



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LAURA AHORANTA

Jaetun johtamisen malli päiväkodin johtajien työn tukena

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Ahoranta, Laura: Jaetun johtamisen malli päiväkodin johtajien työn tukena
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2023
Sivumäärä: 28

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin jaetun johtamisen mallia ja sen mahdollisuuksia toimia päiväkodin johtajien työn tukena. Ajatus työn tekemiseen lähti omasta työkokemuksestani päiväkodin johtajana. Työ tehtiin yhteistyössä Pilke päiväkodit Oy:n kanssa. Työn tavoitteena oli selvittää voisiko jaettu johtaminen toimia Pilke päiväkotien johtajien työn tukena.

Tämä opinnäytetyö oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusta varten haastateltiin Pilke päiväkodit Oy:n Pirkanmaan alueen päiväkotien johtajia. Aineiston keruun menetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelun kysymykset oli mietitty ennakkoon ja vastaukset kerättiin yhteen ja analysoitiin. Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua sekä sisällönanalyysia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu pääasiallisesti varhaiskasvatuksen, johtamisen, jaetun johtajuuden ja pedagogisen johtamisen määrittelystä.

Tuloksissa huomattiin, että vaikka johtajat kokevat työkuormansa suurena ja työnkuvansa laajana, eivät he ole vielä valmiita jakamaan omaa vastuutaan omasta yksiköstään toiselle johtajalle. Vastauksista nousi tahtotila pitää oman yksikön asiat omissa käsissä sekä korostui luottamuksen puute johtajan sekä henkilöstön välillä. Jaetun johtamisen toteutumisen kannalta luottamus sekä myös johtajan oma motivaatio johtamisen jakamista kohtaan ovat avainasemassa.

Avainsanat: varhaiskasvatus, johtaminen, jaettu johtajuus, pedagoginen johtaminen

Abstract

Ahoranta, Laura: The model of shared leadership as support for the work of daycare center directors.

Bachelor's thesis

Business Administration program

December 2023

Number of pages: 28

In this thesis, the model of shared leadership and its potential to support the work of daycare center directors was examined. The idea for this work originated from my own work experience as a daycare center director. The thesis was conducted in collaboration with Pilke Daycare Centers Ltd. The objective of the study was to investigate whether shared leadership could function as support for the work of Pilke daycare center directors.

This thesis was a qualitative study. For the research, interviews were conducted with directors of Pilke Daycare Centers Ltd. in the Pirkanmaa region. The research method employed was interviews, with questions prepared in advance, and responses were collected, compiled, and analyzed. Thematic analysis and content analysis were used in the data analysis. The theoretical framework of the thesis is primarily based on the definitions of early childhood education, management, shared leadership, and pedagogical leadership.

In the results, it was observed that although the directors perceive their workload as significant and their job description as extensive, they are not yet willing to share their responsibilities with another director from their unit. The responses indicated a strong desire to keep control over the affairs of their own unit and highlighted a lack of trust between the leader and the staff. For the realization of shared leadership, trust, as well as the leader's own motivation towards sharing leadership, are crucial.

Keywords: Early childhood education, Leadership, Shared leadership, Pedagogical leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Toimeksiantajan esittely	6
2.2 Tutkimuskysymys	7
2.3 Aikaisemmat tutkimukset	8
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	8
4 VARHAISKASVATUS	10
4.1 Varhaiskasvatuksen yleistä määrittelyä	10
4.2 Varhaiskasvatuksen johtaja	11
5 JOHTAMINEN	12
5.1 Johtamisen määrittely	12
5.2 Jaettu johtaminen	15
6 JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA	17
6.1 Esihenkilön rooli varhaiskasvatuksessa	17
6.2 Päiväkodin johtajan työnkuva ja työssä suoriutuminen	18
7 SAAVUTETUT TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	19
7.1 Haastattelun runko	19
7.2 Haastattelun sisältö ja analysointi	20
7.3 Työn kuormittavuus ja työtavoitteiden toteutuminen	21
7.4 Jaetun johtamisen näkemyksiä	22
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	23
9 POHDINTA	25
LÄHTEET	27

1 JOHDANTO

Ajatus tähän opinnäytetyöhön lähti itämään työskennellessäni Pilke päiväkodeilla päiväkodin johtajana. Oma kokemukseni lisäsi kiinnostustani tutkia tarkemmin johtamisen teoriaa sekä sitä, miten johtajien työssä suoriutumista voitaisiin entistä paremmin tukea, sekä auttaa heitä paremmin suoriutumaan omassa työssään. Tämä opinnäytetyö tulee keskittymään jaettuun johtamiseen, sekä sen pohtimiseen kuinka vertaistuki sekä työn jakaminen toisen johtajan kanssa voisi toimia tukena johtajan paremmalle oman työn johtamiselle.

Päiväkodin johtajan työkenttä on todella laaja. Tässä roolissa on omaksuttava hyvät vuorovaikutustaidot, koska merkittävä osa työtä liittyy henkilöstöjohtamiseen. Tämän lisäksi on hallittava talousjohtamista, pedagogista johtamista sekä omattava äärimmäisen kova sietokyky muutoksia kohtaan. Työ sisältää nopeastikin muuttuvia tilanteita, joissa päätöksiä on kyettävä tekemään ripeästi ja tehokkaasti. Varhaiskasvatus on kenttänä muuttuva ja johtajana sinun on pystyttävä luotsaamaan oma henkilöstö muutosten läpi sekä pidettävä koko oman varhaiskasvatusyksikkösi toiminta turvallisena ja vakaana. Oleellinen ja merkittävä osa työtä varsinkin yksityisellä sektorilla, jolla toiminnan on oltava myös kunnalliseen puoleen verrattuna taloudellisesti kannattavaa, on yhteistyö asiakkaiden eli perheiden kanssa. Päiväkodin johtaja edustaa omaa yksikköään, jolloin hänen toimintansa melko suoraviivaisesti luo myös isolta osalta sitä mielikuvaa, joka perheille kyseisestä yksiköstä välittyy. On siis oltava sensitiivinen ja ammattitaitoinen, sillä melko pitkälti päiväkodin johtaja myy oman yksikkönsä asiakaspaikat perheille ja vakuuttaa heidät siitä, että he tuovat oman lapsensa juuri oikeaan taloon hoitoon. Työkenttä on siis äärimmäisen monimuotoinen, joten olisi tärkeää, että päiväkodin johtajille annetaan kaikki mahdolliset työkalut oman työnsä rakentamiseen ja siinä parhaalla mahdollisella tavalla suoriutumiseen. Varhaiskasvatuksen johtamisen lähtökohtana

tuleekin olla jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. (Opetushallituksen www-sivut 2023).

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys ja sen perusteella laaditaan ja toteutetaan paikallisia varhaiskasvatussuunnitelmia. Opetushallitus määräsi 18.2.2022 uusista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista. Varhaiskasvatuksen johtamisen keskiössä sekä lähtökohtana tulee aina olla lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. Toimintakulttuurin kehittämisen kannalta oleellista on myös johtamisen laatu sekä tavat johtaa. Kehittymisen kannalta merkitystä on sillä, että varhaiskasvatuksen kokonaisuutta johdetaan sekä myös arvioidaan tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Päiväkodin johtajat ovat tietenkin keskiössä siinä, kuinka laadukasta varhaiskasvatusta toteutetaan. (Opetushallituksen www-sivut 2022).

2.1 Toimeksiantajan esittely

Pilke päiväkotien rakentuminen on alkanut 2000-luvun alussa, kun aikanaan Parasta Pienelle-päiväkoteja alettiin perustaa Uudellamaalla. Tuolloin Sari Jaakkolan johdolla startanneet päiväkodin käynnistivät toimintaansa ja Parasta Pienelle päiväkodit kasvoivat vuosien aikana 13 päiväkodin yritykseksi. Vuonna 2003 perustetaan Kissankulman muksut päiväkotit ja vuonna 2012 nämä kaksi yritystä yhdistyvät, kun Kissankulman muksujen perustajat ostavat Parasta Pienelle päiväkotien toiminnan. Pilke nimi lanseerataan mainostoimiston avustamana vuonna 2014. Pilke jatkaa hurjaa kasvuaan ja vuonna 2020 norjalainen Dibber ja Pilke yhdistyvät, kun Dibber ostaa Pilkkeen itselleen. Vuonna 2021 Pilke laajentaa varhaiskasvatuksen lisäksi toimintansa koskemaan myös sosiaalihuollon avopalveluita. (Pilke päiväkotien www-sivut 2023).

Tällä hetkellä Pilke on Suomen suurin lapsiperheitä palveleva yritys ja se tuottaa varhaiskasvatuksen, iltapäiväkerhojen, lastenhoidon ja sosiaalihuollon palveluita ympäri Suomen. Pilkkeellä on tällä hetkellä työntekijöitä yli 2000 ja yli 180 päiväkotia ja esikoulua. Pilke aikoo kasvaa ja kehittyä koko ajan norjalaisen omistajansa avustamana ja sen tulevaisuus onkin vahvasti kytketty Diberiin. Pilkkeen liikevaihto oli vuonna 2021 109 miljoonaa euroa. Pilke päiväkodit haluavat tarjota innovatiivisesti toteutettua varhaiskasvatusta ja päiväkodeissa on mahdollista valita eri tavoin painotettua opetusta. Pilke päiväkotien painotukset ovat kielet, tiede, luonto, liikunta, musiikki, taide ja ilmaisu. Toiminta noudattaa samoja tavoitteita, laatumittareita ja koulutusvaatimuksia kuin kunnalliset päiväkodit ja esikoulut. (Pilke päiväkotien www-sivut 2023).

2.2 Tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää varhaiskasvatuksen johtajien työnkuvaa sekä kartoittaa voisiko jaettu johtaminen tuoda tukea johtajien työkenttään ja omassa työssä paremmin suoriutumiseen. Tätä työtä varten on haastateltu Pirkanmaan Pilke päiväkotien johtajia ja kartoitettu heidän ajatuksiaan niin omaa työtään kohden, kuin siihen, miten he kokevat jaetun johtamisen ja kuinka he itse ajattelevat sen, kuinka heidän työssängä suoriutumistaan voitaisiin tukea sekä helpottaa.

Tutkimuskysymykseksi on muotoutunut seuraava:

Miten jaettu johtaminen voisi toimia varhaiskasvatuksen johtajien työn tukena?

2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Jaettua johtamista varhaiskasvatuksessa on jonkin verran tutkittu. Hautamäki Reetta on tehnyt opinnäytetyön vuonna 2020 Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa, jossa hän tutki miten jaettu johtajuus näkyy ja miten sitä toteutetaan Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatuksessa. Kyseiseen tutkimukseen osallistui kaksi päiväkotia Seinäjoen alueelta. Kyseisen tutkimuksen keskeisen tulos oli, että jaettu johtajuus näkyi kohdepäiväkodeissa ja sitä toteutettiin jakamalla joitain johtajan työtehtäviä henkilökunnalle sekä tekemällä päiväkodin yhteisiä päätöksiä osittain yhdessä. Yksi merkittävä huomio oli siinä, että johtajan merkitys päiväkodin toiminnalle ei vähentynyt vaan johtajaa tarvitaan jaetusta johtamisesta huolimatta.

Ilmarinen Lotta on tehnyt vuonna 2020 Tampereen yliopistolla kandidaatintutkielman Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa: yksityisen päiväkotiorganisaation jaetun johtajuuden tarkastelu. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin kahden johtajan toimintaa, joista toinen toimi hallinnollisena johtajana ja toinen pedagogisena johtajana. Esihenkilöillä oli johdettavanaan yhteensä viisi varhaiskasvatusyksikköä. Kyseisen tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä osoittamaan hallinnollisen ja pedagogisen johtajan työnkuvan eroavaisuuksia. Jaettua johtajuutta toteutettiin tutkimuspäiväkodissa pääasiallisesti työnkuvan jakamisena.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta on mahdollista toteuttaa usean eri menetelmän kautta. Näissä

menetelmissä korostuu esimerkiksi tutkittavan kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2021).

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on se, että siinä suositaan ihmisiä tiedonkeruunmenetelmänä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän havainnoimalla sekä keskustelun avulla keräämäänsä aineistoon, kuin mitausvälineillä hankittuun tietoon. Näin suositaankin enemmän sellaisia tiedonkeruun metodeja, joissa sekä tutkittavan ääni, että näkökulmat pääsevät esille. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat tutkimukseen osallistuvan kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muovautuminen tutkimuksen vaiheiden edetessä sekä tapausten käsittely ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160.).

Tässä opinnäytetyössä tulen keräämään tietoa haastattelemalla Pirkanmaan Pilke päiväkotien varhaiskasvatuksen johtajia ja kartoittamalla kysymysten avulla heidän kokemuksiaan niin omasta työstään tällä hetkellä, kuin ajatuksia jaettuun johtamiseen ja kuinka jaettu johtaminen voisi tukea heidän työtään ja työssä suoriutumistaan. Haastattelun kysymykset lähetän heille sähköpostitse ja kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, johon haastatteluun osallistuja vastaa omin sanoin. Saadut vastauksen analysoidaan luottamuksellisesti ja niistä voidaan rakentaa johtopäätöksiä kuinka jaetun johtamisen malli voisi toimia Pilke päiväkodeissa työkaluna johtajien työn tukena.

Opinnäytetyöni haastattelutapa on siis strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu. Tällainen haastattelu tapahtuu kuten nimi jo viittaakin lomaketta apuna käyttäen. Strukturoitua haastattelua voidaan käyttää tiedonkeruunmenetelmänä silloin, kun haastateltavia on monta ja he edustavat kaikki melko yhtenäistä ryhmää. Strukturoitu haastattelu on siis etukäteen jäsennelty haastattelu, jossa haastattelijalla on valmiiksi rakennettu lomake, jossa hänellä on valmiiksi mietityt kysymykset ja ne esitetään jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä. Tällä menetelmällä saatu tieto on vertailukelpoista ja tietojenkäsittely myös tapahtuu nopeasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–205.).

4 VARHAISKASVATUS

Tässä luvussa määritellään varhaiskasvatus, mitä sillä tarkoitetaan, mikä määrittelee varhaiskasvatuksen toteuttamista sekä tarkastellaan henkilöstön rakennetta varhaiskasvatuksen arjessa. Tämän luvun tarkoituksena on myös tuoda esiin kokonaiskuvaa varhaiskasvatussektorin toiminnasta sekä varhaiskasvatusyksiköiden johtajien työnkuvan reunaehdoista.

4.1 Varhaiskasvatuksen yleistä määrittelyä

Nykytutkimukset osoittavat, että varhaiskasvatuksella on lapsen elämässä hyvin kauaskantoisen vaikutus. Sillä luodaan vakaa pohja lapsen elinikäiselle oppimiselle. (Koivula, Siippainen, Eerola-Pennanen 2022, 12.) Varhaiskasvatus on viime vuosina kokenut niin rakenteellisia kuin poliittisiakin muutoksia, joista ehkä näkyvin muutos on varhaiskasvatuksen sijoittuminen opetus – ja kulttuuriministeriön hallinnonalan alle vuonna 2013 sekä uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) Näin voidaan siis ajatella varhaiskasvatuksen saaneen tätä kautta myös enemmän sekä valtaa, että ehkä osittain myös enemmän arvostusta, jota se toki ansaitseekin. (Koivula ym. 2022, 15.).

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) määrittelee varhaiskasvatuksen seuraavalla tavalla. Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaisesti varhaiskasvatuksen tulee edistää lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua. Varhaiskasvatuksen tulee tukea lapsen oppimisen edellytyksiä sekä toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa. Varhaiskasvatuksen tulee varmistaa kehittävä sekä oppimista edistävä turvallinen ympäristö sekä turvata lasta kunnioittava toimintatapa sekä mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä. Varhaiskasvatuksen tulee antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen sekä tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve. Varhaiskasvatuksen tehtävänä

on varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua sekä toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 1 § 3).

Nykyään ihmisen oppiminen ajatellaan olevan koko elämänkaaren mittaista. Varhaiskasvatus on osa elinikäistä oppimista. Oikeutta varhaiskasvatukseen rinnastetaan nykyisin oikeuteen saada perusopetusta ja varhaiskasvatusta korostetaan nimenomaan lapsen näkökulmasta määräytyväksi, ei enää niinkään vanhempien näkökulman kautta määriteltäväksi. (Koivula ym. 2022, 54.).

4.2 Varhaiskasvatuksen johtaja

Uuden varhaiskasvatuslain tavoitteena on ollut yhtenäistää varhaiskasvatuksessa käytettäviä tehtävänimikkeitä. Päiväkodin henkilöstön tehtävänimekkeet ovat tällä hetkellä päiväkodin johtaja, varhaiskasvatuksen erityisopettaja, varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi sekä varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. Merkittävä muutos tulee myös 1.1.2030 voimaan koskien päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimusta. 1.1.2030 aletaan soveltaa uuden varhaiskasvatuslain 31 §:ää, jonka mukaan kelpoisuusvaatimuksena päiväkodin toiminnasta vastaavan johtajan tehtävään on kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään, kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. (Kunta työnantajana [www-sivut 2021](http://www.sivut2021)).

Uusi varhaiskasvatuslaki painottaa tällä hetkellä johtajan tehtävissä aiempaa enemmän päiväkodin varhaiskasvatukseen kuuluvan pedagogiikan ja työntekijöiden pedagogisen osaamisen johtamista sekä suunnittelua. Päiväkodin johtaja voi myös johtaa useampaa päiväkotia. Muutokset päiväkodin johtajan kelpoisuudessa vaikuttavat nykyisten johtajien mahdollisuuksiin toimia vuoden 2030 jälkeen johtajan tehtävässä. Henkilö, jolla, on varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus, on kelpoinen siis toimimaan päiväkodin johtajana vuoteen

2030 saakka. Tämän jälkeen häneltä edellytetään myös kasvatustieteiden maisterin tutkintoa.

5 JOHTAMINEN

5.1 Johtamisen määrittely

Johtaminen on monimuotoinen kenttä ja siinä suoriutuminen edellyttää kokonaisuuden hallintaa ja sisältää niin strategista johtamista, kuin henkilöstön ja työyhteisön johtamista. Strategisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna voidaan löytää tiettyjä johtamistaitoja kuvaamaan johtamisosaamista, jota esimerkiksi varhaiskasvatuksessa johtaminen edellyttää. Varhaiskasvatuksenkin kentällä johtajan tulee osata johtaa osaamista sekä olla taito johtaa tiedolla sekä kyky käyttää taitoa päätöksenteon tukena. Tämän lisäksi johtajalla tulee olla hyvät vuorovaikutus – ja ongelmanratkaisutaidot. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen, 2010, 13.).

Johtaminen liittyy tavallisesti kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan. Johtamisen määrittely vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka kyseisessä organisaatiossa johtaminen ymmärretään sekä siihen mihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Selkeä pyrkimys mihin kaikella johtamisella tavoitellaan, on pyrkimys saada asiat tehdyksi: päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä sekä vastuun jakamista. Usein johtamiseen liitetään myös ajatus vallasta vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaan. (Niiranen ym. 2010, 14.)

Johtamisesta voidaan erottaa erilaisia ulottuvuuksia, joiden riittävällä tasolla toteutuminen ovat edellytyksenä varsinaiselle jaetulle johtamiselle. Näitä ulottuvuuksia ovat strateginen johtaminen, tavoite – ja tulosjohtaminen, laatujohtaminen, merkityksen johtaminen, keskusteleva johtaminen, osaamisen johtaminen sekä muutoksen johtaminen. Strateginen johtaminen on perinteisesti

keskittynyt toimintalinjojen etsimiseen ja strategian suunnitteluun. Organisaatiot tarvitsevat strategioita oman menestyksensä mahdollistamiseen. Strateginen johtaminen kertoo mikä on yrityksen tavoitetilä eli visio, miten siihen päästään eli strategia ja miten tavoitetilä näkyy jokapäiväisessä työssä kaikilla organisaatiotasolla ja millaista sisäistä ja ulkoista tekemistä se edellyttää. (Juuti, 2013, 84.).

Tavoitejohtaminen edustaa perinteistä päämäärähakuista johtamismallia. Tulosjohtaminen taas lähti syntymään strategisesta johtamisesta ja muodostui lopulta taloudellisia seikkoja painottavaksi johtamistavaksi. Strateginen johtaminen sekä tavoite – ja tulosjohtaminen asettavat päämäärän, joita organisaation tulee asettaa saavuttaakseen halutun visionsa. Tämän lisäksi organisaatiolle pohditaan menestystekijät, jotka ovat asioita, joissa organisaation tulee olla parempia kuin muiden saavuttaakseen päämääränsä. Mittarit ja avaintulosalueet osoittavat organisaatiossa mitä tulee oppia, missä tulee kehittyä, millaisia toimintaprosessien tulee olla ja miltä näytetään omistavan tahon silmissä ollakseen parempia kuin muut. (Juuti, 2013,94).

Laatujohtaminen on syntynyt tilanteessa, jossa koettiin, että organisaatioista on tullut paikkoja, jotka vievät työntekijöiden työmotivaation erilaisten suoritusarviointien vuoksi ja jossa ihmisiä on luokiteltu eri henkilöstöryhmiin sekä etujen jakaminen näiden henkilöstöryhmien perusteella. Laatujohtaminen on malli, jossa laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan strategisesti. (Juuti, 2013, 99.) Merkityksen johtaminen perustuu siihen, kuinka suuresti johtajan tulkinta tilanteesta pystyy luomaan sellaisen tulkintakehyksen, jonka avulla ihmiset voivat jäsentää epäselviä kokemuksiaan. Merkityksen johtaminen perustuu siis ihmisten kokemusten muovaamiseen. Tässä johtamisen mallissa johtajan haasteeksi muodostuu se, osaako hän luoda sellaisia merkityssisältöjä, joiden kautta työntekijät suuntautuvat suotuisalla tavalla johdon toivomien päämäärien kannalta katsottuna. (Juuti, 2013, 117.).

Keskusteleva johtaminen on yleisnimitys ihmisten johtamiselle. Keskustelevässä johtamisessa ajatellaan, että esihenkilö sekä toinen ihminen yhdessä muodostavat johtamistilanteet. Näin voidaan ajatella, että johtaminen on

heidän yhteinen tuotoksensa. Näin ollen heidän omat uskomuksensa ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa muokkaavat heidän todellisuuttaan ja sitä, miten he kokevat mikä on ongelma ja mikä ratkaisu. Johtaminen on siis näin ajatellen vuorovaikutuksellista toimintaa, joka muotoutuu pikkuhiljaa rakentuen. Näin ollen johtaminen kytkeytyy tiettyjen ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Tämä edellyttää hyvää dialogia ihmisten ja esihenkilöiden välillä kyetäkseen aikaan saamaan sitoutuneisuutta sekä innostumista. (Juuti, 2013, 136.).

Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, jolla pyritään edistämään osaamisen kehittymistä sekä sen hankitun osaamisen hyödyntämistä yrityksessä. Laajemman tulkinnan kautta ajateltuna osaamisen johtaminen on liiketoiminnan toteutustapa, joka sisältää kaikki liikejohdon ulottuvuudet ja joka sisältää oppimisen näkökulman taustavaikuttimena. Osaamisen johtamisen kulttuurin toteutuminen edellyttää organisaatiolta tehokasta oppimista sekä tällaista rakennetta tukevia järjestelmiä, johtamista sekä ilmapiiriä. Osaamisen johtamisessa eniten onkin kyse juuri ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta sekä sen lisäämisestä siten, että organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala, Jylhä, 2019, 38.).

Muutokseen sopeutuminen on yrityksissä jatkuvaa. Toistuvasti yrityksissä kohdataan muutostilanteita, kuten toimintaympäristön muutoksia, opettelemaan uusia asioita sekä löytämään ratkaisuja uudenlaisiin ongelmiin ja myös muuttamaan rakenteita, prosesseja ja toimintatapoja. Muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on pyrkiä toteuttamaan haluttu muutos onnistuneesti. Johtamisen kohdalla muutokset usein tarkoittavat liiketoiminnan tai organisaation jonkin osan muutosta. Vaikeimpia muutoksia johtamista ajatellen ovat sellaiset organisaation muutokset, joiden seurauksena henkilöstöä joudutaan vähentämään. Muutosjohtamisen haaste on toteuttaa haluttu muutos henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio säilyttäen. Muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää, että organisaatiossa kyetään jatkuvasti tuottamaan uudenlaisia ajattelu – ja toimintamalleja nopeasti muuttuviin ja monimutkaistuviin tilanteisiin. (Viitala ym. 2019, 39.).

5.2 Jaettu johtaminen

Jaetun johtamisen muodostumista edesauttaa se, että edellä kuvatut eri johtamisen tavat ovat tarpeeksi korkealla tasolla sekä myös keskenään tasapainoisia, eikä mikään nouse voimakkaammin yli muiden. Silloin, kun edellä kuvatut johtamisen mallit eli strateginen johtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen, merkityksen johtaminen sekä keskusteleva johtaminen ovat harmoniassa keskenään työskentelee haluttu työryhmä organisaatiossa päämäärähakuisesti, innostuneesti, hyvän ryhmähengen kautta sekä tietoa jakaen organisaation sisällä. (Juuti, 2013, 145.) Jaetun johtamisen syntymistä edellyttää se, että esihenkilö kykenee omaksumaan oman organisaationsa ihmisiä palvelevan johtamistyylin. Johtamistyyliä, jota kutsutaan palvelevaksi johtamiseksi voisi kuvailla seuraavalla tavalla. Palveleva johtaminen on tasa-arvoista kohtelua sisältävää, muita arvostavaa sekä asiakasryhmän hyvään palvelemiseen liittyvää johtamistyyliä. (Juuti, 2013, 149.).

Jaetun johtamisen voidaan ajatella saavansa voimansa siitä, että kyetään hyväksymään erisuuntaisia ja monenlaisia näkökantoja samanaikaisesti. Jaettu johtajuus ja sen onnistunut toteutuminen edellyttää tiedon siirtymistä ja tiedon jakamista. Eri tavat jakaa tietoa ovat tuttuja keinoja kehittää sekä valmentaa organisaatiota. Henkilöitä saatetaan siirtää organisaation sisällä tehtävistä toisiin, järjestää valmennus – ja koulutustapahtumia sekä ohjelmia monipuoliseksi tiedon siirtämiseksi ja organisaation valmentamiseksi. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen, 2005, 85–86.) Perusajatus, joka jaettuun johtajuuteen usein liitetään, on organisaation hierarkian madaltuminen. Haasteena on ymmärtää ihmisen toiminnan ydintä ja pohtia liiketoimintaa myös sen mukaisesti. Jaettu johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tehtävien ja vastuiden jakamisen sijaan teemmekin asioita organisaation sisällä yhteisiksi. (Ropo ym. 2005, 100–101.).

Perusasiat tulee olla kunnossa, kun aletaan toteuttaa jaetun johtamisen mallia. Parhaimmillaan jaettu johtajuus voi auttaa kyseistä työyhteisöä ja organisaatiota ymmärtämään, että tätä tehdään yhdessä sekä sen avulla voidaan luoda käytänteitä myös avun pyytämiseksi. Jaettu johtajuus onnistuessaan tuo

mukanaan myös lisääntyneitä arvostusta muita tiimin ja organisaation jäseniä kohtaan. (Spiik, Sillanpää, 2023, 24.) Myös tukeakseen jaetun johtamisen toteutumista tulee perinteinen kolmijako esimies, alainen ja päämäärät uudistaa toisenlaisella kolmijaolla. Näitä uusia kivijalkoja jaetun johtamisen toteutumiselle ovat suunta, mukana oleminen sekä sitoutuminen. Tämä edellyttää hyvää dialogia organisaatiossa olevien ihmisten kesken. Organisaatiossa vaikuttavien ihmisten tulee voida tuoda työskentelynsä mukaan omat unelmansa, mielikuvansa sekä kokemuksensa. Tärkeää on muistaa, että puhuttaessa jaetusta johtajuudesta ei se suoraan kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja vain delegoi töitään toiselle tai jakaa omaa työtään. (Heikka 2016, 45.).

Varhaiskasvatuksen kentällä jaettu johtaminen tällä hetkellä näkyy enemmän opettajajohtoisuutena, mutta tätä voisi laajentaa koskemaan enemmän nimenomaan hallinnollisen johtajuuden jakamista. Toki mikäli varhaiskasvatuksessa kehitetään opettajajohtajuutta, voidaan tällä tavalla kehittää myös koko työyhteisön osaamista, ammatillista kehittymistä sekä pedagogiikan ja organisaation muutosta. Tämä tuo myös organisaation tavoitteiden saavuttamisen lähemmäksi eli organisaatio kykenee tuottamaan laadukasta varhaiskasvatusta ja mahdollistamaan lapsen kehityksen ja oppimisen sekä tätä kautta vaikuttamaan myös koko työyhteisön sekä lapsiryhmien hyvinvointiin. (Heikka, 2016, 43–58.).

Opettajajohtajuuden keskeisiksi tehtäväalueiksi voidaan erottaa tiimin pedagoginen johtajuus, päivittäisen pedagogiikan ohjaaminen, tiimin jäsenten osallistaminen sekä yhteistyö eri yhteistyötahojen kanssa kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa tehtävä yhteistyö. Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan merkitys opettajajohtajuuden onnistuneelle toteutumiselle on keskeistä. Varhaiskasvatuksen johtajan tulee tukea varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta työyhteisössä rakentamalla sinne opettajajohtoisuutta vahvistavaa toimintaa – ja johtamiskulttuuria. (Heikka, 2016, 43–58.).

6 JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

6.1 Esihenkilön rooli varhaiskasvatuksessa

Johtajuuden kokeminen ja toteutuminen varhaiskasvatuksen kentällä on vuosien aikana kokenut valtavasti muutosta. (Parrila & Fonsen 2016, 17.) Karkeasti ajatellaan, että johtajan työtä on johtaa alaisiaan sekä ylläpitää asiakassuhteita eli huolehtia hyvän yhteistyön toteutumisesta perheiden suuntaan. Näiden lisäksi johtaja huolehtii oman päiväkotinsa budjetista ja joissain tilanteissa myös useamman päiväkodin budjetista, mikäli johtajalla on useampi talo johdettavanaan. Johtajan tulee myös huolehtia omasta osaamisestaan kuin myös henkilöstönkin osaamisesta sekä toimia lapsen ja lapsuuden vahvana puolustajana. Ajankäytöllisesti tämä on todella haastavaa toteutua, sillä päiväkodeissa ei työskentele sihteerä huolehtimassa kirjauksista, vaan varhaiskasvatuksen johtajat huolehtivat itse kaikkien raporttien laatimisen kuten työsopimukset ja virkamääräykset. (Kytölä, 2015, 9.).

Yleisesti ottaen varhaiskasvatuksen johtajat pitävät omaa työtään mielekkäänä, mutta kuormittavuutta tuo jatkuva riittämättömyyden tunne, joka aiheutuu hyvinkin tiedossa olevista säästöpainoista, kun resurssia ei ole, mutta silti olisi kyettävä parhaalla mahdollisella tavalla vastata lain asettamiin velvoitteisiin. Johtajan tulisi myös kyetä pitämään oman yksikkönsä toteuttaman varhaiskasvatuksen laatu korkeana. Moni johtaja kokee myös oman työmääränsä olevan kohtuuttoman suuri. Tämä ongelma on toki onneksi tiedostettu myös korkeammalla päätävällä tasolla ja olisi ehkä oletettavissa, että tulevaisuudessa tullaan keskittymäänkin enemmän tekemään varhaiskasvatuksen johtajista enemmän hallinnollisia johtajia. (Kytölä, 2015, 8–10.).

6.2 Päiväkodin johtajan työnkuva ja työssä suoriutuminen

Varhaiskasvatuksen johtamista ja johtajuuden määritelmää on jouduttu uudelleen määrittelemään viime vuosien aikana. Varhaiskasvatus on esimerkiksi siirtynyt sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alta opetus – ja kulttuuriministeriön alle siinä kohtaa, kun varhaiskasvatustalouden laki uudistui ja se otettiin käyttöön. Samalla myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteet uudistettiin. (Fonsén & Mäntyjärvi 2019, 156.). Muutosten myötä varhaiskasvatuksen johtajien vastuualueet ovat laajentuneet ja myös yksittäisten varhaiskasvatustalouksien koot ovat kasvaneet. Varhaiskasvatuksen johtajalla on johdettavanaan suurempi määrä henkilöstä sekä palvelukokonaisuudet ovat monimuotoisia. Tämän tyyppisten uudenlaisten johtamiskokonaisuuksien hallinta edellyttää onnistuakseen myös uudenlaista osaamista. (Eskelinen & Hjelt 2017, 46.).

Halttunen ja Waniganayake toteavat tutkimuksessaan ” Views from the inside: roles of deputy directors in early childhood education ”vuodelta 2021, että jaettu johtajuus toimii tiimien toimivuuden edistäjänä. Tämän lisäksi Halttusen mukaan jaetun johtajuuden kirkastaminen olisi ratkaisu päiväkodin työn hallintaan liittyvien haasteisiin. (Halttunen, 2009, 141.). Soukainen (2015, 159.) toteaa, että jaettu johtajuus toimii johtajan työn hallinnan apukeinona. Halttunen ja Waniganayake (2021, 3.) toteavat myös, että jaetulla johtajuudella on suuri merkitys varhaiskasvatustalouksien johtajien kasvaneen työtaakan hallinnassa.

Päiväkodin johtajan työnkuva sisältää monia eri osa-alueita, kuten yhtenä osa-alueena varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittämisen. (Opetushallitus 2022, 17.) Tähän sisältyvät pedagoginen johtajuus, pedagogiikan kehittäminen ja arviointi sekä henkilöstön työolojen varmistaminen ja heidän ammatillisesta osaamisestaan huolehtimisen. Fonsénin ja Mäntyhärjun (2019,156) mukaan varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva koostuu talouden johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta ja pedagogiikan sekä asiakastyön johtamisesta. Jaetun johtajuuden mallin avulla voidaan syventää myös pedagogista johtajuutta tuomalla ajatukset järjestelmätasolle sekä vuorovaikutukseen sidosryhmien välillä. Yhdistettäessä jaetun johtamisen näkökulmaa pedagogisen johtamisen

näkökulmaan, kehitetään tällä tavoin johtamista vuorovaikutus – ja järjestelmätasolla. Yhteisen tiedon kautta siis kehitetään varhaiskasvatusyksikön pedagogisia käytäntöjä. (Heikka 2014, 37.).

7 SAAVUTETUT TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

7.1 Haastattelun runko

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruu toteutettiin siis haastattelemalla Pirkanmaan Pilke päiväkotien johtajia. Pirkanmaan Pilke päiväkotien johtajia oli seitsemän. Kysymykset oli suunniteltu etukäteen ja ne muodostuivat olemaan seuraavanlaiset.

Koetko oman työkuormasi sopivana?

Miten koet työsi tavoitteiden toteutumisen tällä hetkellä?

Koetko työyhteisösi tukevan omassa työssäsi suoriutumista?

Miten johtajien kesken ajatus jaetusta johtamisesta toteutuu?

Miten jakaisit omaa työtäsi, jos se olisi mahdollista?

Koetko mahdolliseksi, omassa talossasi, jaetun johtamisen jalkauttamisen?
Jos et, niin mitä toimenpiteitä se vaatisi?

Haastattelu toteutettiin niin, että vastaajien anonyymiteetti säilyi eikä heitä voida tunnistaa vastaustensa perusteella. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja jokainen vastaaja sai kertoa omin sanoin omat ajatuksensa peilaten näihin kysymyksiin. Vastaukset otin ylös kirjallisena jokaisen suostumuksella voidakseni jälkikäteen analysoida niitä.

7.2 Haastattelun sisältö ja analysointi

Kvalitatiiviset tutkimusaineistot, kuten oma opinnäytetyöni on, sisältää usein monenlaista tutkimusmateriaalia kuten esimerkiksi haastattelulitteraatioita, valokuvia, etnografisia kenttäpäiväkirjoja sekä ääni – ja videotallenteita. Kirjoitusaineiston lisäksi yleisimpiä tutkimusaineiston muotoja ovat haastattelu – ja keskusteluaineistot. Haastattelu – ja keskusteluaineistot tallennetaan yleensä esimerkiksi äänittämällä ja videoimalla ja tämän jälkeen ne puretaan kirjalliseen muotoon litteroimalla. Puheaineistojen tyypillisin käsittelymuoto on purkaa ne kirjalliseen muotoon. (Tietoarkiston [www-sivut](#)).

Haastatteluja purkaessani yhteisiä teemoja nousi muutama haastateltujen vastauksista. Ensimmäkin työn vaativuus sekä kuormittavuus nousi esiin jokaisessa vastauksessa. Työmäärä koetaan olevan massiivinen ja siihen varattua aikaa tai resurssia ei ole riittävästi. Johtajat kokevat oman työnsä silti mielekkäänä ja vastauksista nousi vilpitön mielekkyys omaa työtä ja työnkuvaa kohtaan. Vastauksia analysoidessani jaottelin vastaukset kysymysten perusteella eri teemojen alle ja sen jälkeen vertailin saamiani vastauksia keskenään. Teemat, joiden alle kysymykset jaottelin, koskivat työn kuormittavuutta sekä

työtavoitteiden toteutumista ja jaetun johtajuuden näkemyksiä. Otsikot työhön mukautuivat sen jälkeen, kun olin analysoinut saamiani vastauksia ja sieltä nousi muutama selkeä kattokäsite. Tämän jälkeen purin saamani vastaukset ja koostin niistä yhtenäiset lopputulokset, jotka jokaisesta kysymyksestä oli noussut.

7.3 Työn kuormittavuus ja työtavoitteiden toteutuminen

Ensimmäinen kysymys siis käsitteli työkuormaa ja sen sopivana kokemista. Haastatellut kokivat työkuorman vaihtelevan suuresti. Haastatellut johtajat kertoivat, ettei heillä ole varsinaisia työaikoja vaan määrätty tehtävät, jotka jokaisen tulee omalla tontillaan huolehtia toteutuvaksi. Toiset päivät voivat olla hyvinkin leppoisia, mutta toiset päivät menevät helposti kellon ympäri työskentelyksi ja haastatellut korostivat joutuvansa pakottamaan itsensä sulkemaan työkoneensa ja hyväksymään keskeneräisyyden ja sen sietäminen on osa työtä. Vastaukset korostivat päiväkodin johtajan työnkuvan laajuutta. Haastatellut johtajat kertoivat, että oman työkuorman hallinta edellyttää tiukkaa priorisointia, delegointia sekä kalenterointia, jotta työkuorma pysyisi maltillisena. Näistäkin toimenpiteistä huolimatta työkuorma kasvaa haastateltujen mukaan helposti liian suureksi.

Kysymys oman työn tavoitteiden toteutumisesta tuotti myös hyvin yhtenäisiä vastauksia haastateltujen johtajien keskuudessa. Johtajat kuvasivat työnkuvan edellyttävän keskeneräisyyden sietämistä, ja heidän tulee myös osata säännöllisesti nostaa esiin onnistumisia ja iloita näistä onnistumisista jaksakseen oman työnsä kuormittavuutta. Johtajat kokivat omien työnsä tavoitteiden toteutuvan, mutta tämä edellyttää joskus suurempaa työmäärää ja sitoutumista kuin he kokivat, että työhön olisi järkevä investoida. Johtajat kokivat myös henkilöstöjohtamisen olevan jokaisen vahvuus ja yksi haastatelluista totesikin tekevänsä sen osalta erinomaista työtä. Johtajat kokivat myös asiakastytyväisyyden toteutuvan jokaisen oman yksikön kohdalla, mutta yleisesti johtajien vastauksista nousi haasteeksi se, että pedagogiselle johtamiselle ei jää arjessa niin paljon kuin aikaa, kuin olisi hyvä.

7.4 Jaetun johtamisen näkemyksiä

Kysymys työyhteisön tuesta nosti kiitosta jokaisen johtajan vastauksessa. Johtajien vastauksissa korostui vertaisryhmän tuen merkitys. Johtajat nostivat tärkeiksi asioiksi kollegiaalisen keskustelun, avun pyytämisen sekä tarjoamisen sekä johtajien kesken vallitsevan vahvan luottamuksen. Haastatellut johtajat kertoivat, että vaikka vaihtuvuutta on myös heidän kesken ollut runsaasti, silti avoin ja sparraava ote on säilynyt. He kokivat tärkeäksi asiaksi sen, että he voivat avoimesti ja rehellisesti avautua kollegalle ja päästä näin tuulettamaan ajatuksiaan. Johtajat kertoivat johtajan roolin olevan hyvin yksinäinen ja työntekijät odottavat jatkuvasti vastauksia kaikkiin asioihin ja päätöksiä tehtäväksi välittömästi, eikä työntekijöillä ole ymmärrystä johtajan toimenkuvasta ja vaatimuksista. Johtajien vastauksissa korostui kiitollisuus myös oman yksikön työntekijöiden hyvä yhteishenki sekä toimivat kasvattajatiimit, sillä sen he kokivat auttavan kokonaisuuden hallinnassa.

Vastauksissa syntyi eniten hajontaa, kun heiltä kysyttiin kuinka he kokevat ajatuksen jaetusta johtajuudesta. Osa vastaajista koki, että heidän kesken ei ole jaetusta johtajuudesta koskaan edes keskusteltu, joten se ei herättänyt heissä suuremmin ajatuksia. Muutama haastateltu johtaja kertoi, että he ovat kehittäneet uusia rakenteita tukemaan työajan toteutumista sekä palautumisen hallintaa. Johtajien tueksi on luotu esimiestiimi, jonka tehtävän kuvia on juuri kuluvalle kaudella päivitelty sekä määritelty tarkemmin tukeakseen paremmin päiväkodin johtajien työssä suoriutumista.

Haastatelluilla johtajilla oli hyviä ajatuksia siihen, miten he jakaisivat omaa työtään, mikäli se olisi mahdollista. Jokainen johtaja kaipasi enemmän aikaa hallinnolliselle työlle, sillä tällä hetkellä he kokivat, että arjen pyörittämiseen menee liian paljon työtunteja, sillä he vastaavat myös jopa kiinteistöhuollon asioista ja nämä vievät suurimman osan päivän työajasta. Hallinnollisten töiden

tekeminen tällä hetkellä pidentää johtajien työpäiviä kohtuuttomasti. Osa haastatelluista johtajista koki, että periaatteessa töiden jakaminen olisi jo tällä hetkellä mahdollista. Yksi haastateltu johtaja kertoi, että hänellä on parhaimmillaan ollut tukena kaksi apulaisjohtajaa ja kaksi pedagogista lähiesimiestä, mutta hän taas koki olonsa varmemmaksi lankojen ollessa vahvasti vain hänen omissa käsissään.

Kysymykseen kokevatko johtajat mahdolliseksi jaetun johtamisen mallin jalkauttamisen omaan yksikköön suhtautuivat he siihen hieman skeptisesti. Vastauksista nousi tietynlainen vastahakoisuus jaettua johtamista kohtaan, sillä johtajat kokivat, että mikäli jaettua johtamista alettaisiin miettiä, täytyisi sen tarve nousta siitä, että he kokisivat, että eivät pärjää oman työnkuormansa kanssa. Kysymys herätti selvästi tietynlaista hajontaa, osa koki, että vaikka työkuorma on joskus liian suuri, he haluavat olla itse kuitenkin kaiken päällä ja tehdä kaiken itse. Johtajat kertoivat, että jokainen päivä ja jokainen tilanne on niin arvaamaton ja muuttuva, että on selkeämpää, että he huolehtivat ja vastaavat kaikesta itse. Johtajien vastauksissa myös korostui luottamuksen merkitys oman yksikön sisällä. Johtajat eivät koe tällä hetkellä voivansa luottaa henkilöstöön niin paljon, että jaettua johtamista voitaisiin heillä toteuttaa. Lisäksi haasteena koettiin, että henkilöstö ei ole riittävän sitoutunutta omaa yksikköään kohtaan, että jaettua johtamista voitaisiin heille alkaa tuoda.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä opinnäytetyö tarkasteli siis jaetun johtamisen tuomia mahdollisuuksia tukea päiväkodin johtajia omassa työssään suoriutumisen suhteen. Haastatellamalla päiväkodin johtajia ennalta suunniteltujen kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, minkälainen tilanne Pilke päiväkotien Pirkanmaan alueen johtajilla on oman työnsä suhteen tällä hetkellä, ja kuinka ajatus jaetusta johtajuudesta heidän työssään jo näkyy tai kuinka se mahdollisesti voisi näkyä

tulevaisuudessa. Jaettu johtaminen ei vielä kovin vahvasti heidän vastauksissaan korostunut eikä sitä ole vielä isosti heidän työhönsä jalkautettu.

Päiväkodin johtajien työkuorma on selkeästi suuri, mutta yllättävästi vastauksista nousi vahva halu johtajilla silti pitää langat tiukasti käsissään. Yhtenäinen kokemus tuntui olevan se, että vaikka työtä on paljon, oli yleinen kokemus sellainen, että kollegiaalinen tuki on lähes riittävä tukemaan työssä suoriutumista. Mikäli johtaja luovuttaisi työtehtäviään toiselle johtajalle tai vastuualueita jaettaisiin, oli johtajien vastauksista luettavissa tahtotila pitää oman yksikön asiat omissa käsissä eikä voimakasta kiinnostusta, saati halua työtehtävien ja vastualueiden jakamiseen juuri nousut.

Johtajien vastualueiden ollessa oman yksikön suhteen niin laaja – talousvastuu, tulosvastuu, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen sekä asiakastyö, oli haastateltujen johtajien vastauksissa havaittavissa kokemus siitä, että johtajien keskinäinen tuki auttaa jaksamaan omaa työkuormaa. Myös oman työn johtaminen koettiin tärkeänä työkaluna työssä suoriutumisessa. Jaettua johtamista voisi vielä tutkia Pilke päiväkotien johtajien keskuudessa lisää ja kartoittaa laajemman otannan kautta olisiko mahdollista tuoda sen elementtejä osaksi johtajien arkea ja työkaluja omassa työssä suoriutumisessa. Jaetun johtamisen toteutuminen edellyttää avointa keskustelukulttuuria ja luottamusta johtajien keskuudessa sekä uusien toimintatapojen omaksumista.

Vastauksista on havaittavissa epäluottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Haastatellut johtajat toteavat, että mikäli työntekijät olisivat sitoutuneempia työyhteisöön kohtaan olisi mahdollista ajatella myös jaetun johtamisen toteuttamisen tapoja yksikössä. Luottamus, kuten jo aiemmin on todettu, on jaetun johtamisen toteutumisen edellytyksen peruspilareita. Luottamuksen vallitessa hyvänä ja tasapainoisena sekä työntekijöiden ja johtajan välillä, että myös johtajien itsensä kesken, on mahdollista alkaa laajemmin pohtia, kuinka työtä voitaisiin johtajien ja henkilöstön kesken jakaa. Tällä hetkellä vastauksista nousi johtajien halu pitää kaikki langat omissa käsissään ja vaikka toistuvasti kuvaavat työnkuvansa laajuutta ja työkuorman suuruutta, eivät he silti ole valmiita luopumaan omista työtehtävistään. Mielestäni tässä on myös nähtävillä se,

että omia työtehtäviä ei uskalleta luottaa kenenkään toisen käsiin, vaan enemmän tehdään itse enemmän työtä ja kannetaan suurempaa työkuormaa, koska ei luoteta siihen, että kenenkään muun käsissä työtehtävät tulisivat hoidetuiksi. Haastateltujen johtajien vastauksista nousee esiin se, että he eivät luota omiin työntekijöihinsä niin paljon, että voisivat alkaa käytännön tasolla tarkemmin pohtia oman työkuormansa jakamista. Luottamuksen vahvistaminen yksiköiden sisällä olisi varmasti yksi askel siihen suuntaan, että päiväkodin johtajien työkuormaa voitaisiin alkaa keventää jaetun johtamisen keinoin.

9 POHDINTA

Opinnäytetyö oli prosessina mielenkiintoinen sekä siltä kannalta, että olen itse työskennellyt päiväkodin johtajana, että oman kiinnostukseni johtamisen kehittämistä kohtaan kautta. Johtamisen merkitys organisaation toiminnalle, ilmapiiirille, työyhteisön hyvinvoinnille sekä asiakastyytyväisyyden toteutumiseksi on niin merkittävä, että johtamiseen tulee panostaa ja siihen tulee mielestäni myös antaa parhaat mahdolliset työkalut onnistumisen mahdollistamiseksi. Päiväkodin johtajana olet vastuussa koko työyhteisöstä, mutta myös lapsiryhmien toiminnasta sekä tältä osin perheiden hyvinvoinnista, että heidän lapsensa varhaiskasvatus toteutuu laadukkaana, pedagogisena ja turvallisena.

Työn teoriaosaa kirjoittaessani tutustuin eri teorioihin jaetusta johtamisesta, mutta vielä toistaiseksi vähän on olemassa suoranaista tutkittua tietoa siitä mikä vaikutus jaetulla johtamisella on varhaiskasvatuksen kentällä. Teoriaosuuden kirjoittaminen tuki ajatustani sekä tutkimuskysymykseni suhteen, että myös haastatteluosuuden kysymysten luomisen suhteen. Teorian työstäminen vahvisti ajatustani siitä, että aihe on tärkeä ja sen mahdollisuuksia kannattaa lähteä edistämään varhaiskasvatuksen kentällä. Koen, että oma kokemukseni ja työhistoriani päiväkodin johtajana tuki työn toteutumista ja pystyin

heijastamaan omia kokemuksiani sekä teoriaan, että myös haastatteluista saamiini vastauksiin.

Päätös tehdä työ yksin oli minulle täysin oikea. Työtä oli helpompi edistää, kun olin vain omien aikataulujeni varassa ja perheellisenä ja täyttä työmäärää päivätyössäni tekemänä aikani on äärimmäisen rajattua, joten yksin työskentely oli tehokkainta minulle. Pidin säännöllisesti yhteyttä omaan opinnäytetyön ohjaajaani ja hänen tuellaan ja neuvoillaan sain työtä edistettyä mielestäni hyvin. Ohjaajani neuvot olivat aina hyvin konkreettisia mikä auttoi rakentamaan työtä eteenpäin ja näin työ myös edistyi koko ajan. Pidin kiinni yhdessä sopimistamme välitarkastelupäivistä, jolloin olin luvannut ohjaajalleni uutta luettavaa toimittaa ja mahdollisista viivästyksistä informoin häntä.

Haastattelut olivat mielekästä toteuttaa, sillä minua todella kiinnosti vastausten saaminen sekä niiden analysointi. Oli todella mielenkiintoista kuulla päiväkodin johtajien ajatuksia sekä omasta työkuormastaan, omien tavoitteidensa toteutumisesta sekä kuulla miten he itse kokevan ajatuksen johtamisen jakamisesta. Yllättävää oli se, että niin paljon korostui johtajien halu pitää oma työkenttensä täysin omissa käsissään eikä luottamusta johtamisen jakamiseen ollut oikein nähtävillä. Itse koin tuota työtä tehdessäni, että olisi ollut hyvä jakaa vastuuta toisen johtajan kanssa ja näin saada kevennettyä omaa työkuormaa ja myös panostettua enemmän niihin osa-alueisiin, kuten pedagogiseen johtamiseen, joka jäi muiden kiireellisempien työtehtävien jalkoihin.

Mielestäni tästä olisi mielekästä tehdä jatkotutkimuksia ja kartoittaa laajemmalla otannalla, miten varhaiskasvatyüksiköiden johtajien työnkuvaa voitaisiin ehkä selkeyttää, tehostaa ja myös helpottaa jaetun johtamisen kautta. Tutkimalla laajemmin aihetta voisi olla mahdollista poimia ne osa-alueet johtajan työnkuvasta, jotka olisi mahdollista jakaa eri johtajien tasolla tai miettiä kokonaan uudella tavalla käyttäen pohjana jaetun johtamisen ajatusta ja näin tehostaa ja suoraviivaistaa yksiköiden johtajien toimintaa ja toimenkuvaa.

LÄHTEET

Eskelinen, M. & Hjelt, H. 2017. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen: Valtakunnallinen selvitys 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Fonsén, E. & Mäntyjärvi, M. 2019. Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education in Finland. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (toim.). Leadership in early education in times of change. Research from five continents. Berlin: Verlag Barbara Budrich, 154–169)

Fonsén & S Parrila (toim) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fonsén, E. Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Halttunen, L. & Waniganayake, M. 2021. Views from the inside: Roles of deputy directors in early childhood education in Finland. Education Sciences 11 (11), 751, 1-10.

<https://doi.org/10.3390/educsci11110751>.

Heikka, J. 2014. Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus muutoksessa.

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

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

Jyväskylän yliopiston verkkosivut. Haettu 12.8.2023 osoitteesta [Laadullinen tutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa \(juu.fi\)](#)

Koivula, M., Siippainen, A., & Eerola-Pennanen, P. (Eds.). (2022). Valloittava varhaiskasvatus: oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia (3. korjattu ja laajennettu painos.). Vastapaino.

Kunta työnantajana verkkosivut. Haettu 12.8.2023 osoitteesta [Kunta työnantajana | Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT](#)

Kytölä, A. 2015. Varhaiskasvatus muutoksessa – avaimia johtamiseen. Lastentarha 78.

L 540/2018 Varhaiskasvatuslaki

Niiranen, V. Seppänen-Järvelä, R. Sinkkonen, M. Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Opetushallituksen verkkosivut. Haettu 2.8.2023 osoitteesta [Varhaiskasvatus | Opetushallitus \(oph.fi\)](#)

Pilke päiväkotien verkkosivut. Haettu osoitteesta 12.8.2023 [Pilkkeen tarina 1990-luvulta tähän päivään - Pilke päiväkodit Oy \(pilkepaivakodit.fi\)](#)

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Spiik, K-J. Sillanpää, E. 2022. Yhdessäohjautuva tiimi. 2022. Karlex Oy.