

Sanna Kuusisto

JAETTU JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSEN TIIMITYÖSSÄ

Sosiaalialan koulutusohjelma

2018

JAETTU JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSEN TIIMITYÖSSÄ

Kuusisto, Sanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Marraskuu 2018
Sivumäärä: 47
Liitteitä: 2

Asiasanat: johtajuus, tiimityö, varhaiskasvatus

Opinnäytetyössä tarkastellaan jaettua johtajuutta raumalaisessa varhaiskasvatusyksikössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin yksikön jaetun johtajuuden tilaa vuorovaikutuksellisesti yksikön henkilöstön ja esimiehen kanssa. Lisäksi tutkimuksessa tuotettiin arviointityökalu yksikön myöhempää käyttöä varten. Tutkimuksen aihe nousi esiin yksikön sisältä ja sillä vastattiin yksikössä ilmenneisiin tarpeisiin.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yksikön tiimejä ja esimiestä. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytetään jaetun johtajuuden teoriaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joiden osa-alueita olivat jaetun johtajuuden rakentuminen, jaettu johtajuus yksikössä ja jaettu johtajuus tiimityössä. Haastattelujen avulla saatiin luotua kuva henkilöstön tämänhetkisestä kokemuksesta aiheen osalta sekä jaetun johtajuuden toteutumisesta yksikössä.

Tutkimus osoittaa, että yksikössä on hyviä rakenteita jaetun johtajuuden toteutumiselle. Haastattelujen perusteella todettiin, että yksikön työilmapiiri on hyvä, osallistava, vastuuta kantava ja demokraattinen. Nämä kaikki ovat edellytyksiä jaetun johtajuuden toteutumiselle. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta myös, että yksikön tieto jaetun johtajuuden käsitteestä on hajanaista, eikä yksikössä ole yhdessä sovittu jaetun johtajuuden mallin käytöstä. Tutkimuksen tulosten avulla tuotiin nämä käsitteet läpinäkyväksi henkilöstölle. Mahdollisia haasteita jaetun johtajuuden tilan saavuttamiselle yksikössä ovat tutkimuksen mukaan epäselvät vastuualueet, vastuiden jakaminen ja muutokset.

SHARED LEADERSHIP IN TEAMWORK OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION

Kuusisto, Sanna

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Bachelor of Social Services.

November, 2018

Number of pages: 47

Appendices: 2

Keywords: leadership, teamwork, early childhood education

This thesis examines the state of shared leadership in one of Rauma's early childhood education units. The research examines the state of shared leadership in interaction with the leader and staff of the unit. In addition, an evaluation tool for the unit was produced during the research process. Topic of the research came from the unit, so it answers a need within the organization.

Research was conducted by interviewing the teams and the leader of the early childhood education unit. Theoretical framework for this thesis is theory of shared leadership. Interviews were semi-structured interviews with sub-sections for building blocks of shared leadership, shared leadership within the unit and shared leadership in teamwork. A view of the staffs current experience with the phenomenon was built from the results of the interviews.

Research shows that the unit contains good structures for achieving the state of shared leadership. The interviews show that the working atmosphere in the unit is good, inclusive, responsible and democratic. These are all key prerequisites for shared leadership. However, based on the research it can be also concluded that the unit's knowledge of the concept of shared leadership is scarce and the unit has not formally agreed on using the model of shared leadership. With the results of the research these concepts were made transparent to the staff of the unit. Possible challenges for shared leadership identified in this research were unclear responsibilities, sharing of responsibilities and changes in organization or external factors.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	RAUMAN VARHAISKASVATUS KONTEKSTINA.....	7
3	VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖSTÖ	9
3.1	Varhaiskasvatuslaki	9
3.2	Varhaiskasvatuksen opettaja.....	10
3.3	Varhaiskasvatuksen sosionomi	11
3.4	Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	11
3.5	Varhaiskasvatuksen erityisopettaja.....	11
3.6	Päiväkodin johtaja.....	11
4	TIIMITYÖSKENTELY	12
4.1	Tiimityön lähtökohdat.....	12
4.2	Tiimityö varhaiskasvatuksessa.....	13
5	JAETTU JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	15
5.1	Johtajuus varhaiskasvatuksessa	15
5.2	Jaettu johtajuus.....	16
5.2.1	Luottamus, arvot ja sitoutuminen	19
5.2.2	Perustehtävä ja toimintakulttuuri.....	21
5.2.3	Keskusteleva ja palveleva johtaminen.....	21
5.2.4	Osaaminen ja asiantuntijuus	23
5.2.5	Erilaisuus ja tunteet	24
6	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	25
6.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	25
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus ja empiirinen tutkimusote	25
6.3	Aineiston keruu.....	27
6.4	Aineiston analyysi.....	27
7	TULOKSET	28
7.1	Jaettu johtajuus ja sen tila yksikössä.....	28
7.2	Jaettu johtajuus tiimityössä	35
7.3	Henkilöstön toiveet ja odotukset johtamisesta.....	39
8	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	40
9	ARVIOINTI	42
9.1	Tutkimusprosessin arviointi.....	42
9.2	Oman oppimisen arviointi.....	43
10	LOPPUSANAT	46
	LÄHTEET.....	47

LIITTEET

LIITE 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

LIITE 2. Jaetun johtajuuden arviointityökalu

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkastelee Rauman varhaiskasvatuksen yksikön jaetun johtajuuden tämänhetkistä tilaa työntekijöiden ja esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyö vastaa yksikön tarpeisiin ja sillä pyritään tekemään yksikön jaetun johtajuuden tilaa näkyväksi työyhteisössä sekä havaitsemaan mahdollisia esteitä ja haasteita jaetun johtajuuden toteutumiselle. Osallistava ja vuorovaikutuksellinen näkökulma on jaetun johtajuuden teorian keskeinen osa. Opinnäytetyö osallistaa työyhteisöä sekä tuo heidän näkemyksiään vuorovaikutuksellisesti esiin.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytetään jaetun johtajuuden teoriaa ja tiimityön rakenteet varhaiskasvatuksessa ovat vahvasti esillä opinnäytetyössä. Johtamistaidot eivät ole yksinomaan esimiehen taitoja, vaan ne tulisi nähdä myös työyhteisöjen taitoina. Jokaisen tulisi sitoutua niiden kehittämiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, sillä johtaminen liittyy aina useiden ihmisten toimintaan. (Juuti 2017, 9-10). Huomaankin johtamisen nousseen viime vuosien varhaiskasvatuskirjallisuudessa vahvasti esille. Keskeisinä teemoina ovat johtamisen kehittäminen ja osaamisen tunnistaminen laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamiseksi. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka on noussut voimakkaasti esiin uudessa varhaiskasvatussuunnitelmassa, joka edellyttää tarkastelemaan ja arvioimaan vahvasti varhaiskasvatuksen laatua. Myös uusi varhaiskasvatustilaki edellyttää tiimien eri ammattiryhmien osaamisalueiden ja vahvuuksien tunnistamista.

Opinnäytetyön työstämisen myötä haluan vahvistaa ja syventää omaa osaamistani varhaiskasvatuksen tiimityöstä, ymmärtää tämän päivän johtamisen tilaa ja syventää ymmärrystäni varhaiskasvatusorganisaatiossa toimimisesta johtamisen näkökulmasta. Myös ymmärrykseni toimivan, vuorovaikutuksellisen ja refleктоivan tiimityön tärkeydestä on vahvistunut ammatti-identiteetin kehittyessä.

Sosionomin koulutus on vahvistanut omaa osaamista opinnäytetyön toteuttamiseen. Tutkimusmenetelmien opintojaksot antavat valmiuksia tutkimuksen tuottamiseen ja koulutukseeni on sisältynyt jatkuvaa vuorovaikutuksen prosessointia, joka on tutkimuksessa keskeisessä asemassa. Johtamis- ja kehittämistyön harjoittelu sekä sitä tukevat organisaation ja johtamisen sekä työyhteisöä koskevat opintojaksot ovat avartaneet ja vahvistaneet ymmärrystäni johtamiseen liittyvistä ilmiöistä. Työkokemukseni varhaiskasvatuksen organisaatiossa lähihoitajana työskentelystä tukee ymmärrystä tiimityöstä ja organisaatiossa olevista rakenteista sekä niissä näkyvistä muutoksista. Varhaiskasvatuksen muutokset edellyttävätkin mielestäni vahvempaa ja syvempää ymmärrystä itseni suhteuttamisesta organisaatioon perustehtävään, jota opinnäytetyön työstäminen tukee. Vuorovaikutustaitojen, reflektoinnin, perustehtävän vahva ymmärrys ja siihen sitoutuminen sekä itsensä johtamisen taidot ja oppimista sekä kehittymistä tukeva ympäristö nousevat mielestäni vahvasti organisaation muutoksissa esiin. Tulleekin tarkastella johtamisen muuttumista ja sen vaikutusta työntekijään kohdistettuihin odotuksiin.

Opinnäytetyöni alku rakentuu varhaiskasvatuksen kontekstin, johtamisen ja tiimityön teorian tarkasteluista. Aineisto hankittiin haastattelemalla yksikön tiimejä ja esimiestä. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 19, Tiimejä 6. Kysymykset ja yksikölle tehty arviointityökalu löytyvät opinnäytetyön liitteinä. Tutkimuksen lähtökohdat ovat osiossa kuusi. Haastattelujen pohjalta tekemäni tulosten analyysi on osiossa seitsemän. Viimeisessä osiossa olen kuvannut opinnäytetyön prosessin vaiheiden aikana nousseita kysymyksiä, haasteita ja pohdintoja erilaisista eteen tulleista ristiriidoista sekä onnistumisista. Toivon, että opinnäytetyöni avaa lukijalle uusia näkökulmia johtamisesta ja oivalluksia johtamistaidoista.

2 RAUMAN VARHAISKASVATUS KONTEKSTINA

Jokaisella alle kouluikäisellä lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen, joka on suunnitelmallista ja tavoitteellista opetuksen, kasvatuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta. Tavoitteena on pedagogiikan avulla tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista

sekä edistää hyvinvointia. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristöjä ovat päiväkodit, perhepäivähoito sekä erilaiset kerho- ja leikkitoiminnot. Esiopetusta tarjotaan lapsille koulua edeltävänä vuonna. Esiopetus muuttui velvoittavaksi 1.8.2018. (Opetushallituksen [www-sivut](#) 2018.)

Varhaiskasvatus on myös ehkäisevää palvelua, joka edistää yhteiskunnassamme tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta sekä ennaltaehkäisee syrjäytymistä. Tavoitteena on tukea huoltajien kasvatustyötä ja vahvistaa lasten osallisuutta sekä aktiivista toimijuutta yhteiskunnassamme. (Rauman kaupungin [www-sivut](#) 2018 a.)

Rauman kaupunki on 2017 ottanut käyttöön uuden organisaatorakenteen. Johtamisjärjestelmä ja toimintatavat on muutettu vastaamaan 2020-luvun vaatimuksia. Tavoitteena on, että kuntalaiset ja asiakkaat saisivat mahdollisimman hyvät palvelut. Keskeisiksi tavoitteiksi vuonna 2013 tehdyssä strategiassa asetettiin palvelevan toimintakulttuurin ja rakenneuudistuksen aikaansaaminen. Organisaation, toimintatapojen ja johtamisjärjestelmän uudistamiselle asetettiin neljä konkreettista tavoitetta: johtamisen selkeyttäminen, byrokratian väheneminen, toiminnan muutos enemmän asiakaslähtöiseksi ja vuorovaikutteiseksi sekä oma-aloitteisuuden ja osaamisen vahvistaminen. (Rauman kaupungin [www-sivut](#) 2018 b.)

Rauman kaupungille on luotu myös Rauman tarina, joka pitää sisällään kaupungin strategian ja arvot. Tarina on kaksiosainen. Ensimmäinen osa on tehty vuonna 2013 ja sitä on uudistettu toisessa osassa, joka pitää sisällään Rauman kaupungin neljä arvoa. Nämä arvot ovat osallistava, oppiva, ennakoiva ja rohkea. Osallistava organisaatio arvostaa ja kuuntelee aidosti, innostaa muita osallistumaan, luo yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä sekä jakaa avoimesti tietoa, jotta saadaan kaikki ideat ja osaaminen käyttöön. Oppiva organisaatio luo edellytyksiä oppimiselle ja on kehitysmönteinen. Oppiva henkilö on kiinnostunut siitä, mitä ympärillä tapahtuu, haluaa kehittyä ja on utelias sekä innostunut. Hän myös jakaa opittua tietoa ja kykenee vastaanottamaan ja antamaan palautetta. Ennakoiva organisaatio on edelläkävijä, joka ei odota muutosta ulkopuolelta vaan kehittyä itse. Ennakoiva organisaatio kykenee tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja reagoimaan niihin sekä etsimään ja analysoimaan tietoa. Rohkea organisaatio on ratkaisukeskeinen ja tarttuu tilaisuuksiin sekä kyseenalaistaa nykyisen

tekemisen tavan. Se ei lannistu vastoinikäymisistä ja sietää epävarmuutta, uskaltaa epäonnistua mutta oppii kuitenkin virheistään. (Rauman kaupungin www-sivut. 2018 c.)

Rauman kaupungin tavoitteena on, että lapsi kulkee iloisin mielin omaa polkuaan. Polun varrelta hän löytää oppimisen ja oivaltamisen riemua, tutkimista ja ihmettelemistä sekä ystäviä. Rauman kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2017, ”lapsi kasvun polulla”, kuvastaa ajatusta lapsesta oman kasvunsa ja kehityksensä alkutaipaleella. Lapsen hyvinvoinnin perustana nähdään yhteistyö huoltajien kanssa, kaikkien osallisuus, ammattitaitoinen henkilöstö ja terveellinen sekä turvallinen ympäristö. Näiden toteutuessa lapsi saa osakseen tarvitsemansa huolenpidon ja hoivan. (Rauman kaupungin www-sivut 2018 d.)

Organisaation linjaukset vaikuttavat yksiköiden toimintakulttuurin muodostumiseen. Opinnäytetyöni tutkimus on suunnattu yhteen raumalaiseen varhaiskasvatusyksikköön. Rauman kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman ihanteet toteutuvat parhaiten, mikäli arvot ja strategia ohjaa koko henkilöstön tavoitteellista toimintaa jaetun johtajuuden ominaisuuksin.

3 VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖSTÖ

3.1 Varhaiskasvatuslaki

Varhaiskasvatuslaki ohjaa varhaiskasvatuksen toimintaa ja määrittelee henkilöstön sekä päiväkodin johtajan pätevyysvaatimukset. Tiimit koostuvat eri ammattiryhmien edustajista, joilla on oman alansa osaamista. Tässä luvussa on kuvattu eri ammattiryhmien osaaminen ja rooli varhaiskasvatuksessa. Kaikkien osaamista tulisi hyödyntää työssä ja moniammatillisissa työryhmissä.

Uusi varhaiskasvatuslaki 540/2018 on tullut voimaan 1.9.2018. Kuten aiemmin kirjoituksessani nostin esille, varhaiskasvatuksella tarkoitetaan pedagogiikkaan painottuvaa lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista hoidon, kasvatuksen ja opetuksen muodostamaa kokonaisuutta. Voimaan tulleen lain myötä varhaiskasvatus on entistä

vahvemmin osa suomalaista kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Uusi varhaiskasvatuslaki pyrkii vahvistamaan varhaiskasvatuksen laatua ja pedagogiikkaa nostamalla päiväkotien henkilöstön koulutustasoa ja selkeyttämällä tehtävänimikkeitä. Laki säättää henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia varhaiskasvatuksen erityisopettajan, varhaiskasvatuksen opettajan, varhaiskasvatuksen sosionomin, varhaiskasvatuksen lastenhoitajan ja päiväkodin johtajan tehtäviin. Tavoitteena on hyödyntää ja tunnistaa varhaiskasvatuksessa koulutuksen mukainen osaaminen. Koulutustason nostamiselle on annettu laissa pitkä siirtymäaika, vuodesta 2030 lähtien päiväkodeissa vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla korkeakoulututkinto. Siirtymäsäännöksiin on turvattu lain voimaan tullessa kelpoisten henkilöiden kelpoisuuksien säilyminen. (Opetusalan ammattijärjestön [www-sivut](http://www.sivut). 2018.)

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 25§ määrittelee, että kunnan, kuntayhtymän ja yksityisen palveluntuottajan on huolehdittava, että varhaiskasvatuksessa on riittävä määrä eri kelpoisuusvaatimukset täyttävää henkilöstöä. Kunnan käytettävissä on oltava varhaiskasvatuksen tarvetta vastaavasti varhaiskasvatuksen erityisopettajan palveluja ja lisäksi varhaiskasvatuksessa voi olla lasten tarpeet ja varhaiskasvatuksen tavoitteet huomioiden myös muuta henkilöstöä.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 7§:n mukaan kunnan on myös varhaiskasvatusta järjestäessään toimittava yhteistyössä tarvittavien tahojen kanssa, kuten opetuksesta, liikunnasta ja kulttuurista, lastensuojelusta ja muusta sosiaalihuollosta, neuvolatoiminnasta ja muusta terveydenhuollosta vastaavien kanssa.

3.2 Varhaiskasvatuksen opettaja

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 26§ määrittelee seuraavanlaisesti: ”Kelpoisuusvaatimuksena varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviin on vähintään kasvatustieteen kandidatin tutkinto, johon sisältyy varhaiskasvatuksen tehtäviin ammatillisia valmiuksia antavat opinnot, joista voidaan säätää tarkemmin valtioneuvoston asetuksella, tai jota on täydennetty mainituilla opinnoilla.”

3.3 Varhaiskasvatuksen sosionomi

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 27§ määrittelee seuraavanlaisesti: ”Kelpoisuusvaatimuksena varhaiskasvatuksen sosionomin tehtäviin on vähintään sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet vähintään 60 opintopisteen laajuiset opinnot, joista voidaan säätää tarkemmin valtioneuvoston asetuksella, tai sosionomin tutkinto, jota on täydennetty mainituilla opinnoilla.”

3.4 Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 28§ määrittelee seuraavanlaisesti: ”Kelpoisuusvaatimuksena varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtävään on kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto, sosiaali- ja terveysalan perustutkinto tai muu vastaava soveltuva tutkinto, joihin sisältyy tai joita on täydennetty riittävän laajoilla lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tutkinnonosilla.”

3.5 Varhaiskasvatuksen erityisopettaja

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 30§ määrittelee seuraavanlaisesti: ”Kelpoisuusvaatimuksena varhaiskasvatuksen erityisopettajan tehtäviin on:

- 1) kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tehtävään, jonka lisäksi on suoritettu erityisopetuksen tehtäviin ammatillisia valmiuksia antavat opinnot, joista säädetään valtioneuvoston asetuksella; tai
- 2) kasvatustieteen maisteri pääaineena erityispedagogiikka (varhaiserityisopettajan koulutus).”

3.6 Päiväkodin johtaja

Varhaiskasvatuslain 540/2018 31§ määrittelee seuraavanlaisesti: ”Kelpoisuusvaatimuksena päiväkodin toiminnasta vastaavan johtajan tehtävään on kelpoisuus 26 tai 27

§:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito.”

4 TIIMITYÖSKENTELY

4.1 Tiimityön lähtökohdat

Varhaiskasvatuksessa työtä tehdään tiimeissä ja lisäksi tiimit tekevät yhteistyötä eri ammattiryhmien kanssa. Varhaiskasvatuksen tiimirakenteet muodostavatkin otollisen pohjan jaetun johtajuuden rakentumiselle.

Työn onnistumisen edellytyksenä on kasvattajatiimien hyvä toimivuus. Tiiminä kehittyminen vaatii keskustelua ja reflektointia. Lisäksi tiimin tulee tunnistaa ja hyväksyä jäsenten erilaisuus sekä toimia yhdessä sovittuja päämääriä kohti. Uutta tiimiä muodostettaessa nousee esimiehen ohjaus merkittävään rooliin. Tärkeää on myös tunnistaa lastentarhanopettajan rooli tiiminsä pedagogisena vastuuhenkilönä. Hänen vastuulleen kuuluu tiimityötä tukevien työvälineiden, kuten tiimisopimuksen ja ryhmävasun laadinta sekä näiden prosessien johtaminen. (Parrila & Fonsen 2016, 81.)

Tiimin jäsenten sitoutuessa yhteisiin tavoitteisiin, oppimiseen ja tiiminä kehittymiseen, on tiimillä mahdollisuus kasvaa toimivaksi tiimiksi. Kun tiimillä on selkeät työnkuvat, pääsee jokainen yksilö hyödyntämään omaa osaamistaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Korkeatasoinen tiimi kykenee kriittiseen reflektointiin ja kehittämään arvioinnin pohjalta omaa toimintaansa tavoitteiden mukaiseksi. Tiimi ottaa yhdessä vastuuta tiimin toiminnasta ja kykenee ottamaan vastuuta myös jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisesta kehittymisestä. (Parrila & Fonsen 2016, 83.)

Mikkola & Nivalainen (2009, 78-79) kuvailevatkin, että tiimien toimivuutta edesauttaa, jos tiimin jäsenet voivat työskennellä yhdessä useamman vuoden ajan. Tieto useamman vuoden yhteistoiminnasta motivoi tiimin jäseniä, jolloin he sitoutuvat kehittämään tiimin toimintaa, lapsiryhmän pedagogiikkaa sekä oppimisympäristöä. Ensimmäinen vuosi menee opetellessa ja totutellessa toisten työtapoihin. Mikäli

kehitysprosessi etenee toivotulla tavalla, on seuraavana vuonna työskentely helpompaa ja tiimin yhteistyötaidot kehittyneet. Kolmantena vuonna tiimin jäsenet luottavat toistensa osaamiseen ja ammattitaitoon. Kokonaisuus on toimiva ja kasvattajilla on yhteinen kasvatusnäkemys sekä käsitys perustehtävästä.

4.2 Tiimityö varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa työskennellään 3-6 hengen tiimeissä. Työtä tehdään eri ammattiryhmien kesken, joten jokaisen työntekijän tulee olla motivoitunut tekemään yhteistyötä muiden kanssa. Tiimityöskentely mahdollistaa lasten ja perheiden tilanteiden pohtimisen yhdessä sekä antaa ymmärrystä ja vahvistaa yhteisiä tavoitteita sekä toimintatapoja. Tiimin voidaan nähdä toimivan peilinä työntekijän ammatillisuuden ja ammattitaidon kehittymiselle, sillä yhdessä reflektointi ja keskustelu mahdollistaa uuden tiedon rakentumisen ja sitä kautta ammatillisen kasvun. Tiimin yhteinen ja selkeä linja vahvistaa yhtenäisiä toimintatapoja ja ohjaa sekä kannustaa lapsia erilaisissa päivittäisissä tilanteissa. (Mikkola & Nivalainen 2009, 76.)

Hujala & Turja (2017, 301) ovat havainneet, että työelämän nopeat muutokset edellyttävät työntekijöiltä valmiuksia ja kykyä osaamisen jatkuvaan päivittämiseen. Tiimi, joka luo tietoa ja tukee jäsentensä kehittymistä, vahvistaa yksilöiden oppimista. Tämänkaltaisessa oppimisessa keskeisiä ovat yhteiset ja yksilölliset, jaetut sosiaaliset prosessit. Näin ollen varhaiskasvatuksen työntekijöiden osaaminen ja asiantuntijuus sekä niiden kehittyminen nivoutuu yksilöllisyyden lisäksi yhteisöllisyyteen, jossa jaetaan asiantuntijuutta ja tietoa. Varhaiskasvatustyössä tärkeää on jaettu asiantuntijuus, tietämys ja ymmärrys. Kehittymisen edellytyksenä on yhteinen arjen kokemuksista oppiminen, kasvatuskäytänteiden arviointi ja yhteinen ongelmatilanteiden pohdinta. Yksilön oma oppimisprosessi etenee ja osaaminen kehittyy sekä rakentuu yhdessä muiden kanssa motivoivassa ja oppimista tukevassa oppimisympäristössä.

Yksilöiden osaaminen muuttuu tiimiosaamiseksi ja sitä kautta organisaation osaamiseksi. Hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot mahdollistavat yhteisöllisen toimintakulttuurin muodostumisen. Tiimillä tulee olla mahdollisuus käydä riittävästi keskusteluja työhön liittyvistä ilmiöistä. Samalla vahvistuu ammatti-identiteetti,

työssäjaksaminen ja koko työyhteisön hyvinvointi. Tiimi on vastuussa hyvästä kasvumapiiristä, jonka pohjalla on hyvä pedagogiikka ja toimiva tiimi. Johtamisella varmistetaan, että kasvattajat ovat ymmärtäneet työn tavoitteet riittävän yhtenäisellä tavalla ja toimivat sopimusten mukaan. Lastentarhanopettajalla on vastuu tiimin pedagogiikasta ja muiden ohjauksesta pedagogisten menetelmien käyttöön. Tiimin jokaisella kasvattajalla on kuitenkin vastuu hyvän pedagogiikan toteutumisesta. (Järvinen & Mikkola 2015, 62.)

Tiimin jäsenille tulee työstettävää lapsilta, perheiltä, työyhteisöltä sekä jokaisen työntekijän sisäisestä maailmasta. Tiimin jäsenet kantavat paljon erilaisia tunteita, joita on tärkeää työstää yhdessä. Yksilön sisäinen maailma ja työhön liittyvät ilmiöt saadaan näkyväksi avoimella keskustelulla työstä ja sen kuormittavuudesta. (Mikkola & Nivalainen 2009, 77.)

Rainan (2012, 131, 150-151) mukaan tiimirakenteiden alkaessa yleistyä näkyi niiden toiminnan muodostumisessa kaksi vaihetta. Toisessa ryhmien oletetaan toimivan itseohjautuvasti ja toinen taas pohjautuu ajatukselle, jossa tiimissä kaikki tekevät kaikkea tasapuolisuuden takaamiseksi. Kuitenkin Raina korostaa, että tiimi tarvitsee tukea työnsä tavoitteiden toteuttamiseen. Muutoin riskinä on, että ryhmän jäsenet alkavat toimia omista intresseistään ja ymmärryksestään käsin, eikä heidän osaamistaan saada hyödynnettyä ja jaettua riittävästi tiimissä. Itseohjautuvan tiimin tavoitteena on toimia mahdollisimman itsenäisesti työssään ja sen odotetaan toimivan yhteistyössä muiden tiimien ja verkostojen kanssa. Tämänkaltaisen tiimin prosessien ja tiimin eheyden ja kiinteyden varmistamiseksi tiimi tarvitsee johtajuutta, joka auttaa sitä pysymään oikeassa suunnassa. Jollekin on annettava johtamisen rooli tukemaan tiimin vaativaa tehtävää. Tämänkaltaista johtajuutta ei kuitenkaan tule sekoittaa esimiestyöhön. Voidaan käyttää mm. käsitettä sopimusjohtajuus, joka perustuu yhteiseen sopimukseen johtajuudesta ja jonka tavoitteena on yhteisöllisen sekä osallistavan toimintakulttuurin saavuttaminen.

Toimivalle tiimille on Jaben (2017, 86) mukaan luonteenomaista kiertävä vetovastuu. Vetäjä jakaa tehtävät toisille tiimiläisille ja huolehtii sopimusten teosta. Ilman tiiminvetäjää on vaarana, että tiimiin syntyy konflikteja ja ristiriitoja. Jos taas yksi ihminen on koko ajan tiimivetäjänä, vaarana on tiimidynamiikan kärsiminen.

Varhaiskasvatuksen ympäristössä haasteena onkin hyvän tiimidynamiikan ylläpito tiimirakenteen pakottaman vetovastuun säilymisestä huolimatta. Aidossa ja ihanteellisessa tiimissä jokaisen jäsenen taidot täydentävät toisiaan. Jokainen on sitoutunut yhteiseen päämäärään ja ottaa vastuuta omasta toiminnastaan. Jäsenen mukaan huipputiimi sitoutuu vahvasti jokaisen tiimiläisen henkilökohtaiseen kehitysprosessiin.

5 JAETTU JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

5.1 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus on noussut puheisiin viime aikoina. Johtajuutta on alettu tarkastella ja kehittää. Tässä luvussa kuvaan johtajuutta varhaiskasvatuksessa, jaetun johtajuuden käsitettä sekä oman näkemykseni jaetun johtajuuden osa-alueista.

Hujala & Turja (2017, 288) kertovat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016) määrittelevän ohjaavana asiakirjana ensimmäisiä kertoja päivähoidotyön historiassa selkeästi johtajuuden ja vastuuttavan myös koko ammattihenkilöstön laajasti johtajuuteen. Johtajan tulee edistää osallistavaa toimintakulttuuria mahdollistamalla ammatillisen keskustelun ja rohkaisemalla henkilöstöä kehittämään ja innovoimaan pedagogista työtään. Pedagogiikan ja johtajuuden nähdään rakentuvan toimintakulttuurin käsitteelle, johon johtaminen keskeisesti vaikuttaa. Varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tulee näkyä vahvasti perustana varhaiskasvatustyön suunnittelussa, toteuttamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Tämä edellyttää pedagogiikan johtamista. Laajasti nähtynä se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla rakennetaan henkilöstön työolosuhteita, pedagogista osaamista ja laadukasta toimintaa. Kaikilla kasvattajilla on ammatillinen vastuu lasten oppimisesta ja hyvinvoinnista.

Viimeisimmässä vuonna 2013 tehdyssä OECD:n raportissa Suomi on saanut hyvät arviot mm. kokonaisvaltaisesta lapsen hyvinvointiin pureutuvasta integroidusta järjestelmästä ja laadullisesti korkeatasoisesta sisällöllisestä toiminnasta. Raportin mukaan korkealaatuinen varhaiskasvatus parantaa lasten hyvinvointia ja oppimista sekä

vähentää köyhyyttä. Kehittämiskohteina kuitenkin nousee mm. alhainen varhaiskasvatuksen osallistumisprosentti, selkeä työnjako ammattiryhmien välillä sekä johtajuus ja informaatioteknologia. Vanhempien valvettuneisuutta ja kiinnostusta tulisi myös hyödyntää aktiivisemmin varhaiskasvatuksessa. (Opetus ja kulttuuriministeriön julkaisut 2014, 20, 148-151.)

Päiväkodin johtajuutta on tutkittu Suomessa yllättävän vähän. Laadun varmistaminen edellyttää suunnittelua ja arviointia sekä moniammatillisuuden tuomien näkökulmien yhteensovittamista. Päiväkodin johtajan tulee vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaation strategiaan ja yksikkönsä suunnitelmiin, mutta samalla välittää tietoa kentän tilanteesta ylemmälle taholle. Johtajan tulee myös koordinoita yhteistyötä eri tahojen ja perheiden välillä. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisut 2014, 146.)

5.2 Jaettu johtajuus

Tässä osiossa esitän varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden käsitteet, jotka olen jaotellut näkemykseni mukaisesti alakategorioihin. Näkemykseni syntyi kirjallisuuskatsausta tehdessä ja ne vahvistuivat opinnäytetyöprosessin edetessä.

Johtaminen voi parhaimmillaan kehittyä jaetuksi johtamiseksi. Jaetun johtajuuden tilan saavuttaminen edellyttää, että työyhteisön henkilöt kokevat voimakasta yhteisvastuuta päämäärien saavuttamisesta sekä toimivat oma-alotteisesti ja uutterasti niiden saavuttamiseksi. Nykyisissä nopeasti muuttuvissa ja virtuaalisissa olosuhteissa johtaminen on uusien haasteiden edessä. Siksi on kiinnitettävä erityistä huomiota johtamisen kehittämiseen, jotta organisaatiot menestyvät. (Juuti, 2016, 10.)

Manz, Skaggs, Pearce & Wassenaar (2015) vahvistavat myös, että maailman muutosten seurauksena johtaminen, johtamisen teorian, organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen ovat erilaisten haasteiden edessä. Nykyiset organisaatiot vaativatkin juuri jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden mallilla saadaan tuotettua mahdollisimman hyvää palvelua asiakkaille ja työntekijät voivat paremmin. (Juuti 2016, 9-10.) Juutin (2017, 9-10) mukaan jokainen meistä voi myös oppia johtamista, sillä se ei ole synnynnäinen

ominaisuus, vaan opittu taito. Johtamistaitojen kehittämisen voidaankin nähdä vaikuttavan mm. työyhteisön toimintaan, ilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen.

Johtamisen tulisikin rakentua keskustelevalle ja jaetulle johtajuudelle, jossa päätöksiä tehdään yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Jokaisen työntekijän vastuu on jakaa avoimesti tietoa, näkemyksiään ja keskustella niistä muiden kanssa. Jokaisen tulee sitoutua oman työnsä suunnitteluun ja varmistaa, että muut tietävät mitä ollaan tekemässä. Yhdessä reflektointi ja palautteen antaminen sekä saaminen on myös merkittävä osa työn ja laadun arviointia. Asiakas ja työ on jaetun johtajuuden keskiössä. Siksi voidaankin ajatella, että jokaisesta työntekijästä tulee samalla sekä työntekijä että johtaja. Katseiden tulee kääntyä siihen, miten voimme palvella asiakkaitamme mahdollisimman hyvin ja joustavasti (Juuti, 2017. 49-50.) Kun organisaatiossa työskentelevät toimivat joustavalla, avuliaalla asenteella asiakkaiden ja ympäröivän yhteisön eteen, saavutetaan myös taloudellista tuloksellisuutta, jonka voidaan katsoa syntyvän hyvän osaamisen, tahdon ja ahkerien ponnistelujen tuloksena. (Juuti 2017, 17.)

Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen (2005, 19- 20) kuvailevat, että jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdelta suunnalta. Sen voidaan ajatella tarkoittavan johtajan vastuiden jakamista. Tällöin ajatellaan johtamisen muodostavan kokonaisuuden, joka voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin. Näitä osa-alueita voivat olla mm. tiimien rakentaminen, alaisten kannustaminen ja motivoiminen, erilaisten verkostosuhteiden ylläpitäminen sekä työprosessien kehittäminen. Tavoitteena johtamisen osa-alueiden kokonaisuudessa on hallinnan ja järjestyksen ylläpitäminen. Toisena jaetun johtajuuden suuntana voidaan pitää yhteiseksi tekemisen prosessia, jossa työtehtäviä sekä vastuita on jaettu ja ihminen kohdataan kokonaisuutena. Prosessiin tulee mukaan arvot, ihanteet, luottamus ja kulttuuriperimä. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa sitä, että jaetaan omia ajatuksia, tulkintoja ja kokemuksia ja kuunnellaan muiden näkökulmia arjessa ilmenevien tilanteiden suhteen. Jakaminen mahdollistuu, kun ihmiset luottavat toisiinsa ja toisen ammattitaitoon, ovat valmiita kuuntelemaan muiden näkökulmia ja muodostamaan niiden pohjalta yhteisiä ajatteluprosesseja.

Jaetussa johtajuudessa voidaan katsoa olevan neljä tasoa: yksilötaso, ryhmätaso, organisaatiotaso ja henkilöstöjohtamisen taso. Yksilöiden ja ryhmän tasolla jaettu johtajuus parhaimmillaan näyttäytyy ryhmän me- henkisyytenä, jossa jokainen kantaa

yhteisvastuuta. Kaikkien osaaminen tunnustetaan ja tehtäviä jaetaan niille, joiden osaaminen vastaa tehtävässä vaadittavia kykyjä. Muiden näkökulmia kunnioitetaan ja kuunnellaan avoimessa keskustelelevassa ilmapiirissä. Ryhmä jakaa tietoa ja osaamistaan, esimerkiksi mentoroimalla. Organisaation tasolla tulisi olla jaettu ja yhteinen näkemys organisaation visiosta ja missiosta. Valitettavasti kuitenkin useimmat johtajat yliarvioivat vision ja mission tuntemuksen organisaatiossaan. Organisaation tulisikin arvioida ja testata toimintatapojaan sekä tehdä jaetut arvot näkyviksi. Henkilöstöjohtamisen tasolla tulee kiinnittää eritoten huomiota rekrytointiin; valita sellaisia henkilöitä, joiden osaaminen vastaa työssä vaadittavaa osaamista. Henkilöstöä tulee myös kouluttaa ja kehittää työssään. (Pearce, Wassenaar & Manz, 2014.)

Jaettu johtajuus edellyttääkin juuri tiedon jakamista muiden kanssa. Jaettu johtajuus saa voimansa siitä, että siinä hyväksytään erilaiset näkökannat, eriävätkin. Tiedon siirtäminen ja jakaminen on yksi jaetun johtajuuden edellytys. Kokeneimpien työntekijöiden kohdalla kuulee puhuttavan ns. hiljaisesta tiedosta. Hiljainen tieto muodostuu oivalluksista, kokemuksista, ideoista, arvioista ja arvoista. Tieto voi myös olla kollektiivista, jossa samaa työtehtävää tekevien yhteistä kokemusta jaetaan. Sanoitettu tieto sen sijaan löytyy kirjoista, tietokannoista, papereista ja erilaisista ohjeistuksista. Juuri sosiaalisten foorumien lisääminen työpaikalla parantaa mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen kanavia ovat ainakin sähköposti, puhelin, tiedotteet ja kokousten päätökset. Erilaisten näkökulmien hyväksyminen kehittää työyhteisön ajatteluprosesseja ja tietoutta, joka sisältää paljon uskomuksia ja tunteita. Työyhteisössä tulisi sallia virheiden tekeminen ja kääntää siitä saatu oppi hyödyksi, eikä tekijää vastaan. Tieto rakentuu ja syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 76-77, 86-88.)

Varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden käsite on tullut osaksi keskustelua ja johtajuusajattelua. Kuitenkin jaetun johtajuuden tutkimustieto on vielä vähäistä. Tavoitteena on uudistaa johtamista osallistamalla henkilöstöä johtajuuteen. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä oikeaa jaetun johtajuuden mallia, joka toimisi suoraan kaikissa organisaatioissa. (Fonsen & Parrila 2016, 45.) Pearce ym. (2014) vahvistavat myös, että jaetun johtajuuden muoto tulee sopeuttaa organisaation tarpeisiin ja tilanteeseen. Fonsen & Parrila (2016, 45) esittävät, että esimiehen tulisikin tarkastella oman yksikkönsä piirteitä jaetun johtajuuden näkökulmasta ja kehittää niitä esimerkiksi vahvistamalla

henkilöiden osallisuutta ja toimijuutta. On tärkeää lisätä henkilöstön tietoisuutta yhteisistä tavoitteista ja strategioista yhdessä keskustellen. Johtamisvastuita- ja tehtäviä on hyvä tehdä läpinäkyväksi työyhteisössä ja pohtia yhdessä keskustellen niiden jakautumista. Kun asioita tarkastellaan yhdessä, voidaan jakaa johtamispositioita tiimien jäsenille jokaisen osaamisen mukaan. Jaettu johtajuus onkin täten jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa.

Jaetun johtajuuden onnistumisen edellytyksiä ovat, että jokainen kokee tulevansa tasavertaisesti kohdelluksi, kokee olevansa arvokas ja ainutlaatuinen sekä tärkeä työyhteisön jäsen. Jaetussa johtajuudessa pyritään saamaan jokaisen osaaminen ja into hyödynnettyä työskentelyssä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä hyvien asiakaskokemusten aikaansaamiseksi. Jaetun johtajuuden saavuttaminen edellyttää kaikkien työyhteisössä olevien sitoutumista. Lisäksi jokaisen tulee arvostaa muiden asiantuntevasta ja näkökulmia asioihin sekä oltava itse innostunut ja avoin uuden oppimiselle ja kehittymiselle. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiehen vastuu ja valta siirtyisi muille, vaan se on jokaisen osaamisen hyödyntämistä ja työyhteisötaitojen kehittämistä sellaiselle tasolle, että niitä voidaan hyödyntää yhteistyössä muiden kanssa työskentelyssä. (Juuti 2016, 16-17.) Ryhmän kehittyminen vaatii jatkuvan vuorovaikutustaitojen kehittämisen lisäksi halua kantaa vastuuta (Juuti 2017, 17).

Manz ym. (2015) uskovat, että hyvän jaetun johtajuuden saavuttamisen edellytyksenä on, että jaettu johtajuus ja itsensä johtamistaidot näyttäytyvät yhtä aikaa johtajuudessa. Mikäli jaettu johtajuus toteutuu, mutta itsensä johtamistaidot ovat puutteelliset, aiheuttaa se erilaisia ei-toivottuja ilmiöitä työskentelyssä. Esimerkiksi ryhmä voi alkaa muodostaa yhteistä kollektiivista näkemystä asioista, eikä yksilöiden tieto-taito pääse esiin toivotulla tavalla.

5.2.1 Luottamus, arvot ja sitoutuminen

Esimiestyöstä tulee johtamista vasta, kun esimies saa vastuualueellaan olevat henkilöt tekemään hyvää yhteistyötä ja ja pyrkimään yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Edellytyksenä on, että ihmiset luottavat toisiinsa, esimieheen ja organisaatioon.

Esimies on myös organisaationsa edustaja, joten luottamuksen saamisen edellytyksenä on, että esimies edustaa organisaatiossa vallitsevia ihanteita. (Juuti 2016, 37-41.)

Organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvät ihanteet korostavat edelleen luottamuksellisuuden, avoimuuden, avuliaisuuden, arvostuksen ja hyvän yhteistoiminnan arvoja. Toivomme, että voimme luottaa esimieheen ja organisaatioon, että tulemme kohdatuiksi ja kuulluiksi, että mielipiteitämme arvostetaan, että kanssamme keskustellaan avoimesti työhön ja työpaikkaan liittyvistä odotuksista. (Juuti & Rovio 2010, 11.)

Lahdes & Ryyänen (2015, 138-146) kuvailevat luottamuksen olevan työyhteisötaito, joka parhaimmillaan toimiessaan mahdollistaa ihmisen ammattitaidon maksimaalisen hyödyntämisen. Savolainen kertoo, että kiinnostus luottamusta kohtaan on lisääntynyt 2000-luvulla, luottamuksen jouduttua kovaan testiin erilaisten muutoksien myötä. Luottamuksellisessa, toisia arvostavassa ja kunnioittavassa ilmapiirissä ihminen on halukas antamaan osaamisensa ja ammattitaitonsa käyttöön. Luottamuksellinen ilmapiiri motivoi ja lisää työhön sitoutumista sekä on otollinen avoimelle ja vapaalle keskustelulle, jossa erilaisia ideoita, kokemuksia, osaamista ja tietoa tuotetaan sekä jaetaan. Luottamus onkin näkymätön resurssi, joka toimiessaan vaikuttaa organisaation elinvoimaan ja menestykseen. Luottamukseen liittyy aina riskin ottaminen ja jonkinlainen osapuolten välinen riippuvuus. Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja dialogia.

Hyvä työilmapiiri kuvaillaan sellaisena, jossa jokaisen osallistumista tuetaan ja toimintaa suunnataan kehittämiseen. Työilmapiiri voikin täten ennustaa johtamisen laadua. (Lahdes & Ryyänen 2015, 148.)

Ihmisillä on työhön ja elämään liittyviä arvoja, jotka ovat syvällisiä ilmauksia siitä, mitä ihmiset elämältään toivovat. Arvot kuvastavat, mitä ihminen on kokenut, mistä hän on lähtöisin ja mitä hän pitää merkittävänä. Arvot vaikuttavat valintoihin, joita teemme ja ne muokkaavat kokemusmaailmaamme sekä muuttuvat erilaisten kokemusten myötä. Esimiehen tulisi pohtia omia arvojaan, mistä niissä on kysymys ja kuinka ne liittyvät ihmisten elämään. Nämä erilaiset toiveet tulee ottaa huomioon, jotta ihmiset sitoutuvat työhönsä ja organisaatioon. Sitoutuminen on seurausta siitä, että ihminen samaistuu yhteisiin arvoihin ja omaksuu keinot, joita työyhteisössä käytetään arvoستettujen päämäärien saavuttamiseksi. (Juuti 2016, 28-29, 33.)

5.2.2 Perustehtävä ja toimintakulttuuri

Raina (2012, 21) kuvailee, että kun työyhteisö perustetaan jonkin yhteisen tehtävän ympärille, sen toimintakulttuuria tulisi rakentaa alusta alkaen tietoisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintaamme ohjaavat vahvasti arvot, minkä vuoksi niitä on hyvä tarkastella yhdessä, sillä ne vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja tätä kautta suoraan ryhmädynaamisiin ilmiöihin. Siksi on mietittävä, millainen on rakenteiltaan hyvä työyhteisö ja millaista vuorovaikutusta siellä käydään ihmisten kesken.

Parhaimmillaan työyhteisön innostusta voidaan tukea, kun siellä olevat ihmiset saavat mahdollisuuden olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja käydä dialogia keskenään siitä, mitä he ammattillisen näkemyksen puitteissa kokevat. Heidän unelmiaan työyhteisössä tulee tukea ja mahdollistaa sekä kannustaa heitä kehittämään työyhteisöään ja omaa ammattitaitoaan. (Juuti 2017, 153.)

Juuti (2016, 41) kuvailee, että perustehtävää ja omia arvoja tarkastellessaan on pohdittava, mikä on se hyvä asia, jonka vuoksi työskentelee. Johtaminen ja organisoituminenkin perustuvat hyvyyden tavoitteluun, jonka tulee olla läsnä kaikessa toiminnassa. Se voi ilmetä avuliaisuutena, hyväntahtoisuutena, lämmihenkisyytenä ja reiluutena. Tämänkaltaisen toiminta luo pohjaa luottamuksen rakentumiselle.

Varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta tukee johtajan varhaiskasvatuksen substanssin hallinta ja perustehtävän selkeys. Johtajien rooli on nostaa pedagogisia kysymyksiä esiin ja havaita kentän tarpeita sekä mahdollistaa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen. Kun yksiköllä on selkeä ymmärrys ja yhteinen näkemys siitä, mitä on laadukas varhaiskasvatus ja pedagogiset käytänteet, on pedagogiikkaa helpompi johtaa ja saavuttaa tavoitteet. (Parrila & Fonsen 2016, 29.)

5.2.3 Keskusteleva ja palveleva johtaminen

Keskusteleva johtaminen on yleisnimitys ihmisten johtamiselle. Yhteiskunnassamme vallitsevat demokraattiset uskomukset ja arvot. Myös esimiehet ovat omaksuneet

nämä ihanteet, mutta he eivät aina käytä niitä hyväkseen, koska ajattelevat että asiat on pidettävä tiukasti hallinnassa. Tällöin tartutaan helposti asioiden johtamiseen (management). Kuitenkin useimmat esimiehet määrittävät itsensä hyväiksi ihmisten johtajiksi (leadership). (Juuti 2017, 123.)

Juutin (2017, 124-125) mukaan asioiden johtaminen ei sovellu tämänhetken muuttuviin organisaatioihin. Hän kuvailee ihmisten haluavan kuulua yhteisöön, jonka pyrkimyksenä on parantaa oloja. Ihmisten johtajat luovat liikkeitä kannustamalla ihmisiä keskustelemaan keskenään ja jakamaan unelmiaan. Johtaminen on jaettua ja kaikki ovat siitä vastuussa sekä usko ajettavan asian merkitykseen on yhteinen. Ihmisten johtajat muokkaavat ihmisten uskomuksia ja tunteita sekä luovat toivoa.

Jaetun johtajuuden edellytyksenä on, että esimies sisäistää palvelevan johtamistyylin. Sillä tarkoitetaan sitä, että esimies kohtelee tasa-arvoisesti ja arvostavasti muita sekä pyrkii hyvään asiakkaiden palvelemiseen. Palveleva johtaminen perustuukin rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen arvoille. Siinä tunnistetaan ihmisten moraalinen vastuu muita ihmisiä, yhteiskuntaa ja luontoa kohtaan. (Juuti 2017, 147-150.)

Jaettua keskusteltavaa johtamista voidaan kuvailla *samalla polulla kulkemiseksi*. Se tarkoittaa, että esimies voi kulkea polulla muiden edellä, sivulla, seassa tai takana. Edellytyksenä on, että kaikki jakavat puhumalla asioita toisten kanssa siitä mitä kokevat ja näkevät. (Juuti 2013, 51.)

Jaben (2017, 244-245) mukaan toivon ylläpitäminen edellyttää kykyä havainnoida omia tunteitaan ja halua jakaa niitä muiden kanssa sekä antaa tilaa niiden tarkastelulle. Se on halua kulkea yhdessä yhteisellä polulla ja menestyä.

Jokaisen esimiehen tulee luoda luottamuksellinen suhde vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa. Esimiehen toiminnan tulee olla eettistä ja oikeudenmukaista sekä hänen tulisi tarkastella myös omia arvojaan. Toiminnalle asetetaan tavoitteita, päämääriä ja niiden saavuttaminen edellyttää monenlaisten asioiden hallintaa. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut vastuualueellaan työskentelevistä ihmisistä ja heidän työstään, sillä juuri he tekevät työtä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehelle jää

tärkeä tehtävä mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen ja kannustaa sekä motivoida työntekijöitään. Työn keskiössä on taata laadukkaat palvelut asiakkaille, joten esimieheltä edellytetään kykyä vastata senhetkisiin tarpeisiin ja kehittää toimintaa niiden mukaan yhdessä työyhteisön kanssa. (Juuti 2016, 22.)

Kehityskeskustelut ovat osa työn kehittämistä, sillä niissä on mahdollisuus tarkastella omaa työtään ja sen kehittämistä sekä edistää tätä kautta omaa osaamista. Palautetta on mahdollisuus antaa puolin ja toisin. Tutkijoiden mukaan palautteella pystytään myös edistämään mm. asiakaspalvelua, tiimin tuottavuutta ja esimiehen käyttäytymistä. (Parrila & Fonsen 2016, 179.) Kehityskeskusteluissa tulisi uskaltaa puhua myös epäonnistumisista ja peloista. Pohjimmiltaan kehityskeskustelun dialogissa pyritään oppimaan ymmärtämään toista. (Autio, Juuti & Wink 2010, 30.)

5.2.4 Osaaminen ja asiantuntijuus

Kun johtaja luottaa henkilöstöön ja voimaannuttaa sekä jakaa vastuuta, saa se aikaan vankempaa sitoutumista yhteisiin sopimuksiin. Varhaiskasvatuksen kentällä tämä näyttyy esimerkiksi niin, että pedagogiikan laatu ja sen kehittäminen mielletään yhteiseksi tehtäväksi. Osan pedagogisen johtamisen vastuusta kantavatkin tiimivastaavat tai vastuulastentarhanopettajat. Myös kiertävät ja konsultoivat erityisopettajat osallistuvat omalta osaltaan pedagogiseen johtajuuteen. (Parrila & Fonsen 2016, 31.)

Työelämä muuttuu nopeasti ja edellyttää jatkuvaa oman osaamisen ylläpitämistä ja kehittymistä. Työnantajalle on määritelty vastuu tarjota koulutuksia, jotta osaaminen vastaa työssä vaatimia edellytyksiä. Päävastuu on kuitenkin työntekijällä itsellään. (Salminen 2015, 193.)

Laadukas pedagogiikka edellyttääkin pedagogiikan johtamista ja johtamisoaamista. Näitä kaikkia taustoittaa arvokeskustelu, tavoitteiden asettaminen ja toiminnan kriittinen arviointi sekä kehittämistyö laadukkaan varhaiskasvatuksen takaamiseksi. On hyvä pitää mielessä päätavoite: lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. (Parrila & Fonsen 2016, 25.)

5.2.5 Erilaisuus ja tunteet

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on tärkeää hyväksyä erilaisuus. Jokaisen tulisi myös hyväksyä oma keskeneräisyytensä ja olla valmis työstämään omia tunteitaan ja haavoittuvuuttaan. (Juuti 2016, 18-19.) Tunteet vaikuttavat joka puolella ja myös organisaatioelämä kohtaa paljon erilaisia tunteita, jotka ovat läsnä ihmisten välisissä suhteissa. Tunteet tarttuvat helposti ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tunnetilat välittyvät nopeasti. (Juuti 2017, 126.) Omien tunteiden tarkastelu mahdollistaa kehitystä tukevan työyhteisön, jossa voidaan joustavasti jakaa tietoa ja oppia toisilta sekä kehittää omaa osaamista. (Juuti 2016, 19).

Erilaisuutta voidaankin hyödyntää, kun opitaan näkemään sen mahdollisuudet ja iloitaan niistä. Toinen voi kiirehtiä aina eteenpäin, kun taas toinen voi olla vielä rauhassa pohtia asioita ja huomata yksityiskohtia. Vaikka meillä jokaisella on luonnostaan tietynlainen tapa toimia, niin voimme kuitenkin oppia kehittämään omia taitojamme toisen omaamien vahvuuksien suuntaan. Helposti kuitenkin vältämme erilaisten ihmisten kohtaamista, myös töissä. Tällainen välttely kuitenkin vain lisää konflikteja. Työyhteisössä olevilla olisi tärkeää olla menetelmiä kohdata erilaisuutta ja rohkeutta keskustella niistä. (Jabe 2017, 27.)

Eettinen ihminen kykenee ottamaan huomioon ja pohtimaan muiden ihmisten tunteita. Hän puntaroi eri vaihtoehtoja ja mihin omat päätökset perustuvat sekä kykenee arvioimaan eri vaihtoehtojen seurauksia kauaskantoisesti. Etiikan voidaan katsoa lähtevän tunteista, tarpeista, arvostuksista, sisäisestä äänestämme ja velvollisuuksistamme. (Jabe 2017, 271.)

6 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

6.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä tietoa varhaiskasvatusyksikön jaetun johtajuuden tilasta henkilökunnan ja tiimien toiminnassa. Haettava tieto ja ymmärrys on ominaisuuksiltaan sellaista, että laadullisen tutkimuksen menetelmät tuottavat parhaimman tutkimustuloksen. Rauman kaupungin yksikön jaetun johtajuuden tilaa tutkitaan haastatteleamalla yksikön tiimejä sekä esimiestä. Tavoitteena on saada henkilöstöltä tietoa jaetun johtajuuden käsitteen ymmärtämisestä, sen tilasta yksikössä ja tiimeissä sekä johtamiseen kohdistuvista odotuksista ja toiveista. Näitä teemoja lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Kysymys 1: Mitä on jaettu johtajuus?

Kysymys 2: Mikä on jaetun johtajuuden tila tällä hetkellä yksikössä?

Kysymys 3: Miten jaettu johtajuus näkyy tiimirakenteissa?

Kysymys 4: Mitkä ovat yksikön työntekijöiden odotukset ja toiveet johtajuudesta?

Tutkimuksessa on myös kehittävä työote, sillä tavoitteena on saada tietoa työntekijöiltä esimiehelle ja näiden tietojen avulla kehittää yksikön jaetun johtajuuden tilaa. Yhtenä tutkimuksen oheistuloksena kehitettiin yksikölle jaetun johtajuuden arviointityökalu, joka löytyy opinnäytetyön liitteenä (LIITE 2). Arviointityökalun tarkoituksena on antaa yksikölle keino tarkastella jaetun johtajuuden tilaa myöhemmin. Arviointityökalu koostuu kysymyksistä, jotka liittyvät keskeisiin jaetun johtajuuden piirteisiin. Laajemman arviointityökalun kehitys rajattiin pois opinnäytetyöstä. Työkalun jatkokehittäminen voisi olla toisen opinnäytetyön aihe.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja empiirinen tutkimusote

Laadullinen tutkimusmenetelmä tarkastelee merkitysten maailmaa, joka on sosiaalista ja ihmisten välillä tapahtuvaa. Sillä tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Tutkija tulkitsee ja pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tutkijan

merkitysmaailma voi kuitenkin muuttua tutkimuksen aikana ja ymmärryksen lisääntyessä. (Vilkkä, H. 2015, 118.)

Fenomenografia on laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote. Se tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Fenomenografinen tutkimusote ei sinänsä pyri löytämään jonkin ilmiön syvintä olemusta, vaan ihmisten erilaisia käsityksiä ilmiöstä. Aineistojen pohjalta tehtävät luokitukset kattavat vastaukset ja ne syntyvät ihmisten kuvailemista kokemuksista ja havainnoista. Luokitusten avulla saadaan tutkimuksen tuloksia. (Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000, 86- 87.)

Fenomenografisen tutkimusotteen käytön keskeisiä piirteitä on, että siinä rajataan jokin tutkittava ilmiö ja tarkastelukulma. Aineisto kerätään haastattelemalla, jolloin saadaan ihmisten käsityksiä ilmiöstä esiin. Nauhoitetut haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan tekstiksi ja niiden pohjalta tehdään analyysi. Tulokset kirjoitetaan kuvauskategorioiksi. (Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000, 86-87.) Kuvauskategoriat muodostavat usealta haastateltavalta kootun tiedon yhtenäiseksi kuvaukseksi tutkittavasta ilmiöstä. (Creswell, 2014, 14).

Opinnäytetyössä pyritään määrittämään varhaiskasvatusyksikön jaetun johtajuuden tilaa. Jaettu johtajuus muuntuu organisaatioiden tarpeiden mukaan, joten ei ole olemassa yhtä jaetun johtajuuden mallia, joka soveltuisi sellaisenaan mihin tahansa yksikköön. Työntekijöiden kokemus motivaatiosta, oman työn arvostuksesta ja tiimin toiminnasta on avainasemassa jaetun johtajuuden tilan saavuttamisessa. Näin ollen fenomenografinen tutkimusote soveltuu erinomaisesti käytettäväksi tässä tutkimuksessa.

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelumuoto, jossa haastattelijalla on selkeät ennalta määritetyt kysymykset, joihin ei ole annettu enakkoon vastausvaihtoehtoja. Näin ollen kukin haastateltava kertoo avoimesti oman näkemyksensä kysymysten vastauksiksi. Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tämän tyyppiseen tutkimukseen, koska haastatteluissa tulee pitäytyä tutkimuskysymysten teemoissa, mutta strukturoidulla haastattelulla ei saataisi riittävän monisanaista tietoa.

Eettinen toimintatapa on tärkeä tutkimusentekoa ohjaava periaate. Haastateltavien tulee tietää, miten haastattelun tietoja säilytetään ja käytetään. (Hyvärinen, Nikander &

Ruusuvuori. 2017, 32.) Eettisiin periaatteisiin kuuluu myös, että haastateltava voi halutessaan jättää vastaamatta kysymyksiin. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori. 2017, 414).

6.3 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin kuudella ryhmähaastattelulla, joissa paikalla oli aina yksi yksikön tiimi, sekä yhdellä henkilökohtaisella haastattelulla, jolloin haastateltiin yksikön esimiestä. Aineisto kerättiin 27.09.18-12.10.18 välisenä aikana. Opinnäytetyön tekijä haastatteli itse yksin kaikki tiimit käyttäen vakioitua kysymyspatteristoa (LIITE 1) ja esitystapaa kussakin haastattelussa. Kysymyspatteristo perustui tutkimuskysymysten jaotteluun, eli haluttiin kerätä tietoa jaetun johtajuuden käsitteestä, jaetusta johtajuudesta yksikössä, jaetun johtajuuden tilasta tiimityössä ja toiveista johtajuudelle. Varsinaiset kysymykset pohjautuvat jaetun johtajuuden teoriaan.

Ennen haastattelun alkua, kerroin haastateltaville, että nauhoitan keskustelumme ja litteroin eli muutan sen tekstiksi sen jälkeen. Kerroin, että kun opinnäytetyöni on valmis, hävitän niin nauhurin äänitiedostot kuin litteroimani tekstin. Kerroin myös, että kenenkään nimi ei tule näkymään missään. Kaikilla on anonymiteettisuoja. Tutkimuslupa aineiston keruuseen myönnettiin 21.8.2018.

6.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla kerätty aineisto. Litteroitua tekstiä haastatteluista tuli yhteensä 67 sivua. Litteroitu aineisto käytiin kysymys kysymykseltä läpi useaan kertaan ja eri haastattelujen vastaukset luokiteltiin kysymyksittäin kehitettyihin vastauskategorioihin, joiden perusteella luotiin kuva yksikön jaetun johtajuuden tilasta. Prosessia jatkettiin, kunnes uusia kategorioita ei enää löytynyt. Creswell (2014, 186) mainitsee tällaisen toistuvan datan läpikäynnin normaalina toimenpiteenä laadullisessa tutkimuksessa. Lopulta tulokset jaoteltiin kunkin kategorian saamien mainintojen mukaan. Nämä kategoriat on avattu tämän opinnäytetyön osiossa 7. Haastatteluista kerättyyn aineistoon oli koko prosessin ajan pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä.

7 TULOKSET

7.1 Jaettu johtajuus ja sen tila yksikössä

Kysyttäessä **jaetun johtajuuden näyttäytymistä yksikössä** oli vastauksissa jaettu johtajuus käsitteenä hajanaista. Yksikössä työskentelevien kanssa ei ole yhdessä sovittu jaetun johtajuuden mallin käyttöönotosta eikä käsitettä ole heille avattu, mikä aiheuttaa osaltaan hämmennystä. Suurin osa haastateltavista vastasi, että yksikössä ei ole yhdessä sovittu jaetun johtajuuden mallin käyttöönotosta. Kuitenkin haastattelujen edetessä ilmeni, että yksikön rakenteissa on vahvasti esillä jaettua johtajuutta, jota on myös tavoiteltu.

Eräs haastateltava kuvaa jaetun johtajuuden näyttäytymistä yksikössä: ”*No ehkä aattele just sitä asioist asioide hoitamisen. Esimerkiks ku meil on johtaja pois talosta ni kyl tääl hommat hoituu silti. Et joku hoitaa ne omat asiansa ja ja huolehditaan myös muiden ryhmien asioista tarpees. Tarpeen tullen autetaan ja näi et tota siltaval. Voi aatel et vaik ei tääl o sitä jaettua johtajuut niinku otettu siltaval esille, mut et mut sitä kuitenki on koko ajan.*”

Kun haastateltavilta kysyttiin **mitä he kokevat jaetun johtajuuden olevan** saivat asioiden delegointi, vaikutusmahdollisuus ja tiettyjen asioiden kuuluminen johtajan vastuulle eniten vastauksia. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä millaisena kuvailisitte jaettua johtajuutta: ”*Et niit tehtävii delegoidaan ja et sit näillä ketkä sit niit sit tekee ni on hyvä semmonen keskusteluyhteys ja et kuka tekee mitä ja et ne hommat sujuu ja et ei niinku tehä sit et kaikki vähän niinku tekee kaikkee, vaan sit olis niinku semmone jotenki semmone selkee työjako.*”

Erään haastateltavan sanoin kysyttäessä millaisena kuvailee jaettua johtajuutta: ”*Ehkä se et delegoi niitä omia tehtäviään muille. Luottaa siihen et muutkin osaa.*”

Muutamia vastauksia sai vastuun jakaminen, yhdessä tekeminen ja avoin ilmapiiri. Yksittäisiä vastauksia saivat osaamisen tunnistaminen, tiedon jakaminen, selkeät työjaot, pedagogiikan johtaminen sekä jaetun johtajuuden näkeminen kaikkia

koskettavana ilmiönä. Ote erään haastateltavan sanoin kysyttäessä millaisena kuvailisitte jaettua johtajuutta: *”Tääl päiväkodis se koskettaa ihan kaikkia, jotka tääl on töissä ja hoidossa.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **miten jaettu johtajuus näkyy työyhteisössä käytännössä**, sai eniten vastauksia työntekijöiden vastuun kantaminen ja yhteinen toiminnan miettiminen sekä yhteisölliset tapahtumat. Erään haastateltavan sanoin miten jaettu johtajuus näkyy käytännössä yksikössä: *”No kyl meil niinku mun mielest odotetaan sitä vastuuta meijän ryhmän toiminnasta ja meil on toisaalta annettu vapaita käsiä aika paljonki siin et me saadaa tehdä meidän ryhmän toiminnast niinku lasten ja meidän näköistä. Mmm. Kyl meilt odotetaa semmost tietty itsenäisyyt eri tilanteis, jos meist joku sairastuu tai muuten siinä arjen organisoinnis, et kyl meil se tuki siel on esimiehes olemassa, mut et mut et kyl meilt odotetaa myös sitä kyky et me pystytä sopimaa keskenämme asioista ja olema yhteydes perheisiin. Ja antamaan palautet ja ottamaa sitä vastaa.”*

Muutamia mainintoja siitä miten jaettu johtajuus näyttäytyy yksikössä, saivat pedagogiset palaverit, työpaikkakokoukset, yhteinen sopiminen ja työryhmät. Muutamassa vastauksessa esitettiin, että tehtäviä voisi delegoida enemmänkin. Ote erään haastateltavan sanoin: *”Just se et tota kun kuitenkin ihan jokainen meist on se et, että kun sulle annetaan vastuuta ni sehän on palkitsevaa kun sä saat sen asian hoidettuu.”* Yksittäisinä vastauksina tuli en osaa sanoa tai ei näy ryhmän käytännöissä hirveästi.

Yksikön esimiehen sanoin miten jaettu johtajuus näkyy työyhteisössä: *”Et kyl mä koen et aina kun mä kohtaan työntekijän, niin se jättää jonkun jäljen. Ja vaikkei se siin hetkes viel ohjaa jotain mun päätöstä, mut mä muistan ne asiat ja ne vaikuttaa kokonaisuutena sitten.”*

Yksikön henkilöstöllä on yhteinen näkemys siitä, että **varhaiskasvatuksen laadusta** vastaa jokainen työntekijä. Yli puolissa vastauksissa tulee esiin myös esimiehen vastuu laadusta ja muutamissa vastauksissa nousi esiin erikseen johtoportaan vastuu. Kysyttäessä haastateltavilta, mikä on heidän näkemyksensä laadukkaasta varhaiskasvatuksesta, sai eniten vastauksia kokonaisvaltaisesti lapset ja perheet huomioiva, lapsia

kuunteleva sekä uuteen vasuun pohjautuva monipuolinen, pedagogisesti suunniteltu toiminta, jota arvioidaan ja kehitetään.

Erään haastateltavan sanoin kysyttäessä varhaiskasvatuksen laadusta: ” *No siis et on aidosti ja oikeesti läsnä ja kuuntelee lapsia. Ja on niiku siin tekemises mukana ihan niinku täysillä, mut ei siihenkä ain pysty, mut just se et ei oo vaa et: juuu juu hieno juttu. Ja sit niinku jatkaa omia juttuja, vaan menee siihen niinku kattomaan ja on mukana.* ”

Muutamia tai yksittäisiä vastauksia sai lasten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, läsnäoleminen, turvallisuus, joustavuus, tasa-arvoisuus, pedagoginen dokumentointi ja riittävät resurssit. Erään haastateltavan sanoin kysyttäessä laadukkaasta varhaiskasvatuksesta: ” *Ja tietysti se et meil on niinku riittävästi henkilökuntaa ja koulutettuu henkilökuntaa ni se on yks asia mikä takaa sitä laatuu siinä ja se et ihmiset haluaa tehdä sitä työtä.* ”

Kun haastateltavilta kysyttiin, **jaetaanko yksikössä vastuutehtäviä**, sai eniten vastauksia se, että vastuutehtäviä jaetaan tiimeille tai työryhmille, esimerkiksi kun järjestetään tapahtumia. Yli puolet vastauksista toi esiin, että vahvuuksia huomioidaan ja ryhmien mielenkiinnon kohteita kuullaan ja ne huomioidaan vastuutehtäviä jaettaessa. Ote haastateltavan vastauksesta kysyttäessä vastuutehtävien jakamisesta: ” *Joo no sil-lai, ku meil on jotai järjestää talo yhteisii tapahtumii vaikka, ni niihi o ain on ne omat työryhmät sovittaa. Et joka ryhmästä joku menee ja sit samoin se, et esimerkiks nyt aatella vaik tä liikunta on semmonen. Et siin yks tämmöne aihealue vaikka, ni siihe sit ne ketä enite niiku vaiks se kiinnosta, ni voi valita sit et he on niinku ryhmästä vastuuna siinä.* ” Ote toisen haastateltavan vastauksesta kysyttäessä vastuualuieden jakaantumisesta: ” *Juu ja semmonen jotenki et must tuntuu et et se joka on innostunut, ni se niinku ja siis se et saa vapaasti toteuttaa ja kerätä porukkaa mukka tekemä asioita jos haluaa.* ”

Seuraavaksi eniten vastauksia sai se, että vastuutehtäviä on jaettu myös yksilöille, esimerkiksi hygieniavastaava tai liikuntavastaava. Muutamassa vastauksessa tuotiin esiin vastakkainen näkökulma, eli että yksilökohtaisia vastuuta ei ole jaettu ja muutama oli aiheesta sitä mieltä, että ne ovat siirtyneet automaattisesti vanhojen sovittujen

vastuualueiden mukaisesti. Vastuualueiden jaon väylänä koettiin muutamissa vastauksissa kehittämispäivä, työpaikkakokoukset ja pedapalaverit. Muutamassa vastauksessa nousi esiin, että vastaaja ei tiedä miten vastuualueisiin valikoidutaan. Muutama vastaaja koki, että vastuualueet voisivat jakaantua tasaisemmin. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä vastuualueiden jakaantumisesta: *”Se on nytte tavallaan siel ne vanhat. Vanhat vastaavat vastaa edelleen niistä asioista. Mut se on nyt jääny. Sitä ei o niinku viety loppuun. Et me ei tiedet misä vaihees se niinku johtajan tasolt mene.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **mitkä ovat heidän mielestään johtajan tehtäviä ja vastuuta** sai eniten vastauksia henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen eli henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja työsuojelu sekä kokonaisvastuun kantaminen. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä johtajan tehtävistä ja vastuista: *”Kyl se varmaan on niinku se. Ajattelisin ite se päävastuu o se niinku et siel et niil työntekijöillä on hyvä olla ja et se työ sujuu ja sitä kaut on sitä laadukasta varhaiskasvatusta.”* Ote toisen haastateltavan vastauksesta: *”Pyörittää tai tehdä ne päätökset millä tää päiväkodin arki pyörii”.*

Hallinnolliset asiat saivat vastauksissa paljon huomiota ja ne jakaantuivat seuraavalaisiin osa-alueisiin: eniten vastauksia sai sijaisjärjestelyt, työvuorojen laadinta ja varhaiskasvatuksen palaverissa ja koulutuksissa käyminen. Muutamia tai yksittäisiä vastauksia sai laadunvalvonta, budjetista/resursseista vastaaminen, pedagogiikan johtaminen, sopimusten tekeminen, tiedonsiirto, uusiin perheisiin yhteydenotto ja lasten että perheiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Ote erään haastateltavan vastauksesta: *”Koko yhteisön niinko semmosest pedagogiikast. Niinko semne joku punane lanka siin et tota. Mitä meil on mun mielest ollu hyvi, et meil on käsitelty just sitä osallisuutta ja leikkii.”* Ote toisen haastateltavan vastauksesta kysyttäessä johtajan tehtävistä ja vastuista: *”No se työturvallisuuden takaaminen meille ja sit taas lapsille. Niinkun siis tarkoittaa sitä koko kokonaisuut. Et sil tarkoittaa et meil on nyt ne fyysiset puitteet kunnossa, mut sit myös se et esimerkiksi niinku tulee noudatettuu näitä lain lain niinku määräämii lapsimäärää ja muut, et ettei kukaa kuormitu. Ei me eikä lapset jossai liian isos ryhmässä.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **mikä on heidän mielestään varajohtajan rooli**, sai eniten vastauksia, että hän kantaa vastuuta johtajan poissaollessa ja järjestää sijaisten

hankinnat. Seuraavaksi eniten vastauksia sai johtajan tukena ja apuna oleminen ja laskutuksen hoitaminen. Ote erään haastateltavan vastauksesta: *”Sit jos johtaja on pois, ni sit se on tavallaan hänen vastuulla sitte jos tulee jotai. Asioita. Tietenki hän on siinä sit sillai vähän niinko tukena tai apuna sit tälle johtajalle.”* Viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että varajohtajalle voisi jakaa enemmänkin tehtäviä. Muutama vastaus toi esiin loma-aikojen työvuorosuunnittelun, työvuorojen tekeminen ja varhaiskasvatuksen palvelureihin osallistumisen. Neljä vastaajaa ei osannut sanoa, mikä olisi varajohtajan varsinainen vastuualue.

Kun haastateltavilta kysyttiin, **millaisena he kuvailevat yksikkönsä työilmapiiriä**, sai eniten vastauksia hyvä ja hyväksyvä. Seuraavaksi eniten vastauksia sai humoristinen ja hyvä tulla töihin. Erään haastateltavan ote vastauksesta kysyttäessä työilmapiiristä: *”Joo eikä o yhenäkää aamuna semmone olo, et mä en jaksais tai haluais mennä töihin. Helppo ja hyvä tulla.”*

Muutamia vastauksia sai joustava, johtajan vaikutus ilmapiirin muodostamiseen, murrosvaiheessa oleva työilmapiiri, loistava, avoin, toimiva ja luottamuksellinen ilmapiiri. Yksittäisiä vastauksia sai ihana, saa olla oma itsensä, demokraattinen, iloinen, tukeva, ystävällinen ja avoin ilmapiiri, yhteisöllinen ja sopivasti kupliva. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä työilmapiiristä: *”Mun mielest tääl o ollu iha hyvä työilmapiiri ja semmone just et ainaki yritetä luoda sitä niinkon demokratiaa. Et kaikil, et kaikki sais tuoda sen oman näkemyksen.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **jaetaanko yksikössä tietoa ja kokemuksia avoimesti** sai eniten vastauksia, että kyllä jaetaan. Erään haastateltavan ote vastauksesta kysyttäessä jaetaanko tietoa ja kokemuksia avoimesti: *”Joo ja tääl on oikee niinko mun mielest oikee yritetty paneutuu siihe, et sais sitä jaettuu. Et ollaan mietitty kaikkii tämsii eri keinoja, ettei kellää tulis sitä tunnet, et jää ulkopuolelle, ku se ei ole mikää itsesääselvyys.”*

Muutaman vastauksen sai, että tietoa ja kokemuksia jaetaan aika hyvin pääsääntöisesti. Kysyttäessä miten se toteutuu tai voisi toteutua paremmin nousi esiin yksikön käyttämä slack-sovellus, jonka nosti esiin yli puolet vastaajista. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä, miten tiedon jakaminen toteutuu tai voisi toteutua paremmin: *”Nii se*

tarkotus oli sitä varte sen otettii, että pystytään paitsi jakamaan ajankohtainen asia, niin myöskin pedagogista keskustelua varten otettii slack-sovellus käyttöön meijä kännykköihin. Mut se ei o viel lähteny, et nyt se toimii jo ajankohtaisena tämmöset tiedotusfoorumina aika hyvin. Nyt niinku ryhmät on oppinu sitä pikkuhiljaa käyttää. Viel se ei toimi siin pedagogisessa keskustelussa, mut ehkä sin olla viel menossa.”

Seuraavaksi eniten ja saman verran saivat mainintoja työpaikkakokoukset, pedagogiset palaverit ja taukuhuone. Vastauksissa nousi esiin vahvasti koulutusten anti, eli niissä saatua oppia jakaa koulutuksessa käynyt muille työpaikkakokouksissa. Mikäli koulutus on ollut laajempi, niiden jakamiseen mahdollistetaan erillinen pedagoginen palaveri, ilmeni muutamassa haastateltavien vastauksissa. Kolme vastaajaa piti taukhuonetta osittain huonona tiedonjakamisen väylänä. Erään haastateltavan ote vastauksesta kysyttäessä jaetaanko tietoa ja kokemuksia avoimesti: *”Ja muutenki on semmoinen ilmapiiri just et ollaan valmiit jakamaan ihan mitä tahansa ideoita. Et sekä ei o kaikis paikois itsestänselvyys et ne halutaan pitää omana.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **miten usein yksikössä käydään kehityskeskusteluja**, käy vastauksista ilmi, että niitä pidetään kerran vuodessa keväisin. Lähes kaikki kokevat kehityskeskustelut tarpeellisina. Neljä ei ole vielä ollut kehityskeskustelussa. Muutamassa vastauksessa ilmeni, että kehityskeskusteluja on pidetty sekä yksilökeskusteluina että tiimikeskusteluina. Kuusi vastasi, että on saanut itse vaikuttaa, pidetäänkö keskustelut yksilö- vai tiimikeskusteluna. Muutama haastateltava toi esiin, että tarvittaessa saa esimiehelle mennä myös keskustelemaan koska vain. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä kehityskeskusteluista: *”Niis kehityskeskustelutilanteis on ollu semne olo, et hän on varannu sen ajan kyl oikeesti. Hän on kaikki muut puhelimet laittanu äänettömäl ja kalenterii selkeest merkinny ja kääntäny puhelut muuaalle. Et on tullu semne olo, et hän haluaa kuunnella kyl sen koko ja ei oo hoputtanu.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin **saavatko he vaikuttaa yksikön päätöksentekoprosesseihin**, vastasivat kaikki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksiin. Muutama haastateltava toi esiin, että on myös sellaisia asioita, joita vain esimies voi päättää. Alle puolet vastasi, että työpaikkakokoukset ovat tilanteita, jotka mahdollistavat päätöksiin osallistumisen. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä

vaikutusmahdollisuudesta päätöstentekoprosesseihin: *”No kyl ne tpd (työpaikkakokous) on ainaki semsii, et kaikkii kuunnellaa niissä. Et huomiodaa se jokasen ajatus ja koitetaan niinku sit löytää se. Semmonen oikee ratkasu sit aina. Hyvä vaihtoehto ain eri asioihi sen mukaan, et mitä mielt kaikki on.”*

Lisäksi muutama oli kokenut hyvänä, että ennen työpaikkakokousta on annettu esityslista jokaiselle tai on voitu antaa toimeksianto johonkin asiaan liittyen ennen kokousta. Ote erään haastateltavan vastauksesta liittyen päätöksenteko prosesseihin: *”Yleensä semmoset justii isommat jutut käsitellää niinko tpd (työpaikkakokous) kokoukses ja jos o joku semmonen et siihen halutaa kaikkien työntekijöitte mielipide, ni sitte se voidaan niinko käsitellä siellä ja sit siihen palataan vielä vaik seuraavassa. Et sit o toivottu et puhuta jokases ryhmäs et ei sitä välttämät lyödä lukkaa sit viel siellä”*. Yhtenä vaikutusväylänä muutama haastateltava piti työpaikan kehittämispäivää. Esiin nousi myös muutaman haastateltavan vastauksessa, että saa mennä keskustelemaan esimiehen kanssa aina tarvittaessa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, **miten he kehittäisivät tiedonvaihtoa yksikössä**, sai muutaman vastauksen, että kehitettävää on slackin pedagogisen keskustelun alustan toiminnassa ja slack-viestin merkkiäni koetaan liian hiljaisena. Muutama haastateltava nosti esiin slackin käytön haastavuuden sen osalta, että muistaisi tiedottaa viestien saapumisesta muille, koska viesti-ilmoitus poistuu yhden sen luettua. Kuitenkin muutamassa vastauksessa nostettiin esiin jokaisen omaa vastuu tiedon saannissa. Erään haastateltavan ote vastauksesta kysyttäessä miten kehittäisi tiedonvaihtoa: *”Se on kans vähä semmone et jokasen omal vastuul vähä et kävis ain välil sit sitä slackia sit katto- mas.”*

Muutama vastasi, että tiimissä voisi olla vihko tiedoituskanavana ja koko työyhteisöä koskevia keskusteluja saisi olla enemmän. Erään haastateltavan ote vastauksesta tiedonvaihdon kehittämiseen: *”Tiedottaminen on hyvin tärkeää. Että tiedota, vaikkei si- nulla olisi tiedotettavaa.”* Erään toisen haastateltavan ote vastauksesta tiedonvaihdon kehittämiseen: *”Niinku koen, et aina niinku sen kans vähä ponnistellaa et mite saada se tieto parhaalla mahdollisel taval kulkemaa. Ehkä se on semne ainane haaste.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin **yksikön toiminnan keskeisiä arvoja ja ovatko ne yhdessä sovittu sekä näkykö ne päivittäisessä toiminnassa** vastasi yli puolet, että ne ovat yhdessä sovittuja ja näkyvät käytännössä. Arvoista eniten vastauksia sai perheiden kanssa tehtävä yhteistyö, luottamus, lapsilähtöisyys, ystävällisyys ja ilo. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä arvoista: *”Että ne on tottakai sieltä kaupungin varhaiskasvatussuunnitelmast, mut et sit ne omat lapsilähtöinen, perheitä kunnioittava ja kuunteleva, turvallinen, lähiluontoo hyödyntävä ja liikunnallinen. Liikunnan tuke- mine esimerkiks sit. Se o vähä ehkä viel nyt korostunu tänävuan mut mun mielest ne on niinku aika hyvin tullu, et niihin kyl edellisvuan varmaa koko kehittämispäivä oli puoleltaa sitä et purettii niit arvoi vähä, et mitä ne tarkoittaa. Mitä se lapsilähtöisyys on esimerkiks meidän ryhmän arjes.”*

Yksittäisiä tai muutamia vastauksia sai varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetussuunnitelman arvot, luonto, läsnäolo, tasapuolisuus, rakkaus, kunnioitus, turvallisuus, aikaa leikille, lämmin henki, avoimuus ja kuunteleva. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä arvoista ja näkykö ne käytännössä: *”Kauheen lämmihenkinen meidän työntekijöiden ja uskoisin myös, että perheiden välinen kommunikaatio.”*

7.2 Jaettu johtajuus tiimityössä

Kun haastateltavilta kysyttiin, **onko heillä selkeä kuva mitä työltä odotetaan**, vastasivat lähes kaikki kyllä. Muutama vastasi, että on epäselvä olo siitä mitä odotetaan uuden varhaiskasvatuslain myötä. Yksi haastateltava vastasi, että suurinpiirtein. Ote erään haastateltavan vastauksesta: *”Et ain se ei oo nii selkee et mitä mistäki suunnast meilt odotetaa.”*

Kysyttäessä haastateltavilta, että **kokevatko he työpanoksensa tärkeäksi** vastasi lähes kaikki, että kyllä. Puolet haastateltavista koki, että työtaakka on kasvanut merkittävästi ja muutamissa vastauksissa ilmeni, että tulevaisuus huolestaa tai jopa hirvittää. Ote erään haastateltavan vastauksesta: *”Tällä hetkellä kaikki on niinkun hyvin mut se tulevaisuus vähä hirvittää”.*

Neljä hoitajana yksikössä työskentelevää toi ilmi, että kokee jopa arvottomuuden tai riittämättömyyden tunnetta työssään. Kolme lastentarhanopettajaa ilmaisi myös samoja tuntemuksia. Ote erään haastateltavan vastauksesta: *“Jos ei kukaan muukaan arvosta mun työtä, ni miks mä ite sit niinku arvostan sitä. Mut et tottakai, se täytyy tuntee tärkeeks, jos tätä työtä tekee. Et eihä muute, sit tartte mietti joku toine työ”*.

Kaksi haastateltavaa toi esiin, että muutosten vallitessa olisi tärkeää huomata oman työn rajaaminen. Ote erään haastateltavan vastauksesta: *“Välil on semne olo ku sais semmosen rauhan. Työrauhan niinku keskittyy siihen olennaiseen.”* Ote erään toisen haastateltavan vastauksesta: *”Sopeutuu pikkuhiljaa siihe ajatukse, et me eletä nyt niinku semmosta muutosten öö muutosten aikakautta. Et koko ajan tule jotain. Et me ei olla missä staattises tilassa enää, et me pystyttäis edes keskittymää pelkästää yhte asia. Ni sitku mä huomasin, et ku mä niinku hyväksyn sen. Ni sitten ei mun tarvii ki-puilla sen asian kanssa, et mä en pysty ottamaan niit kaikkii juttuja mitä yhdest idea, koulutuksesta saattaa tul sata hyvää ideaa. Ja mää en vaan pysty niit kaikkii ottamaan ja silti mä voin tehdä työni ihan hyvin.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **ovatko he innostuneita ja sitoutuneita työhönsä ja sen kehittämiseen** vastasivat lähes kaikki, että kyllä. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä työhön sitoutumisesta ja innokkuudesta: *”Se sitoutuminen varmaa näkyy semmosenaki niiku mitä ajattele et. Et välil on sellast niinku maailman tuskaaki siit omast tekemisest ja osaamisest just et niinko haluis tehdä sen paremmin”*. Kolme vastaaja toi esiin riittämättömyyden tunteita kysyttäessä edellämäinnittua. Kun haastateltavilta kysyttiin, miten innokkuus ja sitoutuneisuus näyttäytyy, vastasi puolet, että se ilmenee uusina ideoina, mietitään uusia tapoja toimia ja ehdotuksina. Viisi vastaajaa vastasi, että haluna kehittyä. Muutama haastateltava vastasi, että hyvänä mielenä ja tykkäämisenä työstä, jota tekee. Muutama vastaaja vastasi, että koulutushalukkuutena. Muutama haastateltava vastasi, että muutokset ja resurssit vaikuttavat tämänhetkiseen kehittämisinnokkuuteen. Yksi vastaaja toi ilmi, että työn pysyvyys innostaa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, **miten he antavat ja vastaanottavat palautetta työstään sekä refleктоiko tiimi yhdessä** vastasi yli puolet, että päivittäisissä keskusteluissa työstä puhutaan. Puolet haastateltavista koki, että voisi antaa enemmänkin palautetta kollegoilleen. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä palautteen

antamisesta: *“Kyl se niinku oikest tietä, et se vaikutta aikuisilleki hirve niinku positii-visest ku se huomaa lapsistaki.”* Erityisesti esiin nousi juuri positiivisen palautteen antamisen vähyys.

Reflektoinnin nosti esiin kolmasosa haastateltavista ja vastauksissa he toivat esiin, että varsinaista reflektointia ei juurikaan tapahdu. Haasteeksi palautteen antamisessa ja reflektoinnissa koettiin ajan puute. Muutama haastateltava nosti esiin uudet kalenterit, mikä on toiminut hyvin toiminnan arvioinnin kalenterina. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä palautteen antamisesta ja saamisesta: *“Tällaset uudet kalenterit, mis on niinku tilaa sille tavalla et mihi laiteta sitä mitä ollaa tehty ja millai o menny ja mut et sinne niinku nyt alkysyksyst me ollaa saatu sinne niinku sitä arviointii toteutettuu huomattavasti paljon paremmin.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **miten nopea työnkierto yksikössä on**, vastasivat lähes kaikki, että ei ole systemaattista järjestelmää. Tiimien vaihdoissa kuunnellaan henkilöstön toiveita ja ajatuksia. Lähes puolet haastateltavista toi esiin, että määräaikaisten työsuhteet vaikuttavat tiimien pysyvyyteen. Muutamat vastaukset toivat ilmi, että halukkuutta vaihtoon kysytään tiimipalaverissa ja kehityskeskusteluissa. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä työnkierron: *”Ehkä ryhmät on enempi toivonu just sitä pysyvyyt, et sä pystyt jatkamaan sitä ku sää johonkin jäät kesälomalle ja sit sä otat sen uuden ryhmän haltuun ehkä. Ni sä toivot et sä pystyt jatkaa se saman tiimin kanssa et sä pystyt työstää vaa sitä ryhmää eikä sitä tiimii.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **onko työ- ja vastuujaot tiimissä sovittu yhdessä ja sitoutuvatko kaikki niihin** vastasivat kaikki, että kyllä ovat. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä vastuuden jakamisesta: *”Kyllä. jaetaan vastuuta ja sitte tietysti niinku tiimeissä ja työyhteisös muutenki, ni se koulutus koulutus muovaa myös niitä et mitä vastuuta on sit taas eri ammattiryhmillä. Opettajilla pedagogisen suunnittelun vastuu ja sit hoitajilla taas niinku enemmän hoidollisen puolen kasvatusta ja vastuuta sit siitä.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **minkälaista tietoa on työn sujuvuuden kannalta tärkeä siirtää tiimin kesken ja miten tietoa vaihdetaan sekä voisiko sitä kehittää**, vastasi yli puolet, että tieto kulkee hyvin. Tietoa jaetaan päivittäisissä tilanteissa

keskustellen. Neljä tiimiä ilmaisi, että heillä on käytössä whatsapp, missä voidaan informaatiota jakaa. Yksi tiimi pohti, että voisivat ottaa tiimissä käyttöön tiedonvaihtoon tarkoitettua viikon. Lisäksi kaksi tiimiä kertoi käyttävänsä tiedonvaihtoon joko viikkoa tai kalenteria.

Kysyttäessä haastateltavilta **ketkä vastaavat tai keiden tulisi vastata pedagogisista käytännöistä ja miten se toteutuisi parhaiten**, vastasi yli puolet haastateltavista, että lastentarhanopettaja vastaa niistä. Lisäksi yli puolet haastateltavista vastasi, että pedagogiikan toteutuksesta vastaa kuitenkin jokainen tiimin jäsen. Muutamassa tiimissä nousi esiin, että aktiivisesti keskustellaan ja osallistetaan koko tiimiä toiminnan suunnitteluun. Ote yksikön esimiehen vastauksesta kysyttäessä kuka tai keiden tulisi vastata pedagogisista käytännöistä: *”Kyl mun mielestä se on sen opettajan vastuulla, ja jokainen sitä toteuttaa siellä. Niistä pitää puhua, niistä pitää aukipuhua, ja kysyy usein miksi kysymyksiä? Miksi tehdään tätä tai miksi miksi valitsemme tämän eikä tätä? Eli siellä täytyy olla se pedagoginen perustelu kaikelle toiminnalle mitä päiväkodissa tehdään.”*

Ote yksikön esimiehen vastauksesta kysyttäessä kuka tai keiden tulisi vastata pedagogisista käytännöistä: *”Mä toivoisin siellä sellasta siinä toteutuksessa sellasta tasapuolista työnjakoa ja vastuunottoa. Et kukaan ei vetäydy missään kohtaa niinku kehän ulkopuolelle, vaan ollaan kaikki yhdessä ja toteutetaan niitten yhteisten tavoitteiden mukaan sitä toimintaa.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin, **mitkä ovat tiiminne kehittämisen alueet ja mikä tulla kisi niiden toteutumista** tuli muutama vastaus, että pienryhmätoiminnan selkeyttämistä, aikaa keskusteluille ryhmän sääntöjen selkeyttämiseksi, realismin muistaminen ideointirikkauksen rinnalla ja muutama en osaa sanoa vastaus. Yhdessä tiimissä vastauksen sai pedagogisen dokumentoinnin kehittäminen. Esiin nousi myös mahdollisuus koulutusviikonlopun pitämiseen.

7.3 Henkilöstön toiveet ja odotukset johtamisesta

Kun haastateltavilta kysyttiin, **millainen on osaava johtaja**, sai eniten vastauksia se, että johtajan tulisi olla tasapuolinen ja omata hyvä tieto perustyöstä. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä millainen on osaava johtaja: *“No tällä alalla osaava johtaja tietää täst niinku lasten kasvatuksesta riittävästi ja hänel on itsellä sitä pedagogista näkemystä. Ja arvostaa alaisiaan ja totanoiniin ni ni heijän työpanostaan ja kuitenkin pystyy sit niinku tasapuolisesti ohjaamaan ja tukemaan kaikkii.”*

Seuraavaksi eniten vastauksia sai tietynlainen jämäptiys, kuunteleva, ihmisläheinen ja oikeudenmukainen johtaja. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä millainen on osaava johtaja: *“Mut täst tulla sit siihe et et kuunteleeki ni on silti niinku tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Et se on helpompi hyväksyy itelleki semmonen, ei itseä miellyttävä vastaus, kun sä tiedät et tämän olisi saanut myös joku toinen samassa tilanteessa. Et vaik toivoo semmost semmost semmost niinku läheist ja kuuntelevaa suhdetta, mut siin täytyy pitää se ja ammatillisuus koko ajan kyllä.”* Ote erään toisen haastateltavan vastauksesta kysyttäessä millainen on osaava johtaja: *”No mul ois kans se henkilöstöjohtamien. Et on niinku semmonen kuunteleva johtaja, mut myös sit semmone jämäkkä, et pystyy sit ne päätökset tekemään ja on semmonen tasapuolinen.”*

Muutamia vastauksia saivat ajan antaminen alaisille, osaamisen tunnistaminen, pedagoginen osaaminen, osaa delegoida, aidosti arvostaa ja välittää alaisista sekä saa pidettyä talon asiat käsissään. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä millainen on osaava johtaja: *”Vahvuuksien tunnistaminen henkilöstöst ja niitte hyödyntäminen. Ko ollaan kaikki erilaisia, niin se on hieno johtajast, jos hän osaa löytää ne oman henkilöstön vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä.”*

Yksittäisiä vastauksia sai empatiakykyinen, monipuolinen, osaa rajata ja neuvoa. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä millainen on osaava johtaja: *“Ja johtajuus ja päiväkodin johtajan olemine on tänäpäivän aika haasteellist, ku niit töitä on kasattu niit paljo. Et toi sit myös se o varma myös se osaava johtaja taito, et osaa sit määritellä mikä o se, ne hänen resurssit. Et ei vaa sit niku ota kaikkia mitä tyrkytetään.”*

Kysyttäessä haastateltavilta **millainen näkemys heillä on työstään tulevaisuuden suhteen**, vastasi kaksi kolmasosaa, että luottavainen. Haastatteluissa nousi esiin, että henkilöstö luottaa siihen, että työllisyys alalla on hyvää. Toisaalta yli puolet vastaajista nosti esiin huolestuneisuutta uuden varhaiskasvatuslain tuomista muutoksista sekä palvelurakenneselvityksen meneillään olosta. Lisäksi puolet kokee uhkakuvia tai hataraa luottoa tulevaisuuteen. Muutama haastateltava nosti esiin työn kuormittavuuden, jatkuvien muutosten ja ryhmäkokojen vaikutuksen jaksamiseen. Muutama vastaaja nosti esiin huolettavana tekijänä työsuhteiden määräaikaaisuuden. Ote erään haastateltavan vastauksesta kysyttäessä millainen näkemys on tulevaisuuden suhteen työssään: *”Totanoini joteki tuntuu et tää alan houkuttelevuus on tälhetkel niin heikko, et mihi täs viel joudutaa.”*

8 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymyksessä 1 haettiin vastausta siihen mitä on jaettu johtajuus. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luottamuksellinen, osallistava ja keskusteleva ilmapiiri ovat otollisia jaetun johtajuuden rakentumiselle. Avoin ilmapiiri luo mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen ja luo tätä kautta innostunutta, sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä, jonka avulla voidaan taata laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen. Yhteinen toiminnan kriittinen tarkastelu ja erilaisuuden hyväksyminen on helpompaa luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä. Toimintakulttuuria voidaan kehittää, kun sitä uskalletaan tarkastella kriittisesti ja sallitaan sen keskeneräisyys. Johtaminen vaikuttaa vahvasti toimintakulttuurin luomiseen, jonka vuoksi organisaation arvot ja strategiat sekä niiden jalkautuminen varhaiskasvatusyksiköihin ovat toimintakulttuurin luomisen lähtökohtia. Hyvä, asiakaskeskeinen ja palveleva toimintakulttuuri vaatiikin keskustelevaa ja jaettua johtajuutta. Parhaimmillaan jaettu johtajuus näyttäytyy henkilöstön haluna kantaa vastuuta ja johtaa omaa työtään. Tällöin henkilöstölle voidaan jakaa johtamisvastuuta. Rauman kaupungin tavoitteena on, että asiakkaat ja kuntalaiset saisivat mahdollisimman hyvät palvelut ja tavoitteeksi on myös strategiasa asetettu palvelevan toimintakulttuurin luominen. Osallistava toimintakulttuuri luo

mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää toimintaa entistäkin paremmaksi, jolloin palvelut saadaan tuotettua mahdollisimman hyvinä ja oikea-aikaisina niitä tarvitseville.

Tutkimuskysymyksessä 2 haettiin vastausta kysymykseen, mikä on jaetun johtajuuden tila tällä hetkellä yksikössä. Tutkimus osoittaa, että yksikössä on hyviä rakenteita jaetun johtajuuden toteutumiselle. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yksikön työilmapiiri on hyvä, osallistava ja demokraattinen. Yksikön henkilöstö on sitoutunut, innostunut, kantaa vastuuta yhteisöllisessä ilmapiirissä ja työ koetaan tärkeäksi. Edellämainittut seikat kertovat hyvästä luottamuksesta ja sitoutumisesta, joita jaetun johtajuuden teoria korostaakin. Henkilöstöä kuullaan ja heidän mielipiteensä tulevat esiin. Ilmapiiri on otollinen keskusteluille. Päätöksiä tehdessä otetaan kaikkien näkökulmia huomioon ja niitä tehdään yhdessä, eikä ylhäältäpäin sanellen. Jaetun johtajuuden teorian mukaan osallisuuden tuleekin näkyä johtamisen eri ulottuvuuksissa. Yksikössä on pureuduttu hyvin ja tietoisesti tiedon ja osaamisen jakamiseen. Tämä näyttäytyy mm. yksikön koulutusannin jakamisen väylien mahdollistamisena. Myös yksikköön käyttöön otettu foorumi, slack-sovellus, mahdollistaa tiedon ja osaamisen jakamisen työyhteisössä. Vielä paremmin sovelluksesta saisi hyödyn kaikille, kun se käynnistyisi lisäksi pedagogisen keskustelun alustana. Tutkimuksen mukaan yksikössä on hyviä kokouskäytäntöjä. Hyväksi on koettu esityslista ja ennakotehtävät. Myös pedagogiset palaverit ja kehittämispäivä tukee yksikön johtamisen jakamista, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Jaetussa johtajuudessa korostetaan osaamisen ja vahvuuksien tunnistamista sekä hyvää tiedon jakamista. Sosiaalisten foorumien käyttö lisää tiedon jakamista ja keskustelua.

Tutkimuskysymyksessä 3 haettiin vastausta siihen, miten jaettu johtajuus näkyy tiimirakenteissa. Tutkimuksen perusteella voidaan edellisessä kappaleessa mainittujen seikkojen lisäksi todeta myös, että yksikön tieto jaetun johtajuuden käsitteestä on hajanainen, eikä yksikössä ole yhdessä sovittu jaetun johtajuuden mallin käytöstä. Tutkimuksen avulla tuotiin nämä käsitteet läpinäkyväksi henkilöstölle. Mahdollisia haasteita jaetun johtajuuden tilan saavuttamiselle yksikössä ovat vastuiden jakamisen epäselvyys ja muutokset. Kaikilla tulisi jaetun johtajuuden teorian mukaan olla mahdollisuus jakaa osaamistaan yhteisön hyväksi. Yksikön rakenteissa vastuita jakautuu hyvin tiimeille ja työryhmille, mutta yksilöiden omissa vastuualueissa tai niihin valikoitumisessa oli osittain epäselviä rakenteita. Varajohtajan roolia tulisi myös tutkimuksen

mukaan selventää ja vastuuta jakaa enemmän varajohtajalle. Jaetun johtajuuden teoriassa henkilöstön osaaminen ja vahvuudet tulisi tunnistaa. Syvällisemmille keskusteluille jää yksikössä vähän aikaa ja tämän johdosta varsinaiselle tiimien väliselle reflektoinnille ei jää aikaa. Arviointi olisi kuitenkin tärkeää varhaiskasvatuksen laadun varmistamiseksi. Toisaalta vaikka voidaan todeta, että yksikössä on otollinen ja luotamuksellinen ilmapiiri jaetun johtajuuden rakentumiselle, määräaikaisten työsuhteiden, uuden varhaiskasvatuslain muutokset ja palvelurakenneselvitys vaikuttaa uskoon ja toivon tuntemiseen työssä- mikä siis osaltaan on myös riski henkilöstön sitoutumiselle ja oman osaamisen käyttöön antamiselle.

Tutkimuskysymyksellä 4 haettiin vastausta siihen mitkä ovat yksikön työntekijöiden odotukset ja toiveet johtajuudesta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajalta odotetaan tasapuolisuutta, hyvää tieto-taitoa ja oikeudenmukaisuutta. Lisäksi johtamisessa korostuu henkilöstöjohtamisen osa-alueet, eritoten henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuden tunteeseen liittyvät asiat. Muutosten myötä ihmisläheisen johtajan roolin merkitys korostuu, sillä tunteet vaikuttavat työmotivaatioon. Nämä haastattelut vahvistavat sitä näkemystä johtajuudesta, joka myös kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta.

9 ARVIOINTI

9.1 Tutkimusprosessin arviointi

Tässä luvussa kuvaan tutkimusprosessin vaiheita ja oman oppimisen etenemistä työn kuluessa. Lisäksi pyrin arvioimaan tutkimuksen validiteettiä tehtyjen valintojen pohjalta.

Aloitin tutkimuksen laajalla kirjallisuuskatsauksella varmistuakseni tiedosta ilmiön suhteen. Kirjallisuuskatsauksen osana luin useampia aihetta sivuavia opinnäytetöitä ja graduja. Laajalla teoreettisella tietämyksellä varmistettiin tutkimuksen haastatteluosion kysymysten oikeellisuus. Haastatteluotanta koostui 19 henkilöstä, eli koko yksikön henkilöstöstä. Haastateltavat olivat luonnollisesti alan ammattilaisia:

lastentarhanopettajia, sosionomeja, lähihoitajia ja avustajia. Haastattelujen tulokset on avattu monisanaisen rikkaasti tulosten käsittelyn yhteydessä. Creswellin (2014, 202) mukaan edellämainitut seikat puoltavat tutkimuksen validiutta.

Kuitenkin koko tutkimus on tuotettu yhden henkilön toimesta, joten korostan että näkemykset ja kehittämis ehdotukset ovat yhden henkilön näkemyksiä jaetun johtajuuden tilasta yksikössä. Olen toiminut varhaiskasvatuksen alalla kymmenen vuotta, joten jonkinlainen ennakkokäsitys aiheesta on olemassa. Ennakkokäsitys on kuitenkin ollut alusta alkaen tiedossa, joten olen tietoisesti pyrkinyt sivuuttamaan sen. Jaetusta johtajuudesta ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, joka soveltuisi sellaisenaan mihin tahansa yksikköön, vaan se muotoutuu jokaiseen yksikköön omanlaisenaan. Näin ollen tämän tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan siirtää muihin varhaiskasvatuksen yksiköihin tuloksien teoriaosuutta lukuun ottamatta.

Tutkimuksen lähtökohtana oli hyvät eettiset käytännöt. Kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia ja tiesivät olevansa haastateltavina. Haastateltaville luvattiin, ettei haastatteluja näe kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä. Tutkimuksessa meneteltiin sovituin tavoin. Työn tulosten esittämisessä käytetyt lainaukset on esitetty anonymisti.

Opinnäytetyön tilaaja on antanut palautetta, että yksikkö on tyytyväinen saamiinsa tuloksiin ja tilaaja kokee, että opinnäytetyö on vastannut asetettuja odotuksia. Jaetun johtajuuden käsite ja tutkimustulokset on esitetty koko henkilöstölle tutkimustulosten läpinäkyvyyden takaamiseksi.

9.2 Oman oppimisen arviointi

Tutkimussuunnitelmaa tehdessä keskeiseksi haasteekseni nousi erityisesti opinnäytetyön rajaaminen. Varhaiskasvatuksen kirjallisuudessa puhutaan paljon pedagogisesta johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta rinnakkain, mikä toi oman haasteensa rajaamiseen. Varhaiskasvatuksessa on vahvasti esillä pedagogiikka, joten se ilmenee myös tutkimuksessa, mutta varsinainen tutkimuskohde on jaettu johtajuus yksikössä ja sen rakenteissa.

Keskustelut tilaajan kanssa ja teorian tarkastelu vahvistivat omia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Oma tieto ja ymmärrys siitä, mitä on jaettu johtajuus, vahvistui prosessin edetessä. Oma johtamis- ja kehittämistyön harjoitteluni ajoittui juuri opinnäytetyön haastattelujen vaiheeseen. Harjoittelun ajankohdan koin erinomaisena, sillä se auttoi tarkastelemaan organisaatiossa näkyvää jaettua johtajuutta ja sen ilmenemismuotoja. Koen, että opinnäytetyön työstäminen ja harjoittelun aikainen yhteinen oppiminen tuki vahvasti omaa ymmärrystä organisaatiosta ja sen toimimisesta sekä itseni suhteuttamista siihen.

Prosessin aloitus tuntui ensin vaikealta aiemmin mainitsemani rajauksen vuoksi, mutta se hahmottui kuitenkin teorian lukemisen ja kirjoittamistyön edetessä. Kun kirjoitus-työ oli edennyt hyvin ja käsitykseni jaetusta johtajuudesta vahvistunut ja rakentunut, aloitin haastattelupatteriston työstämisen. Siinäkin keskeiseksi haasteeksi nousi kysymysten rajaaminen ja haastattelujen toteutus: tulisiko haastatella yksikön lastentarhanopettajia, kaikkia tiimiläisiä erikseen vai tiimihaastatteluna. Koin, että jaettu johtajuus on nimenomaan kaikkia koskeva ja kaikkia osallistava ilmiö, joten näkemykseni vahvistui lopulta tiimihaastattelujen pitämiseen. Myös ajallisesti, yksikön resurssit ja opinnäytetyön laajuus huomioiden rajaus oli välttämätön. Haastattelua miettiessä päädyin puolistrukturoituun haastatteluun. Pyrin muodostamaan aiheesta kokonaiskuvan, jotta näkisin sen ilmenemismuodot käytännössä ja osaisin niiden pohjalta muodostaa täsmällisiä ja arkilähtöisiä kysymyksiä haastateltaville. Kysymysten muodostamista helpotti huomattavasti oma organisaation tuntemus ja siellä työskentely. Toisaalta koin sen myös haasteena neutraalina osapuolena pysymisessä. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä myös olla havainnoimassa tiimien toimintaa, mutta tutkimuksen laajuus ei antanut mahdollisuutta tämän toteutukselle.

Teemat jakaantuivat kolmeen osaan, joissa tarkasteltiin käsitteitä jaettu johtajuus, jaettu johtajuus yksikön rakenteissa ja jaettu johtajuus tiimirakenteissa. Lisäksi jokaisessa teemassa on kysymyksiä toiveista ja odotuksista johtajuudelle. Sovin yksikön esimiehen kanssa haastattelevani häntä ensin, jotta sain varmistuksen itselleni siitä, että kysymykset vastaavat hänen odotuksiaan ja toiveitaan opinnäytetyöstä. Hän antoi myös hyviä huomioita omasta roolistani haastatteluja koskien. Haastattelutilanteet olivat hyvin vaihtelevia ja oma neutraalina pysyminen oli välillä haasteellista. Koin kuitenkin kehittyväni siinä haastattelujen edetessä. Haastatteluissa keskeiseksi nousi

kaikkien mielipiteiden kuuleminen ja osallistaminen. Haastattelujen litterointivaiheessa koin saavani myös paljon sellaista tietoa, mitä ei haastattelutilanteessa osannut havaita. Haastattelujen tulosten oikeellisuutta olen varmistanut sillä, että olen lukenut ja analysoinut vastauksia useampaan kertaan, jotta oma käsitys on rakentunut mahdollisimman syvälliseksi. Kokonaiskuvan muodostamisen haastattelujen pohjalta olen kuitenkin kokenut vähemmän haastavana.

Vuorovaikutusosaaminen ja osallisuus on kulkenut vahvasti koko opinnäytetyön prosessin ajan. Kirjoittamistyössä keskusteleavuuden läpinäkyvyys on tuntunut osittain haastavalta, mutta samalla myös hyvin opettavaiselta. Opinnäytetyön prosessin aikana on vaadittu paljon itsensä johtamisen taitoja ja vuorovaikutusosaamista sekä luottamusta omiin taitoihin. Nämä vahvistuivat pikkuhiljaa opinnäytetyön etenemisen, haastattelujen ja palautteiden ansiosta. Tiimityön toimivuus ja tiimien muodostaminen nousivatkin mielestäni vahvasti esiin opinnäytetyön prosessissa.

Opinnäytetyö on vahvistanut omaa ymmärrystäni johtamisesta ja sen ilmiöistä sekä itsensä johtamisen taidoista. Organisaation arvot ja siellä vallitseva osallistava kulttuuri on tullut opinnäytetyön myötä itselleni näkyvämmäksi. Ymmärryksen lisääntyessä käsitykseni johtamisesta on myös muuttunut. Ajassa vallitsevat muutokset edellyttävät mielestäni johtamiselta ihmisläheistä otetta. Henkilöstön kohtaamisen, erilaisuuden hyväksymisen ja inhimillisyyden tulisi kulkea vahvasti henkilöstön ja johtamisen toimissa, jotta osallisuus ja jaettu johtajuus toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on tukenut oman ammatti-identiteetin muodostumista varhaiskasvatuksen tiimityössä, siellä olevasta jaetun johtajuuden ilmiöstä ja syventänyt lisäksi ymmärrystäni erityisesti osallisuudesta, sen monisäikeisestä näkymisestä varhaiskasvatustyössä.

10 LOPPUSANAT

Uuden varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman myötä johtaminen nousee mielestäni merkittävään rooliin. Muutokset vaativat johtamista ja erilaisten tunteiden kohtaamista ja käsittelyä. Osallisuus on merkittävä tekijä jaetun johtajuuden kannalta ja merkittäväksi nousee myös osallisuuden johtaminen. Osallisuus on kaikkia koskettava ilmiö ja sen tulisi näkyä johtamisessa, yksikön toiminnassa, tiimien välisessä toiminnassa sekä lasten ja perheiden kanssa toimiessa. Meistä jokainen toivoo tulevansa kohdatuksi ja kuulluksi, osalliseksi.

LÄHTEET

- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Creswell J.W. 2014. Research design. America: Sage Publications inc.
- Hujala, E. & Turja, L. 2017. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-kustannus.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna: Vastapaino.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Helsingin kauppakamari Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2-painos. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P & Rovi, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.
- Järvinen, K. & Mikkola, P. 2015. Oletko sä meidän kaa. Näkökulmia osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen varhaiskasvatuksessa. Pedatieto Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Lahdes, T. & Ryytänen, A. 2015. Yhteistoiminta ja luottamus. Tallinna: Solar Solutions Oy.
- Manz, c., Skaggs, B., Pearce, C. & Wassenaar, C. 2015. Serving one another: Are shared and self leadership the key to service sustainability. Journal of Organizational Behavior, 36, 607–612
- Pearce, G., Wassenaar, C. & Manz, C. 2014. Is shared leadership the key to responsible leadership. The Academy of Management Perspectives, Vol. 28, No. 3, 275–288.
- Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään. Saarijärvi: Pedatieto.
- Opetusalan ammattijärjestön www-sivut. 2018. Viitattu 23.9.2018. <https://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki>
- Opetushallituksen www-sivut. 2018. Viitattu 7.7.2018. https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus
- Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisut 2014. Viitattu 24.8.2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Parrila, S. & Fonsen, E. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Juva: PS.kustannus.

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Juvenes Print.

Rauman kaupungin www-sivut. (a). Rauman kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2017. Lapsi kasvun polulla,12.Viitattu 24.7.2018 <https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2017/08/Vasu-2017-6.7.2017.pdf>.

Rauman kaupungin www-sivut 2018. (b) Viitattu 24.7.2018. <https://www.rauma.fi/kaupunki-ja-hallinto/organisaatio/organisaatiouudistus/>

Rauman kaupungin www-sivut 2018. (c) Viitattu 24.7.2018. <https://www.rauma.fi/kaupunki-ja-hallinto/talous-ja-strategiat/strategia-rauman-tarina-osa-2/rauman-kaupungin-arvot/>

Rauman kaupungin www-sivut 2018. (d) Viitattu 24.7.2018. <https://www.rauma.fi/kasvatus-ja-koulutus/varhaiskasvatus/>

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Talentum.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Vantaa: J-Impact Oy.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Kyselytytkimuksen kysymykset

1. Jaetun johtajuuden lähtökohdat
 - 1.1. Millainen on mielestänne osaava johtaja?
 - 1.2. Onko yksikössänne yhdessä sovittu jaetun johtajuuden mallin käyttöönotosta?
 - 1.3. Millaisena kuvailisitte jaettua johtajuutta?
 - 1.4. Miten jaettu johtajuus näkyy työyhteisössänne käytännössä?
 - 1.5. Kuka vastaa mielestänne varhaiskasvatuksen laadusta?
2. Jaetun johtajuuden rakentuminen
 - 2.1. Jaetaanko yksikössänne vastuutehtäviä?
 - Jakautuvatko ne mielestänne tasapuolisesti työntekijöiden osaamisen huomioiden?
 - Jaetaanko tehtäviä yhdessä sopien?
 - 2.2. Mitkä ovat mielestänne johtajan tehtäviä ja vastuita?
 - 2.3. Mikä on mielestänne yksikkönne varajohtajan rooli? Onko hänellä jokin oma vastuualue?
 - 2.4. Millaisena kuvailisitte yksikkönne työilmapiiriä?
 - 2.5. Jaetaanko yksikössänne tietoa ja kokemuksia avoimesti muiden kanssa? Miten se mielestänne toteutuu tai voisi toteutua paremmin? Onko yksiköllänne käytössä esimerkiksi jokin foorumi, missä tietoa ja kokemuksia jaetaan?
 - 2.6. Miten usein yksikössänne käydään kehityskeskusteluja? Koetteko ne tarpeellisina?
 - 2.7. Voitteko vaikuttaa yksikkönne päätöksentekoprosesseihin? Millaiset tilanteet mahdollistavat niihin osallistumisen?
 - 2.8. Miten kehittäisitte tiedonvaihtoa yksikössänne?
 - 2.9. Mitkä ovat yksikkönne toiminnan keskeiset arvot? Ovatko ne yhdessä sovittu? Näkyvätkö ne päivittäisessä toiminnassa?

3. Jaettu johtajuus tiimityössä
- 3.1. Onko teillä selkeä kuva, mitä työltänne odotetaan?
- 3.2. Koetteko työpanoksenne tärkeäksi?
- 3.3. Oletteko innostunut ja sitoutunut työhönne ja sen kehittämiseen? Miten se näyttäytyy?
- 3.4. Miten annatte ja vastaanotatte palautetta työstänne?
- 3.5. Miten nopea työnkierto yksikössänne on?
- 3.6. Onko työ- ja vastuujaoit tiimissänne sovittu yhdessä? Sitoutuvatko kaikki niihin?
- 3.7. Minkälaista tietoa on mielestänne työn sujuvuuden kannalta tärkeä siirtää tiiminne kesken? Miten vaihdatte tietoa? Miten tiedonkulkua voisi mielestänne kehittää?
- 3.8. Ketkä vastaavat tai keiden mielestänne tulisi vastata pedagogisista käytännöistä? Miten se parhaiten toteutuisi mielestänne?
- 3.9. Mitkä ovat tiiminne kehittämisen alueet? Mikä tukisi niiden toteutumista?
- 3.10. Millainen näkemys Teillä on työstänne tulevaisuudessa?

LIITE 2

JAETUN JOHTAJUUDEN ARVIOINTITYÖKALU

Mitkä ovat toimintanne ohjaavat keskeiset arvot ja miten ne näkyvät arjen työssä?	
Onko jokaisella tiimin jäsenellä mahdollisuus vaikuttaa, tuoda omia mielipiteitään ja ideoitaan, toiminnan suunnitteluun? Osallistuuko jokainen tiimin jäsen toiminnan arviointi- ja kehittämistyöhön?	
Onko jokaisen tiimin jäsenen osaaminen tunnistettu ja hyödynnetäänkö osaamista tiimin toiminnassa?	
Miten tiimissänne vaihdetaan tietoa ja tavoittaako tieto jokaisen tiimin jäsenen?	
Keskusteleeko tiimi pedagogiikasta yhdessä; onko toiminnan tavoitteet läpinäkyviä jokaiselle tiimin jäsenelle ja perustellaanko toimintaa?	