on jonkin toimintatavan sisäistänyt, niin se on vuoden sisällä jollain tasolla muuttunut.

Tuntuu, että ei itsekään pysy ihan aina niissä mukana, että just oot sisäistänyt jonkun toimintatavan, niin jo meillä on seuraavana syksynä uusi toimintatapa tai uudet nimet asioille tai lomake on ainakin vaihtunut. -H1

Haastatteluista nousee vahvasti esiin myös se, että varhaiskasvatyüksiköissä tapahtuu myös valtavia rakenteellisia muutoksia. Rakenteellisilla muutoksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä täysin uuden varhaiskasvatyüksikön perustamista joko tyhjästä tai niin, että useampi vanha päiväkodi on yhdistetty saman katon alle, tai sitä, että päiväkodin johtaja on aloittanut uutena yksikön johtajana muutaman vuoden sisällä. Kaikista haastatteluista viidessä haastattelussa käsiteltiin näitä rakenteellisen muutoksen teemoja.

Meillä oli nyt just iso muutos siinä, että meidän kaksi toimipistettä muuttui yhdeksi toimipisteeksi ja nyt me ollaan yksi iso uusi työyhteisö kun meitä oli aikaisempaan kaksi erilaista työyhteisöä. -H3

Nämä suuret rakenteelliset muutokset vaativat päiväkodin johtajalta suunnitelmallisuutta sekä muutosjohtamista. Haastateltavat kuvailivat muutosjohtamista monipuolisesti. Haastateltavien mukaan olennaista on ymmärtää miten ihmiset suhtautuvat muutokseen sekä tuntea henkilöstönsä, jotta tietää henkilöiden kipukohdat ja osaa tarvittaessa tukea heitä niissä sekä hyödyntää niitä henkilöitä kenellä resilienssiä on enemmän. Resilienssillä tarkoitetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä stressaavissa tilanteissa sekä kykyä oppia niistä (Saari 2016, 232). Yhteinen keskustelu ja henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun koettiin tärkeäksi. Myös yhteinen ymmärrys siitä, mitä muutos tuo tullessaan ja miksi se on välttämätön, koettiin auttavan muutoksen eteenpäin viemisessä. Lisäksi osa päiväkodin johtajista on kokenut hyödylliseksi pitää kahdenkeskisiä keskusteluja henkilöstön kanssa, missä on keskusteltu henkilön fiiliksistä, tunteista ja tarpeista.

Mitään ei voi heittää ilmoille silleen, että me teemme näin. Vaikka minulla olisi ollut ennakkoon joku ajatus, henkilöstö yleensä keksii paremman. Kun muutos on yhteisesti suunniteltu ja sovittu, niin sitä on helpompi pitää kiinni. -H2

Muutoksen johtaminen tarvitsee myös aikaa ja eteenpäin kannattaa mennä pienen askelin ja välietapain. Johtajan oma innostus muutosprosessissa nähtiin tarttuvan henkilöstöön ja helpottavan muutosprosessia. Myös säännöllinen arviointi, positiivisten asioiden esiin tuominen ja haasteiden tunnistaminen koettiin välttämättömäksi.

5.2 Haasteet varhaiskasvatuksen johtajuudessa

Haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin kertomaan ja kuvailemaan vapaasti omaa työtään päiväkodin johtajana. Haastateltavien kokemuksista nousi vahvasti esiin työn haastavuus ja sen vuoksi sitä käsitellään tuloksissa omana alueenaan. Vastausten perusteella haasteet liittyvät päiväkodin johtajan työhön ja täten vastaavat myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät kuvailevat johtajuutta? Vastausten perusteella päiväkodin johtajan työtä kuvaillaan monipuoliseksi, työntäyteiseksi, vaihtelevaksi, kiireiseksi, paikoitellen raskaaksi, sillisalaatiksi, sirpaleiseksi, kaaokseksi ja antoisaksi. Työ nähdään kokonaisuuden hallintana, missä johtajalla on oltava kaikki langat käsissä.

Ja sillä tavalla tosi monimuotoista, että sitä ei ehkä ihan aina ymmärrä, että miten paljon tähän oikeasti liittyy. Vastuualueeseen kuuluu kaikki se talon rakenteista alkaen lasten turvallisuuteen ja mitä niissä ryhmissä tapahtuu ja kaikkea, tosi paljon kaikkea. -H4

Kokonaisuus on laaja ja päiväkodin johtajan vastuualueeseen sisältyy kaikki se mitä siihen kokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi lasten turvallisuudesta huolehtiminen, pedagogiikan laadun varmistaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä kiinteistön kunnossa pitoon liittyvät tehtävät. Merkittävä vastauksista esiin nouseva haaste on se, että päiväkodin johtajan työhön liittyy tekijöitä, joiden haastateltavat eivät koe suoranaisesti kuuluvan päiväkodin johtajan työnkuvaan tai joihin heidän osaamisensa ei tunnu riittävän. Tällaisia ovat esimerkiksi palkkahallintoon ja kiinteistöön liittyvät asiat. Hujala ja Eskelinen (2013, 223) ovat määritelleet tällaiset pirstalemaiset työtehtävät, joita päiväkodin johtajat suorittavat rutiinin omaisesti päivittäin päivittäisjohtamiseen liittyviksi työtehtäviksi.

Tähän työtehtävään tavallaan kuuluu niin paljon sellaisia asioita, jotka ihan oikeasti ei ole meidän minkäänlaista osaamisalaa. Vaikka palkka-asiat ja kiinteistöasiat, että sun pitää tietää millaisen sähkösopimuksen sä teet. Hirveästi sellaista päätäntää asioista, joihin oikeasti ei koulutus eikä osaaminen eikä aika riitä. Jos ajatellaan, että mulla on tämä koulutus ja se osaaminen painottuu pedagogiikkaan ja lasten asioihin ja tiimeihin, niin on se oikeasti aika vaikea valita

lattiamateriaaleja ja miettiä ilmastoinnin tulokulmia ja mihin aikaan pitää olla hälytykset päällä tai pois päältä. -H5

Se kaikista suurin haaste meidän työssä, että välillä tuntuu silleen, että kun ei niitä jääpuikkoja pudoteta tuolta katolta, että pitääkö niitä lähteä itse pudottamaan, tai sitten kun on vessanpöntön kansi irti, että aha mä lähden laittamaan tuon vessanpöntön kannen ja sitten seuraavaksi on tekemässä jo jotain ihan muuta kun joku henkilöstöstä lyö päänsä jonnekin oveen, niin sitten oot tekemässä työtaturmailmoitusta. Kyllähän tässä saa olla aika moni osaja, että välillä tuntuu, että onko nää oikeasti kaikki mun vastuulla. -H3

Toinen merkittävä haaste, mikä vastausten perusteella vaikuttaa eniten päiväkodin johtajien työn tekemiseen ja työn kuormittavuuteen on henkilöstöpula tai pätevän henkilökunnan puute. Kangas ym. (2022, 72) toteavat, että yksi varhaiskasvatuksen haaste on opettajapula. Myös Onnismaan (2019) mukaan varhaiskasvatuksessa on pulaa sekä opettajista, että lastenhoitajista, mikä johtuu esimerkiksi lakimuutoksesta, eläköitymisestä sekä jossain määrin varhaiskasvatuksen osallistumisasteen noususta. Haastateltavat kokevat, että epäpätevän henkilökunnan määrä vaikuttaa johtamistapaan, eikä organisaatiota pysty johtamaan, sillä tavalla kuin haluaisi. Epäpätevä henkilöstö tarvitsee johtajan tukea perustyönsä tekemiseen, jotta toiminta olisi turvallista ja vastaisi varhaiskasvatukselle asetettuja tavoitteita.

Se on ehkä se suurin haaste ja aika kuormittavaa, koska ei ihan pysty johtamaan, sillä tavalla kuin haluaisi, kun ei ole resursseja. Ei ole esimerkiksi niitä päteviä opettajia, että varhaiskasvatus olisi sellaista niin kuin itse kokee, että sen pitäisi olla. -H4

Isoja kokonaisuuksia johdettavana, joissa työskentelee epäpätevää henkilökuntaa. Se tarvitsee vahvaa johtamista ja sitä että päiväkodin johtaja on rauhassa miettinyt mitä asioita viedään työyhteisöön ja miten niitä kokouksissa käsitellään, miten tuetaan epäpäteviä työntekijöitä, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet saavutetaan, turvallisuudesta puhumattakaan. -H1

Eniten henkilöstöpula ja pätevän henkilökunnan puute vaikuttaa pedagogiseen johtamiseen sekä toimintakulttuurin luomiseen ja kehittymiseen. Kun henkilökunnalta puuttuu koulutuksen tuoma ymmärrys perustehtävästään, lähdetään liikkeelle pedagogisten asioiden perusteista. Päiväkodin johtaja toimii ikään kuin mentorina ja opettaa henkilöstölleen

pedagogiikan perusteita. Mikäli henkilökuntaa vielä vaihtuu paljon, lähdetään aina liikkeelle työn perusteista eikä toimintakulttuuri pääse kehittymään toivotulla tavalla.

Vaihtuvalla henkilöstöllä ja epäpätevällä henkilöstöllä on vaikutusta siihen, että toimintakulttuuri ei kehity ja tilanne lähtee koko ajan vähän niin kuin alusta. Lähdetään aina liikkeelle työn perusteista ja yleisistä pedagogisista asioista. -H1

Kyllä mä koen, että se että on aika paljon kouluttamatonta henkilöstöä, niin se korostaa sitä, että ollaan niissä pedagogisen johtamisen ja niiden pedagogisten kysymyksen ihan alkujuurilla. Ja jotta meillä oikeasti on tasalaatuista varhaiskasvatusta kaikissa ryhmissä ja molemmissa taloissa, niin kyllä se on asia mihin pitää paneutua. -H6

Haastateltavat vertaavat esimerkiksi nykytilannetta menneeseen aikaan, jolloin jokaisessa ryhmässä oli pätevä opettaja ja johtajana pystyi luottamaan siihen, että asiat hoituivat jokaisessa ryhmässä yhdessä tehtyjen sopimusten perusteella. Myös pedagogisen keskustelun laajuus ja sisältö koetaan hedelmällisemmäksi silloin kun henkilökunta on pätevää. Osalla haastateltavista eron huomaa tälläkin hetkellä yksikön sisällä, sillä toisessa talossa on pätevä henkilökunta ja toisessa talossa epäpätevä.

Mulla on kaksi tosi erilaista taloa. Toisessa mulla on pätevät opet ja täysin pätevä henkilökunta. Se pedagoginen keskustelu, mitä meillä käydään, on tosi laajaa ja siinä mä koen, että mä olen ohjaamassa keskustelua, mutta se on enempi vuorovaikutteista ja haetaan niitä pedagogisia ratkaisuja ja pohditaan yhdessä. Sitten taas mun toinen talo, jossa on vähemmän päteviä opettajia, niin mä huomaan, että siellä sitten taas se pedagoginen johtajuus on tosi erilaista. Mennään tosi semmoisiin perusasioihin, ruohonjuuritasolle, tuetaan opettajia siinä opettajuudessa. Ollaan vaikka vasu keskusteluissa mukana tai ohjataan aika vahvasti sitä semmoista pedagogisen toiminnan ymmärtämistä. Ei niinkään se, että käydään semmoista korkeatasoista keskustelua, vaan että lähdetään sieltä, että mistä siinä pedagogiikassa on kyse, ja että se ei ole rakettitiedettä vaan se on se tapa miten me tehdään ja miksi me tehdään ja mikä siellä on taustalla vaikuttava ajatus. -H2

Lisäksi henkilöstöpula sekä siitä johtuva työntekijöiden määräaikaaisuus ja vaihtuvuus tuo lieveilmiönä myös paljon lisätyötä päiväkodin johtajan työhön. Haastatteluista nousee esiin rekrytointi. Haastateltavan mukaan rekrytointi kuuluu päiväkodin johtajan työhön satunnaisesti, mutta tällä hetkellä se on lähes koko aikaista.

Syksyksi olen yrittänyt rekrytoida kahtakymmentä työntekijää ja tammikuussa vielä 8-10, koska olen saanut vain semmoisia puolen vuoden työntekijöitä, että he eivät välttämättä ole edes koko toimikautta peräkkäin siinä. Se vie aivan valtavasti aikaa tommoisen määrän rekrytoiminen. -H1

Rekrytoinnin koetaan haastavan omaa työaika, sillä oma työaika ei usein riitä esimerkiksi haastatteluiden järjestämiseen, sillä haastateltavat ovat usein töissä ja pääsevät haastatteluun vasta iltapäivällä. Työntekijät on kuitenkin saatava, joten päiväkodin johtajan omat työpäivät venyvät kohtuuttomiin mittasuhteisiin. Lisäksi tähän prosessiin liittyy työsopimusten tekoa, työterveyteen lähettämistä, tunnusten hakemista, lähtevien työsuhteiden lopettamista, työtodistusten kirjoittamista sekä uusien työntekijöiden perehdyttämistä mitkä vievät päiväkodin johtajan työaika. Nämä työtehtävät lukeutuvat päivittäisjohtamiseen liittyviksi pirstalemaisiksi työtehtäviksi. (Hujala & Eskelinen 2013, 223.)

Mun aika menee tällaiseen täysin, sitten yritän tehdä siinä välissä kaikkea muuta. Ja eniten harmittaa tässä se, että työyhteisö jää silloin vaille. -H1

Jaettu johtajuus

Kolmas tekijä mikä haastatteluiden perusteella nousi esille, on jaetun johtajuuden puute. Jaettu johtajuus koetaan haastatteluiden perusteella tärkeäksi, omaa työtä tukevaksi ja kuormitusta vähentäväksi tekijäksi. Koska johdettavat kokonaisuudet ovat suuria ja työmäärää on paljon, on tärkeää pystyä luottamaan ja jakamaan johtajuutta.

No mun mielestä se pitää ollakin osa tätä työtä ja työyhteisöä koska puhutaan tosi isoista yksiköistä, ei yksi ihminen voi hallita koko kokonaisuutta. Meilläkin on melkein viitisenkymmentä työntekijää, niin pitää luottaa ja pitää pystyä myös jakamaan sitä johtajuutta. Me ollaan yksikkö missä on ryhmästä irrotettu varajohtaja, niin silloin koen, että se on kyllä semmoinen iso johtamisen tuki itselle ja paljon jaetaan sitä johtamista. -H6

Haastateltavien mukaan jaetun johtajuuden toteutuminen arjessa on kuitenkin vähäistä ja se rajoittuu lähinnä päiväkodin johtajan ja varajohtajan väliseksi asiaksi. Jaetun johtajuuden toteutumiseen vaikuttaa myös se, onko varajohtaja ryhmätyöstä irrallaan oleva varajohtaja vai varajohtajan työn ohella lapsiryhmässä työskentelevä varhaiskasvatuksen opettaja. Haastateltavien mukaan jaettu johtajuus varajohtajan kanssa tarkoittaa sekä johtajan tehtävien ja vastuiden jakamista, että yhteiseksi tekemisen prosessia eli tiedon,

ajatusten ja kokemusten jakamista. Tämä on yhtenäinen Ropon ym. (2005, 19–20) määritelmän kanssa jaetun johtajuuden käsitteestä.

Toivoisin että näkyy enemmän. Tänä vuonna olen päässyt varajohtajan kanssa silleen, että hän on pystynyt ottamaan enemmän vastuuta ja sitten toisaalta myös mä ajattelen, että mä oon saanut jakaa sitä johtajuutta. Mikä on ihan hirveän tärkeää. Pari vuotta meni sillain, että aika paljon joutui tekemään itse kaiken niin huomaa, että sitten siinä tulee tosi yksinäinen olo ja jää vähän sitten omien ajatusten kanssa itsekseen. -H2

Oon tosi onnellinen, siis mulla on ekakertaa niin kun semmoinen täysin, ei kun miten se nyt sanotaan, kun on aina ollut ryhmässä oleva varajohtaja, niin nyt siis varajohtaja, joka on ryhmästä irrallaan, että mitä se oikeasti voi olla se työn jakaminen ja se, että me jaetaan niitä vastuuta. -H5

Haastateltavien mukaan myös jaetun johtajuuden toteutuminen työyhteisö tasolla on vähäistä. Haastateltavien mukaan jaetulla johtajuudella tästä näkökulmasta tarkasteltuna tarkoitetaan pedagogisen johtajuuden jakautumista. Vastausten perusteella pedagogista johtajuutta ja vastuuta jaetaan opettajayhteisön kesken ja opettajat vastaavat ryhmänsä pedagogiikasta. Kukaan haastateltavista ei käyttänyt opettajajohtajuuden -termiä kyseisestä asiasta puhuttaessa. Fonsénin ja Ukkola-Mikkolan (2019, 183) mukaan opettajat ovat keskeisessä roolissa jaetussa pedagogisessa johtajuudessa. Hujalan ym. (2020, kappale 22) mukaan varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat tukea päiväkodin johtajalta johtajuusroolissaan. Haastateltavien mukaan jaettua pedagogista johtajuutta haastaa epäpätevien opettajien määrä, jolloin vastuuta pedagogisesta johtajuudesta ei voida jakaa samalla tavalla.

Totta kai sitä toivoo, että olisi jaettua johtajuutta. Se ei tietysti aina ihan täysin toteudu silloin, jos se ei ole kelpoisia opettajia, niin ei pysty ihan jakamaan samalla tavalla sitä pedagogiikkaa ja pedagogista johtajuutta. -H4

On käyty paljon keskustelua siitä, että se opettaja ei nyt varsinaisesti ei ole mitenkään siinä tiimissä johtaja, että mä oon heidän esihenkilö. Mutta sitten opettajalla on pedagoginen vastuu ja ehkä siitä näkökulmasta oman ryhmänsä se pedagoginen johtajuus, mutta ei ole niinku semmoista henkilöstöjohtamista. -H7

Tällä hetkellä, kun mulla on siis kahdessa ryhmässä koulutettu opettaja ja muissa on epäpätevä opettaja, niin semmoinen jaettu johtajuus on huomattavasti haastavampaa. -H1

5.3 Varhaiskasvatuksen johtajuudessa tarvittava osaaminen

Tutkielman toinen tutkimuskysymys oli: millaista osaamista varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät kokevat tarvitsevänsä? Haastateltavilta kysyttiin päiväkodin johtajan työssä tarvittavaa osaamista ja keskeisiä osaamisalueita. Pedagoginen osaaminen nousi kaikista vahvimmin esille ja sitä pidettiin ehdottomana päiväkodin johtajan osaamisedellytyksenä. Vastausten perusteella päiväkodin johtajalla tulee olla pedagogista ymmärrystä minkä pohjalle rakennetaan päiväkodin toimintakulttuuria.

No kyllä mä koen, että pedagoginen osaaminen pitää olla siellä johto tähtenä. Se, että on sitä pedagogista ymmärtämistä ja ymmärrystä minkä pohjalle rakennetaan sitä koko toimintaa ja toimintakulttuuria. -H6

No pedagoginen osaaminen on ihan edellytys. Se on numero yksi, sitä täytyy niin kuin olla. -H1

Tulokset ovat saman suuntaisia Karilan (2016, 43) kanssa sillä muuttunut toimintaympäristö uudistetun lainsäädännön ja velvoittavien ohjaavien asiakirjojen myötä asettaa varhaiskasvatustyölle ja pedagogiselle osaamiselle uudenlaisia reunaehtoja ja niiden toteutuminen arjen käytännöissä haastaa erityisesti varhaiskasvatuksen johtajuutta ja vaatii päiväkodin johtajilta vahvaa pedagogista osaamista. Lisäksi, kuten tämäkin tutkimus on osoittanut päiväkodin johtajan pedagoginen osaaminen, korostuu nykypäivän haastavassa henkilöstötilanteessa, mikäli päiväkodissa ei ole riittävästi pätevää henkilökuntaa.

Pedagogisen osaamisen lisäksi haastateltavat mainitsivat osaamistarpeita mitkä liittyvät esihenkilötyöhön, työelämätaitoihin tai yksilön persoonallisiin tekijöihin. Nämä osaamistarpeet on ryhmitelty samankaltaisuuden mukaan ja niitä käsitellään seuraavaksi ryhmitäin. Vaikka osaamistarpeet on ryhmitelty samankaltaisuuden mukaan, nivoutuvat ne kaikki yhteen vaikuttaen toinen toisiinsa. Soukaisen (2015, 23–24) mukaan päiväkodin johtajalta vaaditaan selkeää organisointikykyä, ajanhallintaa, töiden suunnittelua, hyviä vuorovaikutustaitoja ja substanssi osaamista.

Haastateltavien mukaan päiväkodin johtajan työtehtävässä tarvitaan kykyä hallita kokonaisuuksia, organisointikykyä, loogisuutta, johdonmukaisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Johdettavat kokonaisuudet ovat isoja hajautettuja organisaatiomalleja, mitkä koostuvat useasta eri päiväkodista. Henkilöstömäärät lähestyvät viittäkymmentä ja lapsia näissä kokonaisuuksissa on useita satoja. Näiden kokonaisuuksien hallinta vaatii toimiakseen

organisointikykyä ja johdonmukaisuutta. Työtä on paljon ja sitä tulee osata loogisesti järjestellä.

Aina ei tiedä, että mitä tapahtuu kun päivä alkaa ja mitä sen päivän aikana tapahtuu. Ehkä semmoinen pitää aina pitää semmoinen tietynlainen kirkas ajatus siitä, että mitä oma työ on, että pystyy keskittymään niihin oleellisiin asioihin, ettei jää sinne sitten niihin lillukanvarsiin kiinni. -H6

Kun työtä on paljon, vaati se päiväkodin johtajalta itsensä johtamisen taitoa, järjestelmällisyyttä, aikataulutusta, suunnitelmallisuutta, täsmällisyyttä ja työn priorisointia. Haastateltavat pitävät itsensä johtamisen taitoa erityisen tärkeänä päiväkodin johtajan työssä. Suunnitelmallisuus ja kalenterointi auttavat työmäärän hallitsemisessa. Soukaisen (2015, 158) mukaan nykyistä työelämää voidaan kuvata epävarmaksi ja pirstaleiseksi, mikä edellyttää esihenkilöiltä erilaisia taitoja, kuten ajan hallintaa. Tarkka aikataulutus, töiden suunnittelu ja rutiinien parantaminen lisäävät hallinnan tunnetta työssä. Työtä joutuu myös priorisoimaan, jotta saa kaiken ajallaan tehtyä. (Soukainen 2015, 158.) Fonsén ja Parrila (2016, 129–130) pitävät itsensä johtamisen taitoa merkittävänä johtajuustyössä onnistumisen kannalta. Johtajan tulee ensin pystyä johtamaan itseään, jotta muiden työn johtaminen olisi mahdollista.

Mutta tärkein on myöskin se itsensä johtamisen taito. -H3

Lisäksi haastateltavat kokivat, että päiväkodin johtajalla tulee olla oman itsensä tuntemusta ja omien tunteiden hallintaa sekä hyvää itsesäätelyn taitoa. Vahvuutta ja luottamusta omaan osaamiseen ja näkemykseen. Rohkeutta myöntää, ettei aina tiedä ja ottaa asiasta selvää. Huumoria ja joustavuutta, keskeneräisyyden sietämistä. Oman itsensä tunteminen ja omien tunteiden tunnistaminen liitettiin johdonmukaisuuteen johtamistyössä. Tunteiden hallinta, luottamus omaan osaamiseen, huumori ja keskeneräisyyden sietäminen ovat myös tekijöitä, mitkä tukevat päiväkodin johtajan omaa työssä jaksamista. Myös nämä tekijät ovat yhteydessä itsensä johtamisen taitoon. Sydänmaalakan (2024, 40–41) mukaan itsensä johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa oppimis- ja vaikuttamisprosessia jossa ihmiselle kehittyy syvällinen tietoisuus omasta mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Myös Fonsénin ja Parrilan (2016 130–132) mukaan hyvä itsensä johtaja tunnistaa niin omat kuin muidenkin tunteet ja ottaa ne huomioon vuorovaikutuksessa ja päätöksen teossa.

Auttaa hirveästi jos tunnet itsesi, niin se tuo ehkä semmoista johdonmukaisuutta ja semmoista pysyvyyttä siihen, että joka viikko meillä ei kelkka kuljeta eri suuntiin. Ja sitten tietysti että tiedät mistä tunteesi johtuvat ja osaat käsitellä niitä. -H5

Pitää olla myös hyvää itsesäätelyn taitoa ja sellaisia tunnetaitoja, että sitten kun sä kohtaat haastavia tilanteita niin miten sä voit selviytyä niistä? -H8

Myös osaaminen, että sanoo, että en tiedä ja selvitän asiaa, koska tuntuu, että ei voikaan tietää ja osata kaikkea ja silloin pitää myös olla voimaa ja rohkeutta sanoa, että mä en tiedä ja otan selvää. Se on ehkä myös semmoinen tärkeä osaaminen tässä työssä. -H6

Isoissa kokonaisuuksissa tapahtuu paljon asioita. Vastausten mukaan päiväkodin johtajalla tuleekin olla paineensietokykyä, resilienssiä, muutoskyvykkyyttä sekä kykyä muokuttaa tarvittaessa omaa toimintaansa. Haastateltavat kuvailevat, että johtajalla tulee olla kykyä kestää kaikkea mitä päivän aikana eteen tulee. Päivät ovat erilaisia, eikä aina tiedä mitä päivä tuo mukanaan. Asiat voivat olla esimerkiksi arjessa tapahtuneita tilanteita ja niiden selvittelyä, huoltajien yhteydenottoja tai palautteita, henkilöstöön liittyviä asioita tai muuttuneita työtehtäviä.

Paineensietokyky on semmoinen mitä vaan on oltava. Koska aina käy niin, että luulet tehneesi kaiken ja sitten tuleekin oikealta ja vasemmalta muutoksia. -H2

Hieno sana resilienssi, sitä tarvitsee paljon ja muutoskyvykkyyttä koska paljon tapahtuu asioita. -H1

Paineensietokyky ihan varmasti, että paljon tulee painetta ja paljon saa myös kaikkienkokoista palautetta. -H7

Päiväkodin johtajan työ on esihenkilötyötä ja haastateltavien mukaan työssä tarvitsee yhteistyökykyä, vuorovaikutustaitoa, ihmissuhdetaitoja, empaattisuutta, tunnetaitoja, sensitiivisyyttä mutta tietystä määrin tiukkuutta. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan suhteessa lapsiin eli asiakkaisiin ja heidän huoltajiinsa mutta myös suhteessa henkilökuntaan. Lisäksi päiväkodin johtajat työskentelevät usein erilaisissa yhteistyöverkostoissa.

Ja vuorovaikutus ja yhteistyötaidot on tietysti, että aika monenlaisen ihmisen kanssa pitää olla tekemisissä. -H3

Ihmissuhdetaitoja siis niin kun kaikessa kohtaamisessa, että kohtaat sä pieniä asiakkaita, omaa henkilöstöä tai asiakkaita niin sulla täytyy olla semmoinen niin kun

kyky mukauttaa vähän sitä omaa toimintaa ja muuta, että semmoisia hyviä ihmis-suhdetaitoja tarvitaan esihenkilötyössä. -H1

Mutta sitten kuitenkin tietyllä tavalla silleen jämäkkä, että ei sitten taas niinku mene liikaa siihen toisen semmoiseen tunteeseen mukaan. -H2

5.4 Varhaiskasvatuksen johtajuuden tulevaisuus

Tutkielman kolmas tutkimuskysymys oli: millaista varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät uskovat työnsä olevan tulevaisuudessa? Alakategorioiksi muotoutui johtamisrakenteen muutos, osaamisen vahvistaminen sekä moninaisuuden arvostaminen.

Kaikissa vastauksissa tuotiin esille toive johtamisrakenteen muutoksesta siihen suuntaan, että jokaisessa varhaiskasvatusyksikössä työskentelisi ryhmästä irrallaan oleva varajohtaja tai apulaisjohtaja päiväkodin johtajan työn tukena. Varajohtaja tai apulaisjohtaja nimikkeitä käytettiin rinnakkaisina kyseisestä johtamismallista puhuttaessa. Varajohtaja tai apulaisjohtaja mallia toivottiin, jotta työmäärä olisi hallittavampi ja vastuuta voisi jakaa. Varajohtajalla tai apulaisjohtajalla toivottiin olevan työnjohdollisia oikeuksia, jotta työtaakkaa pystyisi oikeasti jakamaan ja muutos selkiyttäisi myös päiväkodin johtajan työnkuvaa. Johtamisrakenteen muutos nähtiin myös hyödylliseksi koko henkilöstöä ajatellen. Tämä on yhteneväinen Soukaisen (2015, 159–160) näkemyksen kanssa siitä, että johtaminen tarvitsee tulevaisuudessa uudenlaisia toimintamalleja. Yksi keino tähän on jaetun johtajuuden lisääminen, mitä pidetään työn hallinnan ja hajautetun organisaation johtamisen apukeinona.

Kyllähän tällainen irrallaan oleva varajohtaja tai onko se sitten apulaisjohtaja tai mikä sen nimike on, niin kyllähän näitä tarvitaan näihin isoihin yksiköihin tai vaativiin yksiköihin. -H5

Huolenaiheina tähän johtamisrakenteen muutokseen liittyen pidettiin kuitenkin sitä, että yksikön koot ja henkilöstön määrät kasvavat entisestään. Tähän toivottiin päiväkodin johtajan työnkuvan inhimillistämistä ja enimmäismäärän asettamista henkilöstön suhteen. Toinen huolenaihe liittyi siihen, että päiväkodin johtajasta tulee täysin hallinnollinen, eikä

hänellä ole enää aikaa henkilöstölleen vaan hän on jossain niin ylhäällä, että hyvä että henkilöstö edes tietää kuka hän on.

Osaamisen vahvistaminen kategoriaan ryhmiteltiin tekijät missä nousi esiin päiväkodin johtajan pedagogiseen osaamiseen liittyvät tekijät tulevaisuudessa sekä johtamiskoulutukseen lisääminen osana päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksia.

Mä toivon, että lähdetään sinne pedagogiseen suuntaan ja nähdään se varhaiskasvatuksen syvin olemus ja se, että miksi se on niin tärkeätä. Sekä se, että se ohjaa päiväkodin johtajan työnkuvaa myös tulevaisuudessa. -H6

Vastauksissa myös toivottiin, että varhaiskasvatuksen johtamisessa tulisi näkyä vasusta nousevat arvot myös tulevaisuudessa, eikä talous ja kustannustehokkuus saa tulla johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi, vaan palvelun tarjoaminen siten, että se on laadukasta lapsille. Suuret yksiköt nähdään kustannus tehokkaina mutta pedagogisesti haastavina.

Tulevaisuuden johtamisessa mä koen, että siellä pitäisi sen työn johtamisessa näkyä ne meidän vasusta nousevat arvot. Että meillä ei saa tulla se talous ja kustannustehokkuus sen johtamisen niin kuin tärkeimmäksi tavoitteeksi, vaan sen palvelun tarjoaminen silleen, että se on laadukasta lapsille. -H1

Päiväkodin johtajan pedagoginen osaaminen nähtiin tulevaisuudessa erityisen merkityksellisenä henkilöstöpulan ja epäpätevän henkilökunnan lisääntymisen vuoksi. Soukaisen (2015, 19) mukaan johtajuus nähdään kontekstilähtöisenä eli varhaiskasvatuksen perustehtävän edistämisenä. Varhaiskasvatuksessa lasten hoito, kasvatusta ja opetus määrittävät johtajuuden ydinsisällön ja pedagogista johtajuutta pidetään laadun perustana. Haastattelujen mukaan myös uskotaan, että henkilöstöpula ja pätevien työntekijöiden puute tulee vain lisääntymään ja se tulee haastamaan johtajuutta entisestään. Tästä syystä, toivotaan ettei päiväkodin johtajan osaamisvaatimusta madalleta, sillä työssä tarvitaan erityisesti pedagogista osaamista ja sen merkitys vain korostuu, kun epäpätevää henkilöstöä on paljon. Lisäksi nähdään hyvänä, että päiväkodin johtajan kelpoisuuteen liittyisi jatkossa johtajuuskoulutus kuten rehtoreillakin. Koulutuksen myötä osaamista lisättäisiin ja tämän nähtäisiin vaikuttavan positiivisesti myös henkilöstön ja lasten hyvinvointiin. Tämä on samansuuntaisen Soukaisen (2015, 26) näkemyksen kanssa siitä, että muuttuneet työtehtävät lisäävät päiväkodin johtajien koulutustarvetta.

Mutta entistä osaavampia ja koulutetumpia johtajia tarvitaan ja just semmoista ajantasaista tietoa nykyjohtamisesta ja nykypedagogiikasta tai että on ajantasaista tietoa siitä johtamisesta ja lapsen kehityksestä. -H5

Meillä on henkilöstöpula niin suuri, niin se tulee varmasti tulevaisuudessa vaikuttamaan vieläkin enemmän siihen johtajan työhön, kilpailu kasvaa. Toisaalta se haastaa siinä, että omaa työtä pitää profiloida ja omaa taloa pitää profiloida jotenkin sillain vahvemmin pedagogiseksi, koska sitten tavallaan kun se pohja on hyvä, niin se kyllä vetää puoleensa. -H2

Henkilöstöpulan vaikutuksia pohdittiin myös veto- ja pitovoiman näkökulmasta tulevaisuudessa. Vahva pedagogiikka nähdään kilpailuvaltina, mikä vetää puoleensa pätevää henkilöstöä ja tästä syystä omaa yksikköä tulee profiloida entistä vahvemmin pedagogiseksi tulevaisuudessa. Myös henkilöstön hyvinvointiin satsaaminen nähtiin vaikuttavan positiivisesti pätevän henkilöstön veto- ja pitovoimaan.

Kolmas tekijä mikä vaikuttaa päiväkodin johtajan työhön myös tulevaisuudessa on moninaisuuden lisääntyminen. Lapsiaines ja perheet sekä työntekijät ovat tulevaisuudessa entistä monikulttuurisempia. Myös lasten tuen tarpeet ovat lisääntyneet. Päiväkodin johtajalta vaaditaan ymmärrystä inklusion ja moninaisuuden johtamisesta. Inklusion johtaminen vaatii moninaisuuden näkemistä, ymmärtämistä, hyväksymistä ja arvostamista. Moninaisuus ja monikulttuurisuus tulisi nähdä rikkautena työyhteisössä ja toimintakulttuurissa, eikä tulevaisuudessa voida pitää enää niin vahvasti kiinni siitä mitä on ennen tehty.

No kyllä mä sanon, että se inklusiivisuus ja myös moninaisuuden arvostaminen ja hyväksyminen. Me ollaan koko ajan muuttuva yhteiskunta ja koko ajan meillä on monimuotoisempia työyhteisöjä ja asiakaskuntaa, että niiden arvojen niinku toisen ihmisen kunnioittaminen ja se että me oikeasti ollaan kaikki yhtä. Ja opitaan olemaan toistemme kanssa, niin kyllähän ne on niitä ehkä kaikista tärkeimpiä. -H6

6. POHDINTA

6.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää päiväkodin johtajien ajatuksia varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytilasta ja siinä tarvittavasta osaamisesta sekä työn tulevaisuuden näkymistä. Ensimmäisenä tutkimuksen kiinnostus kohdistui varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevien kuvauksiin omasta työstään. Tulosten mukaan päiväkodin johtajat kokevat työnsä monipuoliseksi ja vaihtelevaksi. Työhön kuuluu useita johtajuuden osa-alueita, kuten pedagoginen johtajuus, henkilöstöjohtaminen, talouden johtaminen, turvallisuuden johtaminen, inklusion johtaminen sekä muutosjohtaminen. Johtajuuden osa-alueista pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen näyttävät vastausten mukaan suurimpina ja eniten aikaa vievinä osa-alueina päiväkodin johtajan työssä. Pedagoginen johtajuus nähdään tärkeimpänä työn laadun kannalta. Haasteita pedagogiselle johtajuudelle asettaa suuri epäpätevän henkilöstön määrä, jolloin johtajan pedagogisen osaamisen rooli korostuu. Johtaja ylläpitää päiväkodin pedagogista osaamista tukemalla ja auttamalla epäpätevää henkilökuntaa työssään. On siis tärkeää, että pedagoginen osaaminen sisältyy päiväkodin johtajan osaamisalaan ja koulutukseen myös jatkossa. Vaikka pedagoginen johtajuus koettiin vastausten perusteella tärkeäksi johtajuuden osa-alueeksi, haastateltavien mukaan sen koettiin myös jäävän muita osa-alueita vähimmälle. Tämä tulos on ristiriidassa aikaisemmin esitetyn tuloksen kanssa, jossa pedagoginen johtajuus nähdään ensisijaisesti arvovalintana päätöksen teossa ja vaikuttavan päiväkodin johtajan työskentelyyn kaikilla johtamisen osa-alueilla. Osittain tätä tulosta voisi selittää kasvaneet vastuualueet ja henkilöstömäärät, jolloin päiväkodin johtajien aika menee enemmän hallinnollisten työtehtävien hoitamiseen, eikä aikaa riitä yhteiselle pedagogiselle keskustelulle siinä määrin kuin johtaja itse toivoisi.

Myös henkilöstöjohtaminen näyttää suurena ja eniten aikaa vievänä osa-alueena. Johdettavat kokonaisuudet ovat suuria hajautettuja organisaatioita, joissa työskentelee parhaimmillaan yli 50 työntekijää. Tutkimuksen tulosten mukaan päiväkodin johtajien työssä menee eniten aikaa henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden hoitamiseen. Haasteita henkilöstöjohtamiselle aiheuttaa osaamisen puute. Päiväkodin johtajat kokevat joutuvansa tekemään työssä sellaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita mihin heidän

koulutuksensa tai osaamisensa ei riitä ja mitkä he kokevat olevan esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai palkanlaskennan osaamisalaa. Myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen nähtiin tärkeäksi osa-alueeksi haastavassa henkilöstötilanteessa mutta myös varhaiskasvatuksen laadun näkökulmasta. Työkykyjohtaminen linkittyi vastusten perusteella osaamisen johtamiseen ja sitä kautta pedagogiseen johtamiseen.

Vaikka taloudellisista paineista puhutaan yleisesti päiväkodin johtajan työtä haastavana tekijänä, ei tämä noussut tämän tutkimuksen perusteella merkittäväksi tekijäksi. Talousteen liittyviä tekijöitä mainittiin budjetin seuraamisena sekä budjetin riittävyydestä huolehtimisena esimerkiksi hankintoja tai sijaistilauksia tehdessä mutta se ei selvästi näyttäytynyt keskeisimpänä päiväkodin johtajan työtä ohjaavana tekijänä.

Inklusiivisen ja moninaisen varhaiskasvatuksen johtajuudesta kysyttäessä tutkittavat vastasivat kysymykseen sekä inklusiivisen johtamisen näkökulmasta suhteessa henkilöstöön kuin inklusiivisen pedagogiikan näkökulmasta suhteessa lapsiin ja asiakkaisiin. Vastoin aikaisempaa Laakson ym. (2020) tutkimustuloksia haastateltavat ymmärsivät mitä inklusiivisuudella tarkoitetaan. Haastateltavat näkivät inklusion tärkeänä asia, minkä eteen joudutaan tekemään paljon töitä. Haasteita inklusiivisen pedagogiikan johtamiselle asettaa henkilökunnan jyrkät asenteet, sillä taustalla olevia asenteita voi olla vaikea muuttaa sekä epäpätevän henkilökunnan määrä, jolloin asiaan ei osata suhtautua pedagogisesta näkökulmasta. Vastausten mukaan lain ja ohjaavien asiakirjojen asettamat velvoitteet auttavat johtajaa inklusion johtamisessa. Inklusiivinen johtaminen vaatii päiväkodin johtajalta henkilöstön tuntemista, jotta johtaja pystyy ottamaan huomioon ja tukemaan jokaisen yksilöllisiä tarpeita. Inklusion johtaminen on yhteydessä pedagogiseen johtamiseen ja se vaatii arvokeskustelun käymistä sekä toimintakulttuurin kehittämistä inklusioperiaatteita vastaaviksi.

Muutosjohtamisesta kysyttäessä haastateltavien mukaan varhaiskasvatuksen arki ja päiväkodin johtajan työ on jatkuvaa muutosta. Arkipäiväisiä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niitä on vain kestävä. Tällaisiksi muutoksista mainitaan henkilökunnan äkilliset poisolot ja siitä johtuvat sijaiset, työvuoromuutokset ja ryhmien suunnitelmien vaihtuminen. Päiväkodin johtajalta tämä vaatii organisointia ja henkilökunnan tukemista. Lisäksi haastateltavat mainitsivat suuria rakenteellisia muutoksia kuten uuden päiväkodin perustaminen joko tyhjästä tai siten, että useat vanhat erilliset yhdistyvät yhdeksi

kokonaisuudeksi. Suurista muutoksista keskusteltaessa haastateltavat toivat esiin muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä.

Vastausten perusteella johtajuuden eri osa-alueet näyttävät limittyvän keskenään toisiinsa. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy perustehtävän hoitamisen kannalta vahvimpana osa-alueena ja muut osa-alueet pyrkivät edistämään sen toteutumista tai vaikuttavat jollain tasolla sen toteutumiseen. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen alle sijoittuvalla työvuorosuunnittelulla pyritään tukemaan hyvän arjen toteutumista ryhmissä tai henkilöstön hyvinvointiin satsaamisella vaikutetaan pedagogiikkaan epäsuorasti, sillä uupunut ja väsynyt henkilöstö ei kykene tekemään työtään laadukkaasti tai he ovat sairauslomalla. Inklusion ja moninaisuuden johtaminen linkittyy pedagogiseen johtajuuteen arvokeskustelun käymisenä ja inklusiivisen toimintakulttuurin luomisena ja inklusiivisen pedagogiikan johtamisena. Lisäksi muutosjohtamisella pyritään edistämään koko päiväkodin tai yksikön yhteistä toimintakulttuuria.

Toisena kiinnostuksen kohteena olivat päiväkodin johtajien kokemukset siitä, millaista osaamista työssä tarvitaan. Tutkimuksen tulosten mukaan pedagoginen osaaminen nostettiin tärkeimmäksi osa-alueeksi ja sitä tulisi ehdottomasti löytyä päiväkodin johtajalta. Muut osaamistarpeet liittyivät enemmän esihenkilönä toimimiseen, työelämätaitoihin yleisesti tai yksilön persoonallisiin tekijöihin. Tulosten perusteella päiväkodin johtajan työssä tarvitaan kokonaisuuden hallintaa ja vahvaa itsensä johtamisen taitoa, jotta suuri kokonaisuus pysyy hallinnassa ja kaikki langat käsissä. Työtä ja vastuuta on paljon ja työtä pitää osata priorisoida ja kalenteroida, jotta kaikki työtehtävät tulevat hoidetuksi. Työ on myös jatkuvasti muuttuvaa ja yllättäviä muutoksia tapahtuu päivittäin. Tästä syystä päiväkodin johtajalla tulee olla kykyä kestää muutoksia sekä häneltä tulee löytyä resilienssiä muuttuvissa tilanteissa. Työssä kohtaa myös paljon erilaisia ihmisiä kuten omaa henkilöstöä, lapsia ja heidän huoltajiaan sekä muita yhteistyöverkostoissa toimivia henkilöitä ja kollegoita, joten vuorovaikutustaidot tulee olla kunnossa. Lisäksi esihenkilötyössä tarvitaan hyvää itsetuntemusta sekä omien tunteiden hallintaa, jotta kokonaisuus pysyy johdonmukaisena ja kasassa haastavista tilanteista huolimatta.

Kolmantena tutkielmassa keskityttiin kuvaamaan varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevien käsityksiä siitä, millaista työ on tulevaisuudessa. Tulosten mukaan apulaisjohtaja mallia toivottiin kaikissa vastauksissa oman työn tueksi. Apulaisjohtajalle toivottiin työnjohdollisia oikeuksia, jotta työtä ja vastuuta voisi oikeasti jakaa. Tällä hetkellä päiväkodin

johtaja on kuitenkin viime kädessä vastuussa kaikesta. Apulaisjohtajamalliin liittyi kuitenkin huolenaiheina entisestään kasvavat henkilöstömäärät sekä se, että päiväkodin johtajasta tulee täysin hallinnollinen johtaja ja etäinen henkilöstöstään.

Toinen tekijä, minkä uskottiin haastavan päiväkodin johtajan työtä tulevaisuudessa, on henkilöstöpula ja kasvava epäpätevien työntekijöiden määrä. Tämä haastaa päiväkodin johtajan työtä ja vaatii päiväkodin johtajalta vahvaa pedagogista osaamista ja pedagogista johtamista. Tästä syystä päiväkodin johtajan koulutukseen tulisi sisältyä pedagoginen osaaminen myös tulevaisuudessa. Lisäksi toivottiin, että päiväkodin johtajan kelpoisuuteen sisältyisi jatkossa johtajuuskoulutus kuten rehtoreillakin.

Kolmas päiväkodin johtajan työhön tulevaisuudessa vaikuttava tekijä liittyy monikulttuurisuuden ja moninaisuuden kasvamiseen. Haastateltavien mukaan niin henkilöstö kuin asiakaskuntakin on jatkosta entistä monikulttuurisempaa ja moninaisempaa ja päiväkodin johtajalta vaaditaan ymmärrystä inklusion ja moninaisuuden johtamisesta. Moninaisuus ja monikulttuurisuus tulisi nähdä rikkautena työyhteisössä ja toimintakulttuurissa, eikä tulevaisuudessa voida pitää enää niin vahvasti kiinni siitä mitä on ennen tehty.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan Sinin (2010, 308–312.) fenomenografisen tutkimuksen laatuksitekereiden avulla, joita ovat validiteetti eli pätevyys, havaintojen yleistettävyys ja siirrettävyys, objektiivisuus ja reflektiivisyys, luotettavuus sekä tutkimusetiikka ja tutkijan rehellisyys.

Tutkimus validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen kohteen, aineiston ja tulosten sisäistä johdonmukaisuutta. (Sin, 2010, 308.) Tässä tutkimuksessa johdonmukaisuutta on pyritty edistämään kuvaamalla tutkimusprosessin eri vaiheet tarkasti sekä perustelemaan tutkimuksen aikana tehdyt valinnat huolellisesti. Laitilan, Nikkosen ja Pietilän (2012, 266) mukaan Ahonen (1996) näkemyksen mukaan Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin, jota ohjaa kaksi ulottuvuutta: aitous ja relevanssi. Aitoudella tarkoitetaan sitä, että aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkimukseen osallistuvien ajatuksia, ja relevanssilla sitä, että niiden tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Tutkimuksen kuvauskategoriat ovat aitoja eli ne vastaavat haastateltavien tarkoittamia merkityksiä sekä

relevantteja tutkimuksen teorian kannalta. Tulososiossa on käytetty haastateltavien esittämiä suoria lainauksia osoittamaan kategorioiden aitoutta. Lainausten käytössä on huomioitu, että lainauksia on monipuolisesti kaikilta tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Teoreettinen merkityksellisyys todennettiin kytkemällä muodostetut kuvauskategoriat varhaiskasvatuksen alan keskeisiin käsitteisiin kuten johtajuus, uudistunut toimintaympäristö, pedagoginen johtajuus, jaettu johtajuus, inklusion ja moninaisuuden johtaminen sekä muutosjohtaminen. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että varhaiskasvatuksen johtajuutta tarkasteltiin päiväkodin johtamistyötä tekevien näkökulmasta. Eli heidän, joilla on henkilökohtaisesti arjen kokemusta siitä, millaista työ on. Fenomenografisen tutkimusotteen hyödyntäminen osoittautui toimivaksi valinnaksi päiväkodin johtajien ajatusten ja käsitysten selvittämisessä, sillä sen tavoitteena on selvittää tutkittavien ajatuksia ja näkemyksiä kyseisestä ilmiöstä.

Kiinnostus tutkia varhaiskasvatuksen johtajuutta liittyy tutkielman tekijän omaan uraan varhaiskasvatuksen parissa. Tutkija on työskennellyt alalla yli kymmenen vuotta niin lastenhoitajana, varhaiskasvatuksen-/esiopetuksen opettajana kuin varajohtajana, joten varhaiskasvatuksen kenttä on tuttu. Johtaminen on aina kiinnostanut ja hän toimiikin nykyisin uudella työuralla päiväkodin johtajana. Pitkä työkokemus on mahdollistanut varhaiskasvatuksen muutoksen ja kehityksen näkemisen aitiopaikalta. Tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimusetiikkaa ja tutkijan rehellisyyttä tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon tutkijan oma asiantuntijuus varhaiskasvatuksen alalta pitkän työkokemuksen takia. Tutkimuksen eri vaiheissa on tietoisesti kiinnetty huomiota siihen, ettei tutkijan omat mielipiteet sekoitu aineistosta nousevien tulosten kanssa, vaan tulokset ovat puhtaasti aineistolähtöisiä. Larssonin (1986, 13) mukaan, fenomenografinen analyysi on tulkinnallinen prosessi, jossa tutkijalla on kuitenkin aktiivinen rooli. Analyysin tuloksena syntyneet kuvauskategoriat ovat tutkijan rakentamia ja on mahdollista, että joku toinen tutkija päätyisi toisiin kuvauskategorioihin (Niikko 2003, 39.) Tässä tutkimuksessa analyysin luotettavuutta on lisätty huolellisella perehtymisellä aineistoon. Aineistoa on luettu useita kertoja ja siihen on palattu tutkimuksen eri vaiheissa. Tämän avulla on varmistettu se, että muodostetut kuvauskategoriat pohjautuvat aineistoon ja haastateltavien esittämiin käsitteisiin.

Vaikka tutkimuksessa hyödynnettiin tuttuusaspektia aineiston keruuvaiheessa siitä syystä, että sen uskottiin helpottavan osallistujien saamista, sillä ei nähdä olevan merkitystä tulosten näkökulmasta. Voidaan olettaa, että haastateltavien vastaukset olisivat

olleet samankaltaiset, vaikka tutkimuksen olisi tehnyt toinen henkilö. Haastattelun alussa sanoitettiin tutkijan roolin neutraaliutta ja sitä, että tutkittava ei oleta tutkijan tietävän tai ajattelevan asiasta jollain tavalla tutkijan työhistorian takia, vaan tarkoituksena on, että tutkittava saa kertoa vapaasti ajatuksistaan ja käsityksistään kyseiseen aiheeseen liittyen. Haastateltaville on esitetty tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun aikana, jolloin tutkittava on joutunut selittämään ja kuvailemaan vastaustaan monipuolisemmin. Litterointivaiheessa on kirjattu ylös myös tutkijan omat mahdolliset tarkentavat kysymykset tai kommentit, jolloin analyysivaiheessa on pystytty luotettavammin arvioimaan tutkittavan esittämiä näkemyksiä ja tutkijan omaa neutraalia asemaa tutkijana.

Tutkimusta tehdessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2009, 23–27; TENK 2023.) Tutkimusta varten hankittiin tutkimuslupa. Kutsu tutkimukseen lähetettiin sähköpostitse piiloviestinä, jotta kutsun saaneet eivät nähneet kenelle kaikille kutsu on lähetetty. Tutkimushenkilöille kerrottiin tutkimuksen tavoite sekä miten tietoja käsitellään tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja tutkittavilla oli mahdollisuus keskeyttää tutkimus niin halutessaan missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Osallistujien anonymiteetin säilymistä on varjeltu koko tutkimuksen ajan. Tutkimusaineiston tallennuksessa ei ole käytetty tunnistetietoja, vaan aineisto on tallennusvaiheessa nimetty numeroilla. Anonymiteetin suojelemiseksi tutkimushenkilöiden tai paikkakunnan nimi ei tule missään tutkimuksen vaiheessa esille. Tutkimuksen aineistoa on säilytetty eettisiä periaatteita noudattaen, eikä aineistoa tai sen osia ole luovutettu kolmansille osapuolille. Lisäksi tulososiossa käytettyjä suoria lainauksia valitessa tutkija on huolehtinut siitä, ettei lainauksissa ole minkäänlaisia tunnistetietoja mikä vaarantaisi tutkittavan anonymiteettiä.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tulosten perusteella voidaan tunnistaa myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Ensimmäisenä jatkotutkimus aiheena olisi tutkimuksen laajentaminen koskemaan suurempaa joukkoa. Olisi hedelmällistä kerätä aineisto useasta eri kokoisesta kunnasta ympäri Suomea ja selvittää kokevatko päiväkodin johtajat varhaiskasvatuksen johtajuuden eri tavalla riippuen esimerkiksi siitä kuinka suuressa kunnassa tai missä päin Suomea he työskentelevät. Toinen jatkotutkimusidea liittyisi kunnallisessa ja yksityisessä päiväkodissa työskentelevien päiväkodin johtajien työn tutkimiseen. Tutkimuksen tarkoituksena olisi

selvittää kokevatko päiväkodin johtajat johtajuuden eri tavalla riippuen siitä työskenteleekö kunnallisessa vai yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Kolmas jatkotutkimusidea voisi olla päiväkodin johtajan koulutustaustaan liittyvä. Tällä hetkellä päiväkodin johtajan työtä tehdään kahdella erilaisella koulutustaustalla, joko yliopistopohjaisella varhaiskasvatuksen kandidaatti- /-maisteritutkinnolla tai ammattikorkeakoulupohjaisella varhaiskasvatuksen sosionomi koulutuksella. Jatkotutkimuksessa tutkittaisiin vaikuttaako koulutustausta tutkittavan näkemykseen päiväkodin johtajan työstä ja painottuuko tietyt johtajuuden osa-alueet riippuen koulutustaustasta. Aihe olisi myös ajankohtainen ja liittyisi käytävään poliittiseen keskusteluun siitä, tulisiko varhaiskasvatustilain kirjattua päiväkodin johtajan kelpoisuusehto vaatimusta muuttamaan, sillä päteviä henkilöitä ei ole riittävästi tarjolla.

Varhaiskasvatuksen kenttä on ollut suurten koulutuspoliittisten muutosten kohteena viime vuosina. Vuonna 2018 uudistetulla lainsäädännöllä pyritään nostamaan varhaiskasvatuksen laatua sekä liittämään varhaiskasvatus osaksi koulujärjestelmää ja koulupolkua. Varhaiskasvatuksen johtajuus on keskeisessä asemassa muutoksessa, sillä johtajuus nähdään merkittävänä tekijänä varhaiskasvatuksen laadun edistämiseksi ja toimiva johtajuus on määritelty yhdeksi varhaiskasvatuksen laadun edellytykseksi. Koulutuspoliittisten muutosten lisäksi johdettavat kokonaisuudet ovat kasvaneet, taloudelliset mittarit asettavat työlle tehokkuus vaatimuksia ja säästöpaineita sekä muutokset yleisesti yhteiskunnassa ja työelämässä muodostavat kokonaisuuden mikä haastaa johtamista ja johtamistyössä tarvittavaa osaamista. Aikaisemmin päiväkodin johtajan kelpoisuudeksi on riittänyt varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus mutta uudistetun varhaiskasvatustilain myötä päiväkodin johtajien kelpoisuusehto on nostettu maisteritasoiseksi kasvatustieteen alalla vuoteen 2030 mennessä. Näistä syistä kiinnostus varhaiskasvatuksen johtamisen tutkimiseen on lisääntynyt ja samat tekijät ovat vaikuttaneet myös tämän tutkimuksen aiheen valintaan. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa tutkijan tulevalle työuralle mutta siitä on hyötyä myös muille varhaiskasvatuksen johtajille, osaamisen kehittämisen tueksi. Lisäksi tutkimuksella halutaan edesauttaa alan vetovoimaisuutta ja vaikuttaa siihen, että yhä useampi pysyisi ja hakeutuisi alalle ja tekisi tärkeää työtä varhaiskasvatuksen parissa.

7. LÄHTEET

- Ahonen, Sirkka 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Eija Syrjäläinen, Sirkka Ahonen, Seppo Saari & Leena Syrjälä (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.
- Alila, Kirsi 2020. Varhaiskasvatuksen johtamisen kehittäminen keskiössä. Teoksessa Elina Fonsén & Heidi Chydenius (toim.) Varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla: Esseitä Helsingin yliopiston kasvatus- ja opetusalan johtamisen perusopinintojen kurssilta keväällä 2020. Helsinki: Helsingin yliopisto, 2–4. Saatavilla wwwmuodossa: https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/160484132/Esseita_varhaiskasvatuksen_johtajuudesta.pdf (Luettu 23.3.2025.)
- Burnes, Bernard 2004. Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*. 24(9), 886–902.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith 2007. *Research Methods in Education* (6th ed.). London: Routledge. Saatavilla wwwmuodossa: <https://islmblogblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/05/rme-edu-helpline-blogspot-com.pdf> (Luettu 23.3.2025.)
- Crossan Mary, Vera Dusya & Nanjad Len 2008. Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly* 19 (5), 569–581.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2015. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ekman, Mirva 2021. Kun päteviä varhaiskasvatuksen opettajia ei ole, on kelpoisuusvaatimuksissa joustettava – tilanne haastaa kunnat ja työpaikat, perheisiin se ei toivottavasti näy. Saatavilla wwwmuodossa: <https://yle.fi/a/3-11894037> (Luettu 12.3.2025.)

- Fonsén, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: University Press. Saatavilla wwwmuodossa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 23.3.2025.)
- Fonsén, Elina & Keski-Rauska, Marja-Liisa 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. Työelämän tutkimus 16 (3), 85–200. Saatavilla wwwmuodossa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/b414af92-2736-496e-a462-a837b4f0670e/content> (Luettu 23.3.2025.)
- Fonsén, Elina & Ukkonen-Mikkola, Tuulikki 2019. Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership, Educational Research, 61:2, 181-196, DOI: 10.1080/00131881.2019.1600377
- Fonsén, Elina & Chydenius, Heidi (toim.) 2020. Varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla: Esseitä Helsingin yliopiston kasvatus- ja opetusalan johtamisen perusopintojen kurssilta keväällä 2020. Helsinki: Helsingin yliopisto. Saatavilla wwwmuodossa: https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/160484132/Esseita_varhaiskasvatuksen_johtajuudesta.pdf (Luettu 23.3.2025.)
- Fonsén, Elina & Soukainen, Ulla 2020. Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. Early Childhood Education Journal (2020) 48:213–222. Saatavilla wwwmuodossa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bb87003d-0d09-41f5-9d3a-01bdc048992e/content> (Luettu 23.3.2025.)
- Fonsén, Elina, Pesonen, Jaana & Valkonen, Satu 2021. Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa Arja-Sisko Holappa, Ari Hyyryläinen, Pia Kola-Torvinen, Saana Korva, Ann-Sofie Smeds-Nylund (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 81–98.

- Fonsén, Elina, Varpanen, Jan, Kupila, Päivi & Liinamaa, Tarja 2021. Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. Sosiologia, 58(1), 54–69. Saatavilla wwwmuodossa: <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124587/74743> (Luettu 18.3.2024.)
- Fonsén, Elina, Ahtiainen, Raisa, Kiuru, Laura, Lahtero, Tapio, Hotulainen, Risto, & Kallioniemi, Arto 2022. Kasvatus ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. Työelämän tutkimus, 20(1), 90–117. Saatavilla wwwmuodossa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/95779/68128> (Luettu 18.3.2024.)
- Hakala, Juha T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC – Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. E-kirja. (Viitattu 23.3.2025) Saatavilla: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789523454613>
- Halttunen, Leena 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Saatavilla wwwmuodossa: https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_22480 (Luettu 18.3.2024.)
- Halttunen, Leena, Waniganayake, Manjula, & Heikka, Johanna 2019. Teacher leadership repertoires in the context of early childhood education team meetings in Finland. Journal of early childhood education research, 8(1), 143–161. Saatavilla wwwmuodossa: <https://journal.fi/jecer/article/view/114109/67308> (Luettu 20.1.2025.)
- Harmaala, Minna 2023. Mari Lamponen tekee työtä epäpäteväenä ja hänellä on epäpätevä sijainen – Näin pyörii hankala noidankehä Helsingin päiväkodeissa. Saatavilla wwwmuodossa: <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/6441871> (Luettu 14.3.2025.)
- Hautakangas, Merja & Laakso, Paula 2022. Inklusiivisen varhaiskasvatuksen johtaminen. Teoksessa Noora Heiskanen & Marja Syrjämäki (toim.) Pienet tuetut askeleet – Varhaiskasvatuksen uudistuva tuki ja kehittyvät käytännöt. PS-kustannus, 258–277.

- Heikka, Johanna, Wanganayke, Manjula, Hujala, Eeva 2012. Contextualizing Distributed Leadership within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. Educational Management administration & Leadership 41 (1), 30–44. Saatavilla wwwmuodossa: <https://ecadmin.wdfiles.com/local--files/leadership-administration/Distributed%20Leadership%20within%20EC.pdf> (Luettu 19.3.2024.)
- Heikka, Johanna 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla wwwmuodossa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf> (Luettu 19.3.2024.)
- Heikka, Johanna & Suhonen, Katja 2019. Distributed pedagogical leadership functions in Early Childhood Education settings in Finland. Southeast Asia Early Childhood Journal, 8(2), 43–56. Saatavilla wwwmuodossa: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1239658.pdf> (Luettu 19.3.2024.)
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. 2021. Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. International Journal of Leadership in Education, 24(3), 333–348. Saatavilla wwwmuodossa: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13603124.2019.1623923?needAccess=true> (Luettu 17.3.2025.)
- Heikonen, Lauri, Ahtiainen, Raisa, Fonsén, Elina, Heikkinen, Kirsi-Marja., Lahtero, Tapio, Kallioniemi, Arto 2023. Kohti kehittyvää johtajuutta. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:7. Saatavilla wwwmuodossa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164596/OKM_2023_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 18.3.2024.)
- Heilala, Cecilia., Kalland, Mirjam, Lundkvist, Marina, Forsius, Maria, Vincze, Laszlo, Santavirta, Nina 2021. Work Demands and Work Resources: Testing a

- Model of Factors Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early Childhood Education Journal* (2022) 50:399–409
<https://doi.org/10.1007/s10643-021-01166-5>
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
 - Hjelt, Hanna & Karila, Kirsti 2021. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. Teoksessa ECEAF. *The Journal of Early Childhood Education Research*. Jecer 10(2). Saatavilla wwwmuodossa: [Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit | Journal of Early Childhood Education Research](#) (Luettu: 24.11.2022)
 - Hujala, Eeva 2004. "Dimension of Leadership in the Childcare Context." *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48:1, 53–71
 - Hujala, Eeva & Eskalinen, Mervi 2013. Leadership Task in Early Childhood Education. Teoksessa Eeva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: University Press, 213-233.
 - Hujala, Eeva, Heikka, Johanna & Halttunen, Leena 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Eeva Hujala & Leena Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 288–300.
 - Hujala, Eeva, Heikka, Johanna & Halttunen, Leena 2020. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Eeva Hujala & Leena Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 5.uudistettu painos. E-kirja. (Luettu: 23.3.2025) Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523700758>
 - Kangas, Jonna, Ukkonen-Mikkola, Tuulikki, Sirvio, Katja, Hjelt, Hanna, Fonsén, Elina 2022. "Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä" – Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika* 16 (2) 2022, 72–89. Saatavilla wwwmuodossa: <https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/109089/71662> (Luettu 22.3.2025.)

- Karila, Kirsti 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:6.
- Karila, Kisti, Kosonen, Tuomas & Järvenkallas, Satu 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:20.
- Kettunen, Jaana 2021. Fenomenografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla wwwmuodossa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. (Luettu 20.2.2025.)
- Kröger, Tanja 2025. ”Pitäisi välittömästi lopettaa”, sanoo asiantuntija – Pasilaan rakennetaan jättipäiväkoti-koulua 1200 lapselle. Saatavilla wwwmuodossa: <https://yle.fi/a/74-20146737> (Luettu 22.3.2025.)
- Laakso, Paula, Pihlaja, Pihlaja & Laakkonen, Eero 2020. Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen tiedelehti – JECER 9(2), 373–398.
- Laitila, Minna, Niikkonen, Merja, Pietilä, Anna-Maija 2012. Fenomenografinen lähestymistapa hoitotieteellisessä tutkimuksessa: asiakkaiden käsityksiä osallisuudesta mielenterveys- ja päihdetyössä. Hoitotiede 2012, 24 (4), 258-270. Saatavilla wwwmuodossa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128250/77373> (Luettu 2.3.2025.)
- Laki lasten päivähoidosta 36/1973. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla wwwmuodossa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/1973/36> (Luettu 12.4.2024.)
- Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta. 580/2015. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla wwwmuodossa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2015/580> (Luettu 12.4.2024.)

- Larsson, Staffan 1986. Kvalitativ Analys Exemplet Fenomenografi. Lund: Studentlitteratur.
- Loukomies, Anni, & Laine, Sonja 2023. Inklusio onnistuu! Näin rakennat inklusiivisen toimintakulttuurin. Liettua: PS-kustannus.
- Marton, Ference 1981. Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.
- Marton, Ference & Pong Wing Yan 2005. On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development* 24 (4), 335–348.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Monter, Marianna & Konttinen, Nina 2020. Kaupungistumisen ja aluekehityksen vaikutukset varhaiskasvatuspalveluihin. Teoksessa Elina Fonsén & Heidi Chydenius (toim.) Varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla: Esseitä Helsingin yliopiston kasvatus- ja opetusalan johtamisen perusopinnojen kurssilta keväällä 2020. Helsinki: Helsingin yliopisto, 2–4.
- Niikko, Anneli 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu yliopisto.
- Nivala, Veijo 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Onnismaa, Eeva-Leena 2019. Moniammatillinen tiimityö kunniaan. Saatavilla <https://www.vol.fi/blogit/moniammatillinen-tiimityo-kunniaan/> (Luettu 22.3.2025)
- OPH. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Helsinki: Opetushallitus.
- OPH. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Helsinki: Opetushallitus.

- OPH. 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määritykset ja ohjeet 2022:2a. Helsinki: Opetushallitus.
- Parrila, Sanna & Fonsén, Elina (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ranta, Samuli, Sajaniemi, Nina, Eskelinen, Mervi & Lämsä Tiina 2021. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen – Pedagogisen toiminnan edellytykset suomalaisessa päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa. *Kasvatus & Aika* 15 (2) 2021, 60–72.
- Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla wwwmuodossa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> (Luettu 17.3.2025.)
- Saari, Tiina 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapainneiden hallinnassa. *Hallinnon Tutkimus* 35 (3), 232–243. Saatavilla wwwmuodossa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283> (Luettu 17.3.2025.)
- Sin, Samantha 2010. Considerations of Quality in Phenomenographic Research. *International Journal of Qualitative Methods* 2010, 9(4), 305–319.
- Soukainen, Ulla 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turku: Turun yliopisto. Saatavilla wwwmuodossa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Luettu 17.3.2025.)

- Sydänmaalakka, Pentti 2024. Innostu, Innosta, Innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Saatavilla www.muodossa.com: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf (Luettu 12.3.2025.)
- Their, Siv 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Mermerus.
- Varhaiskasvatuslaki. 580/2018. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla www.muodossa.com: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2018/540> (Luettu 12.4.2024.)
- Virtanen, Pertti & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomaa.
- Virtanen, Pentti & Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. E-kirja. (Viitattu 24.3.2025) Saatavilla: <https://www.elibrary.com/reader/9789518854558/pre-view>

Liite1. Haastattelurunko

1. tutkimuskysymys: Miten varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät kuvailevat johtajuutta?

- Kuvaile omin sanoin työstäsi tällä hetkellä päiväkodin johtajana/varajohtajana?
- Millaisista johtajuuden osa-alueista työsi koostuu?
- Korostuuko jokin johtajuuden osa-alue työssäsi erityisesti, jos korostuu niin mikä ja miten?
- Millaiset arvot ovat tärkeitä varhaiskasvatuksen johtajuudessa?
- Kuvaile omin sanoin miten pedagoginen johtajuus näkyy työssäsi?
- Jaettu johtajuus, yhteinen johtajuus, opettajajohtajuus, miten kuvailisit näitä varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevän näkökulmasta?
- Kuvaile miten inklusion ja moninaisuuden johtaminen näkyy työssäsi?
- Muutos, motivaatio ja hyvinvointi, mitä ne tarkoittavat johtamistyötä tekevän näkökulmasta?

2. tutkimuskysymys: Millaista osaamista varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät kokevat tarvitsevänsä?

- Mitkä ovat keskeiset osaamisalueet varhaiskasvatuksen johtamistyössä?
- Millaisia haasteita koet työssäsi?
- Millaista osaamista koet tarvitseväsi lisää?

3. tutkimuskysymys: Millaista varhaiskasvatuksen johtamistyötä tekevät uskovat työnsä olevan tulevaisuudessa?

- Millaiselta varhaiskasvatuksen johtajuus näyttää tulevaisuudessa?
- Millaista osaamista tämä edellyttää?
- Miten johtajuus ja johtaminen rakentuvat?
- Millaiset arvot ovat tärkeitä tulevaisuuden johtamistyössä?