



Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa

Eeva-Monica Isoluoma

Opinnäytetyö, AMK
Joulukuu 2024
Sosionomin tutkinto-ohjelma

Isoluoma Eeva-Monica

Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa, Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Joulukuu 2024**, 25 sivua

Sosionomin tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa on aihe, jota on tutkittu jonkin verran viime vuosien aikana. Varhaiskasvatuksessa on johtajuus kokenut muutoksia ja johtajuutta on kehitetty uuteen suuntaan. Tutkimuksen tavoitteena on löytää teemoja, joita tämän hetken jaetusta johtajuudesta on varhaiskasvatuksessa tehdyistä aiemmista tutkimuksista.

Tutkimus tehdään kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella. Aihe on rajattu niin, että johtajuus ja johtamisen käsitteet kerrotaan lyhyesti sekä käsitellään mitä jaettu johtajuus tarkoittaa. Myös varhaiskasvatuksen teemaa käsitellään lyhyesti niin, että tuodaan esiin esimerkiksi mitkä lait ja asetukset säätelevät ja ohjaavat tämän hetken varhaiskasvatusta ja siellä tehtävää työtä.

Tutkimuksen tuloksina löytyivät mielenkiintoista kaksi teemaa pedagoginen johtaminen ja työkuulttuuri. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan pedagogiikan johtamista eli johdetaan perustehtävää, joka on lasten hoidon ja kasvatuksen sekä oppimisen ohjaamista ja tukemista. Pedagogiikan suunnittelua ja kehittämistä ottaen huomioon työyhteisön asiantuntijuus. Pedagogisella johtamisella on myös vaikutusta laatuun. Kun pedagoginen johtaminen on laadukasta niin silloin myös pedagogiikassa on laatua.

Työkuulttuuri muodostuu arvoista, uskomuksista, käytänteistä, asenteista ja toiminnasta. Työkuulttuuri vaikuttaa työyhteisön jäsenten ajatteluun, tunteisiin ja käyttäytymiseen sekä siihen miten työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja työtehtävänsä sekä kuinka he kuvailevat omaa työtään.

Pedagogiseen johtamiseen liittyy vahvasti asiantuntijuus. Tutkimuksessa nousi esiin, että johtajuus on jaettua asiantuntijuutta. jokaisen työntekijän asiantuntijuus tunnustetaan. Tämä tarkoittaa, että tehtävänkuvat ovat työntekijöillä selkeinä ja jokainen pystyy käyttämään omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan yhteisten päämäärien saavuttamiseen.

Tutkimuksessa nousivat esiin teemat, jotka yllättivät mutta toivat samalla ymmärrystä siihen mitä tämän päivän varhaiskasvatuksen haasteena on. Pedagogiikan tärkeys ja sen johtaminen mutta samalla työntekijöiden työkuulttuurin johtaminen. Kuinka nämä yhdistetään sulavaksi kokonaisuudeksi.

Avainsanat (asiasanat)

jaettu johtajuus, jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa, pedagoginen johtaminen.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Esim. opinnäytetyön liitteen salassapitoperuste, ks. raportointiohjeen luku 4.1.2

Isoluoma, Eeva-Monica

Shared leadership in early childhood education. Descriptive literature review

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2024, 25 pages

Sociology Degree Program. Thesis AMK

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Shared leadership in early childhood education is a topic that has been studied somewhat in recent years. In early childhood education, leadership has experienced changes and leadership has been developed in a new direction. The goal of the research is to find themes that are present in the current shared leadership from previous studies in early childhood education.

The research is done with a descriptive literature review. The subject is limited so that leadership and the concepts of leadership are briefly explained and what shared leadership means is discussed. The theme of early childhood education is also briefly discussed to highlight, for example, which laws and regulations regulate early childhood education and the work done there.

As a result of the research, two interesting themes were found: pedagogical management and work culture. Pedagogical management refers to management of pedagogy, explained management of the basic task, which is to guide and support children's care and education as well as learning. Planning and development of pedagogy considering the expertise of the working community. Pedagogical management also has an impact on quality. When the pedagogical management is of high quality, then the pedagogical quality also has quality.

Work culture consists of values, beliefs, practices, attitudes and actions. The work culture affects the thinking, feelings and behavior of the members of the work community, as well as how the employees understand their own role and work tasks and how they describe their own work. Pedagogical is strongly associated with expertise. The research revealed that leadership is shared expertise of each employee is recognized. This means that the tasks are clear to the employees, and everyone can use their own skills and strengths to achieve common goals.

Themes emerged in the research that surprised but at the same time brought understanding to what is the challenge of today's childhood education. The importance of pedagogy and its management, but at the same time managing the work culture of the employees. How are these combined into a seamless whole?

Keywords/tags (subjects)

Shared leadership, shared leadership in early childhood education, pedagogical leadership

Miscellaneous (Confidential information)

For example, the confidentiality marking of the thesis appendix, see Project Reporting Instructions, section 4.1.2

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Jaetun Johtajuuden käsite.....	3
2.1	Johtamisen määrittely	4
2.2	Jaettu Johtajuus	5
3	Johtajuus suomalaisessa varhaiskasvatuksessa.....	8
3.1	Varhaiskasvatuksen määrittelyä	8
3.2	Johtaminen varhaiskasvatuksessa	9
4	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys	11
5	Toteutus	12
5.1	Menetelmä	12
5.2	Tiedonhaku	14
5.3	Aineiston analyysi.....	17
6	Tulokset.....	18
6.1	Asiantuntijuus	18
6.2	Laadukas pedagogiikka vaatii laadukasta pedagogista johtajuutta	18
6.3	Yhteistyö Jaetutussa pedagogisessa johtajuudessa.....	19
7	Johtopäätökset	20
8	Pohdinta.....	20
8.1	Tulosten tarkastelu.....	21
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	21
8.3	Jatkotutkimusehdotukset	22
	Lähteet	23

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on jaetun johtajuuden malli varhaiskasvatuksessa. Oma kokemukseni jaetusta johtajuudesta on tullut varhaiskasvatustyön kautta kun, aloimme kehittää jaetun johtajuuden mallia. Jaettua johtajuutta tutkiessa huomaa, ettei se ole kovin yksinkertainen asia.

Opinnäytetyössä tutkitaan kirjallisuuskatsauksen avulla, mitkä keskeiset käsitteet varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden mallissa nousevat esiin. Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella tämänhetkisen teoria tiedon avulla. Tarkastellaan lyhyesti myös varhaiskasvatuksen nykytilaa suomessa niin lainsäädännön kuin tuoreen tutkimustiedon valossa. Teoriaa tarkastellessa johtajan toiminnasta esiin nousevia asioita ja toimintoja ovat työyhteisön yhteistyö, osaamisen tunnustaminen, työntekijöiden sitoutuminen, pedagoginen johtaminen ja sitä kautta laadun johtaminen varhaiskasvatuksessa.

Tänä päivänä päiväkodinjohtajilla on useampi yksikkö johdettavanaan ja se on enemmän sääntö kuin poikkeus. Tämä tuo uusia haasteita johtamiseen, koska esihenkilö ei voi olla kaikissa yksiköissä läsnä yhtä aikaa. Esihenkilö joutuu priorisoimaan omaa johtamistyötään eri tavalla, joka ei ole välttämättä kaikille tyydyttävä. Työntekijöillä on erilainen tarve olla lähellä esihenkilöä tai saada esihenkilöltä jatkuvampaa tukea ja palautetta. Useamman yksikön johtamiseen on kehitetty erilaisia tapoja johtaa ja yksi niistä on jaetun johtamisen tapa, jossa johtajuutta jaetaan eri työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden ja tiimien kesken. Tämä malli on noussut esiin varhaiskasvatuksessa, koska työskentely yhteistyössä tiimien kesken ovat keskeisimpiä tapoja toimia. Johtajuuden malleja on varhaiskasvatuksessa jouduttu miettimään, sillä päiväkodin johtajalla on harvoin vain yksi päiväkotijohdettavanaan. Kun johtajalla on useampi yksikkö johdettavanaan, on tällä vaikutus johtajan työn toteuttamiseen. Johtajan on otettava huomioon hallinnolliset, lainsäädännölliset, opetussuunnitelmalliset muutokset. Päiväkotiyksiköiden määrän kasvaessa tuo se mukanaan muutoksen henkilöstön sekä lasten ja perheiden määrän kasvuun.

On tärkeää käydä keskustelua mitä jaetun johtamisen malli tietyssä organisaatiossa tarkoittaa sekä siitä mitkä ovat työntekijöiden odotuksen jaetulle johtajuudelle. Jos avoin vuorovaikutus tulevasta muutoksesta jätetään pois, saattaa se helposti tuoda vastakkain asettelua työntekijöiden ja esihenkilön väliin. Toistaiseen puheen ylläpitäminen on tärkeää koska ymmärrys siitä, että työntekijöillä on erilaisia temperamentteja, jolla on vaikutusta siihen, että toiset ovat esimerkiksi muutokset myönteisempiä ja prosessoivat asioita nopeammin kuin toiset.

Onnistunut jaettu johtajuus vaatii tiedon jakamista ja siirtämistä. Se vaatii johtajan oman esimiestyön kehittämistä ja työyhteisön vahvuuksien huomioimista sekä työntekijöiden asiantuntijuuden tiedostamista. Jaettu, keskusteleva johtaminen luo hyvät edellytykset terveeseen työyhteisön syntyyn, jossa on luottamuksellinen, avoin ja avulias työilmapiiri (Juuti 2013, 67)

”Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen käyttää parhaalla mahdollisella tavalla asiantuntemustaan ja intoaan yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi ja hyvien asiakaskokemusten aikaansaamiseksi.” (Juuti 2016, 16)

Opinnäytetyö rakentuu seuraavasti. Ensin esitellään käytetyt käsitteet, jonka jälkeen käydään läpi kirjallisuuskatsauksen teemoja. Tämän jälkeen pohditaan esille nousseita seikkoja ja lopuksi mietitään jatkotutkimuksen aiheita. Jaetun johtajuuden käsitteen tutkiminen kirjallisuuskatsauksen kautta tarjoaa tietoa sen määritelmästä, hyödyistä ja haasteista, joita voidaan kriittisesti tarkastella varhaiskasvatuksen alalla.

2 Jaetun Johtajuuden käsite

Johtajuuden kirjallisuutta tarkastellessa on yksi johtajuuden malli jaettu johtajuus. Kappaleessa käsitellään jaettua johtajuutta teorioiden pohjalta ja lähdekirjallisuutta käyttäen. Englannin kielessä jaetulle johtajuudelle, shared leadership, on kirjallisuuden mukaan monia lähikäsitteitä ja synonyymejä. Useimmiten käytettyjä käsitteitä kuitenkin ovat jo aiemmin kertomani shared leadership ja distributet leadership, jotka tarkoittavat valmentavaa johtamista.

Juutin (2016, 18) mukaan johtaminen sanana yhdistetään usein esihenkilöön ja johtajaan. Nykyään ajatellaan kuitenkin, että johtaminen on esihenkilön, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välinen prosessi. Jokainen ihminen voi oppia johtamista, vaikka usein ajatellaankin, että johtajaksi synnyttään. Johtajuuden kehittäminen on jatkuva prosessi, jolle ei ole päätepistettä.

Asioita voidaan tehdä aina vain paremmin ja paremmin. (Juuti, P. 2016, 18) Ropon (2005, 16–17) mukaan johtajuuteen sisältyy tavoitteiden saavuttaminen. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja on asettanut päämäärän ja tarkoitus on johtaa ihmisiä niin, että saavutetaan yhteinen tavoite. (Ropo, A ym. 2005, 16–17)

2.1 Johtamisen määrittely

Organisaatioissa on tapahtunut paljon muutoksia organisaatioissa, ja tällä on ollut vaikutus johtamisen kulttuuriin. Johtamista säätelevät niin kunta ja sen hallintorakenteet kuin yksityiset organisaatiot ja yritykset. Samalla tavalla toiminen eri työyhteisöissä ei välttämättä tuo yhtä hyvää lopputulosta. Johtajilla itsellään on myös erilaiset näkemykset siitä mitä on johtaminen ja johtajuus. Johtajan on syytä miettiä ja analysoida; Mitä johdan, mitä on johtajuus? Työntekijöillä on erilaisia odotuksia ja käsityksiä johtajuudesta. Jotta johtajuutta voi syntyä, on johtajan tiedostettava, mitä häneltä odotetaan ja edellytetään.

John C Maxwell on kirjailija ja puhuja. Hänen ydinosaamisensa liittyy johtamiseen ja hän tuo esiin johtajuuden viisi eri tasoa. Maxwellin mukaan nämä viisi tasoa ovat: asema, lupa, tuotanto, ihmisten kehitys ja huippu. Asemalla tarkoitetaan esihenkilöitä, jotka johtavat oman asemansa avulla. Työntekijät tottelevat heitä, koska heidän on toteltava. Tällöin työntekijöiden motivaatio ei ole paras mahdollinen. Johtoasema yksinään ei tee kenestäkään hyvää johtajaa. Tasolla kaksi, joka on lupa, työntekijät seuraavat johtajaa, koska he itse haluavat tehdä niin. Esihenkilö ei voi johtaa hyvin, ellei pidä työntekijöistä ja heidän kanssaan työskentelystä. Tämä taso vaati johtajalta taitoa saada työntekijät kokemaan itsensä tärkeiksi. Tuotannon taso perustuu tulokseen. Työntekijät seuraavat johtajaa organisaatiossa tehtyjen muutosten perusteella. Esihenkilöllä on taito viedä ja saada hyvää muutosta eteenpäin, jolloin alaisilla on syy seurata johtajaa. Parhaimmillaan tämä houkuttelee lisää samankaltaisia henkilöitä työskentelemään johtajan kanssa. (Maxwell, J. 2013)

John C Maxwellin mukaan ihmisten kehityksen tasolla tarkoitetaan johtajan taitoa saada työntekijät kehittämään itseään. Hänellä on vaikuttavuutta ihmisten henkilökohtaisessa kehittämisessä. Johtaja on työyhteisössä henkilö, joka auttaa muita ihmisiä kasvamaan ja kehittymään. Työntekijät seuraavat mielellään johtajaa koska heillä on henkilökohtainen kokemus johtajan avusta. Korkeimmalla johtajuuden tasolla eli huipulla on tarkoitus auttaa muita johtajia

pääsemään ylemmille tasoille. Työntekijät seuraavat usein tällaista johtajia koska he pitävät siitä mitä esihenkilöt edustavat ja keitä he ovat. (Maxwell, J.2013)

Maxwell kertoo, että toimiva työyhteisö vaatii esihenkilön olevan perillä työntekijöiden arjesta ja arjen tuomista haasteista. Hänen toimintatapoihinsa kuuluu käydä jatkuvaa vuoropuhelua eri vastuualueilla työskentelevien henkilöiden kanssa. Keskustelun sisältöön kuuluvat työn tavoitteiden selkeyttäminen ja työn sujumisen kehittäminen. Johtajan toiminta on osallistavaa ja mahdollistavaa sekä johdonmukaista kokonaisuus huomioon ottaen. Työstä ja sen kehittämisestä keskustellaan työntekijöiden kanssa avoimesti yhdessä. Työntekijöiden tuomat erilaiset näkökulmat koetaan arvokkaiksi ei uhkaksi tai ajatella, että he ovat hankalia työntekijöitä. Esihenkilöt huolehtivat sujuvan työn tekemisen turvallisista ja terveellisistä olosuhteista yhdessä työntekijöiden kanssa. (Maxwell, J.2013)

Viitala kertoo kirjassaan, että johtamisen alla puhutaan käsitteistä johtajuus ja johtaminen. Management eli johtamisella tarkoitetaan asioiden johtamista organisaatiotasolla. Johtajuus eli leadership on ihmisten johtamista. Näitä kahta asiaa ei voida erottaa toisistaan vaan ne liittyvät kiinteästi toisiinsa. Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä ja sen tarkoituksena on jatkuvuus ja järjestelmällinen tekeminen. Ihmisten johtamisessa keskeisinä asioina ovat tavoitteet, tiimi, vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen tapahtuu niin yksilö kuin tiimi tasolla. Johtamismalli on väline, jota käytetään, kun strategia kerrotaan yrityksessä ja organisaatiossa työskenteleville ihmisille. Mallilla on tarkoitus viedä selkeästi tehtävät eteenpäin sekä kiinnittää huomio vuorovaikutukseen liittyvään rakenteeseen. Tällä kaikella on tarkoitus tukea ydinprosessin toimivuutta sekä työntekijöiden ja johdon välistä yhteistyötä. (Viitala, R. 2019, 35)

2.2 Jaettu Johtajuus

Jaetun johtajuuden malli on yksi monista johtamisen malleista. Jaettua johtajuutta on ollut ilmiönä olemassa jo kauan. Organisaatioissa ilmenevien haasteiden ajatellaan selviävän, kun johtaminen ei ole yhden ihmisen vastuulla vaan ratkaisemassa haasteita on useampi henkilö. Jaetun johtajuuden mallissa on mietittävä prosessin eri vaiheet esimerkiksi, kuinka sitä lähdetään viemään eteenpäin työyhteisössä, mitä asioita on otettava huomioon. Vallalla ei ole yksilöjohtaminen vaan organisaatioissa nähdään, että työntekijöiden osallistuttaminen eri asioihin aktiivisemmin on hyödyllisempää kuin, että yhdellä yksittäisellä johtajalla on suuri valta ja vastuu. Yksi vaihtoehto

yksin johtamiselle on jaetun johtamisen malli, jolla on mahdollista saavuttaa yhdessä tekemisen prosessi. (Halttunen, L. 2009, 11–12)

Ropo (2005,17–18) toteaa, että jaettu johtajuus tulee tänä päivänä vahvan yksilöjohtamisen rinnalle. Aiemmin on pidetty tärkeänä, että johtaja on vahva ja tehokas yksilö: johtaja, jonka kautta kaikki päätökset menevät. Johtaja on motivoinut työntekijöitä toimimaan johtajan antamien päämäärien hyväksi. Viime vuosina on kuitenkin alettu ajattelemaan niin, että johtaminen on toiminto, joka voidaan jakaa työyhteisön jäsenten kesken. Koska nykyään johtajan tarvitsee monenlaista asiantuntijuutta päätöksenteossa, voidaan päätöksen tekoa jakaa työntekijöille, joilla on asiantuntijuutta. Näin ollen johtajan ei tarvitse olla kaikkien alojen asiantuntija vaan hän voi jakaa tehtäviä työyhteisössä ja saada näin aikaan jaettua johtajuutta. (Ropo ym. 2005, 17–18)

Tiimejä voidaan hyödyntää jaetun johtajuuden mallissa. Yksilö johtamisen mallin rakenne muuttuu niin, että ylhäältä alaspäin johdettu organisaation rakenne madaltuu ja työyhteisössä vallitsee tasavertaisuutta eli työtehtävät ja päätökset jaetaan tiimien ja tiimien työntekijöiden kesken, jolloin työntekijät osallistuvat enemmän päätöstentekoon. Jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa eritavoin riippuen siitä mitä halutaan tai painotetaan. Juuti (2016, 17) mukaan jaettu johtajuus rakentuu sille, että kaikki työyhteisön jäsenet laittavat itseään likoon ottamalla valtaa ja vastuuta itselleen. (Juuti, P. 2016, 17)

Pauli Juuti (2016, 16) kirjoittaa, että jaetussa johtajuudessa kaikkien asiantuntemus ja into on käytössä. Esimies huolehtii työntekijöiden osaamisesta ja asiantuntijuudesta säännöllisellä koulutuksella. Näin hän varmistaa, että heidän asiantuntijuutensa ja osaamisensa ovat ajan tasalla yhteiskunnan muutoksessa. Kun Johtaja ymmärtää ja tiedostaa työntekijöiden asiantuntijuuden ja osaamisen niin hänen on mahdollista muodostaa hyvin toimivia tiimejä, joissa kaikkien asiantuntemus ja osaaminen tulee hyödynnettyä. (Juuti, P. 2016, 16)

Pauli Juuti (2016, 13) kirjoittaakin kirjassaan, että jaettu johtajuus on paras mahdollinen toiminnan taso, joka vaatii johtajalta ja työyhteisöltä yhteistä ymmärrystä. Jaetun johtajuuden saavuttamiseksi on johtajan kehitettävä ensimmäiseksi omaa esimiestyötään ja saatava työntekijät toimimaan suunnitelmallisesti ja päämäärähakuisesti. (Juuti 2016, 13) Jaetun johtajuuden

toimintamallit voivat vaihdella eri työyhteisöjen ja organisaatioiden välillä. Tämän mallin ytimessä on kuitenkin yhteinen tekeminen, yhteistyö ja yhteinen vastuu. Tietenkin esihenkilöllä on viimeinen vastuu, varsinkin silloin kun hän on virkavastuussa. (Collin, K. Paloniemi, S. Rasku-Puttonen, H. Tynjälä, P. 2010, 18–19)

Ropo (2005,128) on todennut, että jaetulle johtajuudelle rakentuvassa organisaatiossa työyhteisön työntekijät tekevät työtään joustavasti, sitoutuneesti, avuliaasti ja hyvällä asenteella.

”Johtajan pitää luottaa siihen, että työntekijät osaavat asiansa ja kaikki tarvittava löytyy jo yrityksen sisältä”. (Ropo ym. 2005, 128).

Pauli Juuti (2016, 83) kirjoittakin asiasta, että työntekijöiden kiinnitettyä huomionsa perustehtävään, käyttävät he hyväkseen sekä työyhteisön että omaa osaamistaan. Työyhteisössä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on yhteinen tahtotila sekä yhdessä sovittuja rakenteita ja toiminta malleja. Työyhteisön eteenpäin vievää toimintaa edesauttavat kohtuullisten odotusten asettaminen työntekijöille. Yhteistyön perustaksi voidaan sanoa olevan keskinäinen luottamus ja arvostus. Yhteiset toimintatavat on sovittu työyhteisössä yhdessä ja kaikki työntekijät sitoutuvat niihin. (Juuti, P. 2016, 83) Esihenkilön on tärkeää luoda selkeät toimintamallit toiminnalle, jotta työntekijät tietävät kuinka heidän on toimittava eri tilanteissa.

Työntekijät tekevät usein yhdessä töitä esimerkiksi tiimeissä tai ryhmissä. Voi olla monta tiimiä tai ryhmää, jotka muodostavat yhden ison työyhteisön. Juuti (2017, 18,19) toteaa, että on inhimillistä, että työntekijöiden välille syntyy kateutta ja ristiriitoja. Työyhteisötaidot näkyvät työntekijöiden vastuullisena toimintana, ammatillisena työkäyttäytymisenä. Työntekijät ovat asennoituneet myönteisesti työtä, työyhteisön jäseniä, esihenkilöä ja työpaikkaa kohtaan eli työpaikasta puhutaan positiivisesti. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa työyhteisössä sen, että jokainen työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön sellaisena kuin on. Työntekijöiden työyhteisötaidot perustuvat oman ja toisten roolien ja perustehtävien hyväksymiselle, jokainen kunnioittaa erilaisia työskentelytapoja. (Juuti, P. 2017, 18–19)

3 Johtajuus suomalaisessa varhaiskasvatuksessa

Suomalaisella varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuutta. Varhaiskasvatus toimintaa ohjaa varhaiskasvatuslaki (540/2018), joka on viimeksi päivitetty vuonna 2018 sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jotka tulivat voimaan 1.3. 2022. Varhaiskasvatuksen perustehtävä nojautuu vahvasti lainsäädäntöön ja varhaiskasvatuslain kymmeneen tavoitteeseen. Varhaiskasvatus on osa koulutusjärjestelmää ja se on yksi tärkeä vaihe lapsen kasvussa ja oppimisessa. Se kattaa ikävuodet 0–6 eli lapsen ensimmäiset vuodet vauvaiästä peruskoulun aloitukseen. (Opetushallitus 2018)

3.1 Varhaiskasvatuksen määrittelyä

Suomalaisella varhaiskasvatuksella on monenlaisia tehtäviä ja tarkoituksia. Varhaiskasvatuksen tarkoituksena on tukea lapsen kehitystä, oppimista ja kasvua. Tämän lisäksi se esimerkiksi edistää lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä syrjäytymistä. Varhaiskasvatuksella on myös tärkeä tehtävä tukea huoltajia heidän kasvatustyössään ja mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun. (Opetushallitus 2018)

Suomessa varhaiskasvatustoimintamuotoja on erilaisia kuten; päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin varhaiskasvatus toiminta. Nämä toimintamuodot eroavat toisistaan ja tämä on tärkeä huomioida, kun laaditaan paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa. Kuntien tehtävänä on huolehtia siitä, että varhaiskasvatusta on saatavilla lasten ja perheiden tarpeisiin. Varhaiskasvatuksessa painottuukin erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen yleinen suunnittelu, ohjaus ja seuranta kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriölle. (Opetushallitus 2018)

Varhaiskasvatussuunnitelma on varhaiskasvatuksen pedagogisen suunnitelman kulmakivi. Lapsen vasu on pedagoginen suunnitelma, johon kirjataan tavoitteet ja menetelmät henkilöstön pedagogiselle toiminnalle ja arvioinnille. Tarkoituksena on kuvata, kuinka pedagogisella toiminnalla ja oppimisympäristöllä tuetaan lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia jokapäiväisessä arjessa. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmassa (vasusta) on lähtökohtana lapsen tarpeet, yksilölliset vahvuuden ja mielenkiinnonkohteet. Tämän lisäksi on tarkoitus suunnitella

vasuista nousevien tavoitteiden pohjalta koko lapsiryhmän toimintaa ja kehittää oppimisympäristöä sekä toimintakulttuuria. (opetus- ja kulttuuriministeriö)

3.2 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) varmistaa päiväkotien toimintaa niin, että siellä on oltava toiminnasta vastaava johtaja ja riittävä määrä eri kelpoisuusvaatimukset täyttävää henkilökuntaa. Varhaiskasvatuksen johtajan tulee ymmärtää varhaiskasvatusta koskevat lait sekä asetukset, jotta johtaminen on asianmukaista ja toimivaa. Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntöjä ja asetuksia on useita varhaiskasvatuslain lisäksi (540/2018), laki tuli voimaan 1.9.2018, jotka on johtajan ja työntekijöiden otettava huomioon tehdessään työtä lasten perheiden kanssa. Työntekijän on tiedostettava, että mitä lakia hänen on noudatettava esimerkiksi, kun hän tekee lasten suojeluilmoituksen. Päiväkodin johtajan tehdessä päivähoidon päätöstä lapsen päivähoidopaikasta niin hänen on tiedettävä mihin lakiin tämä päätös nojaa. Työntekijöiden päivittäisessä arjessa laki näkyy tyypillisesti lapsimäärän ja työntekijöiden suhdeluvun toteutumisessa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö)

Varhaiskasvatuslain mukaan (540/2018) varhaiskasvatuksessa työskentelevät päiväkodin johtajan on koulutukseltaan oltava varhaiskasvatuksen opettaja tai varhaiskasvatuksen sosionomi, lisäksi hänellä on oltava vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Vuoteen 2030 päiväkodin johtajana voi työskennellä lastentarhanopettajan tutkinnolla. Päiväkodissa työskentelevät koulutetut varhaiskasvatuksen opettajat, joiden kelpoisuusvaatimuksena on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto. Opintoihin on sisällyttävä opinnot, jotka antavat valmiuden työskennellä varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen opettajat ovat päävastuussa lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta ja arvioinnista sekä kasvatuksesta ja opetuksesta tämän lisäksi hän vastaa myös lasten henkilökohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisesta. Varhaiskasvatuksen sosionomien kelpoisuusvaatimuksena on vähintään sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto. Tutkintoon on sisällyttävä vähintään 60 opintopisteen laajuiset sosiaalipedagogiset ja varhaiskasvatuksen suuntaavat opinnot. Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtävään vaaditaan kasvatustieteen perustutkinto, sosiaali- ja terveysalan perustutkinto tai muu vastaava tutkinto. Opinnoissa on oltava riittävän laajat lasten kasvua, hoitoa ja opetusta käsittelevät tutkinnon osat. (Finlex, varhaiskasvatuslaki 540/2018)

Nykyään yhdellä päiväkodin johtajalla voi olla monta yksikköä johdettavanaan. Johtaja joutuu hajauttamaan omaa johtamistoimintaansa. Hajautetun organisaation johtamiseen liittyy jaetun johtamisen käsite. Jaettu johtajuus voidaan nähdä yhteisöllisyytenä eli kollektiivisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa, että johtajalle aikaisemmin kuuluvia tehtäviä voidaan jakaa työyhteisössä muille työntekijöille, jotka ovat ennalta määriteltäviä, kuten varajohtaja tai apulaisjohtaja, tai tehtävänimikkeen mukaan. Jaetussa johtajuudessa on kyse yhteisestä tekemisestä, jonka tarkoituksena on keskustella organisaation toiminnasta, mitä ajatuksia ja kokemuksia työntekijöillä on arjen tapahtuvista asioista. (Soukainen, U. 2015)

Tänä päivänä päiväkodin johtaminen on pirstaleista ja hajautettua. Päiväkodin johtajan työhön kuuluu henkilöstön johtaminen, osallistuminen kunnan tai kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämiseen, asiakaspalvelu, huolehtia budjetin laatimisesta ja sen toteutumisesta, ylläpitää omaa ja henkilöstön osaamisesta sekä huolehtia pedagogiikan toteutumisesta yhdessä henkilöstön kanssa. Jaettua johtajuutta toteutetaankin varhaiskasvatuksen kentällä usein siten, että henkilöstöä osallistetaan johtajuuteen. (Soukainen, U. 2015, 60.)

Varhaiskasvatuksessa nousee esiin pedagoginen suunnittelu. Pedagogiseen suunnitteluun kuuluu olennaisesti Pedagoginen johtaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että päiväkodin johtajan tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö ymmärtää varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteet, periaatteet ja viedä ne käytäntöön. Tiimeissä varhaiskasvatuksen opettajilla on vastuu pedagogiikan suunnittelemisesta ja toteuttamisesta yhdessä tiimin muiden jäsenten kanssa. (Ståhlberg, L. 2019, 27)

Pedagogisessa suunnittelussa koko ryhmä on otettava huomioon, koska jokaisella ryhmän jäsenen panos on tärkeä kokonaisuuden ja edistymisen kannalta. Esihenkilö yhdessä työntekijöiden kanssa vie ryhmää eteenpäin, motivoi, tarjoaa ryhmälle haasteita ja tärkeimpänä kuuntelee ryhmää niin, että tärkeät ja merkittävät asiat nousevat esille ja ne myös sanoitetaan ääneen. Tavoitteena on luoda yhdessä ryhmän kanssa avoin ja luottavainen ilmapiiri. Ryhmä kokee yhteenkuuluvuutta sekä turvallisuutta. Osallistaminen ja osallisuuden kokemus on ryhmädynamiikan kannalta tärkeää. Silloin ryhmä toimii niin, että työntekijät luottavat, että prosessi kantaa. Löytyy ymmärrystä, oivalluksia, voimavaroja ja ratkaisukeskeisyyttä, ei jäädä paikoilleen vaan edetään

kohti tavoitetta. Ymmärretään prosessin tärkeys kaikkien osallistujien sekä ryhmän kannalta. (Ståhlberg, L. 2019, 27)

Ståhlbergin (2019, 27) mukaan varhaiskasvatuksessa puhutaan pedagogisesta suunnittelusta. Pedagoginen suunnittelu on varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla. Suunnittelussa on huomioitava koko ryhmän työntekijät, koska jokaisen työntekijän työpanos on tärkeä kokonaisuuden kannalta. Varhaiskasvatuksen opettaja johtaa omaa tiimiään ja tekee yhteistyötä esihenkilön kanssa. Voidaan puhua jaetun johtajuuden tavasta. Esihenkilö ohjaa ja tekee yhteistyötä ryhmän työntekijöiden kanssa. Hän motivoi, tarjoaa työryhmälle haasteita ja tärkeimpänä; kuuntelee ryhmää niin, että tärkeät ja merkittävät arjen asiat nousevat esille. Johtajan tavoitteena on luoda yhdessä ryhmän kanssa avoin ja luottavainen ilmapiiri. Tiimi kokee yhteenkuuluvuutta sekä turvallisuutta. Osallistaminen ja osallisuuden kokemus on ryhmädynamiikan kannalta tärkeää. Silloin ryhmä toimii ns. taianomaisesti niin, että ohjaaja voi luottaa, että prosessi kantaa. Löytyy ymmärrys, oivalluksia, voimavaroja ja ratkaisukeskeisyyttä, ei jäädä paikoilleen vaan edetään hitaasti/nopeasti kohti tavoitetta. Ymmärretään prosessin tärkeys kaikkien osallistujien sekä tiimin kannalta. (Ståhlberg, L. 2019, 27)

4 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Teoreettinen viitekehys rakentuu varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden teemaan. Tutkimuksessa tarkastellaan johtamisesta ja johtajuudesta kirjoitettua tietoa yleisellä tasolla ja sen lisäksi suomalaista varhaiskasvatusta. Teoreettinen viitekehys rakentuu jaetun johtajuuden ilmiön ja toimintojen tarkastelusta. Tarkoituksena on tunnistaa ilmiöön liittyvät keskeiset tekijät. Opinnäytetyötä voivat tarkastella henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita jaetun johtajuuden teemasta varhaiskasvatuksesta tai jotka ovat esimerkiksi kiinnostuneita tutkimaan jaettua johtajuutta lisää. Menetelmänä on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tutkimuskysymys on: mitä keskeisiä teemoja jaetusta johtajuudesta on tunnistettu varhaiskasvatuksen tutkimuksissa?

5 Toteutus

5.1 Menetelmä

Käsitteenä kirjallisuuskatsaus eli literary review on helposti harhaanjohtava. Se voidaan käsittää informatiiviseksi, lyhyeksi ja tiiviiksi yhteenvedoksi jostakin asiasta. Tämä määrittely kirjallisuuskatsaukselle ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan kirjallisuuskatsaus on analyttinen ja perusteellinen. Tutkimustietoon perustuvaa tutkimusta. Se siis kokoaa yhteen olennaisimman sisällön tutkimusongelmaan ja siihen löytyneeseen aihepiiriin olevasta tutkimusaineistosta. (Salminen, A. 2011, 5)

Salmisen mukaan Kirjallisuuskatsauksia on erilaisia ja ne voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin. Tyypit ovat: kuvailevat katsaukset, systemaattiset kirjallisuuskatsaukset, laadullinen meta-analyysi ja määrällinen meta-analyysi. Kerron lyhyesti mitä nämä kirjallisuuskatsauksen tyypit tarkoittavat. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata ja kertoa aiempaa tutkimusta sen laajuutta, syvyyttä ja määrää. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen termistö ei ole vielä vakiintunut vaan sen luokittelu tapahtuu lopputuloksen tiiviiden ja yksityiskohtaisuuden mukaan. Laadullinen meta-analyysi sisältää kaksi orientaatioita, jotka ovat metasynteesi ja metayhteenvedo. Metasynteesi tarkoittaa kuvailevampaa ja tulkitsevampaa. Metayhteenvedo on matemaattisempi ja siinä on määrällisempi ote. (Salminen, A. 2011, 12)

Olen valinnut opinnäytetyöni tiedon tuottamiseen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen. Tämä on yksi yleisemmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Kirjallisuus katsauksen ajatuksena on, että opinnäytetyön kirjoittaja vertailee, arvioi, luokittelee ja kommentoi aikaisempaa tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksessa tutkija tarkastelee omaa tutkimustaan eli kirjoittaja kokoaa tutkimuksen tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille. On tärkeää tiedostaa, että kirjallisuuskatsaus ei ole opinnäytetyön tutkimuksesta erillinen referaatti tai luettelo. Kirjallisuuskatsaus soveltuu käytettäväksi teoreettisen taustan tarkastelussa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on mahdollista tehdä esimerkiksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä, tutkimuskysymykset ovat väljempiä ja aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt ja käytetyt aineistot ovat laajoja. (Salminen, A. 2011, 12)

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksessa on kaksi hiukan erilaista viitekehystä, jotka ovat narratiivinen ja integroiva katsaus. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevyin katsaus ja tämän avulla kyetään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta, tai kuvailla käsiteltävän aiheen historiaa ja kehityskulkua. Tarkoituksena on luoda narratiivisella otteella epäyhtenäistä tietoa jatkuvaksi tapahtumaksi eli narratiivinen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on lopputulos, joka olisi myös helppolukuista. Narratiivisessa katsauksessa erotetaan toisinaan kolme toteuttamistapaa: kommentoiva, toimituksellinen ja yleiskatsaus. Kommentoivissa katsauksissa ovat keskustelua herättäviä eikä tekijän kirjallisuuskatsaus ole tiukka metodi. Tutkimus saattaa toteutuksessa muodostua puolueelliseksi. Katsausten ajatuksena onkin herättää keskustelua ja kyseessä onkin kirjoittajan itsensä tuoma osuus, eikä se, että katsaus olisi neutraali ja puhuisi omasta puolestaan. Toimituksellinen katsaus tarkoittaa, että julkaisun toimittaja tai vieraileva kirjoittaja tekee lyhyen kirjallisuuskatsauksen, joka nojaa artikkelissa tai lehdessä tarkastelun alla olevaan teemaa. Tässä on tiedostettava, että tarkastelussa ollut aineisto on määrältään suppea, jopa alle kymmenen lähdeä. Yleiskatsaus on laajin toteutustavaltaan ja tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tarkastelun muoto on kuvaileva synteesi, jonka tiivistelmä on tehty johdonmukaisesti ja ytimekkäästi. Narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettuun tutkimusaineistoon ei ole välttämättä tehty systemaattista seula. Silti on mahdollista päästä johtopäätöksiin, jotka ovat kirjallisuuskatsauksen täyttävä lopputulos. Narratiivisen katsauksen luonne voi olla kriittinen, vaikka se ei ole oletusarvona tälle kirjallisuuskatsauksen tyyppille. Narratiivista kirjallisuuskatsaus on ollut käytössä muun muassa opetuksen alalla koska näin on saatu tuotettua ajantasaista tietoa, johon ei aina muuten pystytä tieteellisen kirjallisuuden avulla. (Salminen A. 2011, 12–13)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen integroivassa mallissa tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Tätä tapaa käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Se auttaa myös, jos halutaan tarkastella kirjallisuutta, kriittisesti arvioida ja syntetisoida. Integroiva kirjallisuuskatsaus eroaa narratiivisesta katsauksesta siten, että kriittinen tarkastelu voidaan katsoa kuuluvaksi siihen. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on monia yhtymäkohtia systemaattiseen katsaukseen. Erona on, että Integroiva katsaus mahdollistaa laajemman kuvan aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta kuin systemaattisessa katsauksessa. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen aiheesta on mahdollista kerätä isompi otos ja näin siis erilaisin metodisin menetelmien kautta tehdyt tutkimukset analyysin pohjaksi. Integroivassa

kirjallisuuskatsauksessa on kytkentä narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välillä. (Salminen, A. 2011, 14)

Opinnäytetyön lähestymistapa tapahtuu narratiivisen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kautta. Työssä käytetään yleistä katsausta, jossa ei ole tarkkoja ja tiukkoja sääntöjä. Opinnäytetyössä on valikoitunut teoriaosan viitekehys niin, että se liittyy tutkimusongelmaan. Kirjallisuudessa on osin käytetty yli 10 vuotta vanhaa kirjallisuutta. Kuvaileva kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessi alkaa selkeiden tutkimuskysymysten tuottamisella. Kysymyksiä aseteltaessa kannattaa huomioida, että kysymys on rajatta tarpeeksi hyvin. Tämän jälkeen etsitään tutkimuskysymyksen näkökulmasta tutkimuksia ja tutkimusartikkeleita ja kirjallisuutta huomioiden ennalta määritellyt poissulkukriteerit sekä mitkä ovat sisäänotto perusteet. Lopuksi on aineiston kuvailu ja tulosten tarkastelu. (Salminen, A. 2011, 6–7)

5.2 Tiedonhaku

Tutkimustyön kohteena on jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan jaettua johtajuutta, johtajuutta ja varhaiskasvatusta. Työssä on rajattu jaettu johtajuuden teema varhaiskasvatuksen johtajan työhön. Mitkä teemat löytyvät tarkasteltaessa kirjallisuutta tästä aiheesta.

Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty sisäänotto ja poissulku kriteereitä valittavaan kirjallisuuteen. Sisäänotto kriteereinä on käytetty hakusanoilla löydetyt tulokset, julkaisun aikaväliksi on valittu 2010–2024 ja suomenkieliset julkaisut. Poissulkukriteerinä olivat ennen 2010 julkaistut tutkimukset ja muut kuin suomenkieliset julkaisut. Artikkeleista ovat käytössä vain ne, jotka ovat saatavilla kokonaan. Kirjallisuudesta käytössä, jotka sisältävät tietoa jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa ja pedagogisesta johtamisesta. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit

Julkaisukieli Suomi	Julkaisukieli joku muu kuin Suomi
Julkaisuvuosi 2010–2024	Julkaisuvuosi ennen vuotta 2010
Koko artikkeli saatavissa	Koko artikkeli ei ole saatavilla
Kirjallisuus	kirjallisuudessa ei ole varhaiskasvatuksen näkökulmaa tai pedagogista johtamista

Opinnäytetyön tiedonhaun toteutus on tapahtunut pitkällä aikavälillä mutta on lopuksi keskittynyt aikaväliin 1.11.-15.12.2024. Tiedonhaun keräämiseen on käytetty Janet Finna -tietokantaa, kirjaston palveluja niin Jyväskylän ammattikorkea koulun kuin keskikirjaston ja Google Scholarista manuaalisesti tehtyjä hakuja. Tietoa tiedonkeruusta on hankittu tiedonkeruun työpajasta sekä hyödyntämällä E-aineisto-oppaan sähköisiä ohjeita. Ennen tiedonhakua on määritelty keskeiset käsitteet, jotka ovat johtajuus, johtaminen, jaettu johtajuus, varhaiskasvatus, jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa ja pedagoginen johtaminen. Tiedonhakua ei ole tarkennettu käyttämällä hakusanoja hakulausekkeiksi AND, OR ja NOT sanoja. Tiedonhauntulokset on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tiedonhaun tulokset

Hakusana- tai lauseke	Osumia	Otsikon perusteella valitut	Sisällysluettelon perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Janet Finna				
"jaettu johtajuus"	79	0	0	0

"Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa"	15	2	2	2
"Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa"	60	1	1	1

Keskeiset hakusanat on luotu keskeisten käsitteiden pohjalta. Näiden pohjalta on tehty tiedonhaku. Suomenkieliset hakusanat olivat johtajuus, johtaminen, jaettu johtajuus, varhaiskasvatus, jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa, pedagoginen johtaminen. Tiedonhaun tuloksia on tarkasteltu aluksi otsikkotasolla, sisällysluettelolla ja tekstissä olevien pääotsikoiden perusteella. Lopulliseen aineistoon päätyi kaksi kirjaa ja yksi väitöskirja, jotka löytyivät tietokannasta ja yksi opetusmateriaalina käytettävä materiaali manuaalisena hakuna etsitty. Taulukassa 3. on esitelty kirjallisuuskatsauksen aineisto.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Kirjoittaja(t) Julkaisuvuosi, Maa	Julkaisun nimi	Mitä ja ketä tutkittu	Keskeiset tulokset
Hujala, E., Turja, L. 2011. Suomi.	Varhaiskasvatuksen käsikirja	Jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa	Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa pitää sisällään pedagogisen johtamisen, jonka kautta johdetaan ja kehitetään perustyötä.

Ranta, S. 2023. Suomi.	Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä	Pedagogista johtajuutta ja asiantuntijuutta	Kuinka asiantuntijuus on tunnustettava ja pedagogisen johtamisen tärkeys
Fonsén, E.2014. Suomi.	Jaettu pedagoginen johtajuus	Jaettua pedagogista johtajuutta ja laatua	Pedagoginen johtajuus on myös jaettua johtajuutta ja laatua.
Varhaiskasvatuksen Opettajien liitto VOL	Johda pedagogiikkaa!!	Pedagogiikan johtamisen näkökulmaa, siihen liittyvää arviointia ja kehittämistä	työntekijöiden sitoutuminen ja pedagogiikan kehittäminen

5.3 Aineiston analyysi

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tärkeä vaihe on aineiston analysointi. Tämä auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen valitun aineiston pohjalta. Tässä menetelmässä analysointi tapahtuu laadullisena kuvailuna ja uusien johtopäätösten tekemisenä. Tyypillistä kirjallisuuskatsaukselle on, että aineiston valinta, sen keräys ja analysointi tapahtuu osittain samaan aikaan. Tarkoituksena on, että aineistoa kerätessä sitä analysoidaan samaan aikaan omiin tutkimuskysymyksiin. Aineistossa ei pyritä raportoimaan tai referoimaan alkuperäistä aineistoa, vaan tarkoitus on tehdä aineiston vertailua ja johtopäätöksiä. Analysointi vaiheessa tutkitaan aineistosta tutkittavia asioita, joilla on merkitystä tutkittavan aiheen kannalta, näistä tehdään sitten teemojen mukaisia kokonaisuuksia. Kokonaisuuden tarkastelun ja analysoinnin jälkeen tutkittu tieto kirjoitetaan loogiseksi kokonaisuudeksi tekstin muotoon.

6 Tulokset

Tässä työssä tarkastelin ensin johtajuuden ja varhaiskasvatuksen määritelmiä ja sitten syvennyin tarkastelemaan kirjallisuutta ja joitakin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuutta tarkastellessani huomasin, että varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden teemassa nousivat esiin työyhteisön yhteistyö, osaamisen tunnustaminen eli asiantuntijuus, pedagoginen johtaminen ja sitä kautta laadun johtaminen varhaiskasvatuksessa.

6.1 Asiantuntijuus

Samuli Ranta (2023, 19, 40) tuo kirjassaan esiin, kuinka tärkeää on, että jokaisen työntekijän asiantuntijuus tunnustetaan. Tämä tarkoittaa, että tehtävänkuvat ovat työntekijöillä selkeinä ja jokainen pystyy käyttämään omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Tämä mahdollistaa johtajalle muodostaa hyvin toimivat tiimit, joissa kaikkien ammattitaito, asiantuntijuus on tunnustettua. Johtaja voi toteuttaa jaettua johtajuutta tiimien varhaiskasvatuksen opettajien kanssa. Hän tukee ja ohjaa varhaiskasvatuksen opettajia tiimien johtamisessa. Osa jaettua johtajuutta on, että tiimi ymmärtää toiminnan ja tavoitteiden merkityksen tämä luo edellytykset itse ohjautuvuudelle ja tuo myös joustavuutta toimintaan.

Fonsénin tutkimuksessa (2014,) kuvataan johtajuutta jaettuna asiantuntijuutena. Yleisesti määritellään, että asiantuntija on henkilö ja hänellä on korkeatasoista tietoa ja taitoa jostakin asiasta tai asioista. Asiantuntijuuteen usein ajatellaan sisältyvän vaatimus jatkuvasta kehitymisestä ja kyvystä soveltaa osaamista ratkaisujen muodossa. Asiantuntijuudella usein tarkoitetaan asiaan tai tehtävään tai ongelma-alueeseen liittyvää osaamista. Ammattitaito liittyy usein tiettyyn ammattiin mutta asiantuntijuus ei, vaan se käsitetään enemmänkin toimintatapana. Varhaiskasvatuksessa tarvitaan tänä päivänä vahvaa asiantuntijaosaamista (Johda pedagogiikkaa). Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut isoja muutoksia, jotka liittyvät ohjausasiakirjoihin, pedagogiseen ajatteluun, työtapoihin ja johtajan työhön hallinnonalalla. (Fonsén, E. 2014)

6.2 Laadukas pedagogiikka vaatii laadukasta pedagogista johtajuutta

Elina Fonsén (2014,) on tutkinut pedagogista johtamista ja hän kertookin, että se on perustehtävän laadun avaamista ja kehittämistä. Hän tuo esiin myös sen, että laadukas pedagogiikka tarvitsee laadukasta pedagogista johtajuutta. Yleisesti puhuttaessa pedagoginen

johtaminen on pedagogisen perustehtävän johtamista ja tämä on yksi tärkeimmistä tehtävistä varhaiskasvatuksessa. Pedagogisen johtaminen voidaan käsittää yhdeksi jaetun johtajuuden malliksi eli tällä voidaan tarkoittaa yhteistyötä varhaiskasvatuksen opettajan sekä muiden tiimin jäsenten kanssa pedagogiikan toteutumisen suhteen niin, että siitä tulee jaettua, kun opettaja vie ja on vastuussa siitä omalta osaltaan opettajan kontekstissa sekä tiimin osalta jakaen. Fonsén on tuonut ajatuksen, jonka mukaan jaettua johtajuutta voidaan lähestyä niin, että jaetaan vastuualueita tai laajeneviin vastuualueisiin tai vastuun voidaan katsoa olevan yhteistä jaettua vastuuta. (Fonsén, E. 2014)

Kirjallisuudessa jaetusta johtajuudesta puhutaan enemmän pedagogisena johtamisena ja sitä kautta laadusta pedagogiikassa ja varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen kautta löytyi jaetun johtajuuden teeman yläkäsitteiksi pedagoginen jaettu johtajuus ja työkuulttuurin johtaminen. Samuli Rantasen (2023) tuo esiin kirjassa käsitteen työkuulttuuri, joka muodostuu arvoista, uskomuksista, käytänteistä, asenteista ja toiminnasta. Työkuulttuuria johtaa esimies ja työntekijät käyttävät sitä. Työkuulttuuri vaikuttaa työyhteisön jäsenten ajatteluun, tunteisiin ja käyttäytymiseen sekä siihen miten työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja työtehtävänsä ja kuinka he kuvailevat omaa työtään. (Rantanen, S. 2023, 55)

6.3 Yhteistyö Jaetutussa pedagogisessa johtajuudessa

Hujala, Heikka, Halttunen kertovat varhaiskasvatuksen käsikirjassa (2011), kuinka johtajuus on muuttunut. Tämän päivän johtaminen rakentuu perustehtävän kehittämistyöstä, muutosjohtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Hujala ym. tuovat esiin miten useimmissa varhaiskasvatuksen tutkimuksissa käytetään myös käsitettä jaettu pedagoginen johtajuus. Sillä tarkoitetaan jaettua vastuuta pedagogiikan kehittämisestä. Jaetulla pedagogisella johtajuudella pyritään erityisesti yhteisen vision, arvojen ja tavoitteiden rakentamiseen työyhteisöissä sekä organisaatioissa. Yhteinen päätöstenteko ja osallistava kehittäminen ovat keskeisiä jaetun pedagogisen johtajuuden elementtejä. Tämä edellyttää tavoitteellista ja suunnitelmallista otetta johtamistyöhön. Hujala ym. kertovat, että kasvatus organisaatioiden johtaminen on kehittymässä hallinnollisesta johtamisesta kasvatustyön ja työyhteisön johtamiseen eli toisin sanoen pedagogiseen johtamiseen. Tämä voidaan ymmärtää, että pedagoginen johtaminen katsotaan olevan perustehtävän kehittämistä esimerkiksi lapsen sijoittaminen lapsi ryhmään, on osa pedagogista johtajuutta, kun sijoitus tehdään lapsiryhmään pedagogisen toimivuuden

näkökulmasta. Pedagogisessa jaetussa johtajuudessa otetaankin laaja vastuu varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä. (Hujala, E., Heikka, J., Halttunen, L. 2011, 295–305)

7 Johtopäätökset

Tutkimuksesta nousee kaksi teemaa, jotka ovat jaettu pedagoginen johtajuus ja työkuulttuuri. Näiden kahden teeman alle sijoittuu asioita, joita tutkimuksessa nousi esiin. Jaettu pedagoginen johtajuus pitää sisällään pedagogiikan johtamisen, -kehittämisen ja sitä kautta laadun varhaiskasvatuksessa. Pedagoginen johtajuus on laajempi käsite kuin mitä se sanana tuo esiin. Pedagoginen johtaminen on myös esimerkiksi lapsiryhmien suunnittelua ja pedagogiikan kehittämistä työyhteisössä. Se on jaettua koska varhaiskasvatuksen opettaja johtaa omaa tiimiään ja vastaa pedagogiikan suunnittelusta.

Toisena isona teemana nousi työkuulttuuri, joka muodostuu arvoista, uskomuksista, käytänteistä, asenteista ja toiminnasta. Työkuulttuuria johtaa esimies ja työntekijät käyttävät sitä. Työkuulttuuri vaikuttaa työyhteisön jäsenten ajatteluun, tunteisiin ja käyttäytymiseen sekä siihen miten työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja työtehtävänsä ja kuinka he kuvailevat omaa työtään. Oma ymmärrykseni kasvoi jaetun johtajuuden suhteen.

8 Pohdinta

Tutkiessani jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kautta nousivat esiin nämä teemat: työyhteisön yhteistyö, osaamisen tunnustaminen eli asiantuntijuus, pedagoginen johtaminen ja sitä kautta laadun johtaminen varhaiskasvatuksessa.

Tutkimus lisäsi ymmärrystäni, kuinka tärkeää on johtaa pedagogiikkaa ja avata mitä pedagogiikan johtamisella tarkoitetaan. Se ei ole vain pelkästään pedagogisen suunnittelun johtamista tai sen toteutumisen seuraamista vaan pedagoginen johtaminen on myös sitä, että suunnitellaan lapsiryhmät pedagogisesta näkökulmasta, miten lasten kasvua ja oppimista tuetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Lapsi ryhmien suunnittelussa on taustalla aina pedagoginen perustelu. Lähtökohtana on lasten tarpeet ja hyvinvointi yhdistettynä työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Pedagoginen johtaminen on myös perustehtävän kehittämistä ja arviointia. Kirjallisuutta tutkiessani työkuulttuuri sisälsi niitä asioita, joita itse ajattelin jaetun johtajuuden

olevan esimerkiksi vuorovaikutusta, yhteistä keskustelua arjen haasteista, yhteisiä pelisääntöjä, arvo keskustelua, tiedottamisen organisointia ym.

Aloitin tämän työn tekemisen kauan sitten. Ajatuksenani oli tehdä laadullinen tutkimus omalle työpaikalleni päiväkodin apulaisjohtajan roolissa. Elämässä tapahtui asioita, jotka muuttivat minua ja tämän työn lähestymistapaa paljon. Minulla oli myös selkeä käsitys, mitä jaettu johtajuus on varhaiskasvatuksessa. Olinhan ollut sitä kehittämässä omassa työpaikassani.

8.1 Tulosten tarkastelu

Tulosten tarkastelussa nousi uusia teemoja tarkastelun kohteeksi kuin mitä olin itse ennalta ja oman työkokemukseni kautta varhaiskasvatuksessa odottanut. Koin tämän mielenkiintoiseksi ja tulosten kannalta ajatuksena oikeaksi. Tämä tuo minulle myös työnohjaajana ymmärrystä siihen miksi varhaiskasvatuksessa työntekijät ovat kuormittuneita ja kokevat työn raskaana ja tuntevat, että heitä ei arvosteta. Tämä on uusi ymmärrys mitä on syytä lähteä tarkastelemaan lisää.

8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia periaatteita hyvästä tieteellisistä käytännöistä. Tutkimuksessa noudatetaan seuraavia tiedeyhteisön sopimia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja niiden esittämisessä sekä tutkimuksen tulosten arvioinnissa sekä huomioidaan tietosuojaan liittyvät asiat. Kunnioitetaan muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitataan heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta)

Tutkimuskysymyksen asettamisessa oli haasteita ja lopullinen tutkimuskysymys muotoutui aineistoa etsiessä koska jaetusta johtajuudesta oli kyllä tehty tutkimuksia ja kirjallisuuttakin löytyi mutta haastetta toi näkökulma joka jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksesta löytyi. Rajasin näin ollen aineiston niihin, joissa jaettua johtajuutta oli käsitelty myös muutoin kuin pedagogisen johtamisen näkökulmasta. Tein tiedonhaun useaan kertaan, jolla halusin poissulkea virheelliset haut.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Haluaisin lähteä tutkimaan lisää tätä aihetta projektijohtamisen kautta. Syventyä projektijohtamisen tuomiin mahdollisuuksiin tarkasteltaessa jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Mielestäni tässä on kaksi teemaa, joita olisi syytä tarkastella syvemmin. Pedagoginen johtaminen ja työkuulttuuri, mitä ne pitävät tarkemmin sisällään? Kaikki johtajat ehkä eivät ymmärrä niiden sisältö eroja tai ehkä ymmärtävät mutta eivät ymmärrä avata niitä työntekijöille, jolloin ei välttämättä puhuta samoista asioista tai voidaan luulla, että olemme saman asian äärellä.

Lähteet

Alhainen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T., Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Books on Demand.

Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H., Tynjälä, P. 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

Etäpelto, A., Heiskanen, T., Collin, K. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Vantaa: Hansaprint. Helsinki: Tammi.

Finlex. Varhaiskasvatuslaki. Viitattu 14.12.2024.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540#L6>.

Fonsén, E. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Viitattu 16.12.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita.

Hujala, E., Turja, L. 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Viro: Livonia Print Ltd.

Isotalus, P., Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Liettua: Balto print.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kirjanen, Remes, Etäpelto, 1997; Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lipponen, 2004. Asiantuntijuus. Viitattu 9.9.2024. <https://edumap.jyu.fi/asiantuntijuusKasite.html>.

Maxwell, J C. 2013. The 5 Levels of Leadership. Hachette book Group: Center Street.

Mäki, K., Palonen, T. 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy.

Opetushallitus. Jaettu pedagoginen johtajuus -yhteistä vastuunkantamista varhaiskasvatuksen laadusta. Viitattu 17.12.2024.
<https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/OSA%203%20Jaettu%20pedagoginen%20johtajuus.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Varhaiskasvatuslait. Viitattu 11.12.2024.
<https://okm.fi/varhaiskasvatuslait>.

Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Viro: Printon.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Viitattu 15.9.2024.
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Ståhlberg, L. Pienryhmäohjaajan opas. 2019. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä: Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turku.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 10.5.2023. <http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>.

Varhaiskasvatuksen Opettajien liitto VOL. Johda pedagogiikka! Viitattu 16.12.2024. https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikka_low.pdf

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Helsinki: Edita.

