

Jaettu johtaminen varhaiskasvatusyksikössä

Jaetun johtamisen kehittämistyötä
Tuohimäen päiväkodissa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Lasten ja nuorten hyvinvoinnin
turvaaminen
Opinnäytetyö YAMK
Syksy 2018
Lassi Mylläri

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

MYLLÄRI, LASSI

Jaettu johtaminen
varhaiskasvatyüksikössä – Jaetun
johtamisen kehittämistyötä
Tuohimäen päiväkodissa

Opinnäytetyö (Ylempi ammattikorkeakoulu)

61 sivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

Tässä kehittämishankkeessa aiheena oli jaetun johtaminen kehittäminen espoolaisessa kunnallisessa varhaiskasvatyüksikössä. Tarkoituksena oli kehittää jaetun johtamisen käytänteitä ja organisointia. Tavoitteena oli muodostaa toimiva malli jaetulle johtajuudelle. Tarve kehittämislle lähti kehittämistoimintaan osallistavalta yksiköltä.

Kehittämishanketta lähestyttiin toimintatutkimuksellisesta näkökulmasta. Tiedonkeruumenetelmänä toimivat ryhmäteemahaastattelut ja kehittämismenetelmänä dialogiset keskustelut, joiden aihealueet muodostuivat ryhmäteemahaastatteluista saatujen tulosten perusteella.

Dialogisten keskustelujen ja haastatteluiden perusteella muodostettiin jaetun johtajuuden toimintamalli. Keskeistä toimintamallissa oli vastuualueiden perusteltu jakaminen työyhteisössä, yksilön itsensä aktiivinen johtaminen, tiedonsiirron sujuvuuden parantaminen ja vuorovaikutteiset kahvihuonekeskustelut. Toimintamalliin valittiin myös digitaalinen keskustelualusta, jonka käyttöönotto tapahtuisi tulevaisuudessa.

Kokonaisuudessaan kehittämishankkeeseen osallistuvassa yksikössä onnistuttiin kehittämään työn jakamisen tapoja ja muodostamaan toimiva malli jaetulle johtajuudelle. Kehittämishankkeen tuloksia pohtiessa on kuitenkin olennaista ottaa huomioon, että kyse oli vain yhden varhaiskasvatyüksikön jaetun johtajuuden kehittämisestä. Tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta niitä voidaan hyödyntää vastaavissa varhaiskasvatyüksikön jaettua johtajuutta kehittävässä tutkimuksellisissa hankkeissa.

Asiasanat: jaettu johtajuus, varhaiskasvatyüksikön johtajuus, varhaiskasvatyüksikön johtajuuden kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social and Health Care

MYLLÄRI, LASSI

Distributed leadership in a day care center – Developing distributed leadership in Tuohimäki Day Care Center

Master's Thesis

61 pages

Autumn 2018

ABSTRACT

The idea of this development project was to improve ways of organizing and implementing distributed leadership in a municipal day care center situated in the city of Espoo. The aim was to create a functional model for distributed leadership. Developing distributed leadership was based on the need to improve leadership in the participating day care center.

The approach in this development project was an action study. The data were collected by using semi-structured group interviews. The development method in this project consisted of group dialogues. The topics of the dialogues based on the results of the interviews.

A model for the distributed leadership was created based on the results from the group dialogues and semi-structured group interviews. The model consisted from different factors. The key factors were developing the ways of sharing work responsibilities, to actively lead one self, improve the functionality of information-sharing and to start using interactive discussion sessions in the coffee room. Another factor was to launch a digital platform for the discussion. The use of the digital discussion platform was to be started in the future.

In overall the development project reached its objectives. The ways to share the leadership were improved and the pattern for distributed leadership was successfully created. When evaluating the results of this development project, it is important to keep in mind that the focus was only in one day care unit. Therefore the results cannot be generalized. The results can be utilized in similar development projects about improving distributed leadership in day care units.

Key words: distributed leadership, early childhood education leadership, developing early childhood education leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO	3
3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	5
4 TIETOPERUSTA	7
4.1 Jaettu johtajuus	7
4.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa	17
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	27
5.1 Kehittämishankkeen lähestymistapa ja aikataulutus	27
5.2 Aineistonkeruumenetelmä	30
5.3 Aineiston analyysi	33
5.4 Kehittämismenetelmä	35
6 TULOKSET	38
6.1 Ryhmäteemahaastatteluiden tulokset	38
6.2 Dialogiset keskustelut	41
6.3 Jaetun johtajuuden toimintamalli	42
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
7.1 Tulosten pohdinta	45
7.2 Kehittämishankkeen arviointi	51
7.3 Eettisyys ja luotettavuus	54
7.4 Jatkokehittämisaiheita	60
LÄHTEET	62
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Kunta-alan näkökulmasta on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota sosiaali- ja terveysalan johtajuuden kehittämiseen, sillä se on toimialoista selkeästi suurin sekä henkilöstön että budjetin suhteen. Niin toimintaympäristön kuin asiakastarpeiden muuttumisen johdosta monimuotoiset ja monialaiset organisaatiot ovat erittäin yleisiä johtamisympäristöjä. (Majoinen 2014, 3.) Hujalan, Heikan ja Halttusen (2017) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuuden näkökulmasta johtajuuskäytäntöjen nähdään rakentuvan hyvistä arkikäytännöistä, tutkimustiedon yhdistämisestä ja niistä nousevista uusista toimintamalleista. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen johtajuudessa esimiehen ja henkilöstön tulee yhdessä luoda ja kehittää johtajuuden rakenteita ja työtehtäviä. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288-290.) Tässä kehittämishankkeessa johtajuutta kehitettiin yhteisöllisesti esimiehen ja henkilöstön yhteistyön kautta.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan johtajan tehtävänä on rohkaista työyhteisöä kehittämään ja innovoimaan säännöllisesti yhteistä toimintakulttuuria (Opetushallitus 2016, 29). Tutkimustiedon kautta on tullut esille maailmanlaajuisesti varhaiskasvatuksen kehittämistarpeita, joissa korostuvat erityisesti laadukas varhaiskasvatus ja henkilöstön tärkeys lapsille. Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstissa johtamistyö koostuu varhaiskasvatuksen mission jäsentämisestä ja vision rakentamisesta yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Hujala ym. 2017, 289-291.) Kunnallisen varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä, jossa johtajuus on jakautunut useille toimijoille, tuo se omat haasteensa pedagogiselle johtajuudelle. Tehokkaan johtajuuden edellytyksenä on varhaiskasvattajien tukeminen omassa työssään. (Heikka 2016, 29, 37.) Yksi osa-alue varhaiskasvatuksen johtajuuden parantamisessa ja johtajuutta edistävänä toimintamallina on jaetun johtajuuden kehittäminen organisaatiossa.

Tässä kehittämishankkeessa tarkoituksena oli kehittää jaetun johtajuuden käytänteitä ja organisointia. Jaetulla johtamisella tarkoitetaan sitä, miten työyhteisössä jaetaan osaaminen ja johtajuus. Painopisteenä jaetussa

johtajuudessa on johtamistehtävien osittaminen ja siirtäminen organisoinnin ja delegoinnin kautta sekä yhteiseksi tekemisen prosessi näkökulmasta riippuen. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 19). Harrisin ja Spillanen (2008, 31) mukaan jaetun johtajuuden suosio kasvaa jatkuvasti, siinä keskitytään ensisijaisesti johtajan tehtävien jakamiseen organisaation sisällä. Jaettu johtajuus on johtamisvastuiden ja -tehtävien jakamista useammalle eri henkilölle (Heikka 2016, 29). Kupila (2017, 301) kuvaa jaettua ymmärrystä, tietämystä ja asiantuntijuutta keskeisiksi käsitteiksi varhaiskasvatustyössä. Keskiössä ovat siis jaetut, sosiaaliset prosessit.

Spillanen, Halversonin ja Diamondin (2004, 29) mukaan asiantuntijuutta jakamalla ja yhteisen reflektion kautta voidaan kehittää johtajuutta. Ojalan (2008, 239) mukaan jaettuun johtajuuden liittyy vahvasti tiedon ja osaamisen jakaminen sekä yhteisen näkemyksen luominen. Organisaatioiden keskeisimpänä kehittämisen välineenä nähdään oppimiskyvyn lisääminen (Juuti 2011, 68). Tässä työssä kehitettiin koko työyhteisön oppimista jaetun johtajuuden kehittämisen avulla.

Timperleyn (2005, 24) mukaan jaettu johtajuus on suhteellisen uusi teoreettinen käsite, ja siksi sitä tulisi tutkia enemmän. Rodd (2013a, 27) toteaa, että varhaiskasvatuksen johtajuutta tulisi tarkastella enemmän jaettuna prosessina, jossa keskiössä ovat yhteistyö ja vuorovaikutus. Jaettua johtamista on tutkittu suomalaisessa varhaiskasvatuksessa verrattain vähän, mikä herätti kiinnostuksen aihetta kohtaan sekä itselläni varajohtajan roolissa että kehittämishankkeeseen osallistuvan yksikön johtajassa. Taustaorganisaationa tässä kehittämishankkeessa toimi espoolainen kunnallinen varhaiskasvatussyksikkö.

Sekä toivottavaa että tavoiteltavaa oli kehittää johtamiskäytäntöjä siten, että varhaiskasvatussyksikön johtaja ja varajohtaja eivät kuormitu liikaa, henkilöstölle jakautuu sopivasti vastuutehtäviä taitojen ja resurssien mukaisesti. Samalla tavoiteltiin sitä, että henkilöstö olisi ajan tasalla siitä, mitä kuului kenellekin hoidettavaksi ja kenen puoleen voitiin kääntyä missäkin asioissa.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO

Kehittämistyöhön osallistui Espoon kaupungin Tapiolan alueella toimiva Tuohimäen päiväkoti ja kaksi ryhmäperhepäiväkotiä, jotka ovat päiväkodin yhteydessä toimiva Tuohiset sekä etäämpänä sijaitseva Kalevala. Nämä yksiköt toimivat yhden johtajan alaisuudessa. Tuohimäen päiväkodin henkilökuntaan kuuluu 13 työntekijää ja kahteen ryhmäperhepäiväkotiin yhteensä neljä henkilöä sekä päiväkodin johtaja. Tuohimäen päiväkodissa on neljä ryhmää, joissa on lapsia ikäjakaumaltaan 0-6 vuotta. Lapsia päiväkodissa on hoidossa 65. Ryhmäperhepäiväkodeissa on yhteensä 16 lasta hoidossa.

Vuodesta 2015 alkaen Espoon kaupungissa on systemaattisesti toteutettu johtamisen kehittämistä. Tavoitteena on johtajuuden näkökulmasta ollut henkilöstön osaavuus ja ja kyky uudistua, palvelujen laatu sekä tuottavuus. Kehittämistyössä on paneuduttu johtamisen perustyön sisällöllisyyteen, merkityksellisyyteen, tavoitteiden asettamiseen, hyviin käytäntöihin ja jatkuvaan oppimiseen. Huomiota on kiinnitetty ilmapiiriin, viestinnän kehittämiseen ja tavoitteiden selkeyteen yksiköissä.

Johtajuustaitojen kehittämisessä olennaisia osa-alueita ovat vuorovaikutustaidot, johtaminen, muutoksien hallinta, asiakaslähtöinen toimintatapa ja sähköisten toimintatapojen hyödyntäminen. (Espoon kaupunki 2015, 7, 18-19.) Espoolaisen johtamisen perustana on dialoginen johtajuus, joka pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen. Keskeistä on osaamisen ja yhteistyötaitojen kehittäminen. Kehittämisen näkökulmasta on järkevää lähestyä kehittämistoimintaa pienin askelin. (Espoo 2018, 3-15.)

Espoon varhaiskasvatussuunnitelman (2017, 2013) mukaan työyhteisöt ovat oppivia ja välittäviä. Niiden tulee kannustaa henkilöstöä jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen ja houkutella uutta henkilöstöä töihin.

Johtajuuden tulee tukea henkilöstön oppimista monipuolisesti.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi on laadukkaan osaamisen välttämättömyys ja ajatus ihmisen elinikäisestä

oppimisesta. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita kartoitetaan yhtenäisellä johtamisrakenteella, kehityskeskusteluilla ja koulutustarvekyselyn avulla. Osaamista kehitetään koulutusten, perehdytyksen, opintopiirien ja monipuolisten oppimismenetelmien avulla. Päämääränä toiminnassa on yhteisen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden näkyminen käytännössä. Toimintaa tulee arvioida säännöllisesti yhdessä asiakkaiden kanssa. Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa on käytössä on niin sanottu jatkuvan parantamisen malli, jossa arviointi ja kehittäminen etenevät sykleittäin. Varhaiskasvatusyksiköt keräävät säännöllisesti arviointitietoa omasta toiminnasta, ja sitä kautta kautta muodostetaan kehittämiskohteita. (Espoo 2017, 18, 39; Espoo 2013, 11, 23.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämistyötä aloittaessa on tärkeää määritellä alustavasti kehittämiskohde sekä alustavat tavoitteet. Kehittämistyön kohde määrittyy usein työyksikön tai laajemman organisaation tarpeesta. Kuitenkin on olennaista tunnistaa eri ammattien kehittämisen tarpeita. Kehittämistyötä on mahdollista lähestyä kahdesta näkökulmasta: uudistamisperustaisesta tai ongelmaperustaisesta. Uudistamisperustaisessa kehittämistyössä on kyse uuden etsinnästä. Määränpäänä voi olla esimerkiksi uusi tuote tai palvelu. Ongelmaperustaisen kehittämistyön fokus on ratkaisun löytäminen johonkin haasteeseen. Ongelma voi olla esimerkiksi henkilökunnan tai asiakkaiden tyytymättömyys. Tutkimuksellinen kehittämistyö saattaa käynnistyä erilaisista lähtökohdista, esimerkiksi organisaatioissa esille tulleista kehittämistarpeista ja halusta saada muutosta aikaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19, 26-27.) Tässä kehittämishankkeessa lähtökohtana oli uudistaminen, tällä tarkoitetaan uuden jaetun johtajuuden mallin kehittämistä.

Työelämään sisältyy runsaasti kokemukseen pohjautuvaa hiljaista tietoa. Lisäksi työyhteisöillä on sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena muodostunutta tilanteeseen sidonnaista osaamista ja tietoa. Kokemusperustainen tieto on hyödyllistä saada yleiseen käyttöön ja edelleen kehitettäväksi. (Ojasalo ym. 2009, 28.) Tässä kehittämishankkeessa hyödynnettiin henkilöstön tietotaitoa työn kehittämisprosessissa.

Päiväkodin johtajan työmäärä on kasvanut vuosittain. Sijaisjärjestelyt, ruoka- ja tarvikeilaukset, osallistuminen johtoryhmiin, lapsimäärämerkinnät, lainsäädännön tunteminen ja johtaminen erilaisissa kriisitilanteissa ovat esimerkkejä varhaiskasvatuksen johtamiseen kuuluvista työtehtävistä.

Tässä kehittämishankkeessa tarkoituksena oli kehittää työn jakamisen tapoja. Tällä tarkoitetaan sitä, miten jaetaan työtehtäviä ja vastuualueita, kenelle ne jaetaan ja perustellaan, miksi niitä ne jaetaan juuri tietyille

työntekijöille. Oli olennaista myös huomioida yksilöiden osaamisen lisääminen ja kehittäminen jaetun johtajuuden edistämiseksi. Oleellista oli se, että henkilöstölle olisi selkeämpää, mitkä työtehtävät ja vastualueet kellekin kuuluvat.

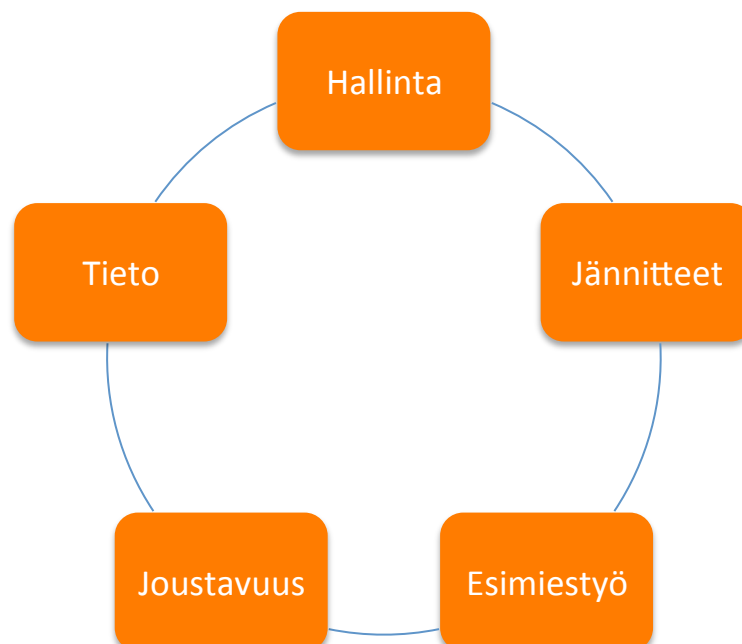
Laadukkaalla työn organisoinnilla ja delegeimisella itse arkityö, lasten hoito, kasvatust ja opetus, toimisi joustavammin ja laadukkaammin. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimiva malli jaetulle johtajuudelle.

4 TIETOPERUSTA

4.1 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on johtamisvastuiden ja -tehtävien jakamista useammalle eri henkilölle (Heikka 2016, 29). Jaettu johtajuus koostuu monista eri osa-alueista. Tieto koostuu empiirisista kokemuksista ja faktatiedosta.

Hallintaan sisältyvät turvallisuuden ja pelon tunteet. Jaetussa johtajuudessa pyrkimys on samanaikaisesti kohti ihmisten hyvinvointia, mutta myös organisaation taloudellista menestystä. Näistä syntyvät jännitteet aiheuttavat särmiä (Kuvio 1). Tällä viitataan mahdollisiin ristiriitaisiin tavoitteisiin, erilaisiin ammatillisiin näkemyksiin, vahvoihin tulkintoihin tapahtumista sekä sukupuolten välisistä kokemuksista ja arvostuksista. (Ropo ym. 2005, 15, 21-22.)



KUVIO 1. Jaetun johtajuuden särmit (Mukaillen Ropo ym. 2005, 21)

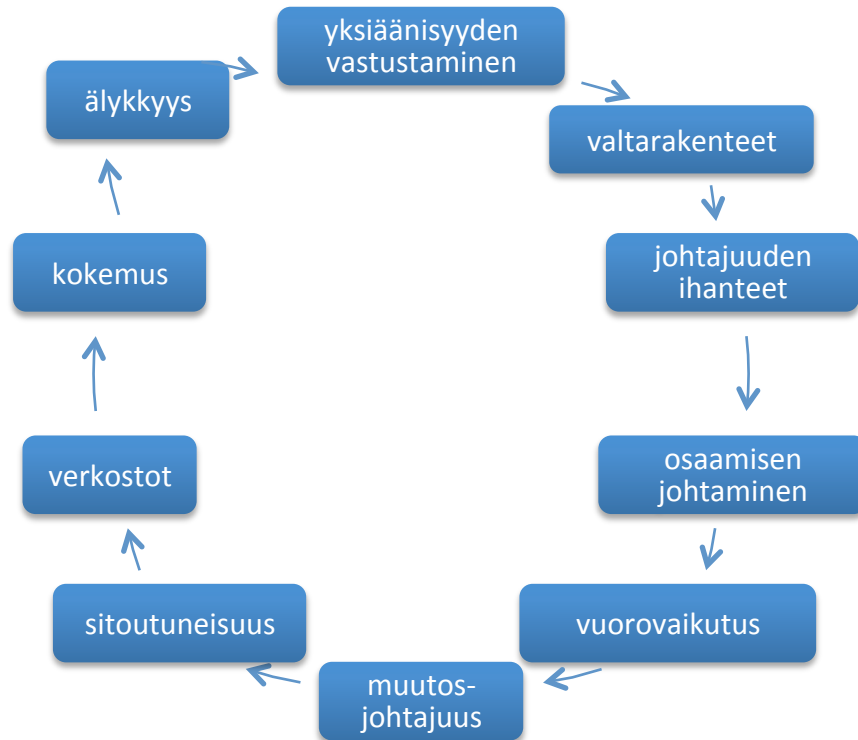
Jaettu johtajuus on särmikästä, sillä se ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelemista. Olennaista on tilan luominen yhdessä tekemiselle. Johtamistyö on itsensä laittamista likoon, monipuolisen tiedon arvostusta sekä vastuun ja vallan jakoa. Jaettu johtajuus perustuu luottamukseen sekä kuuntelemaan visiointiin. (Ropo ym. 2005, 33.) Toimiva jaettu johtajuus edellyttää päämäärätietoisuutta, suunnitelmallisuutta ja jatkuvaa kehittämistä (Heikka 2015, 55). Mintzbergin (2010, 50) mukaan jaettu johtajuus on kollektiivinen, sosiaalinen prosessi, joka osallistaa yhteisön jäsenet. Keskeistä on vuorovaikutteinen tiedon, vallan, tietämyksen, vastuun ja kokemusten jakaminen sekä yhteinen työskentely (Mielonen 2011, 212, 224; Ojala 2008, 239; Spillane, Halverson & Diamond 2004, 29).

Jaettu johtajuutta on mahdollista tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisestä näkökulmasta sillä voidaan tarkoittaa johtajan tehtäväkuvan tai vastuualueiden jakamista. Painopisteenä on siis johtamistehtävien osittaminen ja siirtäminen organisoinnin ja delegoinnin kautta. Toisesta näkökulmasta katsottuna jaettu johtajuus on yhteiseksi tekemisen prosessi. Sillä viitataan kokemuksen jakamiseen ja ajatusten vaihtoon. Yhteiseksi tekemisessä jaetaan kokemusta, informaatiota, tietämättömyyttä, arvostamista ja luottamuksellisuutta. (Ropo ym. 2005, 19-20.) Yhteiseksi tekemisen mallissa tarkoituksena on koko työyhteisön yhteiseksi tekemisen prosessin jäsentäminen. Sen avulla toimintakulttuuria muokataan yhteisvastuullisemmaksi. Keskeisiä tekijöitä työyhteisössä ovat motivaatio, vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet sekä yhteistyö. (Vänskä 2009, 43.)

Jaettu johtajuus nähdään johtamismallina, jonka avulla hyvinvointia voi rakentaa ja levittää tietoa suomalaisessa yhteiskunnassa (Ropo ym. 2005, 15). Heikan ja Hujalan (2009, 8) mukaan jaettu johtajuus vaatii selkeitä yhtenäisiä johtajuuslinjoja. Söyrinki (2008, 70) taas toteaa, että onnistunut jaettu johtajuus edellyttää motivoitunutta henkilöstöä ja aktiivista otetta ammatillisen kehittymisen suhteen. Juuti (2013, 9) kuvaa johtamisen olevan opittu taito. Sillä hän tarkoittaa oppimisen tapahtuvan harjoittelun

kautta, myös jaetussa johtajuudessa. Aaltion (2008, 62) mukaan jaettu johtajuus on työskentelytapa, johon verkostoituvat yritykset ja tiimiorganisaatiot ovat johtaneet ihmisiä. Juutin (2013) mukaan parhaimmillaan jaettu johtajuus on innostunutta, sujuvaa ja päämäärähakuista. Jaettu johtajuus voidaan nähdä yhteishenkeä lisäävänä tekijänä, joka motivoi yhteisön jäsenet vastuunottoon myös yli omien tehtävärajojensa. (Juuti 2013, 203.) Olennainen osa jaettu johtajuutta on itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen on vastuunottoa omasta toiminnastaan ja yhteisöstä, millä on vaikutusta yhteisen työn tuloksiin (Mielonen 2011, 214; Sydänmaanlakka 2011, 30; Fonsén 2008, 54, 185; Bligh, Pearce & Kohles 2006, 303).

Juuret suomalaisessa jaetussa johtajuudessa ovat työelämän ja johtamisen historiassa (Kuvio 2). Jaettu johtajuus muodostuu johtajuusihanteista, vuorovaikutuksesta, muutosjohtajuudesta, sitoutumisesta, kokemuksesta ja älystä, valtarakenteista ja verkostoista, osaamisen johtamisesta sekä yksinäisyyden vastustamisesta (Ropo ym. 2005, 38.) Juuti (2016) kuvailee jaetun johtajuuden pohjautuvan valtuuttavaan johtamistapaan, jossa tavoitteena on vapauttaa yksilöiden ja yhteisön energia yhteisten päämäärien tavoitteluun. Jaetun johtajuuden saavuttamiseksi kaikki yhteisön jäsenet tulee saada mukaan toimintaa kehittämään. (Juuti 2016, 82, 86.) Smith (2017, 6, 30) kuvaa jaetun johtajuuden parhaimmillaan koskevan kaikilla tasoilla työskenteleviä ja kannustavan työyhteisön jäseniä innovoimaan ja kehittämään yksikkönsä toimintaa.



KUVIO 2. Jaetun johtajuuden juuret (Mukaiillen Ropo ym. 2005, 38)

Hujalan ja Fonsénin (2012, 4) mukaan jaetun johtajuuden myötä työn vaatimustaso ja henkilöstön vastuu työn laadusta kasvavat. Juuti (2013) toteaa, että kun johtamisvastuuta onnistutaan siirtämään ryhmälle, syntyy jaettua johtajuutta. Tällöin kaikki ryhmän jäsenet kokevat vastuuta yhteisten päämäärien tavoittelusta ja saavuttamisesta. Samaan aikaan ryhmän jäsenet kantavat yhä enemmän vastuuta toisten hyvinvoinnista. (Juuti 2013, 225.) Jaetun johtajuuden voidaan nähdä haastavan aiemmat käsitykset johtajuudesta. Tarve sille on syntynyt muutoksessa olevien organisaatioiden muospaineista. On oleellista pystyä yhdistämään ristiriidassa olevat tavoitteet ja organisoitumisen tavat. Edellytyksenä jaetulle johtajuudelle on organisaation joustavuus, jännitteet sekä erilaisten arvojen tunnistaminen ja hyväksyminen. (Ropo ym. 2005, 159.)

Gibbia (1954) pidetään jaetun johtajuuden mallin ensimmäisenä määrittelijänä (Harris 2005, 257). Harris (2009, 3; 2004, 14) kuvaa jaetun johtajuuden juontuvan perinteisen hierarkkisen johtajuusmallin muutoksesta kohti kollektiivista johtajuutta. Henkilöstö kehittää omaa asiantuntijuuttaan työskentelemällä yhdessä. Esimiehen tehtävänä on auttaa luomaan organisaatioon tuotteliaan työskentelyilmapiirin. Voisikin sanoa, että jaetun johtajuuden ideana on maksimoida organisaation henkilöstön osaamiskapasiteetti. Harris (2014) kuvaakin sitä asiantuntijajohtajuutena sen sijaan, että johtajuus määriteltäisiin työkokemusvuosien perusteella saavutettuna esimiesasemana.

Gronn (2002) kuvaa perinteisten johtajuuskäytäntöjen olevan muutoksessa, minkä johdosta on syntynyt tarvetta demokraattisemmalle johtajuudelle. Hänen mukaansa keskinäinen riippuvuusuhde esimiesten ja alaisten välillä on lisääntynyt, mikä on luonut mahdollisuuden jaetun johtajuuden syntymiselle. Keskinäisellä vuorovaikutussuhteella Gronn viittaa molemminpuoliseen riippuvaisuuteen yksilöiden välillä. (Gronn 2002, 423, 432.) Halttunen (2009), Gronn (2008) sekä Ropo ym. (2005) toteavat tarpeen jaetulle johtajuudelle syntyneen niin sanotun sankarijohtajuuden vastapainoksi eli jaetussa johtajuudessa keskeistä on yhteisössä vallitseva demokratia. Sankarijohtajuus on taas hierarkkista ylhäältä alaspäin johtamista, jossa alais-esimies-suhde ei ole kovinkaan tasavertainen. (Halttunen 2009, 25; Gronn 2008, 142; Ropo ym. 2005, 159.) Heikan, Hujalan ja Halttusen (2016, 293-294) mukaan sankarijohtajuus ei toimi jatkuvan muutos- ja kehittymistarpeen vuoksi, mikä on luonut tarpeen yhteisöllisille johtajuusmalleille. Konun ja Viitanen (2008) mukaan on todistettu, että jaettu johtajuus on tehokas tapa parantaa työilmapiiriä. Se lisää yhdenmukaisuutta päätöksenteossa, auttaa määrittelemään vastuualueita ja parantaa kommunikaatiota. (Konu & Viitanen 2008, 35.) Jaetulla johtajuudella on mahdollisuus parantaa henkilöstön suhdetta esimiehiin ja tehdä työyhteisöstä demokraattisemman (Bolden 2015, 15).

Johtamisen ja organisoinnin keskeisiä näkökulmia ovat rakenteet, järjestelmällisyys ja prosessit, joiden avulla erilaiset työt organisaatioissa integroituvat toiminnoiksi. Jaetussa johtajuudessa olennaista on asioiden ja kokemusten tekeminen yhteiseksi arjessa. Jaetun johtajuuden peruseriaatteisiin kuuluu myös se, että päätöksenteko tapahtuu organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja siitä syntyvän tiedon kautta. (Ropo 2005, 46; Ropo ym. 2005, 14.)

Esimiestyö koostuu muun muassa asioiden suunnittelusta ja vastavuoroisesta ihmissuhteiden hoitamisesta. Tämä näkyy erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Johtamisen ja työelämän arki esiintyy eri tiloissa, niin konkreettisissa kuin kokemuksellisissa muodoissa. Jaetussa johtajuudessa tavoitteena on visioda muiden kuuntelemisen, luottamuksen sekä arvostuksen kautta. Olennaista siinä on muiden ottaminen prosesseihin mukaan. Keskeinen periaate on oman ajattelun salliminen. (Ropo ym. 2005, 21-22, 32.) Jaetussa johtajuudessa fokus on enemmän johtavassa asemassa olevien keskinäisessä vuorovaikutuksessa kuin näiden toiminnassa (Harris & Spillane 2008, 31; Spillane 2005, 144). Spillanen ja Healeyn (2010, 177) mukaan esimiesasemassa olevien tulisi olla avoimempia ja tunnistaa työyhteisöjensä vahvuuksia ja heikkouksia, jotta yhteisöt voisivat kehittyä. Kärkkäisen (2016, 70) mukaan jaettu johtajuus on ensisijaisesti kokonaisuuksien hallintaa. Hän kuvaa sitä toiminnaksi, jossa kaikilla osallistujilla on tärkeä rooli, mutta esimiehellä kuitenkin suurin vastuu toiminnan ylläpitämisestä.

Jaetussa johtajuudessa olennaista on muodostaa yhteinen kokonaiskuva työn tekemisestä. Rikastuttava vuorovaikutus ja uudistavan sekä luovan työympäristön mahdollistaminen edellyttävät nykypäivänä johtajalta yhteistyötaitoja. Jaetussa johtajuudessa oleellista on muodostaa visio ja tavoitteet, joihin uskotaan ja joiden eteen tehdään yhdessä töitä. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on positiivisen uskon luominen tulevaisuuteen. (Isoaho 2009, 103-105.)

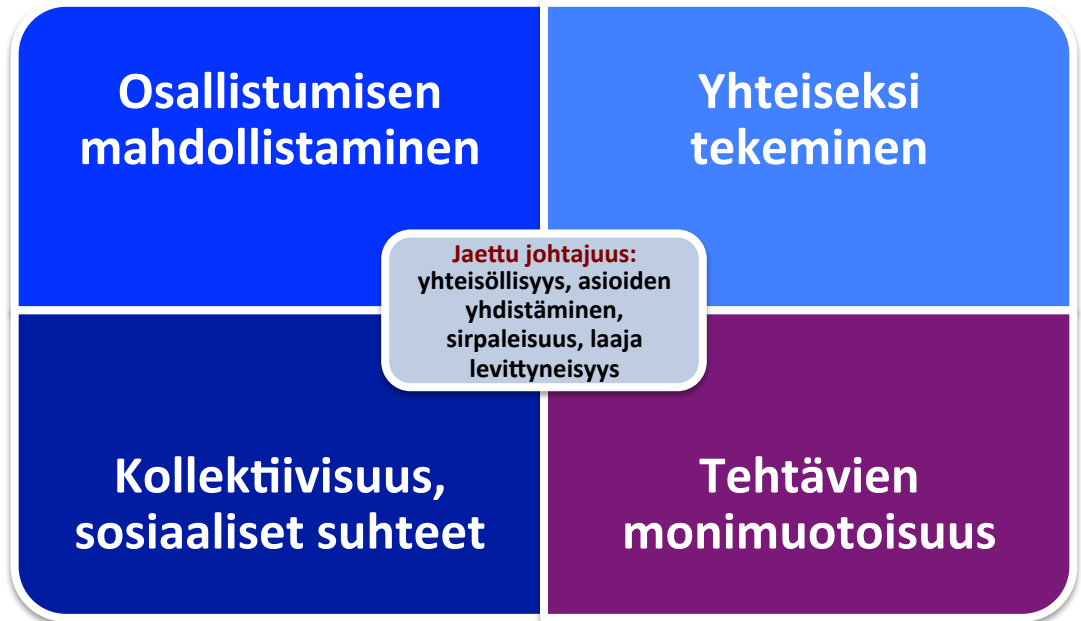
Jaettu johtajuus edellyttää esimieheltä aktiivista otetta strategian näkyväksi tekemisessä ja käytännön toteuttamisessa. Osaamisen ja työn johtamisen avulla organisaation strategiaa toteutetaan arjessa. Aktiivinen johtaja osallistuu organisaatiossa strategian uudistamiseen. Lisäksi on oleellista olla avoin uusien ajatuksien kohtaan sekä kehittyä itse ja oppia yhdessä muiden kanssa. (Sumkin & Tuomi 2012, 33.) Jaetussa johtajuudessa oppiminen onnistuu merkityksellisen ja yhteistyökeskeisen toiminnan kautta (Harris 2014).

Työyhteisön kiinnittäessä todella huomiota työnsä perustehtävään, yhteisön jäsenet käyttävät tietojansa ja taitojansa mahdollisimman hyvin omassa työssään. Jaettu johtajuus muodostuu päämäärien tavoittelusta, symboliikasta, keskusteleavuudesta, palvelevasta johtamisesta, laadukkaista ihmissuhteista ja ryhmädynamiikasta (Kuvio 3). Päämäärähakuinen johtaminen on parhaimmillaan myönteisen tunneilmaisun kautta syntyvää. Symboliikalla viitataan henkilöstön jäsenten kohtaamiseen ihmisinä, ei vain työntekijöinä. Vahva toimintakulttuuri ja myönteinen ilmapiiri parantavat ryhmädynamiikkaa. Keskusteleavuus edistää suvaitsevaisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palveleva johtaminen on mielekkyyden ja merkityksellisyyden tuottamista työyhteisölle. Parhaimmillaan jaettu johtajuus on sitoutuneisuutta, innokkuutta ja joukkuehenkeä. (Juuti 2016, 83-86.)



KUVIO 3. Jaetun johtajuuden osa-alueet (Mukaillen Juuti 2016, 83; 2013, 224)

Jaetun johtajuuden viitekehys on laaja (Kuvio 4). Feng, Hao, Iles ja Bown (2017) näkevät sen koostuvan tehtävien monimuotoisuudesta, osallisuudesta, yhteiseksi tekemisestä, kollektiivisuudesta ja sosiaalisista suhteista. Jaettu johtajuus on yhteisöllistä, asioiden yhdistelemistä, sirpaleista ja laajalle levittyntä. Johtajien tulisi löytää toimiva tapa jakaa vastuualueita ja johtajuutta tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta toiminta muuttuisi tehokkaammaksi. (Feng ym. 2017, 14-31).



KUVIO 4. Jaetun johtajuuden viitekehys (Mukaillen Feng, Hao, Iles & Bown 2017, 31)

Boldenin (2011, 263) mukaan jaetusta johtajuudesta voidaan puhua kollektiivisena ja yhteistoiminnallisena. Bolden (2015, 39) toteaa myös jaetun johtajuuden vaativan järjestelmällistä lähestymistapaa, jossa kaikkien osallistujien panos on tärkeää. Vänskä (2009, 63) kuvaa yksilöiden välisen vuorovaikuttamisen olennaiseksi osaksi jaettua johtajuutta yhteiseksi tekemisen näkökulmasta. Reicherin, Haslamin ja Hopkinsin (2005, 563) mukaan johtajuuden tulee olla yhdessä jaettua ollakseen johtajuutta. Heidän mukaansa johtajuus on aina sosiaalinen prosessi, jossa yhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Juutin (2013) mukaan jaettu johtajuus kehittyy jokaisessa organisaatiossa omalla tavallaan. Johtaminen pitää sisällään organisaation toimintakulttuurin, jonka muodostavat jokainen siellä työskentelevä yksilö toisensa kohtaamalla. Jaettu johtajuus on usean eri tekijän muodostama yhteistulos, joka vaatii tasapainoittelua työyhteisössä esiintyvien eri

ilmiöiden välillä. (Juuti 2013, 215-222.) Juuti kuvaa johtamisnäkemysten kehittyvän kolmiportaisesti (Kuvio 5). Johtajan toimiessa esimiehenä uransa alkuvaiheessa, voi tällä esiintyä haasteita saada työyhteisö sitoutumaan toimintaan. Kun esimiestaidot kehittyvät, niin työyhteisö voi olla helpompi saada mukaan toimintaa toteuttamaan ja kehittämään. Parhaiten toimivana johtajuus voi olla jaettava. Se kuitenkin edellyttää työyhteisön jäsenten oppimista ja heidän koordinoimista työssään. (Juuti 2016, 252-253.)



KUVIO 5. Johtamisnäkemysten kehitys (Mukaiillen Juuti 2016, 252)

Useiden tutkimusten mukaan dialogisuus on johtajuudessa erittäin keskeisessä asemassa. Ropo ym. (2005, 127) kuvaavat dialogia puhumisen ja kuuntelun tasapainoksi. Waniganayaken (2014, 77) mukaan jaettu johtajuus vaatii dialogisuutta, suunnitelmallisuutta ja selkeää strategiaa sen toteuttamiselle. Törmänen (2013, 47) toteaa dialogisuuden lisäävän yhteistyötä ja tekevän siitä entistä syvällisempää. Jaettu johtajuus edellyttää jatkuvaa kommunikointia kaikkien työyhteisön jäsenien kesken (Torrance 2013, 20). Juuti (2013, 136) kuvaa johtamista vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, jonka kautta syntyvä dialogi sitouttaa ihmiset toimintaan.

Halttunen (2009) tutki väitöskirjassaan jaetun johtajuuden toteutumista muuttuvissa organisaatorakenteissa. Hänen mukaan jaettu johtaminen on perusteltua, koska nykyajan organisaatioiden kohtaamat haasteet ja

muutokset ovat niin monimutkaisia ja ennalta-arvaamattomia, että yksittäisen johtajan on niistä hyvin haasteellista selvittää itsenäisesti. Tutkimustulosten perusteella työnjaossa esiintyi sekä selkeyttä että ristiriitoja. Työn jakaminen ei hänen tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ollut välttämättä ennalta sovittua, vaan käytännöt olivat muodostuneet ajan kuluessa. (Halttunen 2009, 29, 140-141.)

Jaettu johtajuus ei automaattisesti johda hyviin tuloksiin. Tulokset ovat riippuvaisia siitä, miten johtajuutta jaetaan ja miten se on perusteltu. Jaettu johtajuus vaatii vielä runsaasti lisätutkimustietoa siitä parhaan hyödyn saamiseksi. (Kärkkäinen 2016, 70; Harris, Leithwood, Day, Sammons & Hopkins 2007, 345.) Spillane ja Healy (2010, 254, 278) sekä Torrance (2013, 20) kuvaavat jaetun johtajuuden vaativan vielä perusteellisempaa tutkimustyötä, erityisesti esimiesten näkökulmia tulisi saada jaettua enemmän eteenpäin. Myös Timperley (2005, 24) toteaa jaetun johtajuuden tutkimisen olevan tärkeää, koska käsitteenä ja ilmiönä se on vielä suhteellisen nuori. Jaetun johtajuuden haittoja ja hyötyjä tulee tutkia vielä perusteellisemmin eri näkökulmista (Youngs 2009, 389; Gronn 2000, 335).

4.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa varhaiskasvatuksen johtajuudesta esille nousee toimintakulttuuri. Toimintakulttuuri on tapa toimia, joka muovautuu yhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatuksen johtajien tulee luoda edellytykset toimintakulttuurin kehittämiseen ja arviointiin kaikissa varhaiskasvatuksen muodoissa. Varhaiskasvatuksen johtamisen peruseriaatteena on kaikkien lasten hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. (Opetushallitus 2016, 28.)

Hallingerin ja Heckin (1996) mukaan johtajuudella on vaikutusta oppimistuloksiin (Spillane, Halverson & Diamond 2004, 4).

Tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota (Taguma, Litjens & Magowiecki 2012, 3). Korkealaatuinen varhaiskasvatus vaatii dynaamista ja joustavaa johtajuutta. Oleander (2007) mainitsee artikkelissaan laadukkaana varhaiskasvatuksen toteutumisen edellyttävän laadukasta johtajuutta. Hänen mukaansa varhaiskasvatuksessa esimiehen keskeisin toiminta on varhaiskasvatuksen ydintoiminnan, siis hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamista. Lisäksi varhaiskasvatuksessa johtajan työhön kuuluvat organisaation, työyhteisön ja osaamisen johtaminen. Johtajan työhön kuuluu kokonaisuuksien hallinta, edellyttäen laaja-alaista kasvatusorganisaation johtajuuden asiantuntemusta. (Oleander 2007, 3.) Taguma ym. (2012) toteavat varhaiskasvatuksen johtajilla olevan suuri rooli henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukemisessa. Myös laadukkaiden työskentelyolosuhteiden luominen kuuluu varhaiskasvatuksen esimiehille. (Taguma ym. 2012, 29, 36.) Hujala, Heikka ja Halttunen (2016) kuvaavat kunnallisten varhaiskasvatusyksiköiden koostuvan visioimiseen keskittyvästä leadership-johtajuudesta. Siinä keskitytään perustyöhön, visioidaan tulevaa ja tuetaan henkilöstöä työnsä kehittämisessä. (Hujala ym. 2016, 292.)

Roddin (2013a) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuus koostuu muun muassa ongelmanratkaisusta, päätöksenteosta, muutosjohtajuudesta ja tiimityöstä. Johtajuuden perusteet ovat hänen mukaansa siinä, miten ryhmä saadaan toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Rodd 2013a, 12, 60.) Johtajaa tarvitaan myös tukemaan henkilöstön työntekoa ja hyvinvointia (Halttunen 2016, 15). Strehmel (2016) kuvaa varhaiskasvatuksen johtajuuden koostuvan kasvatustyön pohjien luomisesta, ohjaamisesta ja koordinoimisesta varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa se pitää sisällään pedagogisen toiminnan suunnittelun, sisäisen vuorovaikutuksen organisoimisen, kasvatusilmapiirin luomisen ja

aikataulun muodostamisen. Myös taloudesta huolehtiminen kuuluu varhaiskasvatustyöyksikön johtajan työnkuvaan. (Strehmel 2016, 349.)

Rodd (2013b, 34) toteaa varhaiskasvatuksen johtajuuden linkittyvän voimakkaasti myös arvoihin, niin henkilökohtaisiin kuin ammatillisiin. Lisäksi olennaisia asioita ovat tieto, ymmärrys ja kokemus varhaiskasvatusalasta. Lewisin ja Hillin (2012) mukaan laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus edellyttää aidon kontaktin luomista niin alaisiin kuin asiakkaisiin. Heidän mukaansa johtajuus on käytettävissä olevien resurssien hallintaa ja organisoimista. Nylundin (2015, 3, 76) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuudella on vahva vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Hänen mukaansa avoin, keskusteleva ja kunnioittava ilmapiiri vaikuttavat varhaiskasvatuksen laatuun positiivisesti.

Karila (2004) kuvaa päiväkodin johtajan työtä hyvin moninaiseksi. Organisaatioiden eri yksiköt ovat hajasijoitettuja, päivähoitomuodot ovat moninaisia, henkilökunta on moniammatillistunut ja asiakaskunta edustaa kaikkia väestöryhmiä. Moninaisuuden myötä myös johtajan työn vastuullisuus ja vaativuus ovat kasvaneet. (Karila 2004, 16.) Hujalan, Waniganayaken ja Roddin (2013, 14) mukaan yhä useamman osaamisalueen hallitseminen on varhaiskasvatuksen johtajuudessa kasvanut vuosien saatossa.

Söyringin (2008, 68) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuudessa tarvitaan ammatillista otetta ja koulutustautumista. Heikan, Halttusen ja Waniganayaken (2016, 306), Fonsénin (2013, 189), Karilan (2016, 36) sekä Mistryn ja Soodin (2012, 35) mukaan varhaiskasvatuksessa tärkeää on kiinnittää huomiota lastentarhanopettajien asemaan tiimien vetäjinä ja panostaa siksi johtajuusopintoihin jo näiden opiskeluaikana. Yhtä lailla päiväkodin johtajien koulutustasoa täytyy ylläpitää ja kehittää (Hujala ym. 2016, 300; Fonsén 2014, 198; Taguma ym. 2012, 43, 66).

Rodd (2013a) kuvaa varhaiskasvatuksessa toimivien voivan kehittää omaa johtajuuttaan kokeilemalla erilaisia johtajuusrooleja –ja vastuita. Myös mentoroinnin ja vahvan toimintakulttuurin kautta

varhaiskasvatushenkilöstö rohkaistuu ottamaan yhä suurempaa vastuuta toiminnasta. Mentorointi mahdollistaa reflektiivisen dialogin ja se nähdään oleellisena välineenä varhaiskasvatuksen ammattilaisena kehittämisessä. (Rodd 2013a, 173, 263.) Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että kokeneempi henkilö ohjaa vähemmän kokenutta henkilöä (Juuti 2016, 138).

Mentorointia voidaan käyttää yhtenä tukimuotona varhaiskasvatuksen johtajien ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä (Melasalmi 2018, 9; Onnismaa, Tahkokallio, Reunamo & Lipponen 2017, 204; Hujala & Fonsén 2012, 5). Heikkinen ja Huttunen (2008, 203) kuvaavat mentorointia laadukkaaksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa eteenpäin organisaatioissa. Heidän mukaansa mentoroinnissa yhdistyy yksilön tietämys ja sosiaalisesti rakentunut tietoisuus yhteisön toiminnasta.

Varhaiskasvatuksessa keskeistä on hiljaisen tiedon jakaminen kasvattajien ja esimiehen kesken. Varhaiskasvatuksen johtajuuden näkökulmasta on tärkeää kehittää toimivia käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen. Ropo ym. (2005) kuvaavat hiljaisen tiedon vaativan kuuntelemaan pysähtymistä. Heidän mukaansa hiljaista tietoa voisi kuvailla epätarkaksi, näköaistin ulottumattomissa olevaksi tiedoksi. (Ropo ym. 2005, 125.) Ek (Pöllänen 2018, 20-21) tutki varhaiskasvatuksen hiljaista tietoa ja hänen mukaansa hiljaisen tiedon sanoittamiseen ja siirtämiseen tarvitaan aikaa ja tilaa. Hiljainen tieto on erittäin tärkeää varhaiskasvatusyksiköissä, mutta sitä voi olla vaikea tunnistaa ja jakaa toisten kanssa (Vannebo & Gotvassli 2014, 44). Virtainlahden (2009) mukaan hiljainen tieto on abstraktia tietoa, johon sisältyy henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä ja intuitiota. Hänen mukaansa hiljaisella tiedon avulla varmistetaan organisaation toimintakyvykkyys. Hiljaisen tiedon avulla osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi, hyviä käytäntöjä voidaan jakaa kaikille työyhteisön jäsenille ja tiedon jakamisesta tulee positiivinen velvollisuus, minkä lisäksi se edistää työhyvinvointia. Virtainlahti (2009, 43, 107.)

Pohjalainen (2016, 77) toteaa osaamisen johtamisen näkökulmasta olevan oleellista kehittää käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen. Partasen (2014, 65) mukaan yksilöillä voi olla kymmeniä vuosia kertynyt oppimishistoria,

joka näyttäytyy omana hiljaisena tietona. Organisaatioiden onkin oleellista tukea hiljaisen tiedon siirtämistä ja omaksumista (Juuti 2016, 138). Rantavuoren, Kupilan ja Karilan (2017, 233) sekä Melasalmen (2018, 104) mukaan laadukkaalla ja tarkoituksenmukaisella tiedon jakamisella voidaan kehittää varhaiskasvatuksen laatua. Haapasen (2012, 54- 57) mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen käytännön työn tasolta ylöspäin edellyttää esimiehen osallistumista varhaiskasvatustyön arkeen, pelkkä tiedonsiirto palaverissa ei riitä.

Rodd (2013a) painottaa varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajien tarvetta kouluttautua jatkuvasti, tutustua uusiin johtajuusmalleihin sekä ylläpitää esimiestaitojaan. Hän korostaa tehokkaan johtajan uskoa omaan työhönsä, luottamuksen ja kunnioituksen saavuttamiseen sekä oman ammatillisen kompetenssinsa esiin tuomista. Johtajuus on vastuunottoa, yhteisten arvojen, vision ja luottamuksen luomista. Varhaiskasvatuksen johtajuus edellyttää avoimuutta, yhteistyökykyisyyttä ja sitoutuneisuutta kaikkia kasvatusyhteisön jäseniä kohtaan. (Rodd 2013a, 12, 27, 60) Kivunjan (2015, 1715) mukaan varhaiskasvatuksessa toimivalta esimieheltä edellytetään visionäärisyyttä ja selkeiden struktuurien luomista työyhteisöön. Janhonen (2010, 84-85) ja Kupias, Peltola sekä Pirinen (2014, 98-101) korostavatkin laadukkaiden toimintakäytäntöjen ja pelisääntöjen olevan edellytyksenä toimivalle työyhteisölle.

Oleanderin mukaan varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään vaativana ammattitehtävänä, jonka laadukas toteuttaminen edellyttää sekä asiantuntijuutta että aikaa. Suuri vastuu ja työmäärä eivät houkuttele uusia johtajia varhaiskasvatusyksiköiden johtajan työhön. Tästä johtuen jaetun johtajuuden kehittäminen varhaiskasvatusjohtajuudessa on erittäin tärkeää esimiesten työn kuormittavuuden vähentämiseksi. (Oleander 2007, 4.) Tiihosen (2014) mukaan varhaiskasvatuksessa päiväkotien johtajat voisivat jakaa johtajuuttaan varajohtajien lisäksi myös muille lastentarhanopettajille. Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus tuo

mukanaan yhteisöllistä johtajuutta, jonka kautta jokainen työntekijä tulee tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. (Kunnallissalan kehittämissäätiö 2014.)

Halttusen (2016) mukaan viimeisimmän tutkimustiedon perusteella varhaiskasvatuksen johtajuuden tulee olla jaettava. Hänen mukaan jaettava johtajuutta varhaiskasvatuksessa tulee kehittää, koska se hyödyntää kaikkia osapuolia päivittäisessä toiminnassa. (Halttunen 2016, 2, 14.) Heikan (2013, 270) mukaan varhaiskasvatuksen jaettu johtajuus edistää toiminnan kehittämistä ja pedagogista johtamista. Rodd (2013a, 27) korostaa laadukkaan varhaiskasvatuksen vaativan jaettava prosessia, jossa keskiössä ovat vuorovaikutus ja yhteistyö. Heikka (2014, 194) toteaa jaetun johtajuuden toteutuessaan johtavan jokaisen kasvattajan pedagogiseen vastuunottoon omassa työssään. Hargreaves ja Fink (2009, 181) toteavat jaetulla johtajuudella olevan kytkös hyviin oppimistuloksiin, mutta yhtä lailla myös henkilöstön kyvykkyyteen ja haluun innovoida ja kehittää toimintaa.

Waniganayaken (2014) mukaan varhaiskasvattajat ovat tottuneet autonomiseen työskentelytapaan ja ja hyväksyvät vastuuta päätöksenteosta. Jaetun johtajuuden voidaan siis nähdä tukevan varhaiskasvatuksen johtajuutta. Keskeisenä tekijänä varhaiskasvatuksen johtamisessa nähdään usein substanssin johtaminen, jolla yleisesti ottaen viitataan pedagogiseen johtamiseen. (Waniganayake 2014, 71.)

Oleanderin (2007) mukaan pedagogisella johtajuudella voidaan turvata varhaiskasvatuksen laatua. Tehtäväkokonaisuuksien kohtuullistaminen, lisätyt resurssit, mahdollisuus vain johtajan tehtäviin keskittymiseen, työnohjaus ja kouluttautuminen sekä palkkaus nähtiin päiväkodin johtajien eniten esille nousseina kehittämisehdotuksina. Johtajan säännöllinen fyysinen ja henkinen läsnäolo koetaan edellytyksenä kasvu- ja oppimisympäristöissä, joissa sekä työn kohteet ja työn suorittajat ovat ihmisiä. Työyhteisön hyvinvointi ja toimiva johtaminen nähdään avainpareina. (Oleander 2007, 5.) Myös Kupila (2017, 43) ja Fonsén (2013, 182) toteavat vahvan pedagogisen johtajuuden olevan edellytyksenä varhaiskasvatuksen laadun pysymisenä hyvällä tasolla.

Granrustenin (2016, 264-265) mukaan varhaiskasvatuksen johtajan ammatissa olennaista on pedagogisen osaamisen ja esimiestyön yhdistäminen. Hujala ym. (2016) mainitsevat pedagogisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden yhdistämisen esimerkkinä varhaiskasvatussuunnitelmien tekemisen. Varhaiskasvatushenkilöstö toimii suunnitelmien toteuttajina, kehittäjinä ja arvioijina. Myös organisaatiokulttuureissa ylemmät tahot, kuten varhaiskasvatuksen johtajat ja aluepäälliköt tuovat oman osaamisensa ja kokemuksensa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseihin. (Hujala ym. 2016, 300.)

Heikan ja Waniganayaken (2011, 499, 510) mukaan pedagoginen johtajuus vaatii johtajuuden jakamista ollakseen tehokasta. Heidän mukaansa pedagoginen johtajuus on myös vastuunottoa lasten oppimisesta luomalla kasvatusyhteisön, joka kannustaa kaikki yksilöitä yhteisen hyvän tavoitteluun. Hujala ym. (2016, 293) toteavat pedagogisen johtajuuden keskiössä olevan varhaiskasvatuksen sisällöllisen kehittämisen. Fonsén (2014) tutki väitöskirjassaan pedagogisen johtajuuden jakautumista varhaiskasvatuksessa. Hänen mukaansa varhaiskasvatus on organisaatioissa jakautunut monelle eri tasolle (Kuvio 6). Valtakunnallisella tasolla säädetään lait ja asetukset, joita kunnat soveltavat ja toteuttavat. Kuntien varhaiskasvatusjohtajien tehtävänä on koordinoida koko kunnan varhaiskasvatuksen toteutusta ja kehittämistyötä sekä vastata laadusta. Päiväkodin johtajien vastuulla on omien yksiköidensä pedagogisen toiminnan toteutuminen. Itse asiakastyössä toimivat lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat ovat käytännön tasolla pedagogisen toiminnan toteuttajia. (Fonsén 2014, 183-188.) Hujala ym. (2016, 294) toteavatkin varhaiskasvatuksen johtajuuteen osallistuvan kaikki varhaiskasvatuksen kenttätöystä aina ylimpiin päättäjiin asti.



KUVIO 6. Pedagogisen johtajuuden vastuualueiden muodostuminen (Mukaillen Fonsén 2014, 184)

Hämeenlinnan kaupungissa on uudistettu varhaiskasvatusjohtajuutta mielenkiintoisella tavalla. Päiväkotien johtajuus on jaettu kahteen osaan; talous- ja henkilöstö- asioista vastaaviin johtajiin sekä asiakkuusprosesseista vastaaviin johtajiin. Jaettua johtajuutta voidaan näin ollen toteuttaa työparimaisella otteella varhaiskasvatuksen johtajuudessa. (Aronen, Fonsén & Akselin 2014, 8-9.) Riekkola (2016, 46-47) selvitti Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia jaetusta johtajuudesta. Tuloksista ilmeni, että henkilökunta koki omaavansa selvästi vähemmän päätösvaltaa kuin johtajat. Samoin myös kokemukset johtajuuden jakamisesta olivat vähäisemmät henkilökunnan näkökulmasta verrattuna esimiehiin. Myös Keski-Rauska, Fonsén, Aronen ja Riekkola (2016, 322-324) käyvät läpi artikkelissaan Hämeenlinnassa tehtyä varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden tutkimusta, jossa selvitettiin varhaiskasvatuksen opettajien ja johtajien

näkemyksiä johtajuudesta. Tulosten mukaan keskeistä onnistuneelle johtajuudelle on riittävä aika työn suorittamiselle, sopiva määrä yksiköitä johdettavana, oikea määrä vastuualueita ja laadukas vuorovaikutus.

Törmänen (2013, 49) tutki moniammatillisen yhteistyön edellytyksiä. Esimiesten vastausten perusteella osallistava johtaminen vahvisti yhteistyötä. Lisäksi ilmapiirin tulisi olla yhteistyötä tukevaa. Majosen (2014, 3) mukaan läsnä oleva johtaja edistää toimintakulttuuria, johon kuuluu olennaisesti vuorovaikutuksellisuus, osallisuus, yhteistyö ja kehittämistyö, joka pohjautuu arjen kehittämistarpeisiin. Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan esimiehen tehtävään kuuluu aktiivinen kehittämisote. He toteavat, että oleellista on työskennellä henkilöstön olemassa olevan tiedon ja taidon pohjalta, edistää oppimista oman toimintansa kautta, huomioida niin yksilöiden kuin tiimien tarpeet sekä hyödyntää sopivia työvälineitä ja menetelmiä. (Kupias ym. 2014, 79.) Edellä mainitut osaamisen alueet kuuluvat olennaisesti varhaiskasvatuksen johtajuuden ominaispiirteisiin.

Wiik (2017) toteaa, että päiväkodin johtajille haasteita tuottavat muun muassa ajan puutteellisuus ja työtehtävien suuri määrä. Arjen organisoinnin koetaan vievän aikaa pedagogiselta johtamiselta. (Wiik 2017, 42.) Heikka ja Waniganayake (2011, 509) esittävät kritiikkiä johtajuuden termin vähäiselle esiintymiselle varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa. Fonsén (2008, 52) kritisoi varhaiskasvatuksen edellytyksistä vastaavia virkamiehiä riittämättömästä panostuksesta johtajuuden tukemiseen. Ratkaisuksi hän esittää jaettua johtajuutta, mutta edellytyksenä on, että henkilöstöllä on riittävää osaamista, jotta johtajuus toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Myös Rodd (2013a, 173) esittää kritiikkinsä ja korostaa tarvetta varhaiskasvatuksen henkilöstön pedagogisen johtajuuden opetteluun.

Karila (2016, 40) painottaa yhteisiä työkäytänteitä kehittäviä hankkeita ja resurssointia pedagogiseen johtamiseen. Hujalan ja Fonsénin (2012, 2, 4) mukaan kehittämällä pedagogista johtajuutta edistetään lasten

hyvinvointia ja varhaiskasvatusyksiköiden johtajien sekä henkilöstön työhyvinvointia. Heidän mukaansa panostus työn mielekkyyteen ja hallittavuuteen auttavat henkilöstön työssä jaksamista. Halttusen (2009, 132) mukaan varhaiskasvatusyksiköissä olisi tärkeää taata päiväkodien johtajien työrauha substanssin, eli pedagogiikan johtamisen, kehittämiseen.

Heikka ja Hujala (2013) tutkivat varhaiskasvatuksen johtajuutta useassa suomalaisessa kunnassa. Tutkimuksen tulosten mukaan laadun parantaminen ja pedagoginen johtaminen ovat ensisijaiset tekijät varhaiskasvatuksen johtajuudessa. Toissijaisina tekijöinä pidettiin päivittäisjohtamista, henkilöstöjohtamista ja varhaiskasvatuksen asianajajana toimimista kunnallisella tasolla. Yleisesti ottaen varhaiskasvatusyksiköiden johtajille oli tärkeää korostaa yhteistyötä henkilöstön kesken. Henkilöstö oli myös olennaista saada mukaan kehittämään toimintaa yhdessä. (Heikka & Hujala 2013, 574-575.) Hujala ja Fonsén (2012, 3) toteavat kehittämistoiminnan tuottavan varhaiskasvatusyhteisöön yhteistä linjausta ja auttavan toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Kehittämishankkeen lähestymistapa ja aikataulutus

Tätä kehittämishanketta lähestyttiin toimintatutkimuksen näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavien arkeen esimerkiksi työpaikalla. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) mukaan toimintatutkimuksella viitataan tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmään, jolla tarkoituksena on löytää ratkaisu ongelmaan tai jokin uusi toimintamalli kehittämään nykytilannetta. Oleellista toimintatutkimuksessa on osallisuus, käytännönläheisyys ja yhteistyö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Kanasen (2014, 117) mukaan toimintatutkimuksessa tavoitetilana on muutos. Robson (2007, 24) toteaa toimintatutkimuksen tehtävänä olevan kehittää jokin uusi toimintatapa organisaatiossa. Tässä kehittämishankkeessa kehittämisen tarve tuli organisaatiolta eli Espoon kaupungin kunnalliselta varhaiskasvatusyksiköltä Tuohimäen päiväkodilta. Tässä kehittämishankkeessa työyhteisön jäsenet osallistuivat kehittämistyöhön tiedonantajina –ja tuottajina.

Toimintatutkimuksen toteuttajina voivat toimia kaikki työntekijät organisaation eri tasoilla. Toimintatutkimus on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi. Toimintatutkimuksessa on oleellista jatkuva parantaminen, joka on yleisesti ottaen kaiken kehittämistoiminnan toimintatapa. Se on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi. Se sitouttaa henkilöt ongelmanratkaisuun ja muutosprosessiin ja tarjoaa demokraattisen lähestymistavan toiminnan kehittämiseen. (Kananen 2009, 9,7.) Wink (2011, 94) kuvaa toimintatutkimusta prosessina, jossa asioita muutetaan henkilöstön aktiivisen osallistumisen avulla. Hänen mukaansa toimintatutkimus on merkki uudistusmielisestä organisaatiosta.

Toimintatutkimus nähdään osallistavana tutkimuksena. Siinä pyrkimyksenä on ratkaista käytännön ongelmia ja saada muutosta aikaan. Näin se sopii myös usein myös kehittämistoiminnalliseksi

lähestymistavaksi. Ongelmanratkaisun lisäksi toimintatutkimuksellisella otteella luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä käsittelyn kohteena olevasta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Stringerin (2007) mukaan toimintatutkimuksessa tutkijan sijaan voisi puhua fasilitaattorista tai yhteistyökumppanista. Toimintatutkimusta tekevän henkilön on yleisesti ottaen oltava läheisessä yhteistyössä organisaatiossa tutkimustyöhön osallistuvien kanssa. (Stringer 2007, 24.) Kananen (2009, 100) kritisoi toimintatutkimusta sillä, että toimintatutkimusta tekevä on niin perehtynyt omaan työhönsä ja työyhteisöön, että tämän on vaikea nähdä asioita uudesta perspektiivistä.

Työelämälähtöisessä kehittämistoiminnassa työskentely kytkeytyy voimakkaasti työn perustehtävään (Mäkelä 2015, 235; Vataja 2012, 104). Kokkosen, Strömbergin ja Syväsen (2015) mukaan yhteistoiminnallisessa kehittämisessä perustavana ajatuksena on koko henkilöstön osallistuminen kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnan tulee olla osa arkea, ei ulkopuolelta määriteltyä ylimääräistä työtä. (Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2015, 3.) Mäkelä (2015, 242) toteaaakin jokaisen yhteisön jäsenen osallisuuden olevan erittäin tärkeää kehittämistyöskentelyssä. Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2010, 80) mukaan kehittämishankkeessa päädytään usein uuden tavoitteluun.

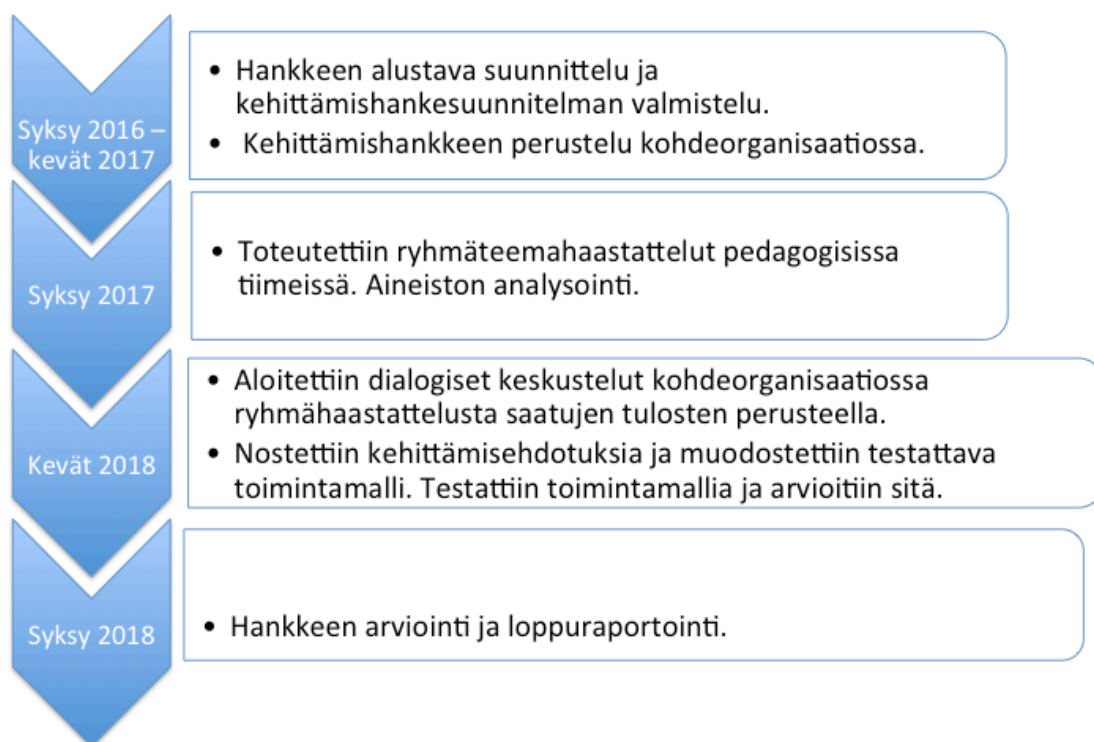
Työskentely kehittämishankkeessa alkoi 2016 ja tavoitteena oli saada hanke valmiiksi syksyllä 2017. Kehittämishanke saatiin päätökseen lopulta syksyllä 2018. Syitä hankkeen valmistumisen viivästymiseen käsitellään tarkemmin tämän työn arvioinnissa. Hankkeen aikataulutuksen eteni spiraalimallin mukaisesti. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan spiraalimallissa kehittämisprosessi hahmotetaan spiraalina, jatkuvana syklinä. Yhtä lailla mallissa kehittämistoimintaan sisältyvät tehtävät muodostavat kehän. Kehässä ensimmäisenä vaiheena on perustelu, toisena organisointi, kolmantena toteutus ja viimeisenä neljäntenä vaiheena arviointi. Spiraalimallissa prosessi toistuu aina uudestaan,

kehittämistoiminta on jatkuva prosessi. Kehittämistyö on spiraalimallin mukaan pitkäjänteinen prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 66.)

Heikkisen ym. (2010, 80-82) mukaan syklisyys muodostaa spiraalin, joka usein johtaa uuden kehittelyyn. Toimintatutkimuksen spiraalimalli on kehä, mutta sen syklien määrää ei ole kuitenkaan mielekästä arvioida.

Toimintatutkimukseen olennaisesti sisältyvä jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä yhteenkin sykliin. Olennaisinta toimintatutkimuksessa on perusidean, suunnitelman, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen.

Kehittämishankkeessa (Kuvio 7) ensimmäinen vaihe oli kehittämishankesuunnitelman kirjoittaminen ja kehittämishankkeen perustelu kohdeorganisaatiossa. Toinen vaihe oli ryhmäteemahaastatteluiden toteuttaminen pedagogisissa tiimeissä ja haastatteluaineiston analysointi. Kolmantena vaiheena oli dialogisten keskusteluiden käynnistäminen yksikössä. Dialogisissa keskusteluissa keskustelun rungon muodostivat teemahaastattelujen tuloksista esille nousseet asiat. Dialogiset keskustelut toteutettiin varhaiskasvatusyksikön kahvihuoneinfossa ja kehittämispäivänä. Keskustelujen perusteella esiin tulleita kehittämisehdotuksia käytiin läpi ja näiden perusteella muodostettiin testattava mallin jaetulle johtajuudelle. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa jatkettiin jaetun johtajuuden mallin testausta ja arvioitiin sen toimivuutta sekä kehitettiin sitä edelleen. Lopuksi koko hankkeen toteutumista arvioitiin ja suoritettiin loppuraportointi.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen aikataulus

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tiedonkeruu suoritettiin tässä kehittämishankkeessa kahden ryhmäteemahaastattelun avulla. Haastateltavina olivat Tuohimäen päiväkodin lastentarhanopettajista ja ryhmäperhepäivähoitoryhmien vastaavista hoitajista koostuva pedagoginen tiimi. Pedagogiseen tiimiin kuului lisäksi päiväkodin johtaja. Yhteensä haastateltavia oli seitsemän henkilöä. Ensimmäisellä haastattelukerralla oli kolme haastateltavaa ja toisella neljä haastateltavaa.

Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan selvittää, mitä ihminen ajattelee tai mikä ohjaa hänen toimintaansa, on loogista kysyä häneltä asiasta. Haastattelun etuna on joustavuus, haastattelijalla on mahdollisuus kysymysten toistamiseen, oikoa väärinymmärryksiä, selventää sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun joustavuutta lisää se, että kysymykset on mahdollista esittää tutkijan aiheelliseksi katsomassa järjestyksessään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.) Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastatteluun käytettäviä tekniikoita on monia erilaisia. Oikeilla kysymyksillä saavutetaan yleisesti luotettavaa tietoa. (Kananen 2009, 61.) Robsonin (2007, 130) mukaan haastattelun kautta voidaan saada hyvin rikasta ja monipuolista aineistoa.

Haastattelun oleellisin tavoite on kerätä mahdollisimman paljon informaatiota käsiteltävästä aiheesta. Täten on perusteltua antaa haastattelukysymykset ennakkoon tiedonantajille tutustuttaviksi. Onnistuneen haastattelun kannalta on suositeltavaa, että tiedonantajat tulevat vähintäänkin käsiteltävän teeman suhteen tutuiksi. Eettisesti perusteltua on kertoa tiedonantajille haastattelua koskeva aihe. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Rannan ja Kuula-Luumin (2017, 413) mukaan tutkittavien tiedottaminen, suostumus ja anonyymiuden säilyttäminen ovat keskeisiä asioita haastatteluun valmistautumisessa. Tässä kehittämishankkeessa haastateltavat tutustuivat haastatteluissa käsiteltäviin teemoihin etukäteen jaetun kutsukirjeen kautta (Liite 1).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73-74) mainitsevat, että haastattelun etuna koetaan se, että haastattelijan on mahdollista samalla toimia myös havainnoitsijana. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelija voi merkitä muistiinpanoihin, miten asia ilmaistaan. Haastattelun hyviä puolia on myös mahdollisuus valita informantteja, joilta löytyy kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Haastattelun heikkoutena voidaan nähdä ajan käyttö.

Haastatteluaineiston purkuun saattaa kulua suhteellisen paljon aikaa. Tässä kehittämishankkeessa kuitenkin haastattelu koettiin parhaaksi

tiedonkeruumuodoksi otoksen pienuuden johdosta. Teemahaastattelu tunnetaan myös puolistrukturoituna haastatteluna, mutta tässä kehittämishankkeessa käytössä on ensin mainittu termi sen selkeyden ja yleisyyden johdosta.

Teemahaastattelu etenee sekä tiettyjen etukäteen valittujen keskeisten teemojen että niihin oleellisesti liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat asioista, asioille annetut merkitykset sekä niiden syntyminen vuorovaikutuksessa. Ei ole välttämätöntä esittää samoja kysymyksiä, tai niitä samassa järjestyksessä kaikille tiedonantajille. Tutkittava asia määrittelee pitkälti sitä, mitkä kysymykset tai teemat ovat tutkimuksen kannalta oleellisia selvittää. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisella tavalla. Etukäteen valittujen teemojen tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Huovisen ja Rovion (2011, 110) mukaan teemahaastattelu pohjautuu ennalta määriteltyn, keskusteltavaan ilmiöön. Toisaalta Robsonin (2007, 74) mukaan teemahaastattelu mahdollistaa kohtalaisen vapauden tutkijalle. Hänen mukaansa menetelmänä se on joustava, eikä edellytä sanatarkkaa kysymyksenasettelua.

Kanasen (2009) mukaan teemoittelun tarkoituksena on varmistaa se, että tutkittavaan ilmiöön liittyvät kaikki osa-alueet käydään läpi (Kananen 2009, 65). Teemahaastattelussa tiedonantajien määrä on vähäinen ja heiltä saatu tieto syvällistä. Toki tiedon syvällisyys on riippuvaista haastattelijan kyvykkydestä ja taidoista. Teemahaastattelussa otetaan huomioon ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja niiden merkityksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Tässä kehittämishankkeessa aineisto kerättiin ryhmäteemahaastatteluiden avulla. Teemat valittiin haastatteluun jaettua johtajuutta ja varhaiskasvatuksen johtajuutta koskeva teoreettinen viitekehys huomioiden. (Liite 2). Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan ryhmässä tiedonantajat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita sekä

tuottavat samalla monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmässä toteutettavan haastattelun merkitys korostuu, kun halutaan selvittää henkilöiden yhteinen kanta jostain ajankohtaisesta teemasta. Se soveltuu esimerkiksi tiedon hankintaan osallistujien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61.) Huovisen ja Rovion (2010, 111) mukaan ryhmämuotoisessa haastattelussa saadaan informaatiota samanaikaisesti usealta eri vastaajalta. Ryhmä tukee muistamista ja korjaa väärinymmärrystä ryhmähaastattelun aikana. Puusan (2011, 84) mukaan ryhmämuotoisella teemahaastattelulla voidaan selvittää haastateltavien yhteisiä näkemyksiä tutkittavasta asiasta.

5.3 Aineiston analyysi

Tässä kehittämishankkeessa aineistoa kerättiin ryhmäteemahaastattelujen avulla. Aineisto analysoitiin teemoittelua apua käyttäen. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan teemahaastattelun aineistoa analysoitaessa aineistoa kertyy yleensä runsaasti. Kaikkea aineistoa ei ole välttämätöntä analysoida, koska kaikki kertynyt aineisto ei ole hyödynnettävissä. Onkin tärkeää päättää aineiston analysoinnin keino jo ennen haastattelujen tekemistä. Kun analysoinnin tapa on ennalta pohdittu, sitä voidaan hyödyntää haastattelujen ja niiden purkamisen ohjenuorana. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135.)

Teemahaastattelun keinoin kerätty aineisto voidaan purkaa teema-alueittain, tällöin puhutaan teemoittelusta. Aineistoa käsitellessä teemoitellen voidaan poimia aineistosta esimerkiksi tiettyjen sanojen esiintymistiheys ja konteksti. Teemoittelussa analyysivaiheessa käydään läpi sellaisia esiin nousseita asioita, jotka ovat yhteisiä usean haastateltavan kohdalla. Teemahaastatteluaineiston analyysiin kuuluu usein haastattelussa esillä olleita teemoja, mutta myös uusia aineistosta esille nousseita. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 141, 173.) Teemotteluissa

painotetaan sitä, millaisia asioita eri teemoista on puhuttu. Siinä kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmiin asettamisesta eri aihepiireittäin. Oleellista on etsiä tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelun etuna on se, että teemahaastattelussa teemat ovat jo valmiiksi jäsenneiltyä aineistoon. (Kananen 2014, 111; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93.)

Robson (2007) toteaa, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa aineistonanalyysin menetelmää. Tutkijan on löydettävä itse oikea menetelmä, joka sopii aiheeseen. Koska teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä kvalitatiivinen, myös sisällönanalyysi toteutetaan tällöin laadullisesti. Teemahaastattelun analysointi on aikaavievää, mutta kohtalaisen suoraviivaista. (Robson 2007, 75,134.) Eskola ja Suoranta (2005, 174-175) kuvaavat teemoittelun olevan keskeisten aiheiden poimimista aineistosta ja sen kautta kysymyksenasettelujen muodostamista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan analyysi aloitetaan usein itse haastattelutilanteessa. Tutkijan toimiessa itse haastattelijana, on hänen mahdollista haastattelun ohessa tehdä havaintoja ilmiöistä niiden esiintymismäärän, jakautuvuuden ja erityistapausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestellä aineisto johtopäätösten tekemistä varten. Toisin sanoen näin tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä saadaan muodostettua tiivis kuvaus yleisessä muodossa. Hirsjärvi ja Hurme (2010) toteavat teemoittelun olevan analyysivaiheessa aineistosta esille nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealla haastateltavalla. Ne voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja onkin usein odotettavissa, että lähtökohtaisia teemoja nousee esille. Usein aineistosta ilmenee myös uusia teemoja, joiden sisältö on mielenkiintoinen. Analyysivaiheessa esille nostetut teemat perustuvat usein tutkijan tulkintaan haastateltavien puheista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173.)

Tässä kehittämishankkeessa kerätty haastatteluaineisto käytiin läpi kuuntelemalla haastatteluaineisto läpi kolmeen kertaan. Haastattelukertoja oli kaksi. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin 112 minuuttia. Aineistoa ei litteroitu eli puhtaaksi kirjoitettu sanasta sanaan, vaan aineistosta poimittiin keskeiset käsitteet, jotka luokiteltiin teemoittain. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 210) toteavat litteroinnin olevan mahdollista toteuttaa teemoittain. Keskeistä litteroinnissa on tutkimuskysymys (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427). Kanasen (2014) mukaan litterointiin riittää useasti melko karkea taso, jossa huomioidaan lauseiden ydin tiiviissä muodossa. Sanatarkkoja kuvauksia voidaan kuitenkin käyttää esimerkiksi sitaattina valmiissa raportissa. Sitaattien esittäminen on tarpeen temahaastattelujen vastausten esittämisessä. (Kananen 2014, 105, 111.)

Robson (2007, 131) puhuu koodaamisesta, joka on datan jakamista yksiköihin, jotka ovat merkityksellisiä työn kannalta. Eskola ja Suoranta (2005, 154) kuvaavat koodaamisesta aineiston pilkkomisena pienempiin, helpommin tulkittaviin osioihin. Kananen (2014, 107) kuvaa koodausta luokitteluna, jonka avulla pyritään löytämään aineistosta eri ulottuvuuksia ja käsitteellisiä tasoja. Tässä kehittämishankkeessa aineistosta nousi esiin toistuvia teemoja, jotka analyysin avulla koodattiin excel-taulukkoon.

5.4 Kehittämismenetelmä

Tässä kehittämishankkeessa kehittämismenetelmänä käytettiin dialogista keskustelua pienryhmissä. Rauhalan (1989) mukaan dialogi on kokemuksellista vastavuoroisuutta muiden kanssa (Viitala 2005, 187). Yhteisöjen kehittämisessä henkilöiden kommunikaatiotaidot ovat keskeisessä asemassa. Yhteisöllisen dialogin voidaan katsoa olevan ideologinen lähtökohta eri yhteisöjen toiminnassa. (Mönkkönen 2002, 45.) Osallistavan kehittämistoiminnan pyrkimyksenä on laajentuva dialogi tai

dialoginen dialogi. Tällöin tavoitteena on oppia toisilta osapuolilta. Aktiivisen osallistumisen mahdollistaa ainoastaan avoin vuorovaikutustilanne. (Toikko & Rantanen 2009, 93.) Dialogi on taitoa ajatella yhdessä. Dialogisuudessa on oleellista kyseenalaistaa käsityksiä, varsinkin omia. On myös tärkeää muistaa, että laadukkaassa dialogissa kaikki osapuolet ovat aktiivisia osallistujia keskustelussa ja tuovat esille omia näkemyksiään. (Kokkonen ym. 2015, 7.) Dialogissa keskeistä on yhteiset keskustelut, joissa henkilöt uudistavat omaa ja yhteistä ympäristöään jatkuvasti. Olennaista on avoimuus, keskinäinen luottamus ja jatkuva vuorovaikutteisuus. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 22.) Heikkisen ja Huttusen (2008, 209) mukaan dialogi perustuu siihen, että kellekään siihen osallistuvalla ei ole toista parempaa näkökulmaa todellisuudesta, vaan osallistujien tulee myöntää omien käsitystensä olevan keskeneräisiä ja ehdotuksenomaisia. Pikkaraisen (2011, 26, 40) mukaan tieteen näkökulmasta dialogisuudessa tähtäimenä on osallistujien tiedon ja ymmärryksen lisäämisen, minkä seurauksena saavutetaan korkealaatuista oppimista. Hän kuvaa laadukkaan dialogin tuottavan jatkuvuutta ja johdonmukaisuutta toimintaan.

Dialogisuus voidaan nähdä vuorovaikutuksena, jossa siihen osallisena olevat ajattelevat yhdessä. Dialogissa kaikki osapuolet pyrkivät ymmärtämään toisiaan ja kehittämään uusia näkemyksiä yhdessä. (Kupias 2011.) Kupias, Peltola ja Saloranta (2011) kuvaavatkin dialogia ”merkitysten virtaukseksi”. Keskeistä heidän mukaansa on omien kokemusmaailmojen jakaminen toisten kanssa. Olennaista on dialogitaidot, jotka pitävät sisällään aidon kuuntelemisen, suoran itseilmaisun, molemmanpuolisen kunnioituksen ja pysähtymisen pohtimaan. Heidän mukaansa dialogi on ennen kaikkea kaikkien osallistujien yhteinen tuotos. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 128-129.) Organisaatioiden oppimiskyvyn edellytyksenä on dialogi. Dialogissa keskeistä on pyrkimys ymmärtää muiden mielipiteitä ja näkemyksiä sekä kyseenalaistaa omiaan. (Viitala 2005, 187.) Jääskeläisen (2013, 154) mukaan moniäänisyyden kautta tuotettu yhteinen visio ja sen

saavuttamiseen pyrkivä toiminta sitouttavat yhteisön jäseniä ja parantavat motivaatiota työtä kohtaan. Syvänen ja Tappura (2013, 322) toteavat avoimen ja dialogisen yhteistyön edistävän yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden sopimista, mikä taas lisää organisaation läpinäkyvyyttä, selkeyttä ja luottamusta. Dialogisuudessa kyse on yhteisen ymmärryksen ja harmonian löytämisestä (Juuti 2013, 13). Dialoginen keskustelu on olennainen osa varhaiskasvatusympäristöä –ja työtä. Täten se sopi kehittämismenetelmänä tähän kehittämishankkeeseen.

Dialogista keskustelua käytiin varhaiskasvatusyksikön kahvihuoneinfossa ja palautepäivänä kevään 2018 aikana yhteensä kaksi kertaa. Ryhmäteemahaastatteluista saatujen tuloksien avulla käytiin dialogista keskustelua ja näiden keskustelujen pohjalta muodostettiin varhaiskasvatusyksikölle jaetun johtajuuden malli.

6 TULOKSET

6.1 Ryhmäteemahaastatteluiden tulokset

Ryhmäteemahaastatteluja järjestettiin kaksi kertaa. Yhteensä haastateltavina työyhteisöstä oli seitsemän henkilöä. Haastattelujen kestot olivat noin yksi tunti haastattelua kohden. Haastatteluja oli tarkoituksena järjestää vielä kolmas, mutta aikatauluhaasteista johtuen se ei onnistunut. Haastatteluaineistosta nousi teemoittelun kautta esille sellaisia teemoja, kuten vastuualueet, työhyvinvointi, tiedon siirron sujuvuus, hiljainen tieto, yhteiseksi tekemisen prosessi, varhaiskasvatuksen johtajuus ja jaetun johtajuuden kehittäminen.

Vastuualueet yksikössä merkattiin tiimisopimukseen, jotta ne tulivat dokumentoituksi ja tiimin kaikille työntekijöille tietoon. Aineistosta nousi esille myös vastuualueiden päivittämisen tärkeys. Myös perehdyttäminen koettiin hyvin olennaiseksi asiaksi henkilöstön kesken. Osa työntekijöistä koki, että perehdytys oli vajavaista.

”Mun mielestä näihin vastuualueisiin on saanut itse vaikuttaa.”

”Hirvee tärkeätä on, että sä kysyt.”

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta esille nousi muun muassa tiedonsiirron sujuvuus. Toimivan tiedonsiirron koettiin lisäävän työhyvinvointia. Henkilöstö koki, että kun kaikilla työyhteisön jäsenillä oli riittävästi tietoa tärkeistä, yhteisistä asioista, työssä viihtyvyys kasvoi.

Haastateltavat kokivat, että tiedonsiirtoon tuli panostaa erittäin voimakkaasti. Tiedonsiirron foorumeista keskeisimmiksi nousivat päiväkodin sisäiset rakenteet. Näitä ovat muun muassa edustuksellinen tiimi, joka kokoontuu viikottain. Edustuksellisen tiimin jäsenistö vaihtuu

pääsääntöisesti toimintakausittain. Edustukselliseen tiimiin osallistuu päiväkodin johtajan lisäksi yksi edustaja jokaisesta tiimistä. Edustuksellinen tiimi toimii tiedonsiirron foorumina sekä koko kaupunkitasolta että palvelualueetasolta yksiköihin. Edustuksellinen tiimi toimii myös päiväkodin sisäisen tiedonkulun edistäjänä sekä yhtenä kehittämistoiminnan organisoijana.

”Kun tietää keneltä kysyä asiasta, niin aika nopeasti saa ne vastaukset niihin kysymyksiin.”

Muita tiedonsiirtoon liittyviä foorumeita ovat pedagoginen tiimi, joka koostuu päiväkodin johtajasta sekä päiväkodin eri tiimien lastentarhanopettajista. Sen funktio on pedagogisen toiminnan ohjaajana sekä kehittämistoiminnan ylläpitäjänä. Lisäksi sisäisen viestinnän edistämiseksi käytetään päiväkodin kahvihuoneen valkotaulua ja henkilökunnan Whatsapp –ryhmää esimerkiksi työvuorojärjestelyitä varten. Lisäksi muutaman kerran toimintakauden aikana järjestetään työyhteisölle työiltoja, joissa käsitellään ajankohtaisia teemoja. Tiedonsiirtoon liittyvinä kehittämisehdotuksena esiin nousivat Learning café –tyyliset kahvihuonekeskustelut. Niissä tulisi olla jokin vaihtuva teema, josta keskusteltaisiin yhdessä työyhteisön kesken. Lisäksi ehdotettiin digitaalista alustaa, jossa voisi käydä keskustelua ja kommentoida erilaisia teemoja silloin, kun itselle sopii.

”Ois jokin semmonen Facebook- tyyppinen digitaalinen alusta, jossa voi käydä keskustelua, kun siihen itsellä on aikaa.”

Hiljaista tietoa yksikössä koettiin haastatteluaineiston perusteella siirrettävän pääsääntöisesti hyvin. Erilaiset palaverit edistivät hiljaisen tiedon välittämistä eteenpäin. Oleellista oli avoimuus ja osaamisen jakaminen. Vastaajien mukaan arkista hiljaisen tiedon jakamista tapahtui päivittäin, mutta se ei ollut välttämättä kovin strukturoitua. Lisäksi perehdyttämiseen kaivattiin enemmän rakennetta ja aikaa.

”Tilaisuuksia jakaa sitä tietoa ohjatusti, niitä on aika vähän.”

”Joku kootumpikin tilanne voisi olla ihan paikallaan (hiljaisen tiedon jakamiseksi).”

”Sehän on älytön tietopankki.”

Yhteiseksi tekemisen prosessin näkökulmasta keskeisiksi asioiksi nousivat yhteinen projekti- ja kehittämistyöskentely, kuten Suomi-100, VKK-Metro ja varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyvät koulutukset. Vastaajat kaipasivat enemmän yhteisöllistä oppimista, johon liittyisi esimerkiksi kokemusten jakaminen koulutuksista.

”Meillä on ollut pitkään ollut se oppiva työyhteisö, ajankohtaisiin asioihin tartutaan, opitaan yhdessä..”

Varhaiskasvatuksen johtajuudesta esille nousi johtajan päävastuu koko toiminnan kehittämisestä. Vaikka esimiehellä on vastuu, myös henkilöstö on vahvasti osallisena käytännön kehittämistyöskentelyssä. Päiväkodin tiimeillä on paljon valtaa, vastuuta ja itseohjautuvuutta. Nämä näkyvät yksittäisinä tiimikohtaisina kehittämiskohteina, jotka ovat kuitenkin yhteisessä linjassa koko yksikön kehittämistoiminnan kanssa.

Jaetun johtajuuden näkökulmasta aineistossa korostui arkityön eli lasten hoidon ja kasvatuksen keskiössä oleminen. Työyhteisön yksittäiset jäsenet voivat osallistua yksittäisiin koulutuksiin ja projekteihin, mutta yleisesti ottaen toimintaan sitoutuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Positiivinen lähestymistapa ja oman persoonan sekä vahvuuksien kautta työskentely esiintyivät haastatteluaineistossa useasti.

”Jos miettii tätä työhyvinvointia ja positiivisuutta ylipäättään... sen hyvän näkeminen ja niiden vahvuuksien korostaminen... näkee siellä taustalla sen, mikä on tämän henkilön vahvuus.”

6.2 Dialogiset keskustelut

Dialogisia keskusteluja käytiin varhaiskasvatusyksikön kevään 2018 kahvihuoneinfossa ja yksikön palautepäivänä keväällä 2018. Yhteensä keskusteluita järjestettiin kaksi kertaa. Dialogisissa keskusteluissa esille nousi pitkälti samoja teemoja kuin haastatteluiden kautta tulleita.

Yksikön henkilöstö koki, että laadukkaan jaetun johtajuuden kehittämisen kannalta olennaisinta oli tiedonsiirron sujuvuus. Keskiössä oli se, että informaatio pystytään välittämään mahdollisimman neutraalisti ja selkeästi. Näin vältettäisiin turha tulkinta ja tunnepohjainen toiminta, jotka olivat omiaan vähentämään henkilöstön työhyvinvointia ja keskinäistä yhteistyökykyisyyttä.

Dialogisten keskustelujen perusteella myös päiväkodin johtajan ja varajohtajan puoleen käännettiin helposti haettaessa vastauksia henkilöstöä mietityttäviin asioihin. Toisaalta myös henkilöstöllä oli kova luotto esimiehiin ja näiden kykyyn ratkoa ongelmia sekä etsiä oikeita vastauksia eri pulmiin. Toimivan jaetun johtajuuden kannalta oleellista oli,

että henkilöstön motivaatio olisi riittävää myös omaehtoiseen kyvykkyyteen kehittää omaa osaamistaan ja informaation hankkimisen taitoa sekä sen hyödyntämistä omassa työssään. Dialogisissa keskusteluissa esiin nousi myös eri ammattiryhmissä toimivien roolit. Lastentarhanopettajien vastuualueet ovat laajempia ja monimuotoisempia suhteessa lastenhoitajiin. Lastentarhanopettajien työhön kuuluu varhaiskasvatussuunnitelmien tekeminen, pedagogisen toiminnan johtaminen tiimissä sekä usein muissa päiväkodin rakenteissa, kuten talon yhteisissä tiimeissä toimiminen. Lastenhoitajilla päävastuu on laadukkaassa perushoidossa ja pedagogiikan toteuttamisessa.

Yksikkö oli ollut aktiivinen toimija erilaisissa kehittämishankkeissa ja projekteissa. Kehittämistoiminnan henkilöstö koki lisäävän työn tarkoituksellisuutta ja sitouttavan koko henkilöstön yhteiseen työskentelyyn. Esimerkkinä mainittiin varhaiskasvatusympäristön kehittämiseen, Suomen 100 –vuotisjuhlavuoteen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävät hankkeet.

6.3 Jaetun johtajuuden toimintamalli

Teemahaastatteluiden tulosten ja dialogisten keskusteluiden perusteella jaetun johtajuuden toimintamalliksi (Kuvio 8) valikoituivat päiväkodin johtajan ja varajohtajan keskinäisten sopimusten mukaisten työtehtävien täsmentäminen ja selkeyttäminen. Kehityskeskusteluiden, eri tiimien sisäisten sopimusten ja yksilöiden omien vastuualueiden toteutumiseen panostettiin voimakkaasti.

Erytystä huomiota kiinnitettiin informaation kulkuun yksikön kahvihuoneen valkotaululle laitettavan informaation sekä sähköpostitse toimitettavien pöytäkirjojen ja tiedotteiden kautta. Kokonaisuudessaan oleelliseksi tekijäksi nousi kokonaisvaltaisesti tiedonsiirron sujuvuuteen panostaminen.

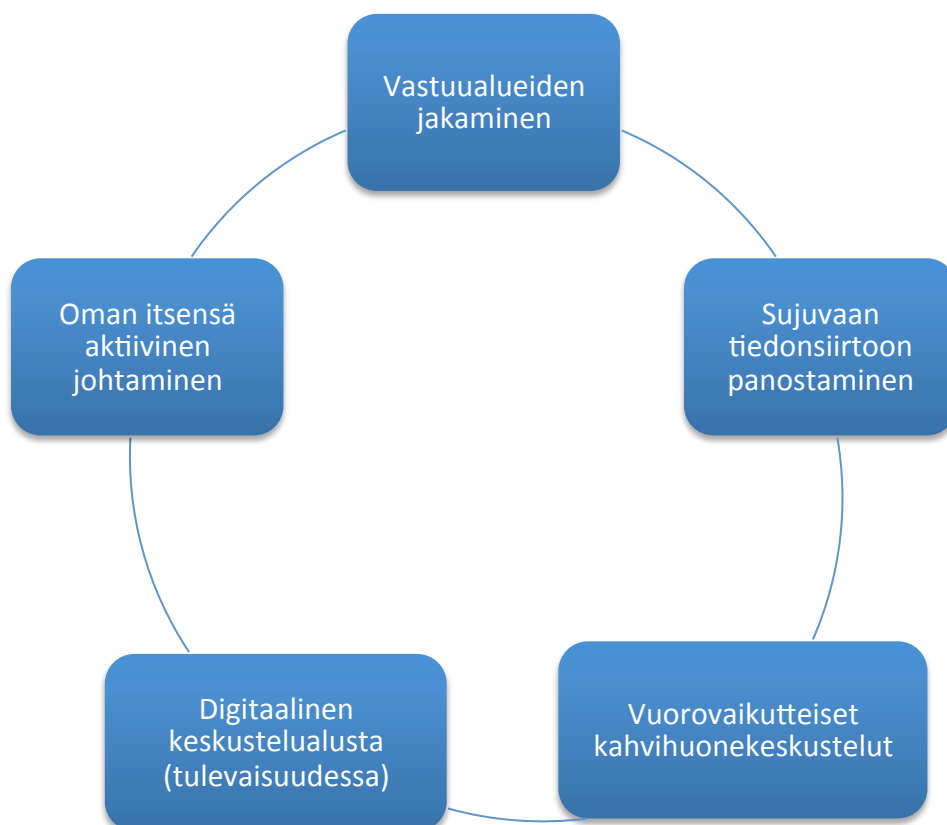
Toimintamallissa korostettiin myös yksilöiden oman itsensä johtamista ja vastuun ottamista. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstön oli ehdottoman tärkeää ottaa itse selville olennaisia ja akuutteja heitä koskevia asioita, jos esimerkiksi oman tiimin palaveria ei sairauspoissaolojen ja muiden vastaavien syiden takia saatu pidettyä. Yhtä lailla itsensä johtamiseen liittyy kouluttautuminen, niiden sisältöjen ja ajankohtien selvittäminen sekä osallistumisesta sopiminen yhdessä esimiehen kanssa.

Toimintamalliin valittiin myös aiemmin yksikössä käytössä olleet kahvihuoneinfot, joissa käsiteltiin erilaisia ajankohtaisia teemoja ja ilmiöitä. Niihin lisättiin selvästi aiempaa enemmän dialogisuutta, jolloin kaikki pääsivät aktiivisemmin osallisiksi keskusteluissa ja tuomaan omia näkökulmiaan esille virallisemmassa foorumissa. Aiemman kahvihuoneinfon sijaan parempi termi olisi kahvihuonekeskustelu. Henkilöstö koki tärkeäksi, että tietoa jaetaan, sitä olisikin hyvä tehdä esimerkiksi useamman ihmisen osallistuttua koulutukseen, ja sitä kautta saada monipuolisempaa näkökulmaa käsiteltävästä aiheesta.

Yksikössä varauduttiin myös tuleviin henkilöstömuutoksiin seuraavalle toimintakaudelle pitkään yksiköissä työskennelleen varhaiskasvatuksen erityisopettajan ja yksikön varajohtajan, joka toimi myös tämän kehittämishankkeen toimeenpanijana, siirtymiseen muihin tehtäviin. Päiväkodin johtaja ja tuleva varajohtaja tiivistivät yhteistyötään kevään 2018 aikana valmistautuen tuleviin edellä mainittuihin henkilöstömuutoksiin. Vastuualueiden jakamisen tärkeys korostui kehittämishankkeen aikana vahvasti. Se nostettiin myös yhdeksi osa-alueeksi jaetun johtajuuden toimintamallissa. Keskeistä oli vastuualueiden jakamisen perustelut, eli niiden jakaminen henkilöstölle osaamisen ja kehittymisen tarpeiden perusteella.

Myös digitaalisen keskustelualustan käyttö nousi yhdeksi osaksi toimintamallia. Työyhteisön taitotaso ja motivaatio ei vielä kehittämistyöskentelyn aikana ollut kokonaisuudessaan riittävän suurta

digitaalisen alustan käyttöönottoon, joten se jätettiin vielä tulevaisuudessa toimintamallissa käyttöön otettavaksi toiminnoksi.



KUVIO 8. Jaetun johtajuuden toimintamalli

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tulosten pohdinta

Tässä luvussa käsitellään kehittämishankkeen tuloksia ja lähestytään niitä teoreettinen viitekehys huomioiden. Tulosten pohdinnassa käydään läpi jaetun johtajuuden toimintamallia ja ryhmäteemahaastatteluiden tuloksia. Dialogiset keskustelut vahvistivat haastattelutuloksista esille tulleita teemoja, lisäten myös uusia näkökulmia, joiden pohjalta jaetun johtajuuden malli kyettiin muodostamaan.

Haastatteluaineistosta esille nousi hiljaisen tiedon siirtämisen merkityksellisyys työyhteisössä. Henkilöstö koki, että sitä siirrettiin jo nyt työntekijöiden kesken melko hyvin. Toisaalta siihen kaivattiin jonkinlaista strukturoidumpaa ympäristöä. Rantavuori, Kupila ja Karila (2017, 233) toteavatkin toimivan tiedonsiirron edistävän varhaiskasvatuksen laatua. Varhaiskasvatuksen hiljaista tietoa tutkineen Ekin (Pöllänen 2018, 20-21) mukaan hiljaisen tiedon sanoittamiseen ja siirtämiseen tarvitaan aikaa ja tilaa. Tässä kehittämishankkeessa hiljaista tietoa kuvattiin valtavaksi tietopankiksi. Koettiin, että henkilöstöllä oli laajasti jakautunutta, monipuolista osaamista, jota olisi tärkeää päästä yhdessä jakamaan. Virtainlahti (2009) kuvaa hiljaista tietoa abstraktiksi tiedoksi, joka sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä ja intuitiota. Hänen mukaansa hiljaisella tiedolla varmistetaan organisaation toimintakyvykkyys. Sen avulla osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi, hyviä käytäntöjä voidaan jakaa kaikille työyhteisön jäsenille ja tiedon jakamisesta tulee positiivinen velvollisuus, minkä lisäksi sillä on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Virtainlahti (2009, 43, 107.) Partasen (2014, 65) mukaan yksilöillä voi olla kymmeniä vuosia kertynyt oppimishistoria, joka näyttäytyy omana hiljaisena tietona. Organisaatioiden tulisi tukea hiljaisen tiedon siirtämistä ja omaksumista (Juuti 2016, 138). Tämän kehittämistyöskentelyn tuomat tulokset tukevat edellä mainittuja perusteita hiljaisen tiedon jakamiseen panostamiselle. Esimerkiksi yksittäisen työntekijän hyviä työkäytäntöjä olisi tärkeää jakaa koko työyhteisön kesken. Tätä kautta kokonaisvaltaista

osaamista jakamalla pystyttäisiin kehittämään koko yksikön toiminnan laatua.

Tuloksista nousi esiin myös tiedonsiirron tärkeys. Henkilöstön mielestä sujuvalla ja nopealla informaation välittämisellä oli työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Henkilöstö koki, että eri tiimeissä toimivien yksilöiden tuli itse ottaa vastuuta tiedon siirtämisestä ja sen etsimisestä. Janhosen (2010) mukaan tiimipohjaisissa organisaatioissa tulisi panostaa sekä tiedon saamisen varmistamiseen että ymmärtää informaation positiiviset ja negatiiviset vaikutukset. Organisaatiolla tulee olla toimintakäytännöt, jotka muodostavat tasapainon tiimien sisäisten ja ulkoisten toimintojen välille. (Janhonen 2010, 84-85.) Virtainlahti (2009, 13) kuvaa osaamisen ja tietämyksen jakamista ensiarvoisen tärkeäksi työyhteisöissä. Pohjalaisen (2016, 77) mukaan yhteistyön avulla osaamista jaetaan kehittäen koko työyhteisöä. Melasalmi (2018) tutki väitöskirjassaan varhaiskasvattajien näkemyksiä osaamisen jakamisesta. Yhteisen oppimisen ja reflektoinnin avulla varhaiskasvattajayhteisö saavuttaa parhaan tuloksen työssään. (Melasalmi 2018, 104.) Myös Roddin (2013a, 16-17) mukaan varhaiskasvatuksessa keskeistä on ennen kaikkea ihmisten välinen jatkuva ajatusten vaihto. Tässä kehittämishankkeessa korostui yhdessä sovittujen toimintatapojen ja niiden noudattaminen tärkeys. Henkilöstö koki, että erityisesti tiedonsiirto yksikön sisällä, niin tiimien sisäisesti, kuin muiden tiimien kesken, oli erittäin oleellista koko yksikön toiminnan sujuvuuden kannalta. Tähän kehittämishankkeeseen osallistuva henkilöstö kaipasi esimiehen säännöllisempää läsnäoloa yksikössä, jotta tieto kulkisi esimiehelle ja taas häneltä eteenpäin nopeammin. Haapasen (2012, 54-57) mukaan esimiehen säännöllinen osallistuminen varhaiskasvatusympäristön arkeen edesauttaa tiedon välittämistä ylemmille tahoille.

Osa henkilöstöstä koki työyksikössä tapahtuvan perehdytyksen vajavaiseksi. Yksikössä perehdyttäminen tapahtui esimiehen, oman tiimin ja koko työyhteisön voimin. Lisäksi yksikössä oli käytössä perehdytyskansio, jonka sisältöä päiväkodin johtaja ja varajohtaja pyrkivät

päivittämään säännöllisesti. Tuloksista esiin nousi kuitenkin osalla haastateltavista kokemus perehdytyksen epäjärjestelmällisyydestä. Perehdyttäminen linkittyy vahvasti varhaiskasvatuksen johtajuuteen, jossa ideana on, että esimies ja työyhteisössä jo valmiiksi työskentelevät henkilöt edistävät uuden työntekijän oppimista työyhteisössä. Kupiaksen ym. (2014) mukaan työssä menestyminen edellyttää hyvin monipuolista osaamista. He kuvaavat perehtymistä asioiden oppimisena, ymmärtämisenä sekä uusiin asioihin että työyhteisöön sitoutumisena. Esimies toimii perehdytyksen johtajana. Tällä tarkoitetaan sen organisointia, suunnittelua ja toteuttamista. Oleellista on yhteiset pelisäännöt. Monipuolisin ja parhain lopputulos saavutetaan kuitenkin mahdollisimman monen työntekijän osallistuessa uuden henkilön perehdyttämiseen. (Kupias ym. 2014, 98-101.) Tähän kehittämishankkeeseen osallistuvien työntekijöiden mukaan perehdyttämisen nähtiin edesauttavan hyviä työolosuhteita ja kykyä kehittää omaa osaamistaan. Toisaalta koettiin myös, että perehdytys oli osin vajavaista, ja siksi se vaatisikin kehittämistä.

Karilan (2016) mukaan henkilöstön työolot ja mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat varhaiskasvatuksen laatuun. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten tulee tutustua oman alansa tutkimustietoon, ja siten reflektoida omaa toimintaansa ja ajatteluaan työssä. (Karila 2016, 7, 43.) Kehittämishankkeen aikana esiin nousi oman itsensä johtamisen tärkeys, henkilöstön tulisi panostaa vastuunottoon oman osaamisensa ylläpitämisestä ja lisäämisestä. Myös kyvykkyys muuttaa toimintaansa, jos sen huomasi vaikuttavan negatiivisesti varhaiskasvatuksen laatuun, koettiin olennaiseksi tekijäksi. Fonsénin (2008, 51) mukaan ottamalla vastuuta omasta työstään ja toimivasta työyhteisöstä sekä vuorovaikutuksesta, vaikutetaan myös varhaiskasvatuksen laatuun. Mielosen (2011) tutkimuksen mukaan yksilön itsensä johtamisen myötä jaettu johtajuus toteutuu parhaiten. Hänen mukaansa yksilön oma-aloitteisuus ja sisäinen motivaatio ovat keskiössä yhteisten tulosten saavuttamisessa. (Mielonen 2011, 214.) Tämän kehittämishankkeen tulosten perusteella itsensä johtamisen ollessa

korkealla tasolla, vaikuttaa se positiivisesti työn tuloksiin. Itsensä johtaminen on systemaattista itsetuntemuksen kehittämistä, jonka päämääränä on parempi kyvykkyys ohjata tekoja, mieltä ja tunteita (Bligh, Pearce & Kohles 2006, 303). Söyringin (2008, 70) sekä Heikan ja Hujalan (2013, 578) mukaan jaettu johtajuus edellyttää motivoitunutta henkilöstöä ja aktiivista otetta johtajuuden näkökulmasta ammatillisen kehittymisen suhteen. Tässä kehittämishankkeessa korostui varhaiskasvattajien ammatillisuus, joka tuli esille keskusteluissa kiinnostuksena itse kehittää omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti. Toisaalta henkilöstö ilmaisi myös omaa epävarmuuttaan osaamisestaan. Tulokset puoltavat tässä kehittämishankkeessa sitä, että jaetulle johtajuudelle oli tarvetta varhaiskasvatusyksikössä.

Tuloksista esiin nousi yhteiseksi tekemisen prosessi. Yhteiseksi tekemisen malli on kokemusten jakamista ja ajatusten vaihtoa, keskiössä on vuorovaikutus ja yhteistyö (Vänskä 2009, 143; Ropo ym. 2005). Choon (2006, 94) mukaan yhteisen pohdinnan avulla voidaan vähentää monitulkinnallisuutta ja tätä kautta lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Juuti (2016, 85) kuvaa hyvän ilmapiirin ja vahvan kulttuurin edistävän yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisössä. Yhteinen pohdinta esiintyi henkilöstölle merkityksellisenä tekijänä haastatteluaineistossa ja dialogisissa keskusteluissa tämän kehittämishankkeen aikana. Nylundin (2015, 67) mukaan varhaiskasvattajille on tyypillistä käydä säännöllistä keskustelua esimerkiksi kahvihuoneessa. Myös tähän kehittämishankkeeseen osallistuvassa varhaiskasvatusyksikössä oli muodostunut tapa säännölliseen työhön liittyvään ajatusten vaihtoon kahvihuoneessa. Heikka ja Hujala (2013, 578) toteavat, että varhaiskasvatustyössä tulee löytyä koordinoituja ja joustavia tapoja informaation jakamiselle. Jaetun johtajuuden toimintamalliin valittiin vuorovaikutteiset kahvihuonekeskustelut, joissa käytäisiin aiempaa järjestelmällisemmin ja suunnitellummin tärkeitä aiheita läpi yhteisen dialogin kautta. Tulevaisuudessa kehittämishankkeeseen osallistuneeseen varhaiskasvatusyksikköön oli tarkoituksena ottaa käyttöön digitaalinen keskustelualusta, jonka tarkoituksena olisi mahdollistaa ajatusten vaihdon

joustavalla tavalla, joka ei ole niin sidoksissa aikaan ja paikkaan. Ideana olisi yksilön mahdollisuus käyttää keskustelualustaa silloin, kun siihen olisi itsellä riittävästi ajallisia resursseja.

Vastuualueiden jakaminen oli henkilöstön näkökulmasta olennainen osa jaettua johtajuutta. Yleinen kokemus oli, että omiin vastuualueisiin oli mahdollisuus vaikuttaa toiveita esittämällä. Vastuualueiden jakamista tehtiin myös henkilöstön osaamisen perusteella. Keskeistä oli myös, että vastuualueita jaettiin perustellusti. Myös henkilökohtaisten vastuualueiden päivittäminen säännöllisesti oli olennaista. Henkilöstön mielestä ei ollut ideaalia, että samat vastuualueet olivat samoilla henkilöillä vuodesta toiseen, vaan niistä tuli aktiivisesti keskustella ja päivittää niitä. Lisäksi oli tärkeää varmistaa, että vastuualueille löytyisi myös varahenkilöitä esimerkiksi henkilöiden poissaolojen varalle. Lewis ja Hill (2012) toteavatkin, että varhaiskasvatuksen johtajuuden perspektiivistä on olennaista huomioida käytössä olevat resurssit ja hyödyntää niitä. Halttusen (2009, 150) mukaan henkilöstön on otettava vastuu omasta työstään ja työyksiköstään. Tähän kehittämishankkeeseen osallistuvan henkilöstön näkemykset olivat yhteneväisiä Halttusen (2009) tutkimustulosten kanssa. Työyhteisön jäsenille oli tärkeää, että kaikki ottivat vastuuta työskentelystä niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta.

Jaettu johtaminen ja sen kehittäminen tuli tämän kehittämishankkeen aiheeksi työyksikön tarpeesta. Varhaiskasvatustyöyksikössä haluttiin kiinnittää huomiota ja kehittää koko työyhteisön toimintaa yhteisen näkemyksen avulla. Henkilöstö koki, että kehittämistyöskentely sitouttaa toimintaan ja ylläpitää koko varhaiskasvatustoiminnan rakennetta. Majoinen (2014, 3) kuvaa tärkeäksi yhteisöllisen toimintakulttuuriin, johon sisältyy olennaisesti kehittämistyöskentely, jonka pohjana on arjen kehittämistarpeet. Törmäsen (2013, 47) mukaan osallistavan johtamisen kautta motivaatio ja sitoutuminen lisääntyvät työyhteisössä. Heikan ja Hujalan (2013, 578) mukaan tarvetta on ajattelutavan muuttamiselle siten, että johtamista ajatellaan yhteisenä toimintana. Juuti (2013, 13) kuvaakin johtamisen olevan ”parhaimmillaan esimiehen, alaisten, tilanteiden ja

tavoiteltavien päämäärien välinen prosessi.” Tässä kehittämishankkeessa työyhteisön jäsenet pääsivät yhdessä kehittämään jaetun johtajuuden käytäntöjä tukemaan arjen perustyötä eli lasten kasvatusta ja hoitoa. Juuti (2016, 83-86) toteaa, että henkilöstön kiinnittäessä todella huomiota työnsä perustehtävään, voidaan hyödyntää jokaisen osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Mahdollistamalla hyvät työskentelyolosuhteet myös tähän kehittämishankkeeseen osallistuva yhteisö kykeni sitoutumaan kaikkeen kehittämistoimintaan paremmin. Voidaankin ajatella, että vain työn vankkojen perusteiden avulla voidaan rakentaa uutta.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden näkökulmasta henkilöstö koki, että yksikön johtajalla ja varajohtajalla oli suuri vastuu koko toiminnan ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Varhaiskasvatuksessa johtajan työn on hyvin moninaista (Oleander 2007, 3; Karila 2004, 16). Kehittämishankkeen tuloksista ilmeni, että varhaiskasvatuksen jaettu johtajuus edistää työyhteisön toimintaa. Henkilöstö koki, että johtajuutta jakamalla oma osallisuus kasvoi ja sen kautta pystyttiin vähentämään esimiesten kuormaa näiden omasta työstään. Fonsénin (2008, 52) mukaan jaettu johtajuus edistää varhaiskasvatuksen laatua. Karila (2016, 40) painottaa yhteisiä työkäytänteitä kehittäviä hankkeita varhaiskasvatukseen laadun kehittämiseen. Nylundin (2015) tutkimuksen tulosten mukaan varhaiskasvatuksen johtajuudella on vahva vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Hän kuvaa avoimen, keskusteleavan ja kunnioittavan ilmapiirin vaikuttavan varhaiskasvatuksen laatuun positiivisesti. (Nylund 2015, 2, 76.) Kupilan (2017, 302) mukaan varhaiskasvatustyössä keskiössä ovat jaettu tietoisuus, ymmärtäminen sekä asiantuntijuus. Tämän kehittämishankkeen tulokset puoltavat edellä mainittuja näkemyksiä säännöllisen kehittämistoiminnan tärkeydestä varhaiskasvatusympäristöissä yhteisen tiedon ja näkökulmien jakamisen avulla. Kehittämällä varhaiskasvatuksen jaettua johtajuutta, pystyttiin vaikuttamaan työkäytäntöjen kehittämiseen, ja sitä kautta myös edistämään varhaiskasvatuksen laatua kehittämishankkeeseen osallistuvassa yksikössä.

7.2 Kehittämishankkeen arviointi

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää työn jakamisen tapoja. Tällä tarkoitettiin vastuualueiden ja tehtävien jakamisesta henkilöstölle sekä perusteluita niille. Tavoitteena oli muodostaa toimiva malli jaetulle johtajuudelle.

Aineistonkeruumenetelmänä oli ryhmäteemahaastattelut. Haastattelut toimivat sopivina tiedonkeruumenetelminä, vastavuoroinen ja aktiivinen, keskustelunomainen haastattelutapa mahdollisti aineiston kokoon saamisen kehittämishanketta varten. Haastattelijan näkökulmasta ryhmäteemahaastattelu toimi joustavana menetelmänä, jossa oli riittävästi tilaa tarkentaville jatkokysymyksille, joiden kautta varmistettiin vastausten saaminen olennaisiin asioihin.

Jaetun johtajuuden toimintamallia arvioitaessa voidaan todeta työhyvinvoinnin lisääntyneen informaation kulun selkeydyttyä. Toisaalta edelleenkin työyhteisössä esiintyi tiedonkulun katkoksia, joko tiedonsiirrosta päävastuussa olevien henkilöiden epäselkeän viestinnän tai tiedon vastaanottajan väärin tulkintojen vuoksi. Henkilöstö koki joka tapauksessa kokonaisvaltaisesti oman osallisuutensa lisääntyneen ja vaikutusmahdollisuuksiensa kasvaneen.

Kehittämishankkeeseen osallistuvan organisaation toisesta ryhmäperhepäivähoitoyksiköstä ei saatu osallistujia paikalle kehittämishankkeen tiedonkeruu –ja kehittämisvaiheessa. Syynä olivat vakituisen henkilökunnan pitkät poissaolot ja lapsiryhmästä poissa olemisen haasteellisuus. Olisi ollut tärkeää saada myös kyseisen varsinaisesta yksiköstä erillään olevien työntekijöiden näkemyksiä jaetusta johtajuudesta hanketta varten. Mäkelä (2015, 242) toteaaakin jokaisen yhteisön jäsenen osallisuuden olevan tärkeää kehittämistyöskentelyssä. Toikko ja Rantanen (2009, 154) kuvaavat osallistumista kehittämistoiminnan perusteena, minkä pohjalta kehittämistoimintaa on mahdollista arvioida. Tiedonkeruun olisi toisen ryhmäperhepäivähoitoyksikön henkilökunnalta voinut suorittaa etänä

puhelin –tai lomakehaastattelun kautta tai vaihtoehtoisesti menemällä paikan päälle haastattelua toteuttamaan.

Kehittämismenetelmänä tässä kehittämishankkeessa toimivat dialogiset keskustelut. Jääskeläisen (2013) mukaan dialogisten keskusteluiden avulla työyhteisössä lisääntyy kuulluksi tuleminen kokemukset. Yhteisesti tuotettu visio ja toiminta lisäävät sitoutumista ja kasvattavat työmotivaatiota entisestään. (Jääskeläinen 2013, 154.) Juutin (2013, 136) mukaan ihmisten keskinäinen dialogi syventää ymmärrystä ja edesauttaa sitoutumista työhön. Laadukas johtajuus on dialogista ja moniäänisyyttä ymmärtävää (Ropo ym. 2005, 158). Tässä kehittämishankkeessa dialogiset keskustelut koettiin henkilöstön keskuudessa erittäin hyödyllisiksi. Ihmisten mielestä oli tärkeää pysähtyä kuuntelemaan toisten näkemyksiä ja sitä kautta laajentamaan omaa näkemystään työstään varhaiskasvattajina. Toisaalta henkilöstö kaipasi edelleen enemmän yhteistä keskustelua. Koko varhaiskasvatusyksikön henkilökunnan välinen dialogisuus koettiin erittäin olennaiseksi asiaksi.

Työelämälähtöisessä kehittämistoiminnassa työskentely on tiiviisti kytköksissä perustehtävään (Mäkelä 2015, 235; Vataja 2012, 104). Hujalan ym. (2016) mukaan johtajuudessa haasteena on toiminnan perustehtävän selkeyttäminen ja yhteisen vision luominen siten, että organisaatiossa henkilöstö kehittää johtajuusrakenteita yhdessä johtajan kanssa. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen johtajuudessa kehittämistoiminta ja arviointi ovat osa perustehtävää. (Hujala ym. 2016, 291.) Esimiesten toiminta, päätösten tekeminen ja käytös vaikuttavat henkilöstön intoon ja sitoutumiseen kehittämistyötä kohtaan (Mäkelä 2015, 239). Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin kehittämisprosessin parantavaan vaikutukseen, siis työyhteisön perustehtävän eli lasten kasvatuksen ja hoidon edistämiseen jaetun johtajuuden kehittämisen avulla.

Mäkelän (2015) mukaan osallistuminen kehittämistyöhön on sitä haasteellisempaa, mitä lähempänä ollaan perustyön kenttää. Tällä hän

viittaa asiakkaiden kanssa kasvotusten työskenteleviin henkilöihin. (Mäkelä 2015, 238.) Tulosten perusteella jaetun johtajuuden kehittämisprosessilla oli myönteistä vaikutusta perustyön toteuttamiselle. Ropon ym. (2005, 14) mukaan rakenteet, järjestelmällisyys ja prosessit ovat organisaation toimintaa ylläpitäviä tekijöitä. Tässä jaetun johtajuuden kehittämissankkeessa esiintyivät samat, edellä mainitut tekijät, jotka muodostavat pohjan laadukkaan varhaiskasvatuksen mahdollistamiselle ja työyhteisön keskinäisen harmonian säilyttämiseksi.

Jääskeläisen (2013) mukaan kehittämistoiminnalle on tärkeää varata riittävästi aikaa. Säännöllinen aika kehittämiselle tukee kehittämistoiminnan tärkeänä pysymistä työyhteisön keskuudessa. (Jääskeläinen 2013, 12.) Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 159) mukaan kehittäminen ehkäisee leipääntymistä. Jääskeläinen (2013, 243) toteaa, että kehittämistoiminnan tulisi olla säännöllistä, jotta siitä tulee pysyvä käytäntö, jolloin varmistetaan, että aikaa kehittämiselle löytyy. Tähän kehittämishankkeeseen osallistuvalla työyhteisöllä oli yleisesti ottaen myönteinen suhtautuminen kaikkeen kehittämistoimintaan, mikä helpotti tämänkin prosessin käyntiin saamista ja etenemistä henkilöstön osalta.

Tutkijan kriittisyys on olennaista tämän työskentelyssä (Pikkarainen 2011, 42). Huovisen ja Rovion (2010) mukaan toimintatutkijan on tärkeää rajata työskentelynsä resurssejaan vastaavaksi. Tutkimusprosessi on oleellista suunnitella hyvin ja organisoida aineisto asianmukaisella tavalla (Huovinen & Rovio 2010, 111.) Tässä kehittämishankkeessa esiintyi aikataulullisia haasteita saada pidettyä omaa kehittämistyötä esillä kaiken muun kehittämisen ja arkityön keskellä. Nämä edellä mainitut tekijät ja esimerkiksi henkilöstön yllättävät poissaolot toivat oman haasteensa kehittämishankkeen etenemiselle. Oman haasteen loi myös kehittämishanketta työstävän opiskelijan siirtyminen toisiin työtehtäviin kyseisestä yksiköstä kesällä 2018. Parempi aikataulutusta ja selkeämpi suunnittelu olisivat edistäneet hankkeen etenemistä nopeammin. Tutkijan tulee kuitenkin hyväksyä se, että tutkimustyö kohdeorganisaatiossa

rajoittuu tiettyyn ajanjaksoon (Halttunen 2009, 147). Myös tässä kehittämishankkeessa oli oleellista tiedostaa, että kehittämistoimintaa ei ollut mahdollista jatkaa loputtomiin, vaan sillä on oli ajalliset raamit, joiden mukaan toimittiin.

Halttusen (2009) tutkimuksen tulosten mukaan jaetun johtajuuden korostaminen voi toimia tekijänä selkeyttämään esimiehen ja henkilöstön välistä työnjakoa organisaatiossa (Halttunen 2009, 141).

Kokonaisuudessaan tässä kehittämishankkeessa onnistuttiin kehittämään työn jakamisen tapoja. Kehittämishanke edisti työnjakoa yksikössä palvelen niin esimiestä kuin työntekijöitä. Keskiössä oli erityisesti henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen parantaminen, mikä edisti kokonaisuudessaan työhyvinvointia. Vastuualueiden jakamiseen kiinnitettiin huomiota esimerkiksi kohdentamalla kouluttautumista paremmin ja hiljaista tietoa siirtämällä mentoroinnin avulla.

Kehittämishankkeessa oleellista on vertailla tuloksia hankkeen tavoitteisiin (Kananen 2014, 137; 2009, 99). Kehittämishankkeessa onnistuttiin muodostamaan toimiva malli jaetulle johtajuudelle. Mallia pystyttiin hyödyntämään kehittämishankkeeseen osallistuvassa yksikössä työskentelyn aikana, ja tavoitteena oli, että myös jatkossakin sitä hyödynnettäisiin.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen avoin ja prosessimainen luonne korostuu luotettavuuden arvioinnissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nostetaan vahvasti esille aineistoonkeruuta koskevan vaihtelun tiedostus ja hallinta. Tutkijan toimiessa itse aineistonkeruun välineenä, on luontevaa, että prosessin aikana syntyneet näkemykset ja tulkinnat kehittyvät. Tutkivassa työssä on oleellista tiedostaa, millaista vaihtelua prosessin kuluessa itse tutkijassa,

aineistonkeruumenetelmässä ja tutkittavana ilmiössä ilmenee. (Kiviniemi 2007, 81-83.) Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pohditaan jatkuvasti tehtyjä ratkaisuja ottamalla kantaa analyysinsa kattavuuteen ja työn luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus, siis tutkijan tulee myöntää olevansa tutkimuksensa keskeisin väline. (Eskola & Suoranta 2005, 208-210.) Myös Heikkinen ja Syrjälä (2010, 145) viittaavat tieteellisen objektiivisuuden vastapainoksi tulleisiin raportoinnin muotoihin, joissa subjektiivisuus tunnustetaan tutkijan osalta. Tässä kehittämishankkeessa toimin itse toimintatutkimuksellisesti työyhteisön jäsenenä ja aineiston kerääjänä sekä analysoijana. Kananen (2014, 161) viittaa luotettavuuden arvioinnilla työn laadukkuuteen. Kananen (2009, 111) toteaa myös, että raportoinnista täytyy tulla ilmi, mitä menetelmiä aineiston keräämiseen on käytetty. Tässä kehittämishankkeessa perehdyttiin käytettäviin menetelmiin perusteellisesti. Erityistä huomiota pyrittiin kiinnittämään aineistonkeruumenetelmän ja analyysimenetelmän sopivuuteen juuri tässä työssä.

Toikko ja Rantanen (2009) kuvaavat luotettavuutta tieteellisen tiedon oleellisimpina tunnusmerkkinä. Luotettavuuden osalta tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, prosessia ja tuloksia. Kehittämistoiminnassa luotettavuus on tiedon käyttökelpoisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään usein vakuuttavuuden kautta. Tutkijan tehtävänä on vakuuttaa tiedeyhteisö valintansa ja tulkintansa näkyväksi tekemällä. Tutkijan tulee esittää aineistonsa ja siihen pohjautuva argumentointi niin avoimella tavalla, että tutkija vakuuttaa tiedeyhteisön tutkimuksen pätevydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.) Hirsjärven ym. (2005) mukaan tutkimuksessa pyrkimys on virheiden syntymisen välttämässä, kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Siksi on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimusprosessin kaikista vaiheista. Oleellista olisi kertoa aineiston tuottamisen olosuhteet mahdollisimman selkeästi ja todenmukaisesti. Kirjoittajan tulee panostaa tekstinsä helppolukuisuuden, eli selvyteen ja kiinnostavuuteen. (Hirsjärvi

ym. 2005, 216-217, 263.) Tässä kehittämishankeraportissa pyrittiin selostamaan kaikki työn vaiheet mahdollisimman selkeästi ja lukijan kannalta helposti tulkittavissa olevasti.

Keskeistä toimintatutkimuksessa on ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen yleistettävyyden sijaan (Kananen 2014, 137). Tuomen ja Sarajärven (2009, 141), Kanasen (2009, 95) sekä Toikon ja Rantasen (2009, 157) mukaan oleellista on tulosten kuvaaminen tarkasti ja ymmärrettävästi, toisin sanoen keskiössä on dokumentoinnin selkeys. Robson (2007, 140) kuvaa laadukkaan tutkimusraportin olevan hyvin strukturoitu, selkeästi kirjoitettu, ammattimaisesti esitetty ja ennen kaikkea tutkijan itse tekemä työ. Tuomen ja Sarajärven (2009, 141) mukaan olennaista on raportoida koko työn prosessi mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Tässä kehittämishankkeessa on pyritty kuvaamaan koko kehittämishankeprosessin kulku niin tarkasti kuin mahdollista.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä kehittämishankkeessa toimivat teemahaastattelut. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan laadukkuuden tavoittelu etukäteen on mahdollista hyvän haastattelurungon avulla. On keskeistä miettiä ennakkoon, millaisia teemoja haastattelussa esiintyy. Oleellista teemahaastattelussa on pitää kuitenkin mielessä, että ei ole mahdollista varautua kaikkiin esille tuleviin lisäkysymyksiin ja niiden muotoon. (Hirsjärvi 2010 & Hurme 184-185.) Ryhmäteemahaastattelut toimivat tiedonkeruumenetelmänä tässä kehittämishankkeessa, koska ne soveltuivat parhaiten aineistonkeruuseen joustavuutensa ansiosta. Pedagogisissa tiimeissä toteutetut haastattelut olivat käytännöllisiä toteutettavuudensa kannalta perustyön ohella työpäivän aikana. Etukäteen valittujen teemojen tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tässä kehittämishankkeessa ryhmäteemahaastatteluiden teemat pohjautuivat kehittämishankkeen teoreettiseen viitekehykseen. Hirsjärven ym. (2005, 195) mukaan haastattelun luotettavuus voi heikentyä siksi, että haastateltava voi olla taipuvainen antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Tässä kehittämishankkeessa toteutetuissa haastatteluissa haastateltavat

vastasivat kriittisistä näkökulmista esitettyihin kysymyksiin. Toisaalta ryhmäteemahaastattelussa huonona puolena voi olla se, että hiljaisemmat eivät saa ääntään niin hyvin esille, kuten myös Hirsjärvi ja Hurme (2010) toteavat. Heidän mukaansa haasteita voi syntyä siitä, että haastattelussa on mukana henkilöitä, jotka dominoivat keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 63). Haastattelijan näkökulmasta kaikki haastateltavat saivat äänensä esille tässä kehittämishankkeessa. Ryhmäteemahaastatteluihin osallistujien näkökulmat varmistettiin kohdentamalla ajoittain kysymyksiä esimerkiksi mainitsemalla haastattelussa pidempään hiljaa olleen henkilön nimi ja näin saaden tältä vastauksen käsiteltävään teemaan.

Sisällönanalyysi toteutettiin tässä kehittämishankkeessa teemoittelun avulla. Haastatteluaineisto on tärkeää litteroida mahdollisimman nopeasti sen toteutuksen jälkeen (Hirsjärvi 2010 & Hurme 184-185).

Tiedonkeruuvaiheessa tässä kehittämishankkeessa aineisto litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen, jolloin haastatteluiden sisällöt olivat tuoreessa muistissa kehittämishanketta työstävällä opiskelijalla. Teemoittelun etuna nähdään se, että teemahaastattelussa teemat ovat jo valmiiksi jäsenneiltyä aineistoon (Kananen 2014, 111; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93). Tähän kehittämishankkeeseen aineiston analysoinnin menetelmänä teemoittelu sopi hyvin juuri edellä mainittujen tekijöiden johdosta.

Kananen (2014, 132-133; 2009, 94) kuvailee laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin koostuvan neljästä osa-alueesta: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Luotettavuutta parantaa useamman menetelmän käyttö eli triangulaatio. Luotettavuus on tulosten paikkaansa pitävyyttä ja uskottavuutta. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten pitävyyttä muissa yhteyksissä ja tapauksissa. Riippuvuus on tutkimustulosten ristiriidattomuutta ja tutkimusprosessin laadukasta dokumentointia kaikissa sen vaiheissa. Vahvistettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi viittaamista muihin samankaltaisiin tuloksiin. Eskola ja Suoranta (2005, 211-212) taas viittaavat tiedon uskottavuuteen, siirrettävyyteen, varmuuteen ja vahvistettavuuteen luotettavuuden arvioinnissa. Heidän mukaansa arviointia tehdessä tulee ennen kaikkea

pohtia raportissa esitettyjä väitteiden perusteltavuutta ja todenmukaisuutta. Toikon ja Rantasen (2009, 156, 174) mukaan luotettavuuden kannalta kehittämistoiminnan keskiössä on tiedon käytettävyys sekä empiirisesti kerätyn materiaalin ja tutkitun tiedon yhdistäminen luontevasti.

Tässä kehittämishankkeessa tulokset ovat käsitelty laadullisen tutkimuksen ohjeistusten mukaisesti ja täten niitä voidaan pitää luotettavina. Siirrettävyyden näkökulmasta tulee ottaa huomioon, että tämä kehittämishanke keskittyi vain yhden organisaation toiminnan kehittämiseen. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää jatkossa samankaltaisissa, esimerkiksi jaetun johtajuuden ja varhaiskasvatuksen johtajuutta kehittämissä hankkeissa. Riippuvuus tässä työssä on pyritty varmistamaan selkeällä dokumentoinnilla koko prosessin ajan. Kehittämishankkeen hyödyllisyyttä on peilattu suhteessa vastaaviin tuloksiin muihin aiheita käsitteleviin töihin, eli näin on varmistettu tämän työn vahvistettavuus.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 159) sekä Robson (2007, 145-146) toteavat, että luotettavuuden pohdinnassa on olennaista arvioida käytettyä kirjallisuutta ja sen relevanttisuutta. Pikkarainen (2011, 42) kuvaa tutkijan kriittisyyden olevan yhtenä osapuolena toimimista dialogissa suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Tuomen ja Sarajärven (2009, 159) mukaan lähdeaineiston tulee olla korkealaatuista ja alkuperäistä. Tässä kehittämishankkeessa on käytetty runsaasti ajankohtaista kotimaista ja kansainvälistä lähdemateriaalia. Erityisesti on kiinnitetty huomiota tuoreiden tieteellisten artikkelien käyttöön käsiteltävää aihetta tukemaan. Aineiston valinnassa on kiinnitetty huomiota sen relevanttiuteen niin hyvin kuin mahdollista. Robsonin (2007, 146) mukaan raportin kirjoittajan on ehdottoman tärkeää tarkistaa, että lähdeviittaukset täsmäävät lähdeluettelon kanssa. Tässä kehittämishankeraportissa on tarkistettu tarkasti lähdeluettelon yhdenmukaisuus viitattuun kirjallisuuteen.

Kananen (2009, 100) kritisoi toimintatutkimusta siitä, että toimintatutkimusta toteuttava on usein niin perehtynyt omaan työhönsä ja työyhteisöön, että tämän on vaikea nähdä asioita uudesta perspektiivistä. Itse työyhteisön jäsenenä ja kehittämishanketta työstävänä opiskelijana minun oli oleellista säilyttää riittävä neutraalius ja pyrkiä lähestymään aihetta ulkopuolisen tekijän näkökulmasta, vaikka työyhteisön jäsenet olivat minulle jo entuudestaan tuttuja. Keskeistä erityisesti kirjoitusprosessin aikana oli kirjata työyhteisön jäseniltä kerätty tieto niin tarkasti kuin mahdollista.

Ojasalon ym. (2014) mukaan kehittämishankkeissa korostuvat tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt. Työn tavoitteiden on oltava korkean moraalin omaavia ja työ tulee suorittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta silmällä pitäen. Tutkijan tulee kiinnittää huomiota suostuttelun ja pakottamisen rajaan, sillä kehittämistyössä usein oletetaan yritysten henkilökunnan osallistuvan organisaationsa toiminnan kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.) Eskola ja Suoranta (2005, 223) toteavat perinteisten tutkimuksen etiikan normien kannustavan takaamaan tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin. Heikkisen ja Syrjälän (2010) mukaan tutkijan on arvioitava, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin henkilöihin, onko heitä mahdollista tunnistaa ja aiheutuuko työstä heille haittaa. Eettinen pohdinta pitää sisällään sen, että tutkijan antaa raportoinnin menetelmien kautta äänen tutkittaville. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 158.) Toikon ja Rantasen (2009 157) mukaan tutkivan työotteen peruseriaatteisiin kuuluu kehittämistyöhön osallistuvien kyvykkyys ja oikeus tietoon ja sen tuottamiseen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 28) mukaan eettisten näkökohtien huomiointi on keskeistä jokaisessa vaiheessa tutkimustyötä.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 4) mukaan tutkimusetiikalla tarkoitetaan kaikkia tutkimuksia koskevia eettisiä näkemyksiä ja arvioita. Tässä kehittämishankkeessa kunnioitettiin työyhteisön jäsenten näkemyksiä ja mielipiteitä, joita esitettiin niin haastatteluvaiheessa kuin dialogisissa keskusteluissa. Ryhmäteemahaastatteluja varten jaoin siihen

osallistuville etukäteen kutsukirjeen (Liite 1) haastatteluun tuleville tiedoksiannoksi. Lisäksi hankin kohdeorganisaatiolta, eli Espoon kaupungilta tutkimusluvan, jonka mukaan toimin (Liite 3). Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohjeistuksessa (2012, 6) mainitaan juuri tutkimusluvan tarpeellisuudesta.

Tämän kehittämishankeprosessin aikana toimittiin koko ajan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan eettisten ohjeiden mukaisesti. Kehittämishankkeeseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetti säilytettiin koko prosessin ajan. On kuitenkin pidettävä mielessä, että kehittämishankkeeseen osallistujat olivat vain yhdestä yksiköstä. Ryhmäteemahaastattelun tuloksissa käytetyistä suorista lainauksista ei ole tunnistettavissa, keistä yksittäisistä vastaajista oli kyse. Hankkeeseen osallistuvan työyhteisön jäsenet saivat äänensä kuuluviin aineistossa ja koko kehittämistyöskentely pohjautuu jäsenten näkemysten esiin tuomiselle ja niiden analysoinnille. Kehittämishanke hyödytti siihen osallistuvaa työyhteisöä, koska sillä oli työkäytäntöjä kehittävä ote, jota myös tämän työn tulokset tukevat.

7.4 Jatkokehittämisasiheita

Kehittämishankkeen aikana nousi esille digitaalisen alustan käyttäminen keskustelualustana. Ongelmana oli, että henkilöstön osaaminen ja motivaatio digialustan käyttöönottoon ei ollut vielä riittävän suurta. Ojala (2008, 21) kuvaa ihmisiä yksilöllisiksi oppijoiksi. Tässä kehittämishankkeessa esiintyi ihmisten erilaiset kokemukset oppimisesta. Henkilöstön keskuudessa esiintyi hajontaa jo olemassa olevassa osaamisessa ja valmiudessa uuden oppimiseen.

Pekkanen (2014) mukaan viestintäteknologisten välineiden arkipäiväistyminen ja kehittynyt tekninen osaaminen lisäävät voimakkaasti

ihmisten välistä kanssakäymistä. Mediakasvatuksen avulla yksilöt voimaantuvat ja valtautuvat aktiivisiksi yhteiskunnan jäseniksi. (Pekkala 2014, 11.) Vähäiset tietotekniikkataidot korreloivat työmarkkinoiden ulkopuolelle joutumiseen ja vähentävät osallistumista työyksiköissä järjestettäviin koulutuksiin. Toimivat mediakasvatuksen menetelmät aikuisille ovat tutkimustiedon perusteella yhteisöllisiä, ongelmanratkaisua sisältäviä ja leikkilisiä. (Rasi, Vuojärvi & Hyvönen 2014, 204, 211.)

OECD:n Pisa-tutkimuksen mukaan 600 000 suomalaisella aikuisella on puutteita ict-taidoissa (Liiten 2018). Kivunja (2015, 1715) ja Taguma ym. (2012, 57) toteavat varhaiskasvatuksen henkilöstön tarvitsevan koulutusta digitaalisessa ympäristössä toimimiseen. Monet varhaiskasvattajat kokevat omat ict-taitonsa riittämättömiksi (Turja 2016, 208). Sintosen (2018) mukaan digitaalisten välineiden käytön taitoja harjaannuttamalla voidaan tukea osallisuutta sekä lasten että aikuisten osalta. Digitaalisuus kuuluu nykyiseen kulttuuriin voimakkaasti, ja siksi sen käytettävyyttä on tärkeää kehittää. (Sintonen 2018, 90-94.) Tähän kehittämishankkeeseen osallistuvan työyhteisön jatkokehittämistoimenpiteenä voisi toimia henkilöstön tietoteknisten taitojen (ict-taidot) lisääminen ja sitä kautta sähköisen viestintäalustan käyttöönotto. Pedagogiikan näkökulmasta olisi tärkeää myös kehittää henkilöstön mediakasvatusosaamista.

Selvää tarvetta on myös jaetun johtajuuden lisätutkimustiedolle ja kehittämistyölle varhaiskasvatuksessa. Muun muassa saman näkemyksen jakavat Rodd (2013a), Aronen, Fonsén ja Akselin (2014), Fonsén (2014) Heikka (2016; 2014), Heikka ja Hujala (2013), Halttunen (2016; 2009), Markkanen ja Teräväinen (2016), Heikka ja Waniganayake (2011), Smith (2017), Melasalmi (2018), Kärkkäinen (2016), Hujala ym. (2016), Keski-Rauska ym. (2016) sekä Riekkola (2016).

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Aronen, K., Fonsén, E., & Akselin, M-L. 2014. Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Case: Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival. Hämeenlinna: Hämeenlinnan kaupunki.

Bligh, M., Pearce, C. & Kohles, J. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. A meso-level model of leadership dynamics. Journal of Managerial Psychology Vol. 21, No 4, 296-318.

Bolden, R. 2011. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. International Journal of Management Reviews, Vol. 13, 251-269. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>

Bolden, R. 2015. Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. London: Leadership Foundation for Higher Education.

Choo, W.C. 2006. The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 2nd edition. New York: Oxford University Press.

Eskola, M. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. Painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Espoo. 2013. Varhaiskasvatussuunnitelma. Kestävemmän elämäntavan alkupolulla. Espoo: Espoon suomenkielinen varhaiskasvatus.

Espoo. 2017. Varhaiskasvatussuunnitelma. Espoo: Espoon suomenkielinen varhaiskasvatus.

Espoo. 2018. Tehdään yhdessä Espoo –tarina. Espoolaisen johtamisen käsikirja. Espoon kaupunki.

Espoon kaupunki. 2015. Henkilöstökertomus 2015. [viitattu 15.2.2017].

Saatavissa:

[http://www.espoo.fi/materiaalit/Espoon_kaupunki/verkkolehti/Henkilostoker-
tomus2015/offline/download.pdf](http://www.espoo.fi/materiaalit/Espoon_kaupunki/verkkolehti/Henkilostoker-
tomus2015/offline/download.pdf)

Feng, Y., Hao, B., Iles, P. & Bown, N. 2017. Rethinking Distributed Leadership: Dimensions, Antecedents and Team Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 38 (2), 1-31.

Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampere: Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö, 42-53.

Fonsén, E. 2013. Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 181-192.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Granrusten, P. 2016. Early Childhood Teacher or Leader? Early Childhood Directors' Perspectives of Their Identity. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti - JECER*. Volume 5, Issue 2, 247-267.

Gronn, P. 2000. Distributed properties. A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, Volume 28, Issue 3, 317-338.

Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly* 13, 423-451.

Gronn, P. 2008. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, Volume 46, Issue 2, 141-158.

Haapanen, M. 2012. Kunnan varhaiskasvatuksen johtaminen muutoksessa. Esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä uuden organisaatiomallin käyttöönottoaiheessa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro-gradu –tutkielma.

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

Halttunen, L. 2016. Distributing leadership in a day care setting. Varhaiskasvatuksen tiedelehti - JECER. Volume 5, Issue 1, 2-18.

Hargreaves, A. & Fink, D. 2009. Distributed Leadership: Democracy or Delivery? Teoksessa Harris, A. (toim.) Distributed leadership. Different perspectives. Studies in educational leadership. Dordrecht: Springer, 181-193.

Harris, A. 2004. Distributed leadership and school improvement. Leading or misleading? Educational Management Administration & Leadership, Volume 32, Issue 1, 11-24.

Harris, A. 2005. Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. Journal Curriculum Studies, Volume 37, No. 3., 255-265.

Harris, A. 2009. Introduction. Teoksessa Harris, A. (toim.) Distributed leadership. Different perspectives. Studies in educational leadership. Dordrecht: Springer, 3-9.

Harris, A. 2014. Distributed leadership. Teacher Magazine, 29.9.2014. [viitattu 9.10.2018]. Saatavissa: <https://www.teachermagazine.com.au/articles/distributed-leadership>

Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. & Hopkins, D. 2007. Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. Journal of Educational Change. Volume 8, Issue 4, 337-347.

Harris, A. & Spillane, J. 2008. Distributed leadership looking through the glass. *Management in Education*, Volume 22, Issue 1, 31-34.

Heikka, J. 2013. Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 255-273.

Heikka, J. 2014. *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 29-38.

Heikka, J., Halttunen, L. & Waniganayake, M. 2016. Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti – JECER*. Volume 5, Issue 2, 289-309.

Heikka, J. & Hujala, L. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampere: Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö, 3-14.

Heikka, J. & Hujala, L. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, Volume 21, No. 4, 568-580.

Heikka, J. & Waniganayake, M. 2011. Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, Volume 14, No. 4, 499-512.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 203-220.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3., korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 143-161.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Hujala, E. & Fonsén, E. 2012. Verkostoista voimaa pedagogiseen johtamiseen – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen. Loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. [viitattu 25.10.2018]. Saatavissa: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-7626.pdf

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 289-301.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.)

Varhaiskasvatuksen käsikirja. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 288-300.

Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Cross-National Contexts of Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press, 13-30.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Haasta itsestään selvydet. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 68-82.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylä ammattikorkeakoulu.

Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 16-19.

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallituksen raportit 2016:6.

Keski-Rauska, M-L. , Fonsén, E., Aronen, K. & Riekkola, A. 2016. Research on a Joint Leadership Model for Early Childhood Education in Finland. Varhaiskasvatuksen tiedelehti – JECER. Volume 5, Issue 2, 310-328.

Kivunja, C. 2015. Leadership in Early Childhood Context: Looks, Roles and Functions. Creative Education 6, 1710-1717. [viitattu 17.10.2018]. Saatavissa: https://file.scirp.org/pdf/CE_2015091611423350.pdf

Konu, A. & Viitanen, E. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. Leadership in Health Services, Volume 21, No.1, 28-40.

Kunnallisalan kehittämissätiö. 2014. Jaettu johtajuus tuottaa paremman työyhteisön. Kaks.fi. 23.4.2014. [viitattu 11.9.2018]. Saatavissa: <https://kaks.fi/uutiset/jaettu-johtajuus-tuottaa-paremmen-tyoyhteison/>

Kupias, P. 2011. Aito vuorovaikutus ja dialogisuus. Yhdessä ajattelemisen taito. Tevere. [viitattu 30.11.2016]. Saatavissa: <https://tevere.fi/blogi/aito-vuorovaikutus-ja-dialogisuus/>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Kupila, P. 2017. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa yhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 4. , uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 301-311.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70-85.

Kokkonen, A. Strömberg, S. & Syvänen, S. 2015. Dialogisen johtamisen palapeli. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kärkkäinen, M. 2016. Jaettu johtajuus johtajan toimintana – systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro-gradu –tutkielma.

Lewis, J. & Hill, J. 2012. What does leadership look like in early childhood settings? Every Child magazine, Vol. 18, No. 4. [viitattu 18.10.2018].

Saatavissa: <http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/>

Liiten, M. 2018. Lisätalousarviosta rahaa aikuisten digikursseihin – Sadoillatuhansilla aikuisilla puutteita perustaidoissa. Helsingin Sanomat 29.5.2018.

Majoinen, K. 2014. Esipuhe. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 3.

Markkanen, T. & Teräväinen, S. 2016. Pedagoginen johtajuus Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa - Jaetun johtajuuden myötä näkyvämmäksi? Kymeenlaakson ammattikorkeakoulu, Sosiaaliala. Opinnäytetyö.

Melasalmi, A. 2018. Early childhood educators' professional learning through shared practices. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Mielonen, J. 2011. Making sense of shared leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Mintzberg, H. 2010. Leadership and communityship. Teoksessa Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (toim.) Management? It's not what you think. Harlow: Pearson Education Limited, 48-51.

Mistry, M. & Sood, K. 2012. Challenges of Early Years leadership preparation: a comparison between early and experienced Early Years practitioners in England. Management in Education, Vol 26(1), 28-37.

Mäkelä, T. 2015. Älykäs ja henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Raportti 4/2015. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, 231-244.

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.

Nylund, M. 2015. Työyhteisö johtajan peilinä. Tarkastelussa varhaiskasvatuksen johtajuus. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Pro-gradu –tutkielma.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos Helsinki: Sanoma Pro Oy

Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuudelle rajat ja resurssit. Teoksessa Päiväkodin johtajuus huojuu. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 3-5.

Onnismaa, E-L., Tahkokallio, L., Reunamo, J. & Lipponen, L. 2017. Ammatin induktiovaiheessa olevien lastentarhanopettajan tehtävissä toimivien arvioita työnkuvastaan, osaamisestaan ja työn kuormittavuudesta. Varhaiskasvatuksen tiedelehti - JECER. Volume 6, Issue 2, 188-206.

Opetushallitus 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Helsinki: Opetushallitus.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Partanen, J. 2014. Välähdyksiä yksilön oppimisesta. Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemian käytännäistä. Jyväskylä: Partus.

Pekkala, L. 2016. Esipuhe. Teoksessa Pekkala, L., Salomaa S. & Spisák. (toim.) Monimuotoinen mediakasvatus. Kansallisen audiovisuaalisen instituutin julkaisuja, 1/2016. Helsinki: Kansallinen audiovisuaalinen instituutti, 8-17.

Pikkarainen, E. 2011. Teoriat ja kasvatustiede. Teoksessa Holma, K. & Mälkki, K. (toim.) Tutkimusmatkalla. Metodologia, teoria ja filosofia kasvatustutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus, 25-43.

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampereen yliopisto, Informaatiotieteiden yksikkö. Väitöskirja.

- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 73-87.
- Pöllänen, M. 2018. Hiljainen tieto ei siirry itsekseen. Polemiikki 3/2018, 19-21.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 413-426.
- Rantavuori, L., Kupila, P. & Karila, K. 2017. Relational expertise in preschool-school transition. Varhaiskasvatuksen tiedelehti – JECER. Volume 6, Issue 2, 230-248.
- Rasi, P., Juojärvi, H. & Hyvönen, P. 2014. Aikuisten ja ikääntyneiden mediakasvatus. Teoksessa Pekkala, L., Salomaa S. & Spisák. (toim.) Monimuotoinen mediakasvatus. Helsinki: Kansallinen audiovisuaalinen instituutti, 198-212.
- Reicher, S., Haslam, S.A. & Hopkins, N. 2005. Social identity and dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. The Leadership Quarterly 16, 547-568.
- Riekkola, A. 2016. Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tapaustutkimus Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksesta. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Pro-gradu –tutkielma.
- Robson, C. 2007. How to do a research project. A guide for undergraduate students. Oxford: Blackwell Publishing.
- Rodd, J. 2013a. Leadership in early childhood. The pathway to professionalism. 4th edition. Maidenhead: Open University Press.
- Rodd, J. 2013b. Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National

Research Collaboration. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M & Rodd, J. (toim.) *PLeadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University press, 31-46.

Ropo, L. 2005. Tulevaisuuden johtajuus – elämää ja estetiikkaa. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä*. Helsinki: Kauppapoliittinen yhdistys ry., 46-51.

Ropo, L., Eriksson M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 427-444.

Sintonen, S. 2018. Mediakasvatus varhaisvuosina: mukaan dynaamiseen esittämisen virtaan? Teoksessa Willman, V. (toim.) *Mediakasvatuksen käsikirja*. Helsinki: UNIpress, 81-95.

Smith, L. 2017. Distributed leadership in early years and childcare. Iriss, ESS Outline. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa:

<https://www.iriss.org.uk/sites/default/files/2018-04/iriss-esss-outline-distributed-leadership-in-early-years-2017-12-19.pdf>

Spillane, J. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*, Volume 69, 143-150.

Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. 2004. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *J. Curriculum Studies* 2004, Vol. 36, No 1, 3-34. [viitattu 7.10.2018]. Saatavissa:

<http://ddis.wceruw.org/docs/spillanehalversondiamond2004jcs.pdf>

Spillane, J. & Healey, K. 2010. Conceptualizing school leadership and management from distributed perspective. *The elementary school journal*, Volume 111, No. 2, 253-279.

Strehmel, P. 2016. Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti – JECER*. Volume 5, Issue 2, 344-355.

Stringer, E. 2007. *Action Research*. Third Edition. London: Sage Publications.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: SanomaPro.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta organisaation ja yksilön hyvinvoinnista. *Työn tuuli* 1, 28-34. [viitattu 16.10.2018]. Saatavissa: http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Syvänen, S. & Tappura, S. 2014. Vaikeat johtamistilanteet ja tuen tarve esimiestyössä. Teoksessa Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. *Työelämän tutkimuspäivät 2013 - Työn tulevaisuus*. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 313-324. [viitattu 31.10.2018]. Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspivat_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö, 62-75. [viitattu 4.9.2018]. Saatavissa: <https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

Taguma, M., Litjens, I. & Makowiecki, K. 2012. Quality Matters in Early Childhood Education and Care: Finland 2012. OECD [viitattu 22.10.2018]. Saatavissa: <https://www.oecd.org/education/school/49985030.pdf>

Timperley, H.S. 2005. Distributed leadership: developing theory from practice. Journal of Curriculum studies 2005, Volume 00, Issue 0, 1-26. [viitattu 9.10.2018]. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/fa62/b97f3b07ca1800e3ce9f9e5117c97fc6ebe9.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Torrance, D. 2013. Distributed leadership: challenging five generally held assumptions. School Leadership and Management, Vol. 33, No. 4., 354-372.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Turja, L. 2016. Teknologiakasvatus varhaisvuosina. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 3. , uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 197-209.

Törmänen, T. 2013. Dialoginen yhteistyö ja osallistaminen verkostossa. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro-gradu –tutkielma.

Vannebo, B. & Gotvassli, K. 2014. Early Childhood Educational and Care Institutions as Learning Organizations. Varhaiskasvatuksen tiedelehti - JECER. Volume 3, Issue 1, 27-50.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vänskä, M. 2009. Kohti jaettua johtajuutta. Yhteiseksi tekemisen prosessin malli Päijät-Hämeen keskussairaalan lastenpsykiatrian viikko-osastolla. Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Opinnäytetyö.

Waniganayake, M. 2014. Being and Becoming Early Childhood Leaders: Reflection on Leadership Studies in Early Childhood Education and the Future Leadership Agenda. Varhaiskasvatuksen tiedelehti - JECER. Volume 3, Issue 2., 65-81.

Wiik, L. 2017. "Päiväkodin johtajan työaika ei riitä" – Päiväkodin johtajien kokemuksia pedagogisesta johtajuudesta. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro-gradu –tutkielma.

Wink, H. 2011. Työyhteisöjen kehittäminen kehittämishankkeiden avulla. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 94-109.

Youngs, H. 2009. (Un)Critical times? Situating distributed leadership in the field. Journal of Educational Administration and History, 41:4, 377-389.

LIITTEET

LIITE 1

Organisaatiot ovat vähitellen muuttuneet hierarkisesta johtamisesta tasa-arvoisempaan suuntaan, eli kohti jaettua johjajuutta. Jaetussa johtajuudessa olennaista on asioiden ja kokemusten tekeminen yhteiseksi arjessa. Jaettu johtamista on mahdollista lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisestä näkökulmasta sillä voidaan tarkoittaa johtajan tehtäväkuvan tai vastuualueiden jakamista. Painopisteenä on siis johtamistehtävien osittaminen ja siirtäminen organisoinnin ja delegoinnin kautta. Toisesta näkökulmasta katsottuna jaettu johtajuus on yhteiseksi tekemisen prosessi. Sillä viitataan kokemuksen jakamiseen ja ajatusten vaihtoon. (Ropo ym. 2005.)

Työelämään sisältyy runsaasti kokemukseen pohjautuvaa hiljaista tietoa. Lisäksi työyhteisöillä on sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena muodostunutta tilanteeseen sidonnaista osaamista ja tietoa. Kokemusperustainen tieto on hyödyllistä saada yleiseen käyttöön ja edelleen kehitettäväksi. (Ojasalo ym. 2009, 28.)

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja tämä kehittämishanke on osa opintojani. Tiedonkeruu kehittämishankkeessa toteutetaan ryhmäteemahaastatteluna Tuohimäen päiväkodin pedagogisessa tiimissä. Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa jaetun johtajuudesta.

Tämän kehittämishankkeen aiheena on jaettu johtajuus. Tavoitteena on luoda toimiva mallin jaetulle johtajuudelle. Tarkoituksena on kehittää työn jakamisen tapoja Tuohimäen päiväkodissa. kehittämistä varten Tuohimäen päiväkodissa. Haastattelun tuloksia hyödynnetään kehittämisprosessissa tärkeänä informaation lähteenä. Tuloksia ei tulla käyttämään muussa kuin tässä kehittämishankkeessa. Vastaajien henkilöllisyys ei tule esille missään vaiheessa kehittämisprosessin aikana ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Kehittämisprosessia jatketaan

koko työyhteisön kesken dialogisin keskusteluin syksyllä 2017 ja keväällä 2018.

Lassi Mylläri

LIITE 2

Taustatiedot:

- Koulutus, ammatti, työkokemus,

Vastuualueiden ja työtehtävien jakaminen

- Miten vastuualueita ja työtehtäviä jaetaan tällä hetkellä yksikössä?
Miten ne on perusteltu teille?
- Miten ns. hiljaista tietoa siirretään Tuohimäen päiväkodissa henkilökunnan kesken?
- Miten yhteiseksi tekemisen prosessi toteutuu Tuohimäen päiväkodissa? Miten tietoa ja kokemuksia työstä ja opituista asioista jaetaan yksikössä tällä hetkellä?

Varhaiskasvatuksen johtajuus

- Miten varhaiskasvatuksen johtajuus toteutuu tällä hetkellä Tuohimäen päiväkodissa (mm. pedagoginen johtajuus, henkilöstöjohtaminen ja kehittämistoiminta)

Jaetun johtajuuden kehittäminen

- Miten jaettu johtajuutta tulisi mielestänne kehittää yksikössä?

Muut kommentit aiheeseen liittyen

3/2017



Espoon sivistystoimi

Tutkimuslupahakemus

1 TUTKIMUKSEN NIMI	Jaetun johtajuuden kehittäminen varhaiskasvatuksessa	
2 KOHDEYKSIKKÖ	Tutkimuksen suunniteltu kohdeyksikkö (-yksiköt) Espoon kaupungissa Tuohimäen päiväkot	
3 TUTKIMUKSEN Kuvaus	<p>Lyhyt kuvaus tutkimuksen sisällöstä ja menetelmistä (max. 160 merkkiä). (Liitä tutkimussuunnitelma liitteeksi.) YAMK-kehittämishanke. Tavoitteena tutkia ja kehittää jaettua johtajuutta varhaiskasvatussyksikössä. Ryhmäteemahaastattelut ja dialoginen keskustelu.</p> <p>Aineiston otanta ja keruutapa 17 henkilöä, Ryhmäteemahaastattelu</p> <p>Tutkimuksen tarkoitus <input type="checkbox"/> Pro gradu <input type="checkbox"/> Lisensiaattityö <input type="checkbox"/> Väitöskirja <input checked="" type="checkbox"/> Muu opinnäytetyö, mikä YAMK <input type="checkbox"/> Muu, mikä? Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika: 3/2018</p>	
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	<p>Onko tutkimuksen kohteena henkilö (henkilöitä), jonka osallistumisesta päättää huoltaja tai edunvalvoja</p> <p>Käsitelläänkö tutkimuksessa henkilötietoja</p> <p>Muodostuuko tutkimusta tehtäessä henkilötietopohjainen tutkimusrekisteri</p> <p>Käytetäänkö tutkimuksessa jo olemassa olevien rekistereiden tietoja</p> <p>Onko tutkimus osa jotain laajempaa tutkimusta / projektia</p> <p>Lisätietoja</p>	<p><input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitä Lisätietoja -kohtaan, miten huoltajan suostumus hankitaan</p> <p><input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei</p> <p><input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, täytä myös Tutkimusrekisteritiedot -lomake</p> <p><input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan</p> <p><input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan.</p>
5 TUTKIJATAHON TIEDOT	<p>Tutkimuksen tekijä/t (alleiviivaa yhteyshenkilö)</p> <p><input type="text"/></p> <p>Yhteyshenkilön osoite <input type="text"/> Puhelin <input type="text"/></p> <p>Sähköpostiosoite <input type="text"/></p> <p>Organisaatio / yksikkö, johon tutkimus tehdään <input type="text"/></p> <p>Tutkimuksen ohjaaja / vastuullinen johtaja yhteystietoineen <input type="text"/></p>	

6	Arvioi, miten tutkimus hyödyntää kaupungin palvelujen kehittämistä: Varhaiskasvatuksen jaettua johtajuutta on tutkittu verrattain vähän Suomessa. Uskon, että tuloksista on hyötyä koko kaupungin tasolla varhaiskasvatyksiköissä.
7 TUTKIMUKSEN TEKIJÖIDEN SITOUMUS JA ALLEKIRJOITUKSET	<p>Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja asiakkaan, hänen läheistensä tai Espoon kaupungin vahingoksi enkä luovuta saamiani henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pidän ne salassa. Tutkimustulokset esitän niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Noudatan henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä mainittuja säännöksiä henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta.</p> <p>Paikka ja aika Espoo 24.10.2017</p> <p>Allekirjoitukset ja nimenselvennykset Lassi Mylläri</p>
8 PÄÄTÖS	<p><input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään ehdollisena:</p> <p>Myönnetyn tutkimusluvan numero: <i>34 / 20 17</i></p> <p><input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä seuraavin perustein:</p> <p>Pyydetään lähettämään tutkimuksen valmistuttua sähköpostitse samaan osoitteeseen kuin tämä tutkimuslupahakemus <input type="checkbox"/> Tiivistelmä <input checked="" type="checkbox"/> Koko tutkimusraportti</p> <p>Espoossa <i>5 / 12 2017</i></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p> <p>Virka-asema <i>kehittämispäällikkö</i></p>
<p>Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta ja kohteen nimen mainitsemisesta tutkimusraportissa. Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.</p>	

9

LIITTEET

Merkitse alle rastilla

- Tutkimussuunnitelma
 Tutkimusrekisteritiedot