

## **”Johtajuus luodaan yhdessä”**

**Integroitu kirjallisuuskatsaus jaetusta johtajuudesta  
varhaiskasvatuksen kontekstissa**

Hanna Heiliö

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Terveys- ja hyvinvointialat

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijä(t) Heiliö, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 109	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>”Johtajuus luodaan yhdessä”</b> Integroitu kirjallisuuskatsaus jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksen kontekstissa		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaajat Tiina Kuukkanen ja Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden vahvistuminen, toimialan organisaatiomallien muutokset ja uusimmat normipohjaiset asiakirjat ovat luoneet pohjaa ja tarvetta jaetulle johtajuudelle ja sen tutkimukselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla jaettua johtajuutta ilmiönä ja ’jaettu johtajuus’- käsitettä varhaiskasvatuksen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integroituna kirjallisuuskatsauksena. Lopullinen tietokantahaku suoritettiin seuraavissa tietokannoissa: EBSCOhost, ProQuest Central, Finna, Janet Finna ja CORE Open Access Research Papers. Tietokantahaku tuotti yhteensä 1694 osuaa. Tietokantahaun lisäksi toteutettiin manuaalinen ja ’harmaan kirjallisuuden’ haku. Lopulliseen aineistoon sisältyi 16 alkuperäistutkimusta (12 tutkimusartikkelia ja neljä väitöskirjaa). Aineiston analyysi toteutettiin teorialähtöisesti sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tutkimustulokset kuvailivat monitasoisesti jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa. Jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta henkilöstön kollektiivinen ammattitaidon rakentaminen ja ylläpito sekä perustehtävän kehittämistyö vuorovaikutteisesti kaikilla toimijatasoilla nousivat esiin tutkimusaineistosta. Jaetussa toiminnassa jaettua johtajuutta kuvailivat selkeiden, toimivien ja yhdessä sovittujen työyhteisöjen toimintamallien, periaatteiden ja johtamismallien merkitys. Kommunikointia kuvasivat muun muassa yhteisesti jaetut kokemukset, reflektointi, informaation jako ja henkilöstön tapaamiset.</p> <p>Tutkimustulokset tukivat olemassa olevia jaetun johtajuuden paradigmoja, mutta myös tämän päivän varhaiskasvatuksen johtamistyön tarpeita. Tutkimustulokset viestittivät toimialan toimintakulttuurin ja johtajuuden selventämisen tarpeita sekä erilaisten keskustelufoorumien merkitystä laadukkaana varhaiskasvatuksen toteutumiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) (julkinen) johtaminen, johtajuus, hajautettu organisaatio, varhaiskasvatus, päivähoito, päiväkotitoimi, jaettu johtajuus, hajautettu johtajuus, integroitu kirjallisuuskatsaus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Heiliö, Hanna	Type of publication Master's thesis	Date December 2020 Language of publication: finnish
	Number of pages 109	Permission for web publication: x
Title of publication <b>“Leadership is created together”</b> Integrated literature review of distributed leadership in early childhood education		
Degree programme Master's Degree Programme in Health and Social Services Development and Management		
Supervisors Kuukkanen, Tiina and Mäkelä, Tapio		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>Strengthening effectiveness of early childhood education (ECE), organizational changes of ECE sector and the new statutory documents have created basis and a need for distributed leadership and research about it. Master's thesis's purpose was to describe distributed leadership as a phenomenon. The aim was to describe how distributed leadership was approached in ECE literature and research.</p> <p>Master's thesis was implemented as an integrated literature review. Database search was conducted in EBSCOhost, ProQuest Central, Finna, Janet Finna, and CORE Open Access Research Papers. Database search produced 1694 hits. Additionally, searches were conducted both manually and by going through the so-called grey literature. Finally, 16 original studies (12 research articles and four dissertations) were selected to the final review and analysis. The analysis was performed using theory-based content analysis method.</p> <p>The results described distributed leadership complexity in the context of ECE. From the point of view of shared expertise, the collective building, and the support of professional skills of the staff and the interactive development work between all the actors emerged from the results. Distributed activity described distributed leadership in the context of functional and clear operating models, shared principles, and management systems. Communication was described as shared experiences, collective reflection, shared information, and need of encounters among the employees.</p> <p>The results supported frameworks of distributed leadership and the specific needs of present-day leadership tasks in the field of ECE. The results also communicated the need to clarify sector's operational culture but also the core elements of leadership. Also, the role of different communication forums was significant for quality of ECE.</p>		
Keywords/tags (subjects) (public) management, leadership, distributed organization, early childhood education, day care, distributed leadership, shared leadership, integrated literature review		
Miscellaneous (Confidential information)		

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Johtamistraditioiden murros: mitä tämän päivän johtajuus vaatii?</b> .....	<b>5</b>
2.1 Kurkistus johtamistraditioiden suomalaiseen lähihistoriaan .....	5
2.2 Mitä johtaminen ja johtajuus nykyään on? .....	6
2.3 Jaettu johtajuus johtamisen kontekstissa .....	8
2.3.1 Jaettu johtajuus käsitteenä ja sen taustaa .....	9
2.3.2 Jaettu johtajuus ilmiönä: esimerkkinä koulutusjohtaminen.....	12
<b>3 Varhaiskasvatus: pedagogiikka ja johtaminen keskiössä</b> .....	<b>18</b>
3.1 Varhaiskasvatus 2000- luvulle saapuessa .....	19
3.2 Varhaiskasvatuslaki ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.....	21
3.3 Varhaiskasvatuksen johtaminen: onko jaetulle johtajuudelle tarvetta? .....	26
<b>4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimustehtävä</b> .....	<b>31</b>
<b>5 Kirjallisuuskatsauksen toteutus ja tieteenfilosofinen perusta</b> .....	<b>31</b>
5.1 Tieteenfilosofinen perusta.....	32
5.2 Integroitu kirjallisuuskatsaus .....	32
5.3 Kirjallisuuskatsauksen tarve, tarkoitus ja tutkimustehtävä.....	34
5.4 Aineistonkeruu.....	35
5.5 Aineiston laadun arviointi.....	38
5.6 Aineiston analyysi sisällönanalyysiä käyttäen .....	46
<b>6 Tulokset</b> .....	<b>51</b>
6.1 Jaettu asiantuntijuus.....	51
6.1.1 Ammattitaito .....	51
6.1.2 Kehittäminen .....	53
6.2 Jaettu toiminta.....	55
6.2.1 Työyhteisön toimintamallit .....	55
6.2.2 Työyhteisön toimintaperiaatteet .....	57
6.2.3 Työyhteisön johtamismallit .....	58

	2
6.3 Kommunikointi .....	63
6.3.1 Työyhteisön keskusteleavuus.....	63
<b>7 Pohdinta .....</b>	<b>64</b>
7.1 Kirjallisuuskatsauksen eettisyys ja luotettavuus .....	64
7.2 Tulosten tarkastelua .....	71
7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen aiheita .....	78
<b>Lähteet .....</b>	<b>79</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>92</b>
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen asiasanalista.....	92
Liite 2. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen lopullisen tutkimusaineiston valintaprosessi tietokannoittain .....	94
Liite 3. Tietokantahakujen osumamäärät.....	106
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Johtajuusmalleja.....	10
Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen tavoitteet .....	23
Kuvio 3. Aineiston keruu pääpiirteittäin .....	37
Kuvio 4. Sisällönanalyysin vaiheet.....	48
Kuvio 5. Esimerkkejä sisällönanalyysistä .....	49
Kuvio 6. Kirjallisuuskatsauksen tulosten tarkastelua .....	72
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Jaetun ja hajautetun johtajuuden piirteitä.....	11
Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit.....	36
Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto.....	40
Taulukko 4. Sisällönanalyysin analyysirunko.....	50

## 1 Johdanto

Varhaiskasvatus kuuluu suomalaiseen koulutusjärjestelmään ja on merkittävä osa lapsen oppimisen ja kasvun polkua (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 7). Ministeri Grahn-Laasonen kuvailee opetus- ja kulttuuriministeriön tiedotteessa, kuinka tutkimustieto varhaisvuosien merkityksestä on lisääntynyt. Varhaiskasvatus tukee koulutuksellista tasa-arvoa, vähentää syrjäytymistä ja antaa lapsille tasapuoliset mahdollisuudet oppimiselle. Varhaiskasvatuksen laatutekijät ovat moninaiset, mutta selkeästi tärkeimpiä tekijöitä ovat henkilöstön osaaminen ja koulutus. Vahva ja monipuolista osaamista omaava kasvatusyhteisö luo vankan ja rikkaan alun lapsen oppimisen polulle. (Uusi varhaiskasvatuslaki: lapsen etu keskiöön, henkilöstön osaamiseen panostetaan 2018; ks. Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 68–96.)

Suomessa varhaiskasvatukseen panostaminen on viime vuosina näkynyt monella tavoin yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi uusien varhaiskasvatusta koskevien normipohjaisten asiakirjojen ja lain käyttöönotolla: uusi varhaiskasvatuslaki tuli voimaan 1.9.2018 seuraten normipohjaisen varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden eli Vasun 2016 käyttöönottoa 1.8.2017 (päivitetty Vasu 2018 tuli voimaan 1.1.2019). Varhaiskasvatuksen merkitys on ilmentynyt myös vahvana yhteiskunnallisena keskusteluna lapsen subjektiivisesta päivähoito-oikeudesta ja lapsiryhmien ko'oista. Myös julkisen hallinnon viimeisimpien vuosien muutokset ovat vaikuttaneet varhaiskasvatuksen johtamisen toimintamalleihin (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 294–295, 299): varhaiskasvatuksen hallinto siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetusministeriön alaisuuteen 1.1.2013 (Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma 2011, 32).

Hujala ja muut (2017) ovat kirjoittaneet kirjaan ”Varhaiskasvatuksen käsikirja” artikkelin ”Johtajuus varhaiskasvatuksessa”. Artikkelissa Hujala ja muut (2017) kirjoittavat, kuinka normipohjainen Vasu määrittelee selkeästi johtajuuden ensimmäisiä kertoja varhaiskasvatuksen historiassa. Vasu tuo johtajan työhön vankan perustan ja määrittelee johtajan työn; samalla se vastuuttaa henkilöstöä johtajuuteen. (Hujala ym. 2017, 288.) Varhaiskasvatuksen johtajan työn tavoitteena on edistää osallistavan, innovoivan ja oppivan työyhteisön muodostumista. Keskeistä on yhdessä tekeminen, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä osallistavan toimintakulttuurin ylläpito.

(Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 29–30.) Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on, että juuri nyt, jos koskaan, onkin ajankohtaista tarkastella varhaiskasvatuksen johtamista tukevia toimintamalleja, jotta voitaisiin taata varhaiskasvatuksen laadukas toteutuminen uusien normipohjaisten asiakirjojen ja varhaiskasvatuksen monimuotoisten toimintaympäristöjen kontekstissa.

Jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstissa on tehty väitöskirjatasoista tutkimusta Suomessa jonkin verran viimeisen kymmenen vuoden aikana muun muassa hajautetun organisaation johtamisen näkökulmasta (ks. Halttunen 2009; Soukainen 2015). Pedagogisen johtajuuden näkökulmasta jaettua johtajuutta ovat tutkineet väitöskirjoissaan Fonsén (2014) ja Heikka (2014). Pro graduja ja opinnäytetöitä (AMK ja YAMK) jaetusta johtajuudesta on tehty varhaiskasvatuksen kontekstissa, mutta kirjallisuuskatsauksia aiheesta ei niinkään löydy.

Varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden merkityksellisyys, toimialan sisäiset organisaatiopohjaiset muutokset ja uusien normipohjaisten asiakirjojen mukanaan tuoma vaikutus varhaiskasvatuksen johtamistyöhön ovat luoneet pohjaa ja myös tarvetta jaetulle johtajuudelle sekä sen tutkimukselle (ks. Heikka 2014). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvailla jaettua johtajuutta ilmiönä. Tavoitteena on kuvailla, miten 'jaettu johtajuus'- käsitettä on lähestytty varhaiskasvatuksen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa.

Opinnäytetyön viitekehystä ja kirjallisuuskatsauksen tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisen painopisteiden löytämisessä ja johtamiskoulutuksessa, mutta myös kasvatus- ja koulutyöyhteisöjen toimintakulttuureiden arvioinnissa ja kehittämisessä. Opinnäytetyö kokonaisuutena vahvistaa myös tutkijan omaa kiinnostusta aihetta kohtaan sekä tukee tutkijan työtettä varhaiskasvatuksen opettajana sekä oman työyksikkönsä varhaiskasvatuksen opettajien mentorina.

## 2 Johtamistraditioiden murros: mitä tämän päivän johtajuus vaatii?

Johtaminen ja johtajuus ovat laajoja käsitteitä, joiden näkökulmat ovat vaihdelleet ja ovat edelleen moninaiset johtamistutkimuksen sisällä (mm. Ropo 2012, 17–20; Seeck 2012). Johtaminen, johtajuus ja johtaja organisaationsa johtajana ovat käsitteitä ja ilmiöitä, joista on haastavaa muodostaa selkeitä kokonaisuuksia niiden laaja-alaisuuden, monimuotoisuuden sekä kulttuuri-, tilanne- ja organisaatiosidonnaisuuden vuoksi. Ihmiset yhdistävät johtajuuteen paljon myös kokemuksellisuutta ja jopa tunteita. (Neilimo 2012, 68.) Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä ei pureuduta johtamisen ja johtajuuden tutkimuksen moninasiin historiallisiin polkuihin, vaan pysähdytään tämän hetken tutkimuksen valossa tarkastelemaan tämän päivän johtajuuden moninaisia tarpeita.

Juutiin (2017, 28) viitaten yhtä johtamisen ja johtajuuden teoriaa ei voi määrittää, mutta johtamiskäytänteiden tietyt kehykset voidaan kuitenkin muodostaa. Tähän opinnäytetyöhön valituissa näkökulmissa painottuvat johtajuuden kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen ja sitä kautta rakentuvan yhteisen prosessin – yhdessä tekemisen ja yhteisen asiantuntijuuden – sekä johtamisympäristön merkitys. Edellä mainitut osa-alueet ovat entistä tärkeimpiä tämän päivän organisaatioissa, joissa hajautettu johtaminen on arki päivää (mm. Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004). Syvempää paneutumista organisaatioteorioihin ei aiheen rajaamisen mahdollistamiseksi tässä opinnäytetyössä tehdä. Varhaiskasvatuksen johtamiseen ja sen kehitystarpeisiin 2000- luvulla perehdytään paremmin luvussa 3.

### 2.1 Kurkistus johtamistraditioiden suomalaiseen lähihistoriaan

Jotta ymmärrettäisiin, miten tämän päivän johtamisen paradigmoihin on päästy, on tärkeää kurkistaa siihen, miten johtamiskäytänteet ovat viime vuosien aikana muuttuneet.

Suomalainen julkinen hallinto ja siihen kuuluvat yksittäiset organisaatiot ovat vuosien saatossa käyneet läpi omaa murrostaan (Virtanen & Stenvall 2014, 65; Juuti 2017, 14;

ks. Seeck 2012). Julkisen hallinnon kehityskulku on kulkenut perinteisen, hallinnollisen johtamisajattelun kautta uuteen julkiseen johtamiseen (ks. Mäkelä 2020; Ropo 2012, 17–18) ja julkisen hallinnan malliin. Käytännön johtamistyössä on yhdistelty kuitenkin useampaa mallia. Julkinen hallinta eli governance- malli tuli esiin erityisesti 2000- luvun alussa. Julkista hallintaa voidaan kuvailla joko uutta julkista johtamista haastavaksi tai sitä täydentäväksi malliksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 40, 55; ks. Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2011, 244–257.)

Governance- käsite on hyvin monitahoinen: hallinta voidaan nähdä eräänlaisena moniosaisen järjestelmän hallintatapana ('corporate governance'). Julkisen toiminnan toteutukseen osallistuu tällöin yhteistyötasoisesti monia toimijoita; julkisen sektorin lisäksi toimijoiksi nähdään yksityinen sektori (yritykset) ja kolmas sektori (muun muassa järjestöt). Julkinen sektori on kuitenkin vastuussa toiminnan hyödyllisyydestä. Julkisen hallinnan toimintatapoja ovat esimerkiksi erilaiset yhteistyöverkostot, mutta myös demokraattisen hallinnan vahvistaminen. Julkista hallinnan käyttöönottoa on perusteltu muun muassa hallinnon kohtaamien asioiden monimutkaisuudella edellyttäen täten vuorovaikutteisempaa toimintatapaa. Julkinen hallinta on kohdannut myös ongelmia: esimerkiksi verkostoituminen on muodostunut itsetarkoitukseksi ja se on hämärtänyt vastuukysymyksiä. (Virtanen & Stenvall 2010, 55–57, 59.)

Kuten luvun alussa tuotiin esiin, organisaatioiden johtamisessa, niiden rakenteissa ja ohjausjärjestelmissä on esiintynyt viime aikoina monia muutoksia. Myös globalisaatio, teknologia, työntekijöiden koulutustasot ja asiakkaiden rooli ovat kehittyneet huomattavasti viimeisen sadan vuoden aikana, mutta jostain syystä johtamismallit eivät ole muokkaantuneet olosuhteiden vaatimalla tavalla (Virtanen & Stenvall 2014, 65; Juuti 2017, 14; ks. Riikonen 2012, 48).

## **2.2 Mitä johtaminen ja johtajuus nykyään on?**

Johtamista tarkasteltaessa eteen tulee kaksi englanninkielistä sanaa: 'management' eli asioiden johtaminen ja 'leadership' eli ihmisten johtaminen - toisin sanoen johtajuus. Nämä sanat kuvaavat johtamisen kahta eri lähestymistapaa. (Juuti 2016, 47.)

Idyllisessä tilanteessa asia- ja ihmiskeskeisyys kiinnittyvät synergisesti toisiinsa esimiehen työssä: tällöin esimies on onnistunut saamaan työyhteisön mukaan organisaatioiden tärkeiden arvojen ja päämäärien tavoitteluun (ks. Ropo 2012, 18; Kujala, Myllykangas & Sauer 2012, 10). Työt ovat organisoitu myös niin, että jokainen työntekijä on saanut tehtäviä ja tavoitteita, joihin he ovat pystyneet sitoutumaan riittävien resurssien ja tuen avulla ja jotka kehittävät heitä samalla ammatillisesti. (Juuti 2016, 50.)

Johtamisesta tulee usein mieleen esimiesten ja johdon välinen toiminta, mutta se pitää sisällään paljon muutakin. Johtamistutkimus on painottanut hyvin yksilökeskeisiä selitysmalleja ottamalla esimerkiksi tarkastelukohteeksi esimiehen persoonallisuuden. Tämä on kuitenkin osoittautunut liian yksipuoliseksi näkökulmaksi. Johtamisen hahmottamisen vaikeus tulee esiin sen vuorovaikutuksellisuutena. Vuorovaikutuksen edetessä johtaminen saa erilaisia muotoja riippuen tilanteesta ja ympäristöstä. Tämän kaltainen päättely vaatii luopumista tietyistä johtamisen lainalaisuuksista. (Juuti 2017, 24; ks. Kujala ym. 2012, 10.)

Ropo (2012, 18–19) viittaa tekstissään Yukliin (2010) kuvaillessaan johtajuudessa olevan kyse vaikuttamisesta: erilaiset tutkimukselliset näkökulmat liittyvät siihen, kun tarkastellaan, kuka vaikuttaa kehenkin, minkälaista vaikuttaminen on ja mihin vaikuttaminen perustuu. Myös Kujala ja muut (2012) kuvailevat johtajuuden määrittelyä samankaltaisesti: johtajuutta määriteltäessä etsitään nykyään kuvailuja siihen, miten johtajuus ilmenee, miten se näyttäytyy ja miten se toimii. Johtajuuden ja virallisen nimityksen johtajan suhde on myös kompleksi. Asemavalta muodostuu, kun henkilö siirretään esimiestehtäviin. Johtajuuden syntyminen ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista- johtajuus ei välttämättä häviä, vaikka henkilö poistetaan esimiestehtävistä. (Kujala ym. 2012, 10.) Neilimon mukaan (2012, 70) uudemmassa johtamistavassa ”johtajuus ja hyvä johtaminen nähdään ensi sijassa merkitysten antamisena asioille, mentaalisen vuorovaikutuksena johtajan ja johdettavien välillä, yhteisen näkemyksen, tavoitteen ja innostuksen luomisena”. Voidaan siis puhua esimerkiksi tilannejohtamisen ja vuorovaikutusjohtamisen eli transformatiivisen johtamisen elementeistä (Neilimo 2012, 71–72; ks. Laine, Käpykangas & Saari 2015).

Ympäristön dynaamisuus ja epävarmuus on lisääntynyt nykypäivän yhteiskunnassa ja organisaatioissa (ks. 'kompleksisuusajattelu' Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013). Byrokraattinen ja hierarkkinen johtamistapa ei enää tunnu toimivan. Tämän päivän johtaminen lähtee vuorovaikutuksellisesta päätöksenteosta, joka mahdollistaa työntekijöiden motivoinnin laadukkaaseen perustehtävän toteuttamiseen. Rationaaliseen ajatteluun pohjautuva johtamispuhe elää kuitenkin vahvasti tämän päivän organisaatioissa ja sen kyseenalaistaminen vaatii luovuutta ja rohkeutta. (Kujala ym. 2012, 11.)

Innoivoivan johtamistavan lisäksi tietoyhteiskunnan merkityksen vahvistuminen ja sen rooli organisaatioiden johtamisessa on korostunut yhteistoiminnallisuuden ja kommunikoinnin kontekstissa (Riikonen 2012, 54). Silvennoinen (2012, 80) näkee organisaation yhteisöllisyyden tapahtuvan pääasiassa yhdessä tekemisenä; se ei tapahdu vain organisaation sisällä, vaan myös yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Kokoavasti voidaan siis sanoa, että monenlainen asiantuntijuus, erilaiset tavoitteet ja organisoitumistavat tulisi osata yhdistää. Tämän kaltaisissa tilanteissa perinteisen yksilökeskeisen ja hierarkkisen johtajuuden tulisi antaa tilaa jaetulle johtajuudelle. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 69.)

## **2.3 Jaettu johtajuus johtamisen kontekstissa**

Alaluvussa 2.3.1 käsitellään jaetun johtajuuden taustaa ja käsitettä. Seuraavassa alaluvussa kuvaillaan pääpiirteittäin jaettua johtajuutta ilmiönä etenkin koulutusjohtamisen näkökulmasta (muun muassa Spillanen ja Harrisin tutkimukseen perustuen) tutkimustehtävän pohjalta, vaikkakin aineistoa on etsitty poikkitieteellisesti. Spillane ja Harris ovat tehneet uraauurtavaa tutkimusta koulutusjohtamisen kentällä. Suomalaisista tutkijoista Juuti ja Ropo ovat jaetun johtajuuden merkittäviä tutkijoita suomalaisen johtamisen kontekstissa; taustalla heillä on liike- ja organisaatiojohtamisen kehitys. Varhaiskasvatuksen jaettua johtajuutta tarkastellaan enemmän luvussa 3.

Tämän opinnäytetyön raportoinnissa käytetään pääosin jaetun johtajuuden ja johtamisen käsitteitä. Tarvittaessa käsite eritellään hajautettuun ('distributed') ja jaettuun ('shared') johtajuuteen näkökulmien kohdistamisen selkeyttämiseksi.

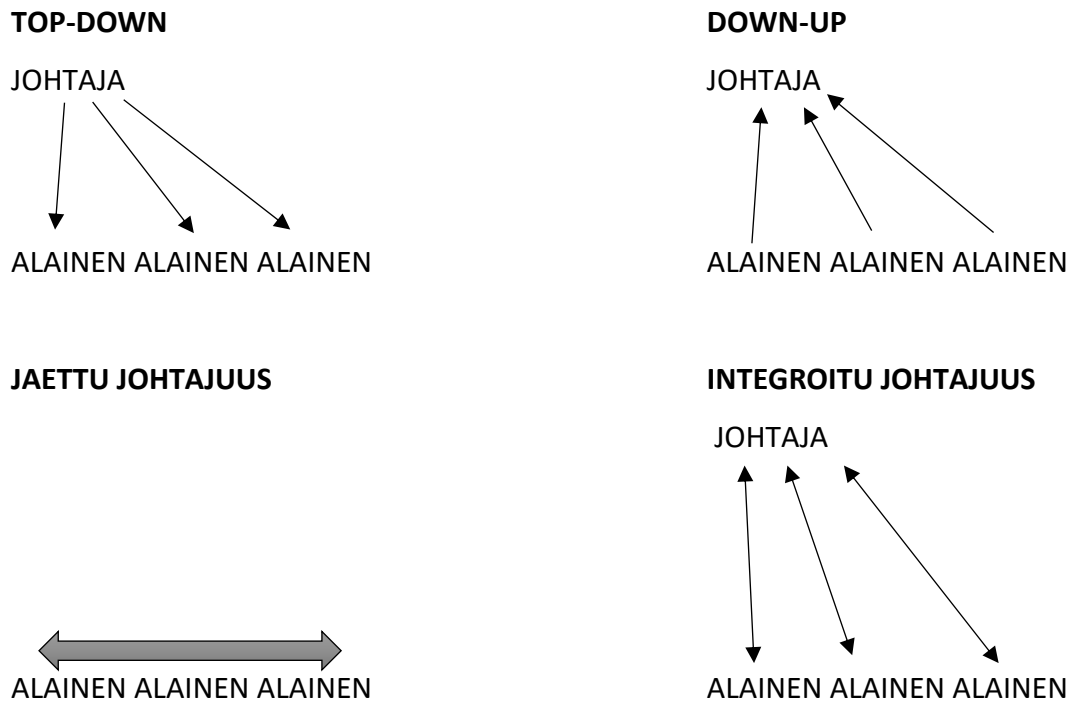
### 2.3.1 Jaettu johtajuus käsitteenä ja sen taustaa

Jaetun johtajuuden taustaan, siitä tehtyyn kirjallisuuteen ja tutkimusaineistoon tutuessa törmää ilmiön monimuotoisuuteen ja kompleksisuuteen. Jo itse ilmiöstä käytetty terminologia on laaja ja moniulotteinen; yksiselitteistä käsitteen määrittelyä on vaikea muodostaa.

Jaetusta johtajuudesta käytetään suomenkielisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa *jaetun johtajuuden* käsitteen lisäksi (mm. Juuti 2017; Ropo ym. 2005; Jäppinen, Kiuttu & Pöysä-Tarhonen 2011, 201) muun muassa termiä *hajautettu johtajuus* kuvaillen johtamismallia hajautetuissa organisaatioissa ja kouluyhteisöissä (mm. Kyllönen 2011; Vartiainen ym. 2004). Jaettuun johtajuuteen kuuluvia piirteitä on kuvattu myös *kutsuvan johtamisen* (Onnismaa & Kiander 2012, 32), *yhteisöllisen johtamisen* (mm. Kärkkäinen 2005), *yhteisen johtajuuden* (mm. Fonsén & Keski-Rauska 2018), *parijohtajuuden* (mm. Houni, Ansio & Järvinen 2013, 213–228) ja esimerkiksi *tiimijohtamisen* (mm. Mielonen 2011; Nordbäck 2018) näkökulmista.

Englanninkielisessä tutkimuksessa jaetusta johtajuudesta on käytetty muun muassa käsitteitä *shared (jaettu) leadership* (mm. Kocolowski 2010; Pearce 2004; Pearce & Conger 2003; Mielonen 2011; Nordbäck 2018; Konu & Viitanen 2008), *distributed (hajautettu) leadership* (mm. Harris 2008; Spillane 2005; Gronn 2008; Harris 2012; Hargreaves & Fink 2008; Heikka, Waniganayake & Hujala 2012), *joint leadership* (Rodd 2019, 293), *dual leadership* (parijohtajuus) (mm. Houni ym. 2013, 213–228), *co-leadership (yhteisjohtajuus)* (mm. Ropo 2011, 202), *dispersed (hajautettu)*, *devolved (hajautettu)*, *democratic (demokraattinen)*, *collaborative (yhteinen)*, *collective (kollektiivinen)*, *concurrent (samanaikainen)*, *co-ordinated (koordinoitu)* ja *relational (vuorovaikutuksellinen) leadership* (Fitzsimons, James & Denyer 2011, 313).

Gronn (2008, 141) pohtii artikkelissaan hybridijohtamisen (*'hybrid'*) käsitteen käyttöä hajautetun johtamisen sijaan (ks. Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 157–173). Locke (2003, 281–282) kirjoittaa eräänlaisesta *integroidusta johtajuudesta* jaetun sijaan, joka painottaa hierarkkista johtajuutta jaetun lisäksi (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Johtajuusmalleja (Locke 2003, 272, muokattu)

Ratkaiseva ero käsitteiden 'shared' ja 'distributed' välillä nähdään ilmiöiden tarkastelun näkökulmissa: 'shared leadership' – ilmiötä tarkastellaan usein tiimipohjaisen työn johtamisessa ('self-led teams' tai 'collective leadership'). Koulutusjohtamisen näkökulmasta jaettua ('distributed') johtajuutta tarkastellaan läpi koko organisaation kulkevana sosiaalisen prosessina, johtajuuden käytänteinä (ks. taulukko 1). (Fitzsimons ym. 2011, 314; ks. Heikka 2014, 34.) Jaetun johtajuuden ilmiön tarkempi kuvaus löytyy luvusta 2.3.2.

Jaetun johtajuuden monitasoisuuden haasteet näkyvät jo käytetyssä terminologiassa. 'Jaettu johtajuus' käsitteenä on ollut yleisin suomenkielisessä tutkimuksessa käytetty termi kyseisestä ilmiöstä, mutta se ei kuitenkaan tuo esiin ilmiön monia näkökulmia (Halttunen 2009, 26). Monet englanninkieliset käsitteet jaetusta johtajuudesta ovat puolestaan tuoneet mukanaan käsitteen rajojen hämärtyksen ja sen "huolimattoman" käytön (ks. Harris & Spillane 2008, 32). Yleinen ongelma on se, että käsitettä 'distributed leadership' käytetään kattamaan kaikkia jaetun, yhteistyöhön perustavan ja laajennetun johtajuuden ilmiöitä. (Harris 2012, 11; ks. Heikka 2014, 33–34.; Mielonen 2011, 46; Kocolowski 2010, 24; Heikka ym. 2012, 31.) Käsitteiden epämääräinen

käyttö aiheuttaa haasteita jaettuun johtajuuteen liittyvässä tutkimustyön toteuttamisessa suhteessa tutkimustulosten tulkintaan ja käsitteiden operationalisointiin arjenkäytänteisiin (Heikka ym. 2012, 31; Heikka 2014, 33–34).

Taulukko 1. Jaetun ja hajautetun johtajuuden piirteitä (Fitzsimons ym. 2011, 319, muokattu)

JAETTU JOHTAJUUS	HAJAUTETTU JOHTAJUUS
Johtajuus muodostuu nimetyn johtajan ja muiden ryhmän jäsenten jakaessa johtajuusrooleja.	Johtajuutta toteuttaa nimetyn johtajan lisäksi muut organisaation jäsenet.
Johtajuus sisältää monia yksilöitä, jotka toteuttavat itsenä johtamista ja antavat toisten johtaa heitä läpi vastavuoroisen vaikuttamisprosessin.	Johtajuuskäytännöt muodostuvat johtajien, alaisten ja kontekstin vuorovaikutuksessa.
Jaettua tietoa ilmenee ryhmän jäsenten keskuudessa.	Jaettu tieto ilmenee ihmisten ja kontekstin välillä.
Kollektiivinen vaikuttaminen.	Kehitetään mm. yhteistoimintaa.

### Jaetun johtajuuden tutkimustaustaa lyhyesti

Ropo (2011, 201; ks. Pearce & Conger 2003, 6) kuvailee jaetun johtajuuden juurien sijoittuvan jo vuoteen 1924, jolloin Mary Parker Follett loi käsitteen ” Law of the situation”, jonka periaatteena oli, että tilanne - ei niinkään yksilö - määrittelee säännöt. Harris (2008, 174) viittaa artikkelissaan Cecil Gibbsiin (1954, No. 740), joka käytti ensimmäistä kertaa käsitettä ’distributed leadership’ kuvaamaan vaikuttamisprosessien ilmentymistä ryhmissä keskitetyn ja hajautetun johtajuuden kontekstissa.

Pearce ja Conger (2003) kuvailevat, kuinka sekä Folletin (1924) ”Law of the situation”- käsite että Bowersin ja Seashoren (1966, 249) näkemykset molemminpuolisesta johtajuudesta (’mutual leadership’) muodostivat jaetun (’shared’) johtajuuden teoreettisen perustan. Folletin (1924) kirjan sekä Bowersin ja Seashoren (1966) artikkelin välisenä aikana jaetun johtajuuden tutkiminen perustui tiettyihin teoreettisiin kokonaisuuksiin: niitä olivat muun muassa ihmissuhteet ja sosiaaliset rakenteet, roolit ryhmissä ja yhteisjohtajuus. (Pearce & Conger 2003, 7.)

1970-luvulta 1990-luvulle muodostui lisää teoreettisia suuntauksia tukemaan jaetun ('shared') johtajuuden muodostumista. Pearce ja Conger (2003, 4–5) nimeävät esimerkiksi Vroomin ja Yettonin (1973) muodostaman osallistavan päätöksenteon, Manzin ja Sims'n (1980) itsensä johtamisen ja Klimoskin ja Mohammedin (1994) jaetun tietoisuuden orientaatiot paradigmoiksi, jotka tukivat jaetun johtajuuden teoreettisia lähtökohtia.

1980-luvulla vahvistui organisaatioiden tarve transformationaaliseen ja visioivaan johtajuuteen, joka johdatti johtajuustutkimuksen pois yksilökeskeisestä johtamisajattelusta. Tämän seurauksena hajautetun ('distributed') johtajuuden lähestymistavat saivat jalansijaa etenkin 2000-luvun koulutusjohtamisen tutkimuksessa. (Heikka 2014, 32; ks. Heikka ym. 2012, 31.) Vaikkakin jaetun ('shared'), yhteisöllisen ja osallistavan johtamisen ilmiöt eivät ole uusia, Harris (2012, 7) kuvailee 'distributed leadership' käsitteen pohjalta Spillanen ja muiden (2001) näkemystä merkityksellisenä ja uraauurtavana jaetun johtajuuden tutkimuksen kannalta: Spillanen ja muiden (2001) mukaan johtajuus ilmenee johtajien, alaisten ('followers') ja tilanteiden välisenä vuorovaikutuksena.

Jaettua ('distributed') johtajuutta on tutkittu monien tieteenalojen ja traditioiden näkökulmista (Harris 2012, 12), vaikkakin jaettu johtajuus on tutkimuksen kohteena kohtalaisen nuori (Heikka ym. 2012, 31; Kocolowski 2010, 22). Tutkimuksia on tehty muun muassa koulutusjohtamisen, opettajajohtajuuden ja organisaatiomuutosten kontekstissa (Harris 2012, 12), mutta myös terveydenhuollon tutkimus on ollut avoin jaetun johtajuuden tarkastelulle (Kocolowski 2010, 22). Tämän hetken tutkimuksen painotusalueena on jaetun johtajuuden ilmiön vaikuttavuus: miten jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa organisaation tuotoksiin esimerkiksi oppilaiden oppimistuloksiin (Harris 2012, 11–13; ks. Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja & Lewis 2008).

### **2.3.2 Jaettu johtajuus ilmiönä: esimerkkinä koulutusjohtaminen**

Leadership-tutkimusta on alun perin ohjannut määrätietoisesti johtajuuden näkeminen yksilökeskeisenä ilmiönä. Työn tekemisen luonne ja tavat on kuitenkin muok-

kaantuneet viime vuosien aikana: muun muassa tiimi-, asiantuntija-, etä- ja verkostotyö moniammatillisuuden lisäksi peräänkuuluttavat erilaista johtajuutta perinteisen hierarkkisen johtajuuden tueksi. Vaikka virallista johtajaa tarvitaan organisaatioissa, on nähty tarpeellisena omaksua *yhdessä tekemisen tapoja ja jaettua johtajuutta*. (Ropo 2011, 201; ks. Ropo ym. 2005, 18–19; Juuti 2017, 24.)

Tämänhetkisen työn tekemisen kulttuuriin sopii jaettu ja *keskusteleva* johtaminen, joka perustuu työyhteisön sitoutumiseen *perustehtävän toteuttamiseen*. Voidaan puhua myös *merkityksen johtamisesta*. Tällöin päätöstenteko perustuu ei niinkään johtajien päätöksiin, vaan työyhteisön sisällä käytyihin *keskusteluihin ja avoimeen tiedonvaihtoon*; johtaminen on siis sinällään osa kaikkien työntekijöiden työtä. Jaettu johtaminen perustuu *tavoitejohtamisen, demokraattisen ja osallistavan johtamistyön* lähestymistapoihin. (Juuti 2017, 49–50.)

Työyhteisön tasapainoisuus *päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskustelevuuden* välillä vahvistaa sitä, että työyhteisössä toimitaan *tavoitteellisesti, innostuneesti, hyvän työskentely ilmapiirin vallitessa ja jaetaan näkökulmia sekä ajatuksia* (Juuti 2017, 145–146). Kaikki nämä elementit tukevat Juutin (2017, 145) mukaan jaetun johtajuuden syntymistä: tällöin korostuu *erilaisuuden arvostaminen ja ihmisten välinen kunnioitus* (Juuti 2016, 18–19).

Ropo ja muut (2005) tarkastelevat jaettua johtajuutta kahdesta eri näkökulmasta. Jaettu johtajuus voi esiintyä *johtajan tehtävänkuvan sekä vastuiden jakamisena tai yhdessä tekemisen prosessina*. Yhdessä tekemisen prosessissa, joka lähestyy myös Juutin (2017) kuvausta jaetusta johtajuudesta, keskiössä on ihminen kehollisena ja historiallisena kokonaisuutena. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa toisten kerrontaa siitä, miten he kokevat arjen tapahtumat ja minkälaisia tulkintoja niistä on tehty. Tarkoituksena on jakaa kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Tavoitteena on *näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen* (ks. Kärkkäinen 2005, 76–82). Yhteistä Ropon ja muiden (2005) esittämälle jaolle on se, että hyvän johtajuuden perustana ei ole tietää enemmän, paremmin tai kokonaisvaltaisemmin. Ensisijaista - ja samalla haasteellisinta - on halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä likoon persoonana. (Ropo ym. 2005, 19–20.)

*Asiantuntija- ja tietotyö* on lisääntynyt nykypäivän organisaatioissa: yksittäisen henkilön on mahdotonta hallita kaikkea sitä tietoa, mitä organisaation sisällä tarvitaan (Pearce 2004, 47; Kocolowski 2010, 22; ks. Ropo ym. 2005, 77). Tieto on nähty usein johtajan perusominaisuutena. Tiedon omistajalle on syntynyt mahdollisuus hallita ja johtaa muita. Kun pystytään irrottautumaan ajatuksesta, että vain johtajalla on tiedollinen valta-asema, voi ymmärrys johtajuudesta muuttua joustavammaksi ja tällöin johtajuus voidaan sisäistää myös yhteisöllisenä, monen ihmisen toimintana. Tietäminen on vuorovaikutteista tekemistä, jolloin myös johtaminen nähdään vuorovaikutuksena, jonka pyrkimyksenä on tukea yhteistoimintaa. (Ropo ym. 2005, 51–52.) Organisaatioiden haasteena on ollutkin toteuttaa ns. tietämyksen johtamista: ongelmat tiedon saannissa ja sen kulussa ovat olleet toistuvasti esillä organisaatioiden toimivuuteen kohdistuneissa tutkimuksissa (Ropo ym. 2005, 77). Tietojohtaminen tarvitsee onnistuakseen hyvin joustavan organisaatorakenteen (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 285).

Pearce (2004) on artikkelissaan ”The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work” käsitellyt jaetun (‘shared’) johtajuuden ja tietotyön välistä suhdetta tiimityön kontekstissa: mitkä työn piirteet vaativat jaettua johtajuutta? Mikä on virallisen johtajan rooli ja organisaation tehtävät jaettua johtajuutta kehittäessä? Mitkä vertikaalisen ja jaetun johtajuuden elementit ovat tärkeitä työn vaikutuksia ajatellen? Pearce (2004) päätyy artikkelissaan kuvaamaan jaetun johtajuuden vaikuttavuuden esiintyvän tehtävissä, jotka ovat keskenään *toisistaan riippuvaisia, vaativat luovuutta ja ovat monimutkaisia. Organisaation rakenteiden ja järjestelmien* tulee vahvistaa jaetun johtajuuden toteuttamista ja sen kehittämistä kaikilla toimijatasoilla. *Organisaatiokulttuurin* kirkastamisella voidaan myös todentaa jaetun johtajuuden arvoa. *Virallisella johtajalla* on tärkeä rooli jaetun johtajuuden kehittämisessä ja ylläpidossa: tehtäviä ovat muun muassa tiimien muodostamiset, tavoitejohtaminen, resurssien takaaminen ja vision kirkastaminen. Pearce (2004) näkee johtajan merkityksellisen roolin myös työhön sitouttajana, motivoijana ja prosessien suunnittelijana. (Pearce 2004, 47–48.)

Pearcen (2004) artikkeli näyttäisi lukijalleen peräänkuuluttavan koko organisaation toimijoiden *vastuuta* perustehtävän toteuttamiseksi, voidaan puhua myös vastuullisesta johtamisesta ('responsible leadership') (Pearce 2014, 285; Juuti 2016, 82). Myös Kocolowski (2010, 24) määrittelee jaetun ('shared') johtajuuden *kollektiiviseksi vastuiden ja tehtävien jaoksi*. Jaetussa johtajuudessa *roolien vaihtaminen* tehtävien aikana ja toisiaan täydentävien roolien omaksuminen, esimerkiksi erilaisten osaamisten, taitojen ja vuorovaikutusverkostojen pohjalta, auttaa tukemaan *yhteisen tiedon* muodostumista (Fitzsimons ym. 2011, 317; Kocolowski 2010, 24; ks. O'Toole, Galbraith & Lawler III 2003, 257).

### **Jaettu ('distributed') johtajuus koulutusjohtamisen kontekstissa**

Jaettua johtajuutta koulutusjohtamisen näkökulmasta on tutkittu etenkin 2000-luvulta lähtien (mm. Spillane, Halverson & Diamond 2004; Spillane 2005; Harris & Spillane 2008; Woods, Bennett, Harvey & Wise 2004, Harris 2008; Harris 2012; Heikka ym. 2012; Fitzsimons ym. 2011; Kyllönen 2011, Karikoski 2009). Etenkin Spillanen ja Harrisin tutkimukset jaetusta ('distributed') johtajuudesta koulutusjohtamisen näkökulmasta ovat luoneet jaetulle johtajuudelle teoreettista ja empiiristä tutkimustietoa, jonka pohjalta on myös Suomessa tehty koulutusjohtamiseen liittyvää tutkimusta (esim. Heikka 2014). Vaikka jaetun ('distributed') johtajuuden empiirinen tutkiminen on vielä alkuaskelissaan, monet maat ovat ottaneet jaetun johtajuuden osaksi omaa koulutuksen uudistamisprosessia (ks. Alava, Halttunen & Riski 2012, 36–37). Jaetun johtajuuden elementtien sulautuminen osaksi koulujen johtamista, nähdään olevan kuitenkin vielä puutteellista. (Harris 2012, 9.)

Spillane (2005) kuvailee jaettua johtajuutta johtamiskäytänteinä: ei niinkään johtajan rooleina tai tekoina, vaan *ihmisten ja tilanteiden vuorovaikutuksena*. Keskustelu jaetusta johtajuudesta jääkin usein Spillanen mukaan keskeneräiseksi tuoden esiin vain useiden yksilöiden vastuunotot johtamisesta. Tämä "leader-plus"-ajattelu ei kuitenkaan kuvaa jaetun johtajuuden kokonaisuutta, vaan johtajuuden ilmentyminen tulisi muodostua vuorovaikutuksessa johtajien, alaisten ('followers') ja tilanteiden kesken. (Spillane 2005, 144–145; ks. Spillane ym. 2004, 27–29.) Spillane (2005) ei myöskään pidä jaettua ('shared'), tiimijohtamista ja demokraattista johtamista synonyymeinä

hajautetulle ('distributed') johtajuudelle: hajautettu ('distributed') johtajuus muodostaa perustan toteuttaa jaettua ('shared') johtajuutta. Tiimijohtaminen ei myöskään välttämättä pidä sisällään jaettua ('distributed') johtajuutta ja toisaalta jaettu johtajuus ei ole välttämättä aina demokraattista. (Spillane 2005, 149.)

Jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki johtavat samaan aikaan: keskeistä on, *miten johtajuutta on tuettu ja miten se toteutetaan*. Jaettu johtajuus lähtee ajatuksesta, että monella työntekijällä sekä virallisissa että epävirallisissa verkostoissa on valmiuksia osallistua johtajuuteen. Jaetulla johtajuudella nähdään olevan yhteys yksilön johtajuuskykyjen vahvistamiseen ja ammatillisesti oppivan yhteisön rakentamiseen. (Harris 2008, 173–176.)

Myös Woods ja muut (2004) ovat päätyneet artikkelissaan samankaltaisiin jaetun ('distributed') johtajuuden kuvauksiin kuin Spillane ja Harris. Woods ja muut (2004, 441) kuvailevat jaettua johtajuutta ryhmän tai verkoston omaisuutena, joka on muodostunut yksilöiden vuorovaikutuksessa. Wood ja muut (2004, 441) viittaavat Gronniin (2002b: 3) kirjoittaessaan, kuinka vuorovaikutuksessa ollessaan yksilöiden aloitteet ja asiantuntijuus muodostavat kokonaisuuden, joiden summa on isompi kuin yksilön yksittäiset teot yhdistettyinä.

Woods ja muut (2004) kuvailevat jaettua johtajuutta myös *johtajuuden rajojen avaamisella* esimerkiksi tarkastelemalla opettajien mukaanottoa johtajuuteen. Myös johtajuuden määrittely *osaamisen ja asiantuntijuuden* pohjalta kuvaa jaetun johtajuuden ilmiötä. Jos koko organisaation erityisosaaminen ja asiantuntijuus "tuodaan yhteen", voidaan luoda dynaamiset ja kontekstiin pohjautuvat johtajuuden käytänteet. (Woods ym. 2004, 442; ks. Juuti 2017, 40; Nivala 1999.) Voidaan siis nähdä, että organisaatio, sen sidosryhmät, tilanteet ja rakenteet ovat osa jaetun johtajuuden rakentamista, unohtamatta kuitenkaan jokaisen organisaation ainutlaatuisuutta (Heikka ym. 2012, 39–40). Jaetun johtajuuden ilmiön sisällä vaikuttavat myös *kontrollin ja itsenäisyyden käsitteet*, mutta myös ilmiön mahdollisuudet tukea *organisaatiota muutos- ja kehittämissyöissä* (Woods ym. 2004, 444–445).

### Jaetun johtajuuden mahdollisuudet ja haasteet

Jaetulla johtajuudella nähdään olevan vaikutusta vastuullisen ('responsible leadership') johtamisen toteuttamiselle (Pearce ym. 2014, 285) sekä organisaation positiiviseen kasvuun ja menestykseen (Harris 2012, 9). Harris ja Spillane (2008, 31) viittaavat Hargreavesiin (2007) kirjoittaessaan, kuinka jaetun johtajuuden rooli on merkittävä organisaation kehittymisessä kohti "tasaisempaa" päätöksentekoprosessia. Tällöin päätöksenteko toteutuu yksilöiden vuorovaikutuksessa (Harris 2008, 174).

Jaetulla ('shared') johtajuudella näyttää olevan vaikutusta työskentely-ympäristön kehittämiseen. Jaetun johtajuuden toimintatapa on ideaali etenkin sosiaali- ja terveysalla, kuten myös varhaiskasvatuksessa, jossa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä hyvin moninaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Tällainen työkonteksti vaatii *työntekijältä sitoutumista ja motivaatiota kehittää* jatkuvasti omaa työtään yhdessä muiden kanssa. Keskiössä on tällöin *kollektiivinen toiminta* ja jaetun johtajuuden käytännöt (Konu & Viitanen 2008, 35–36, 37; ks. Isoherranen 2012, 5; Harris & Spillane 2008, 31–32; Kocolowski 2010, 27–28), mutta myös tarkka tarkastelu siitä, *missä kontekstissa johtajuutta jaetaan ja, mihin sillä pyritään* (Harris & Spillane 2008, 33; ks. Harris 2012, 10).

Jaetulle johtajuudella on myös haasteensa, se ei välttämättä sovi kaikkiin johtamista tarvittaviin tilanteisiin. On olemassa tilanteita, joihin pitää reagoida nopeasti ja, joista vain virallinen ja nimetty johtaja voi päättää. Jaetun johtajuuden onnistumiselle haasteena voivat olla työyhteisön sisällä vallitsevat erilaiset tavoitteet ja prioriteetit, mutta myös "piilojohtajuuden" vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen (Harris 2008, 178; ks. Locke 2003, 278–279).

Hargreaves ja Fink (2008) pitää jaetun ('distributed') johtajuuden isoimpina haasteina moraalisia ja demokraattisia tekijöitä: minkälaista jaettua johtajuutta tavoittelemme? Mitä haluamme jaetulla johtajuudella viestittää? Onko jaettu johtajuus vain uusi johtajaportaan työväline hallita alaisiaan? (Hargreaves & Fink 2008, 238–239.) Vai onko kyseessä todella työyhteisön voimaannuttaminen? Entä, miten koulutusjohtamisen kontekstissa lapset, nuoret ja muu yhteisö otetaan mukaan perustehtävän

kehittämiseen? Tämä kaikki tarvitsee jaetun johtajuuden tarkkaa ja eettistäkin lisätarkastelua. (Woods ym. 2004, 454.)

Tutkimuksellisesti jaetun johtajuuden haasteena on ollut jo edellä käsitellyt terminologian käytön haasteet, mutta haasteet näkyvät myös siinä, miten jaettua johtajuutta voidaan ylipäänsä tarkastella ja mitata. Jaettu johtajuus ilmiönä on moniulotteinen ja käsitteen käyttö on vasta vahvistumassa. (Konu & Viitanen 2008, 30.) Kaikki johtajuus on aina jollain tasolla jaettua ('distributed'), mutta tutkijoiden kiinnostuksen kohteena on enemmänkin, *miten johtajuutta jaetaan ja mitkä ovat sen vaikutukset*. Yhteinen näkemys kuitenkin on, että lisää tutkimusta tarvitaan jaetun johtajuuden mahdollisuuksista ja heikkouksista erilaisissa konteksteissa. (Harris 2012, 9–10; ks. Kocolowski 2010, 29.)

### **3 Varhaiskasvatus: pedagogiikka ja johtaminen keskiössä**

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen kontekstina toimii varhaiskasvatus ja sen johtaminen. Lukuun 3 on koottu napakasti suomalaisen varhaiskasvatuksen keskeistä sisältöä 2000-luvun vaihteesta lähtien. Varhaiskasvatusta ja sen pääpiirteitä on kuvattu pääosin suomalaisessa kontekstissa aiheen rajaamisen mahdollistamiseksi, mutta varhaiskasvatuksen johtamiseen siirryessä myös kansainvälinen tutkimus tulee esiin.

Aiheen käsittely aloitetaan alaluvussa 3.1 suomalaisen varhaiskasvatuksen kuvailusta 2000-luvulle siirryessä ja käsitellään varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisia tehtäviä. Samassa luvussa kuvaillaan myös ammattirakenteen muutosta ja varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden osatekijöitä viimeisten vuosikymmenten aikana. Alaluvussa 3.2 käsitellään tämän hetken varhaiskasvatuksen keskeisiä normipohjaisia asiakirjoja: varhaiskasvatustalain (2018) ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita 2018 (2019). Luvussa 3.3 siirrytään varhaiskasvatuksen johtamisen taustaan ja tämänhetkisiin ominaispiirteisiin.

### 3.1 Varhaiskasvatus 2000- luvulle saapuessa

Suomessa yleinen suhtautumistapa varhaiskasvatukseen ja päivähoidon muuttui 2000- luvulle siirtyessä: subjektiivinen päivähoido-oikeus oli tullut voimaan vuonna 1996, jonka mukaan kaikki alle kouluikäiset lapset olivat oikeutettuja varhaiskasvatukseen eikä päivähoido enää perustunut sosiaalihuollon tarveharkintaan. Esiopetus siirtyi osaksi perusopetuslakia vuonna 1998 ja täten vahvisti omaa rooliaan osana lasten oppimista ja koulutusta. (Kinos, Karila & Palonen 2010, 230–231, 237.)

Lasten päivähoidon hallinto siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöltä opetus- ja kulttuuriministeriöön vuoden 2013 alusta. Tällöin myös varhaiskasvatuksen sisällöllinen ohjaus siirtyi Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta Opetushallitukselle. (Karila 2016, 6.) Esiopetuksesta tuli lakisääteinen vuonna 2015 (Esiopetuksesta velvoittavaa 1.8. alkaen 2015). Subjektiivinen päivähoido-oikeus palautui 1.8.2020 oltuaan rajattuna Sipilän hallituksen aikana (HE 34/2019 vp).

Päivähoidon, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen keskeiset käsitteet ovat myös eläneet suomalaisen yhteiskunnan ja sosiaali- ja terveydenhuollon, koulutusjärjestelmän muutoksen sekä kansainvälistymisen kontekstissa (Alila, Eskelinen, Estola, Kahiluoto, Kinos, Pekuri, Polvinen, Laaksonen & Lamberg 2014, 15). Tässä opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtajuuden käsitteisiin luvussa 3.3.

Varhaiskasvatuksen akatemisoituminen oli alkanut jo 1990- luvulla ja jatkui 2000- luvulle. Lastentarhanopettajankoulutus vakiintui yliopistoihin ja lähestyi luokanopettajan koulutusta. Varhaiskasvatus tieteen alana rikastui osana kasvatustiedettä. (Kinos ym. 2010, 230.) Kinos ja muut (2010, 242) tuovat esiin, viitaten Lastentarhanopettajaliiton toteuttamaan kyselyyn ”Pula lastentarhanopettajista pahenee” (2009), kuinka sosionomien ammattiryhmän osuus lisääntyi lastentarhanopettajien toimenkuvan tekijöinä 2000- luvulle tultaessa. Kinos ja muut (2010) jatkavat viitaten Karilaan ja Nummenmaan (2001) sekä Karilaan (2008) kirjoittaessaan, kuinka tämän seurauksena päivähoidon muodostui lastenhoitajien koulutustaustojen lisäksi hyvin moninainen osaamiskenttä. Tavoitellun jaetun asiantuntijuuden sijaan tämä aiheutti kuitenkin

sen, että eri ammattilaisten vastuut ja velvollisuudet hämärtyivät. (Kinos ym. 2010, 236.)

Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen rooli ja tehtävät ovat vaihtuneet vuosien saatossa ja niiden painotukset ovat vaihdelleet. Näitä tehtäviä ovat olleet muun muassa sosiaalipoliittiset, tasa-arvoa edistävät, lapsi-, perhe-, koulutus- ja työvoimapoliittiset tehtävät. Vähimmälle keskustelulle ovat jääneet lapsi-, tasa-arvo- ja koulutuspoliittiset näkökannat. Tähän on vaikuttanut muun muassa varhaiskasvatuksen pedagogiikan vähäisempi merkitys suhteessa varhaiskasvatuksen muihin yhteiskunnallisiin rooleihin. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan kehittäminen 2000-luvulta lähtien (esimerkiksi 2003 vuodesta alkaen varhaiskasvatussuunnitelmien kehittäminen) ja erityisesti toimialan siirtyminen opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vahvisti varhaiskasvatuksen roolia osana suomalaista kasvatusta ja koulutusjärjestelmää. (Alila ym. 2014, 11–13.)

Varhaiskasvatus on ollut mielenkiinnon ja erilaisten toimenpiteiden kohteena myös maailmanlaajuisesti viime vuosina. Kansainväliset organisaatiot ja yhteisöt ovat nostaneet varhaiskasvatuksen merkityksen esiin. Erilaiset varhaiskasvatuksen järjestämistä ja laatua koskevat suositukset sekä kansalliset lapsipoliittiset ohjelmat ja aktiviteetit ovat olleet konkreettisia esimerkkejä kiinnostuksen kasvusta. Yhteinen näkemys on, että laadukkaalla varhaiskasvatuksella on myönteinen merkitys yksilölle ja yhteiskunnalle. (Karila 2016, 6–7.) Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriön varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelman ”Oikeus oppia” (2020–2022) tarkoituksena on tukea varhaiskasvatusta lapsen oppimisen tukijana. Tavoitteena on luoda tasa-arvoisia edellytyksiä oppimispoluille, edistää oppimisen tukea, luoda oppimiselle joustavampi alku ja parantaa varhaiskasvatuksen laatua esimerkiksi tukemalla varhaiskasvatuksen johtamistyötä. (Varhaiskasvatuksen laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelma n.d.)

Varhaislapsuuden merkitys ihmisen elämäkylussa nähdään huomattavana. Lähtökohtaisesti koetaan myös, että lapsella on oikeus hyvään lapsuuteen. Länsimaisissa yhteiskunnissa lapsen elämään nähdään kuuluvan institutionalisoituminen kotiin, päivähoidon ja kouluun: tästä esimerkkinä ovat olleet OECD:n ja EU:n kannanotot

lasten varhaiskasvatukseen osallistumisen merkityksestä ja huoli niiden maiden tilanteesta, jossa osallistuminen on alhaista. Päinvastaisia kannanottoja aiheesta kuitenkin myös ilmenee: Suomessa esimerkiksi kotihoidontuen yhteydessä käydyt julkiset keskustelut sivuavat juuri varhaiskasvatuksen ja kotihoidon vaikuttavuuden eroja. (Karila 2016, 9.)

Varhaiskasvatuksen vaikuttavuutta on tutkittu maailmanlaajuisesti, vaikkakin Suomessa keskustelu aiheesta on ollut vähäisempää. Vaikuttavuutta on tarkasteltu muun muassa sosiaali- ja taloustieteen näkökulmista. (Karila 2016, 7.) Yksi tarkastelunäkökulma liittyy aikajänteeseen: tarkastellaanko varhaiskasvatuksen vaikuttavuutta lyhyellä vai pitkällä aikavälillä. Vaikuttavuuden tarkastelueroina voidaan pitää myös sitä, missä määrin tarkastellaan varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisia (esimerkiksi tasa-arvoon liittyviä tekijöitä) tai yksilön kehityksellisiä vaikutuksia (esimerkiksi kognitiivisten taitojen kehitystä). (Karila 2016, 10.) Suomessa Karvi eli Kansallinen koulutuksen arviointikeskus tekee muun muassa varhaiskasvatuksen vaikuttavuuteen liittyvää tutkimustyötä arvioinnin näkökulmasta (Vlasov, Salminen, Repo, Karila, Kinnunen, Mattila, Nukarinen, Parrila & Sulonen 2018, 14).

### **3.2 Varhaiskasvatuslaki ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018**

#### **Varhaiskasvatuslaki**

Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) tuli voimaan 1.9.2018 siirtäen sivuun vuonna 1973 voimaan tulleen lain lasten päivähoidosta (36/1973). Lakiuudistus nykyaikaisti varhaiskasvatukseen liittyvää lainsäädäntöä ja tarkensi sekä selkeytti varhaiskasvatuksen käsitteistöä. Keskeisimmät muutokset liittyivät muun muassa varhaiskasvatuksen henkilöstöön: tehtävänimikkeitä selkeytettiin ja henkilöstön koulutustasoa nostettiin. Uudessa varhaiskasvatuksen tietovarannossa on tietoturvallisesti kerättyä tietoa varhaiskasvatuksen järjestäjistä sekä henkilöstöstä; se sisältää myös perheitä ja lasta koskevia tietoja. Kerättyä aineistoa viranomaiset tarvitsevat toteuttaessaan lakisääteisiä viranomaistehtäviään: tarkoituksena on lisäksi parantaa varhaiskasvatustietojen yhdenmukaisuutta ja luotettavuutta. Uudessa varhaiskasvatuslaissa pai-

nottuu lapsen etu muun muassa varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisessä ja suunnittelussa, mutta samalla lapsen oikeutta suojaan häirintää vastaan korostetaan. (Uusi varhaiskasvatuslaki: lapsen etu keskiöön, henkilöstön osaamiseen panostetaan 2018.)

Varhaiskasvatuslailla ”säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja tuottamisesta sekä varhaiskasvatuksen tietovarannosta” (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 1 §). Varhaiskasvatuksen toimintamuotoja ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja muu avoin varhaiskasvatustoiminta (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 1 §). Suomessa varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisvastuu on kunnalla, mutta yksityisen puolen palvelujen määrä on lisääntynyt huomattavasti viime vuosikymmeninä (Karila 2016, 6).

Varhaiskasvatuksessa työskennellään nimikkeillä varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi, varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, perhepäivähoitaja, varhaiskasvatuksen erityisopettaja sekä päiväkodin johtaja. Varhaiskasvatuslaissa määritellään jokaisen ammattinimikkeen kelpoisuusvaatimukset. (Varhaiskasvatuslaki 520/2018, 26–31 §.) Päiväkodeissa työskennellään tiimipohjaisessa toimintaympäristössä: tiimin sisällä työskennellään työpareina (työparin voi muodostaa esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettaja ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja).

Varhaiskasvatuslaissa (540/2018, 2§) varhaiskasvatus määritellään seuraavasti (suora lainaus): *”Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka”*. Varhaiskasvatuksen tavoitteet varhaiskasvatuslain pohjalta löytyvät kuviosta 2.

Varhaiskasvatuksen hallinto ja ohjaus määritellään myös varhaiskasvatuslaissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla on varhaiskasvatuksen yleinen suunnittelu, ohjaus ja seuranta. Aluehallintovirasto toteuttaa kyseiset tehtävät paikallisella tasolla. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto sekä kunnat ovat myös osa varhaiskasvatuksen valvontajärjestelmää. Opetushallitus toteuttaa varhaiskasvatuksen asiantuntijaviraston tehtäviä. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 50–51§.)



Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen tavoitteet (suora lainaus) (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 3§)

### Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018

Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet 2016 eli Vasu 2016 tuli voimaan 1.8.2017; päivitetty Vasu 2018 tuli voimaan 1.1.2019. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet perustuu varhaiskasvatuslakiin (540/2018) ja on Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jonka pohjalta paikalliset ja lapsen varhaiskasvatussuunnitelmat muodostetaan. Kokonaisuus on siis kolmitasoinen, joka muodostuu valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista sekä paikallisista ja lapsen varhaiskasvatussuunnitelmista. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tehtävänä on ohjata ja tu-

kea varhaiskasvatuksen järjestämistä ja kehittämistä. Tarkoituksena on myös yhdenmukaistaa varhaiskasvatuksen laatua ja toteuttamista koko maassa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 7.)

Varhaiskasvatuksella on rooli yhteiskunnallisena palveluna, jonka tehtävä on tukea lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhdessä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatuksessa lasten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä lasten syrjäytymisen ehkäisy on keskeistä; lasten osallisuus ja aktiivisuus varhaiskasvatuksessa opittujen tietojen ja taitojen avulla tukee lasten toimijuutta yhteiskunnassa. Varhaiskasvatus mahdollistaa myös huoltajien tukemisen kasvatustyössä ja heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 14.) Varhaiskasvatus ja siihen kuuluva esiopetus sekä perusopetus luovat yhdessä lapsen oppimisen polusta johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden ja näin perustan elinikäiselle oppimiselle (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 19).

Varhaiskasvatuksen järjestäminen pohjautuu tiettyihin velvoitteisiin, jotka perustuvat muun muassa Suomen perustuslakiin (731/1999), varhaiskasvatuslakiin (540/2018), varhaiskasvatuksesta annettuun valtioneuvoston asetukseen (753/2018), Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin 2018 (2019), hallintolakiin (434/2003) ja lakiin viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999). Myös kansainväliset veloitteet, kuten YK:n lasten oikeuksien sopimus (1989) ja Euroopan ihmisoikeussopimus (1990), joihin Suomi on sitoutunut, ohjaavat varhaiskasvatuksen järjestämistä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 15.)

Päiväkodeissa tapahtuva varhaiskasvatus on yleisin varhaiskasvatuksen toimintamuoto. Päiväkodeissa toiminta toteutetaan ryhmätoimintana ja ryhmät muodostetaan esimerkiksi lasten iän ja tuen tarpeen mukaisesti. Päiväkotien henkilöstön moniammatillisuus näkyy osaamisen jakamisena ja selkeinä vastuiden, tehtävien ja velvollisuuksien tarkoituksenmukaisina jakamisina, mikä puolestaan takaa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisen. Kokonaisvastuu lapsiryhmässä tapahtuvasta pedagogiikasta ja sen arvioinnista sekä kehittämisestä on varhaiskasvatuksen opettajilla. Toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen tapahtuu yhteistyössä varhaiskasvatuksen

opettajien, sosionomien, erityisopettajien ja lastenhoitajien sekä muun varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa. Päiväkodeissa työskentelee toiminnasta vastaava johtaja. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 18.)

Perhepäivähoito on kodinomaista pienessä lapsiryhmässä tapahtuvaa varhaiskasvatusta, jota järjestetään esimerkiksi perhepäivähoitajan kotona tai jossain muussa perhepäiväkodissa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 18; Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 1§). Perhepäivähoitajat vastaavat omasta toiminnastaan pedagogisen johtamisen ja ohjauksen tukemana (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 18). Pedagogista ohjausta perhepäivähoitajille antaa muun muassa päiväkotien johtajat (ks. Parrila 2009, 13–14).

Yksi varhaiskasvatuksen toimintamuodoista on avoin varhaiskasvatustoiminta (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 1§), jota on esimerkiksi leikkipuisto- ja kerhotoiminta (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 19; HE 40/2018 vp). Varhaiskasvatusta vuorohoitona voidaan toteuttaa iltaisin, öisin, viikonloppuisin ja arki- ja juhlapyhinä päiväkodeissa tai perhepäivähoidossa (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 13§). Esiopetus on osa varhaiskasvatusta, vaikkakin perustuu perusopetuslakiin (628/1998) (Mitä on esiopetus? n.d.). Esiopetusta järjestetään kouluissa ja päiväkodeissa: esiopetuksessa lapsi harjoittelee ja vahvistaa esimerkiksi oppimisvalmiuksiaan (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014 2016, 12).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden keskeisiä käsitteitä ovat laaja-alainen oppiminen, toimintakulttuuri ja arviointi. Lapsen laaja-alainen oppiminen pitää sisällään ajattelun ja oppimisen, kulttuurisen osaamisen, vuorovaikutuksen ja ilmaisun, itsestä huolehtimisen ja arjen taidot, monilukutaidon ja tieto- ja viestintäteknologisen osaamisen sekä osallistumisen ja vaikuttamisen. Laadukas varhaiskasvatus takaa lapselle mahdollisuuden oppia ja harjoitella edellä mainittuja osa-alueita lasta motivoiden ja ohjaten. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pähkinänkuoressa n.d.)

Vasu velvoittaa myös varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittämiseen. Työ- ja toimintatapoja tulisi miettiä lapsen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemisen näkö-

kulmasta. Toimintatapojen perustana tulisi olla lapsen etu ja Vasun tuomat velvoitteet. Toimintakulttuuri antaa myös rungon johtamis- ja kehittämistyölle. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pähkinänkuoressa n.d.)

Arviointityön tulisi tapahtua systemaattisesti kaikilla toimijatasoilla, sekä kansallisella että paikallisella tasolla. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman arviointia perheiden kanssa ei tule myöskään unohtaa. Arviointi tähtää varhaiskasvatuksen vahvuuksien ja kehittämiskohteiden esiintuontiin. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pähkinänkuoressa n.d.; ks. Alila 2013, 6–7.)

### **3.3 Varhaiskasvatuksen johtaminen: onko jaetulle johtajuudelle tarvetta?**

Tällä hetkellä ei ole olemassa varhaiskasvatuksen johtajuudelle yhtä ja selventävää kuvausta. Johtajuuden määrittelyä vaikeuttaa ilmiöön vaikuttavat maakohtaiset varhaiskasvatuksen johtamisen erityispiirteet ja kontekstit. (Rodd 2013, 33–34; ks. Rodd 2019, 294.) Perinteisesti varhaiskasvatuksessa johtajuus on nähty olevan yksittäisellä virallisesti nimetyllä henkilöllä, yleensä koulutetulla esiopetuksen opettajalla, jolla on ollut lopullinen valta henkilöstöön ja palvelun käyttäjiin. Nykyään johtajuus nähdään ”jaettuna, sosiaalisesti rakennettuna ja kontekstiin sidottuna roolina ja vastuuna”, minkä tulisi toteutua varhaiskasvatuksen kaikilla tasoilla. (Hujala, Waniganayake & Rodd 2013, 29.)

Varhaiskasvatuksen monitasoisuus ja moniulotteisuus haastaa myös johtajuuden määrittelyä (Hujala ym. 2013, 29). Tässä opinnäytetyössä nähdään, että varhaiskasvatuksen johtamisen moniulotteisuus näkyy varhaiskasvatuksen eri muodoissa (päivähoito, esiopetus, perhepäivähoito, vuoroahoito ja avoin varhaiskasvatustoiminta), varhaiskasvatuksen toimintayksiköiden hajanaisuuden lisääntymisessä ja moniammatillisissa työyhteisöissä. Varhaiskasvatuksen johtajat työskentelevät organisaation eri tasoilla ja ovat vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa erilaisissa konteksteissa: edellä mainittujen elementtien keskinäinen riippuvuus ja monimuotoisuus vaikuttaa suuresti siihen, miten varhaiskasvatuksen johtajuutta voidaan toteuttaa tehokkaasti (Rodd 2015, 242).

Kasvatusorganisaatioiden johtamisesta puhuttaessa käytetään yleensä käsitteitä johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Johtaminen nähdään johtamistyönä, jonka taustalta löytyy johtajan tietoisuus organisaation kokonaisuudesta ja johtajan omasta roolista kokonaisuuden sisällä. Varhaiskasvatuksen johtamistyö nähdään perustehtävän jäsentämisenä, vision muodostamisena henkilöstöä osallistaen sekä strategiatyönä laatutyöhön perustuen. (Hujala ym. 2017, 291.) Johtamisen merkitys varhaiskasvatuksen laadulle nähdään merkityksellisenä (Hujala ym. 2013, 14; ks. Rodd 2013, 33). Onnistuakseen johtajuuden tulisi sisältää tiimi- ja itsensä johtamisen elementtejä sekä henkilöstön voimaannuttamista (Hujala & Eskelinen 2013, 229).

Varhaiskasvatuksen johtamista pohjustaa sen kontekstuaalisuus. Hujala ja muut (2017, 289–290) tuovat esiin Nivalan (1999) väitöskirjassaan kehittämän kontekstuaalisen johtajuusmallin, joka perustuu suomalaisen varhaiskasvatuksen tutkimukseen. Mallin mukaan johtamista tulisi tarkastella sen omassa kontekstissa, oman perustehtävän näkökulmasta (Hujala ym. 2017, 289–290; ks. Nivala 2001, 109; Hujala 2004, 54; Hujala & Eskelinen 2013, 213). Nivala (1999) tarkasteli väitöskirjassaan suomalaista päiväkodin johtajuutta osana kontekstia ja substanssia ottaen näkökulmia päiväkodin mikrosysteemeistä suomalaisen yhteiskunnan makrosysteemeihin asti. Kontekstuaalisen ja tulkinnallisen johtajuusnäkemysten mukaan yhtä oikeaa johtamistapaa ei voi osoittaa. Se, mitä voidaan määritellä, on johtamisen kehykset ja yleiset ehdot. (Nivala 1999, 1–2.) Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalisuus tulee esiin myös Rytkösen (2019, 117–118) väitöskirjassa ”Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa”. Palveleva johtajuus näyttäytyi ihmislähtöisyytenä, eettisenä johtajuutena sekä työntekijän kasvun ja kehityksen tukemisena sekä perustehtävän toteuttamisena (Rytkönen 2019, 117–121, 123).

Kuten tämän opinnäytetyön johdannossa tuotiin esiin, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet eli Vasu normipohjaisena asiakirjana määrittelee ensimmäistä kertaa päivähoitotyön historiassa johtajuuden: se antaa johtajan työlle vahvat raamit, määrittelee johtajan työn, mutta samalla vastuuttaa koko ammattihenkilöstön johtajuuteen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on rakentanut johtamisen ja kehittämisen rakennuspuut ’toimintakulttuuri’ -käsitteen sisälle. (Hujala ym. 2017, 288.)

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin sisältyy muun muassa arvot ja periaatteet, yhteistyön tavat, vuorovaikutus, johtamiskäytänteet ja -rakenteet, henkilöstön osaaminen ja työn organisointi laatutyön ohessa. Toimintakulttuurin kehittämiseen vaikuttaa merkittävästi johtaminen. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa ammatillinen keskustelu, jonka avulla osallistavan toimintakulttuurin rakentaminen ja innovoiva kehittämistyö on mahdollista. Johtaja rohkaisee oppivan työyhteisön kehittymistä, jossa ammatillista osaamista yhdessä tekemisen ja kokemusten jaon kautta kehitetään ja jaetaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 2019, 28–29.)

Suomessa varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on vielä nuorta; tutkimukseen on vaikuttanut liike- ja kouluelämän tutkimustyö (Hujala & Eskelinen 2013, 213; ks. Karikoski 2009; Kyllönen 2011). Nivalan (1999) väitöskirja ”Päiväkodin johtajuus” on ensimmäisiä väitöskirjatasoisia tutkimuksia varhaiskasvatuksen johtamisesta Suomessa, joka on noteerattu myös muissa suomalaisissa varhaiskasvatuksen johtamista käsittelevissä tutkimusartikkeleissa ja väitöskirjoissa (mm. Halttunen 2004; Heikka 2014, 19; Akselin 2013, 21–22), mutta myös kansainvälisissä tutkimusartikkeleissa (mm. Waniganayake 2014, 66).

Muijs, Abrey, Harris ja Briggs (2004, 166) tuovat esiin omassa tutkimusartikkelissaan, kuinka vähän varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tehty korkeatasoista tutkimusta, vaikkakin alan arvostus ja merkitys on vahvistunut. Vaatimukset johtamistyön toteuttamiselle ovat kasvaneet, mutta samalla johtamistutkimus ja koulutus johtamistyöhön ei ole ollut riittävää (Päiväkodin johtaja 2017-kysely 2017, 4, 8, 16; ks. Nivala 2001, 110; Hujala ym. 2017, 289, 300).

Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisen haasteet löytyvät varhaiskasvatuskentän sisällöllisistä ja rakenteellisista muutoshaasteista (Hujala ym. 2017, 289). Päivähoidon johtajuus- ja organisaatorakenteissa on tapahtunut viime vuosina runsaasti muutoksia: ”yksi johtaja- yksi yksikkö”- mallista, sektoroituneesta ja osa-aikaisesta johtajuudesta (päiväkodin johtaja myös lapsiryhmävastuussa) on siirrytty usean yksikön samanaikaiseen ja kokopäiväiseen johtajuuteen hajautetuissa organisaatioissa (Hujala ym. 2017, 294–295, 299). Johtajuuden jakamisen haaste on noussutkin esiin hajautettujen organisaatioiden yleistyessä koko ajan (Fonsén & Parrila 2017a, 20).

Usean erillään olevien varhaiskasvatussyksikköjen, palvelumuotojen, johtamissisältöjen ja vastuiden johtaminen on nähty haasteellisena (Fonsén & Parrila 2017a, 17). Hujala ja muut (2017, 299) viittaavat Parrilaan (2007) todetessaan, kuinka muutosten edessä varhaiskasvatuksen johtajuudessa on siis syntynyt kehittämistarpeita, koska vanhat toimintamallit eivät enää toimi.

### **Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: esimerkkinä opettajajohtajuus**

Varhaiskasvatuksen johtamisen käsitteiden määrittely on ollut moniselitteistä (Fonsén & Parrila 2017b, 23; ks. Nivala 2002, 190), koska eri käyttäjät yhdistävät niihin eri merkityksiä (af Ursin 2012, 79). Pedagoginen johtaminen ja johtajuus käsitepari on esiintynyt sekä opetusorganisaation johtamisesta puhuttaessa, mutta myös puhuttaessa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisprosessista ja sen johtamisesta (af Ursin 2012, 81, 89).

Hujala ja muut (2017, 297) käyttävät *pedagogisen johtajuuden* termiä kuvaillessaan kasvatusorganisaatioiden johtamisen siirtymää hallinnollisesta johtajuudesta kohti kasvatustyön ja työyhteisön johtamista. Fonsénin ja Parrilan (2017b) mukaan varhaiskasvatuksen perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen tähtäävä johtaminen pysyttään kapeasti määrittelemään seuraavasti: johdetaan organisaatiossa tapahtuvaa varhaiskasvatuksen pedagogista prosessia, voidaan puhua *pedagogiikan johtamisesta*. Pedagogiikan johtaminen on rinnakkainen johtajan muille johtamistehtäville kuten henkilöstö-, talous-, päivittäisjohtamiselle sekä hallinnollisille johtamistehtäville. (Fonsén & Parrila 2017b, 25.) Pedagogisen ja pedagogiikan johtamisen yläkäsitteenä Fonsén ja Parrila (2017b, 24) pitävät *pedagogisen johtajuuden* käsitettä. Huomionarvoista kuitenkin on, että OAJ:n tutkimuksen mukaan noin puolet Päiväkodin johtaja 2017- kyselyyn vastaajista kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta muun muassa pedagogiikan johtamiseen (Päiväkodin johtaja 2017- kysely 2017, 16), vaikkakin pedagogista johtajuutta pidetään varhaiskasvatuksen ensisijaisena tehtävänä (Hujala & Eskelinen 2013, 213).

Kyllönen (2011) kuvaa puolestaan koulun pedagogista johtajuutta väitöskirjassaan laaja-alaisen käsitteenä, joka kuvaa myös rehtorin hallinnollisia päätöksiä, kuten ta-

loudellisia ratkaisuja. Pedagogisessa johtajuudessa on Kyllösen (2011) mukaan piirteitä jaetusta johtajuudesta, kestävästä johtajuudesta, ihmisten johtamisesta ja arvojohtamisesta. Kyllönen (2011) näkee pedagogisen johtajuuden yhteyden myös koulun oppivan työyhteisön muodostamiseen sekä vuorovaikutukselliseen johtamiseen. (Kyllönen 2011, 76; ks. Rajakaltio 2012, 121.)

Jäppinen ja muut (2011, 202–203) kuvailevat jaettua pedagogista johtajuutta suunnitelmalliseksi ja vastuulliseksi toiminnaksi, joka on jaettu yhteisön sisällä toteutettavaksi: toiminta on yhteydessä yhteisölliseen oppimisen prosessiin. Jaetun pedagogisen johtajuuden käsite on muodostettu kuvamaan samalla sekä jakamista että pedagogista johtajuutta ammatillisen oppivan yhteisön piirteenä (Jäppinen ym. 2011, 200; ks. Thornton & Cherrington 2014, 94; Granrusten 2019, 138–139). Heikka (2014, 12) on väitöskirjassaan esittänyt huolen siitä, että pedagogista vastuuta ei jaeta tarpeeksi varhaiskasvatuksen toimijatasoilla (ks. Hujala ym. 2013, 30; ks. Fonsén & Soukainen 2019, 218–219).

Tänä päivänä opettajajohtajuus nähdään uutena lähestymistapana suhteessa jaettuun pedagogiseen johtajuuteen (Hujala ym. 2013, 30; ks. Akselin 2013, 204; Alava ym. 2012, 37–39). Opettajajohtajuus on maailmanlaajuinen ilmiö: esimerkiksi Norjassa ja Australiassa opettajajohtajuutta on linjattu kansallisesti. Käsitteellä viitataan opettajan pedagogiseen johtajuuteen eli vastuuseen pedagogiikasta omassa lapsiryhmässä ja tiimissä. Käsitteen mukaan opettaja on osallisena myös laajemmin varhaiskasvatuksen kehittämiseen varhaiskasvatusyksikössään. (Heikka 2017, 54–55.)

Valtakunnallisen Vasun 2018 (2019) ja uuden varhaiskasvatuslain (540/2018) tulisi muodostaa perusta varhaiskasvatustyön suunnittelulle, arvioinnille ja kehittämiselle. Jotta tämä onnistuisi, tarvitaan toimivia pedagogisen johtamisen rakenteita ja johtamisvastuiden avaamista kaikilla tasoilla; muun muassa lastentarhanopettajien (nykyisten varhaiskasvatuksen opettajien) roolia osana johtamisen rakennetta tulisi tarkastella. (Fonsén & Parrila 2017a, 19–20.) Opettajajohtajuus haastaa myös varhaiskasvatuksen kouluttajia kehittämään koulutussisältöä siten, että varhaiskasvatuksen tulevat johtajat osaisivat johtaa paremmin monimuotoisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä (Hujala ym. 2013, 30).

## 4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla jaettua johtajuutta ilmiönä kirjallisuuskatsauksen avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvailla, miten 'jaettu johtajuus'- käsitettä on lähestytty varhaiskasvatuksen kontekstissa. Jaettu johtajuus käsitteenä on hyvin problemattinen suhteessa sen arkikäyttöön ja tieteelliseen kontekstiin. Myös varhaiskasvatuksen johtajuus ja jaettu johtajuus on suhteellisen nuori tutkimuksen kohde ja lisätutkimukseen on tarvetta. Opinnäytetyön tutkimustehtävä on siis kuvailla, miten 'jaettu johtajuus'- käsitettä on kuvailtu varhaiskasvatuksen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa.

## 5 Kirjallisuuskatsauksen toteutus ja tieteenfilosofinen perusta

Kirjallisuuskatsaus on kokonaisvaltainen yhteenveto tietyn aihekokonaisuuden ideoista, aiheista, lähestymistavoista ja tutkimuslöydöksistä (Kiteley & Stogdon 2014, 9; Coughlan & Cronin 2017, 4). Kirjallisuuskatsaus toteutetaan yleensä tutkimuksen teon alkuvaiheessa (Kiteley & Stogdon 2014, 10; Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7), mutta sitä voidaan käyttää myös tutkimuksen metodina. Tällöin kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei ole valmistaa pohjaa empiiriselle tutkimukselle, vaan tarkoituksena on kriittisen synteessin avulla tuoda yhteen tietoa useista eri lähteistä ja vahvistaa ymmärrystä kyseisestä aiheesta. (Kiteley & Stogdon 2014, 10.)

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tuoda esiin myös vallitsevia ristiriitaisuuksia tai haasteita tutkitusta aiheesta. Suhonen ja muut (2016) viittaavat Carteriin ja Kulbokiin (1995) kirjoittaessaan, kuinka kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiä tehtäviä on kehittää tieteenalan teorian ymmärrystä ja käsitteitä, kehittää teoriaa tai arvioida jo olemassa olevaa teoriaa. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista saada kokonaiskuva tietyistä aihealueesta tai esimerkiksi asiakokonaisuudesta. (Suhonen ym. 2016, 7; ks. Toraco 2016, 62–63.) Kirjallisuuskatsausten avulla pyritään kehittämään käytäntöjä ja toimintatapoja, mutta tuetaan myös tulevaisuuden tutkimus- ja kehittämistyötä (Kiteley & Stogdon 2014, 10; Toraco 2005, 364).

## 5.1 Tieteenfilosofinen perusta

Tämä opinnäytetyö sijoittuu tieteenfilosofiselta näkökulmaltaan (sosiaaliseen) konstruktivismiin. Konstruktivistinen käsitys tiedosta sijoittuu relativismiin, jonka mukaan tietäminen on ajasta, paikasta ja tarkastelijasta riippuvaa. Ihminen rakentaa tietonsa pohjaten sen aikaisempaan tietoon ja omiin kokemuksiinsa. Voidaan siis sanoa, että yksilö rakentaa oman tietoisuutensa ja identiteettinsä. (Heikkinen 2015, 156–157; ks. Hacking 2009, 77.)

Juuti (2017) käyttää termiä sosiaalinen konstruktionismi kuvaamaan sitä, kuinka ihmiset rakentavat maailmaansa käyttämällä tiettyjä ilmaisuja, sanoja ja puhetta, joilla he kuvaavat itsensä ja toisten lisäksi organisaatioita. Ihmisten mielistä riippumattomia totuuksia ei voi siis olla, mutta yksilö voi sanoillaan kuvata ympärillään tapahtuvia asioita ja ympäristöjä. Vuorovaikutuksella on siis merkittävä rooli todellisuuden rakentumisessa ja totuuden tuottamisessa. (Juuti 2017, 199.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on, että johtajuus rakentuu ihmisten ja tilanteiden vuorovaikutuksessa erinäisten kontekstien sisällä. Yksilö rakentaa oman käsityksensä johtajuudesta omien kokemustensa ja saamansa ammatillisen tiedon pohjalta. Johtajuuden ymmärtäminen on siis hyvin subjektiivinen kokemus, jonka kehittäminen tarvitsee vahvaa dialogia ja käsitteiden selkeyttämistä organisaation perustehtävän laadukkaan toteutumisen kontekstissa.

## 5.2 Integroitu kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksia voidaan käyttää eri tarkoituksiin: sen takia on olemassa erityyppisiä katsauksia riippuen tutkimuksen toteuttamisen syistä, sen tavoitteista ja tarkoituksesta (Suhonen ym. 2016, 8; Cronin, Ryan & Coughlan 2008, 43). Kirjallisuuskatsaukset voidaan karkeasti jakaa kolmeen päätyyppiin: kuvaileviin (narrative literature reviews) ja systemaattisiin kirjallisuuskatsauksiin (systematic reviews, systematized reviews) sekä määrällisiin meta-analyyseihin/laadullisiin metasynteeseihin (meta-analysis) (Suhonen ym. 2016, 8). Kirjallisuuskatsausten menetelmien moninaisuus ja

niiden lisääntyminen näyttäisi selittyvän muun muassa näyttöön perustuvan käytäntöiden vaatimuksista ja niiden lisääntymisestä (Suhonen ym. 2016, 7; Whittemore & Knalf 2005, 546; Evans 2007, 137).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on saada tutkimuskysymykseen kuvaileva ja laadullinen vastaus valitun aineiston pohjalta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheita ovat tutkimuskysymyksen luominen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tulosten tarkastelu. Erillisistä vaiheista huolimatta kuvailevan kirjallisuuskatsauksen piirteenä on kuitenkin se, että vaiheet etenevät hermeneuttisesti ja osin päällekkäisesti koko prosessin ajan. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 291–292, 294.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alatyyppeinä pidetään narratiivista ja integroiva ('integroitua'/'integratiivista') kirjallisuuskatsausta, joista integroivalla katsauksella on eniten yhtymäkohtia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa (Salminen 2011, 6). Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä integroitu kirjallisuuskatsaus.

Integroitu kirjallisuuskatsaus nähdään olevan hyvä tapa muodostaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta sekä tarkastella kirjallisuutta arvioinnin ja syntetisoinnin näkökulmasta. Integroituun kirjallisuuskatsaukseen voi sisällyttää sekä empiiristä että teoreettista kirjallisuutta riippuen tutkimuskysymyksistä. Keskeistä on erilaisin tutkimusasetelmin tuotettujen tulosten synteesi. Vaikka prosessi on työläs, tuottaa menetelmä suhteellisen laajan ja syvän ymmärryksen tutkitusta aiheesta. (Suhonen ym. 2016, 13.)

Vaikka systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teosta löytyy monia artikkeleita ja ohjeita, integroidun kirjallisuuskatsauksen teon protokollasta ei löydy niinkään tietoa. Integroidun kirjallisuuskatsauksen laajuuden vuoksi tutkimusvaiheet saattavat vaihdella systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teosta. Peruseriaatteiltaan integroitu kirjallisuuskatsaus ei eroa perustutkimuksen teosta. (Evans 2007, 139.)

Russell (2005, 8) viittaa omassa tekstissään Cooperiin (1998) eritellessään integroidun kirjallisuuskatsauksen viisi vaihetta: tutkimusongelman muodostaminen, tiedon kerääminen tai kirjallisuushaku, tiedon arviointi ja tulosten tulkinta ja esittely.

### **5.3 Kirjallisuuskatsauksen tarve, tarkoitus ja tutkimustehtävä**

Integroitu kirjallisuuskatsauksen teko aloitetaan kirjallisuuskatsauksen tarpeen ja tarkoituksen kartoittamisella ja tutkimusaiheen/ongelman määrittelemisellä. Tutkimusaiheen selkeä rajaaminen tukee aineiston keräämistä katsauksen teon myöhäisessä vaiheessa. (Torraco 2016, 64–65; Whittemore & Knalf 2005, 548.) Tutkimusaiheen jalkauttamista vahvistaa tutkimuskysymyksen muodostaminen (Evans 2007, 139–140). Tutkimuskysymys voidaan muodostaa laajaksi tai kapea-alaiseksi sen mukaan, minkälainen tutkittava ilmiö on. Tutkimuskysymyksen ollessa liian laaja voidaan avuksi käyttää mahdollisia tarkennettuja kysymyksiä. Tutkimuskysymyksen tulisi olla myös toteuttamiskelpoinen: liian laaja tutkimuskysymys voi aiheuttaa sen, että tutkijan on mahdotonta käsitellä tutkimusten määrää. (Coughlan & Cronin 2017, 33.)

Tässä opinnäytetyössä aiheen valinta nousi tutkijan omasta mielenkiinnosta tutkittavaan ilmiöön. Tutkimusaiheen valinnan taustalla vaikuttivat myös varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden vahvistuminen, varhaiskasvatuksen organisaatiomallien muutokset ja sen mukanaan tuomat muutokset johtamiskäytäntöihin, mutta myös toimialan keskeisimpien asiakirjojen normipohjaiset ohjeistukset varhaiskasvatuksen johtamisen toteuttamiseen. Edellä mainitut tekijät ovat luoneet pohjaa ja tarvetta jaetulle johtajuudelle sekä sen tutkimukselle. Varhaiskasvatuksen johtamistyö ja jaetun johtajuus tämän toimialan kontekstissa on vielä suhteellisen nuori tutkimuksen kohde.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvailla jaettua johtajuutta ilmiönä. Tavoitteena oli kuvailla, miten käsitettä 'jaettu johtajuus' on lähestytty varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tutkimustehtävä muodostui tutkimustarpeen pohjalta. Jotta ilmiöstä saatiin mahdollisimman laaja käsitys, katsauksen menetelmäksi valittiin integroitu kirjallisuuskatsaus.

## 5.4 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu aloitetaan muodostamalla avainsanat ja- lausekkeet ja valikoimalla tietokannat tutkimusaiheen rajaamisen kannalta olennaisella tavalla (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111; Torraco 2016, 65; ks. Cronin ym. 2008, 40). Mitä laajemman kuvan tutkittavasta aiheesta haluaa, sitä useammasta tietokannasta kannattaa tietoa hakea (Lehtiö & Johansson 2016, 42). Aineiston keruuta voidaan suorittaa myös manuaalisesti käymällä läpi esimerkiksi valittujen lähteiden lähdeluetteloja (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111). Tietokantojen ja manuaalisen haun lisäksi aineistoa integroituun katsaukseen voi etsiä ”harmaan kirjallisuuden” avulla. ”Harmaa kirjallisuus” pitää sisällään muun muassa blogit, julkaisemattomat tutkimukset ja konferenssijulkaisut. Vaikkakin ”harmaan kirjallisuuden” kautta saatu tieto voi olla tärkeää ja antaa uuden näkökulman katsauksen tutkimusaiheeseen, tulee sen mahdollista antia peilata suhteessa aineiston keräämiseen tarvittavaan aikaan ja myös sen laatuun. (Coughlan & Cronin 2017, 58; Kiteley & Stogdon 2014, 7–8.)

Aineiston keruuta pohjustaa tietoisuus tarvittavan aineiston annista suhteessa tutkimuskysymykseen tai -tehtävään. Aineistoa valittaessa tulisikin miettiä, miten tämä alkuperäistutkimus jäsentää, täsmentää tai monipuolistaa tutkimusaiheen käsittelyä. (Kangasniemi ym. 2013, 295.) Aineistoa läpikäydessä arvioidaan aineiston soveltaisuus tutkimustehtävään jo ennalta muodostettujen kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteereiden avulla (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111; Torraco 2016, 65).

Kun tutkimuskysymys/ tehtävä ja tutkimuksen tarkoitus määrittelevät tutkimuksen painopisteen, valintakriteerit määrittelevät puolestaan tutkimuksen rajat ja laajuuden. Valintakriteereiden avulla valitaan katsaukseen tutkimustehtävän kannalta olennaiset julkaisut. Integroitu katsaus sisältää yleensä erilaisin metodein tehtyjä tutkimuksia, joten valintakriteereiden tulisi sallia tämä. Valintakriteereiden tulisi tukea olennaisten julkaisujen valintaa katsaukseen. (Evans 2007, 140–141.) Tämän opin näytetyön kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit löytyvät taulukosta 2.

Jaetun johtajuuden käsitteen kohdalla tässä opinnäytetyössä oli välttämätöntä tehdä rajaava päätös sekä suomenkielisten että englanninkielisten käsitteiden kanssa, koska ilmiöstä käytetty terminologia on laaja (ks. liite 1). Jaetun johtajuuden käsitteistä mukaan tähän tutkimukseen otettiin jaettu johtajuus/johtaminen ja hajautettu johtajuus/ johtaminen. Englanninkielisistä käsitteistä valittiin shared leadership ja distributed leadership. Käsitteiden valinta pohjautui teorialähtöisesti yleisimpiin käytettyihin käsitteisiin ja aineiston rajaamisen mahdollistamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston Informaatikon ohjauksen perusteella hakulausekkeesta jätettiin kokonaan pois erillinen 'johtajuus/johtaminen'- sana, koska johtajuus käsitteenä on jo rakentunut 'jaettu johtajuus/johtaminen'- fraasin sisään.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit

MUKAANOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
vuosina 2009–2020 julkaistu aineisto	aikajanan ulkopuolella julkaistu aineisto
julkaisemiskieli suomi tai englanti	julkaisemiskieli joku muu kuin suomi tai englanti
konteksti varhaiskasvatus	konteksti muu kuin varhaiskasvatus
empiirinen aineisto: vertaisarvioitu	empiirinen aineisto: ei vertaisarviointia
teksti luettavissa kokonaan	teksti ei ole luettavissa kokonaan
tekstin lähdeluettelo saatavilla	tekstin lähdeluettelo ei ole saatavilla

Hakusanaston määrittelyn jälkeen hakusanoilla ja – lausekkeilla tehtiin testihakuja keskeisissä oppimisen ja ohjauksen sekä sosiaali- ja terveysalan suomalaisissa ja kansainvälisissä tietokannoissa hyödyntäen Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tiedonhakuoppaita. Testihakuja tehtiin vuosien 2019–2020 vaihteessa seuraaviin tietokantoihin: ARTO, Elektra, JOURNAL.fi, ERIC, ERIC (EBSCOhost), Academic Search Elite (EBSCOhost), Emerald Insight ja ProQuest Central, BASE, CORE Open Access Research Papers, Janet Finna ja Finna. Myös Google ja Google Scholarin hakukoneita käytettiin hakusanojen ja -lausekkeiden esitestaukseen.

Lopullisen tutkimusaineiston valinnan tietokannoiksi valikoitui alkuvuodesta 2020 Finna, Janet Finna, EBSCOhost (ERIC ja Academic Search Elite), ProQuest Central

(ABI/INFORM ja Education Database) ja CORE Open Access Research Papers. Tietokantojen valintaan vaikuttivat tietokannan aineistojen monipuolisuus ja aineistojen osuvuus tutkimustehtävän kontekstiin.

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi lukumäärineen on koottu liitteeseen 2–3. Aineiston keruu prosessi on kuvailtu pääpiirteittäin kuviossa 3. Lopulliset valinnat aineistoista tehtiin pääsääntöisesti helmikuussa 2020, vaikkakin muutama artikkeli valikoitui tutkimukseen jo testihakujen aikana.



Kuvio 3. Aineistonkeruu pääpiirteittäin

Manuaalinen ja ”harmaan kirjallisuuden” haku toteutettiin jo aiheeseen perehtyessä ja tietokantahakujen testihakujen aikana. Tutkija tutustui eri aineistojen lähdeluetteleihin, suomalaisten ja kansainvälisten varhaiskasvatuksen ja oppimisen alan verkkolehden, tutkijoiden, asiantuntijalaitosten (yliopistot) ja organisaatioiden omiin internetsivustoihin. Myös Theseus- opinnäytetyötietokanta oli tarkastelun kohteena.

Manuaalisen haun tuloksena tähän tutkimukseen valittiin tarkempaan arviointiin JECER- verkkolehden (Journal of Early Childhood Education Research) tietokannasta löydetty teemanumero varhaiskasvatuksen johtamisesta. Syvemmän tarkastelun jälkeen teemanumeron artikkeleista valikoitui yksi artikkeli lopulliseen analyysiin.

ILRF-ECE eli International Leadership Research Forum- sivustot kokoavat yhteen ympäri maailmaa tutkimusaineistoa koskien varhaiskasvatuksen johtamista (International Leadership Research Forum n.d.). Sivustoilta löytyi kaksi sähköistä julkaisua (artikkelikirjaa), joiden sisältöön tutustuttiin paremmin. Näistä kahdesta sähköisestä julkaisusta, joista molemmat sisälsivät varhaiskasvatukseen liittyviä artikkeleita, vain yksi artikkeli hyväksyttiin analyysiaineistoon.

## **5.5 Aineiston laadun arviointi**

Valitun aineiston huolellisen läpikäynnin jälkeen, katsauksen tekijällä tulisi olla laaja näkemys aineistonsa laadusta. Tämä tarkoittaa sitä, että tekijällä on vahva näkemys kirjallisuuden heikkouksista ja vahvuuksista, mutta myös aineiston sopivuudesta suhteessa omaan tutkimusaiheeseen. (Torraco 2016, 66.)

Integroivan kirjallisuuskatsauksen moninainen lähdeaineisto tuo oman haasteensa aineiston laadun arviointiin, etenkin kun normi arviointimenetelmää integroivaan katsaukseen ei ole (Whittemore & Knalf 2005, 549–550). Tämän haasteen myös Sulo- saari ja Kajander-Unkuri (2016, 112) tuovat esiin tekstissään viitatessaan Evansiin (2008), kuinka arviointityöhön käytettävien arviointikriteereiden ja tarkistus listojen soveltuvuutta integroituun kirjallisuuskatsaukseen tulisi harkita.

Julkaistuissa integroivissa kirjallisuuskatsauksissa laadun arviointi on vaihdellut huomattavasti; joissakin katsauksissa arviointi on jäänyt täysin tekemättä. Haasteen integroitujen katsausten aineiston laadun arviointiin tuo niiden monimenetelmällisyys. Evans (2007) kuitenkin päätyy siihen, että joissakin integroiduissa kirjallisuuskatsauksissa aineiston laatu ei ole kriittisin tekijä. Kriittinen arviointi ei hänen mielestään ole välttämätön sellaisissa katsauksissa, jossa tarkastellaan esimerkiksi aiheen teoreettisia lähtökohtia. (Evans 2007, 143.) Sulosaari ja Kajander-Unkuri (2016, 112) tiivistävät Evansiin (2008) viitaten, kuinka tärkeintä on raportoida, millaisia lähteitä on käytetty ja miten. Perusteellinen aineiston laadun arviointi olisi kuitenkin Torracon (2016, 66) mielestä ensisijaista, koska se antaa tasapainoisen arvioinnin valitun kirjallisuuden eri ominaisuuksista ja muodostaa perustan katsauksen seuraavalle vaiheelle, synteeseille.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään tutkimusaineiston artikkeleiden laadun arviointiin Julkaisufoorumin julkaisukanavahakua tutkimusartikkelin julkaisijatahon laadun arvioimiseksi. Julkaisufoorumi on tutkimuksen laadun arviointia tukeva luokitusjärjestelmä, jossa tieteenalojen keskeisimmät julkaisutahot luokitellaan perustason (1), johtavaan tasoon (2) ja korkeimpaan tasoon (3). Arviointityön toteuttavat 23 tieteenalakohtaista asiantuntijapaneelia. (Julkaisufoorumi n.d.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa julkaisijataholla tuli olla vähintään laatuluokitus tasolla yksi; jos tasoa ei ollut määritelty (taso 0), artikkeli hylättiin. Jokainen valittu tutkimusartikkeli tuli olla myös vertaisarvioitu. Artikkelikirjojen laatu arvioitiin muun muassa kirjan iän, kirjoittajien, kustantajan ja teoksen kohderyhmän perusteella. Väitöskirjojen suhteen niiden arviointiprosessi jo sinällään takaa aineiston laadun toteutumisen (ks. Metsämuuronen 2002, 23–24).

Tutkimukseen valitut aineistot on kuvailtu lyhyesti taulukossa 3. Taulukossa oleva järjestys vastaa analyysirungossa käytettyä numerojärjestystä. Liitteestä 2 löytyy aineistojen tarkat lähdemerkinnät. Tutkimusaineiston lähteitä ei löydy tämän opinnäytetyön lähdeluettelosta.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto

Nimi, vuosi, maa, tekijä(t) ja lähde	Tutkimuksen tarkoitus ja/tai tavoitteet	Aineiston keruu menetotit ja kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset	Julkaisu-foorumien taso
<p>1</p> <p>Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes</p> <p>2013 Norja Kari Hoås Moen ja Per Tore Granrusten</p> <p>kirjasta Researching Leadership in Early Childhood Education</p>	<p>Tarkasteltiin johtajuuden/ johtamistehtävien jakautumista pedagogisten johtajien, yksiköiden johtajien ja apulaisjohtajien välillä organisatiomuutoksen jälkeen.</p>	<p>laadulliset ryhmähaastattelut</p> <p>viisi pedagogista johtajaa, viisi yksikön johtajaa ja viisi apulaisjohtajaa (yksi kunta)</p> <p>(osa isompaa tutkimusta)</p>	<p>Johtajat ja pedagogiset johtajat käyttivät vähemmän aikaa pedagogiseen johtamiseen.</p> <p>Osaaminen vaikutti siihen, miten johtajuutta jaettiin johtajien ja apulaisjohtajien välillä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella jäi epäselväksi, toteuttaako pedagogista johtajuutta vähemmän vai jaetaanko pedagogista johtajuutta enemmän henkilöstölle kuin pedagogiselle johtajalle.</p>	<p>- (kirja)</p>
<p>2</p> <p>Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners</p> <p>2013 Trinidad ja Tobago Carol Logie</p> <p>kirjasta Researching Leadership in Early Childhood Education</p>	<p>Tunnistaa jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen opettajien keskuudessa, opettajien sitoutumisen taso sekä heidän ymmärryksensä johtajuudesta.</p>	<p>kysely</p> <p>80 työntekijää</p>	<p>Opettajajohtajuus korreloi tunnepohjaisen ja normatiivisen sitoutuneisuuden kanssa.</p> <p>Opettajajohtajat vaikuttivat työympäristöönsä mm. mahdollistamalla dialogin käymisen ja tuen annon. Tämä puolestaan tuki opettajien omaa voimaantumista ja sitoutumista organisaatioon.</p>	<p>- (kirja)</p>
<p>3</p> <p>Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders</p> <p>2013 Suomi Johanna Heikka</p> <p>kirjasta Researching Leadership in Early Childhood Education</p>	<p>Tarkasteltiin pedagogisen johtajuuden ilmentymistä varhaiskasvatuksessa sekä päivähoiton johtavien virkamiesten, päiväkotien johtajien ja opettajien näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta.</p>	<p>fokusryhmähaastattelut</p> <p>34 varhaiskasvatuksen hallinnon johtajaa, 50 päiväkodin johtajaa ja 49 opettajaa (kuudesta eri kunnasta)</p>	<p>Irrallinen pedagoginen johtaminen ei koettu tarpeeksi tehokkaaksi pedagogiikan parantamiseksi.</p> <p>Tutkimukseen osallistujat kaipasivat yhtenäisempiä tapoja johtaa. Pedagoginen johtaminen vaati tehtävien jakoa. Johtajuustasojen etäisyys toisistaan nähtiin heikentävän pedagogiikan kehittämistä.</p> <p>Johtajien ja opettajien välillä johtajuuden jakamista heikensivät muun (jatkuu)</p>	<p>- (kirja)</p>

(jatkuu edelliseltä sivulta)			muassa tuen ja resurs-sien puute, mutta myös kulttuuriset käsitykset si-dosryhmien rooleista.	
4 Distributed leader-ship as administra-tive practice in Finnish Early Child-hood Education and Care  2016 Suomi Jonna Kangas, Tuu-likki Venninen ja Mikko Ojala  Educational Mana-gement, Admini-stration & Lea-dership	Tarkkailtiin am-matillista kehitymistä kohti ja-ettua johta-juutta varhaiskasvatuksen hal-linnon ja amma-tin harjoittajien välillä sekä kehi-tettiin varhaiskasvatuksen pe-dagogiikkaa ke-hittämiprojek-tin avulla toi-mintatutkimuk-sen kehyksessä.	päiväkotien anta-mat reflektivat käytännön ku-vaukset, haastat-telut ja oppimis-päiväkirjat  21 päiväkotia ja hallinnon edusta-jat.	Laadukas varhaiskasva-tus vaatii jatkuvaa kehittä-mistä jokaisella toimin-tatasolla.  Tehokas kehittäminen perustuu sidosryhmien väliseen luottamukseen ja tehtävien jakoon ja sitä kautta avoimuuteen.  Kehittämistyön pitäisi lähteä yksikön tarpeista ja edetä keskustelevan reflektoinnin kautta. Ja-ettu johtajuus ei ollut il-meistä organisaation ylimmillä tasoilla.	1
5 Looking back and looking forward: Exploring distrib-uted leadership with Queensland Prep teachers  2013 Australia Lyndal O´Gorman ja Louise Hard  Australasian Jour-nal of Early Child-hood	Tarkasteltiin varhaiskasva-tuksen opetta-jien näkemyksiä johtajuudesta koulutusrefor-min ja opetus-suunnitelman muutoksen ai-kana ja jälkeen.	semi- strukturoitu (yksilö)haastatte-lut  13 työntekijää	Jaettu johtajuus opetus-suunnitelman johtami-ssa näyttäytyi haas-teellisena ja monimut-kaisena.  Elementtejä, jotka tuki-vat jaettua johtajuutta, olivat tässä tutkimuk-sessa muun muassa dia-logi, rohkaisu ja kuunte-leminen.  Esteitä loivat muun mu-assa ihmisten väliset haasteelliset suhteet ja toisaalta opettajien viral-lisen johtajuuden puute.	1
6 Leading profes-sional learning in early childhood centres: Who are educational lea-ders?  2014 Australia Kaye Colmer, Manjula Wani-ganayake ja Laurie Field  Australasian Jour-nal of Early Child-hood	Tarkasteltiin johtajuuskäy-tänteitä ja -suh-teita varhaiskasvatuksen arjessa sekä tutkittiin johtajuuden roolia amatilli-sessa oppimi-sessä koulutus-reformin aikana.	semi-struktu-roidut haastatte-lut (asemaan pe-rustuvien) johta-jien ja kasvatta-jien kanssa sekä kysely, johon mo-lempien päiväko-tien henkilöstö vastasi  kaksi päiväkotia (osa isompaa tut-kimusta)	Jaettu johtajuus ja yh-teistyöhön perustuva ammatillinen kehittämi-nen tuki koulutuksellista uudistamista.  Päiväkotien johtajilla oli tärkeä rooli johtajuuden jakamisessa ja täten uu-den tiedon käyttöö-notossa arjen työssä.  Ymmärrys johtajuudesta jaettuna ilmiönä vahvisti osallistumista ammatilli-seen oppimiseen, mutta	1

(jatkuu)

(jatkuu edelliseltä sivulta)			myös tuki vahvan ja kestävä johtajuuden syntymä varhaiskasvatukseen.	
<p>7</p> <p>Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education</p> <p>2018 China (Hong Kong)</p> <p>Angela Choi Fung Tam</p> <p>Leadership and Policy In Schools</p>	<p>Tarkasteltiin päiväkotien johtajien uskomuksia jaetusta johtajuudesta: haluttiin rikastuttaa keskustelua päiväkotien johtajien ja vastuopettajien käsityksistä ja käytännöistä liittyen johtajuuteen sekä lisätä tietoa johtajuuden toteutumisesta vuorovaikutuksen ja tilanteiden kontekstissa.</p>	<p>semi-strukturoidut haastattelut ja varjostaminen</p> <p>kahden päiväkodin rehtorit ja vastuopettajat, joita oli yhteensä kuusi</p>	<p>(Asemaan perustuvilla) Johtajilla oli erilaisia käsityksiä johtajuudesta, joita voitiin tarkastella eri näkökulmien kautta: jaetun johtajuuden ymmärtämisellä, kuinka, miksi ja kenelle johtajuutta jaetaan.</p> <p>Tarkastelemalla johtajien uskomuksia jaetusta johtajuudesta pystytään ymmärtämään, miksi jotkut johtajista hyväksyvät jaetun johtajuuden periaatteet ja toiset eivät.</p> <p>Koulutuksen lisääminen johtajille, rehtoreille ja vastuopettajille lisää tietoisuutta laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisesta.</p>	1
<p>8</p> <p>Perceptions of Early Childhood Education Professionals on Teacher Leadership in Finland</p> <p>2018 Suomi</p> <p>Johanna Heikka, Leena Halttunen ja Manjula Wani-ganayake</p> <p>Early Child Development and Care</p>	<p>Tarkasteltiin päiväkotien johtajien, opettajien ja lastenhoitajien näkemyksiä opettajajohtajuudesta.</p>	<p>(yksilö)haastattelut</p> <p>kolme päiväkotia (kolmesta eri kunnasta), joista osallistui kolme johtajaa, kolme opettajaa ja kuusi lastenhoitajaa. Yhdestä päiväkodista tutkimukseen osallistui myös pedagoginen johtaja.</p> <p>(tutkimuksen toinen osa esitellään kohdassa yhdeksän)</p>	<p>Opettajajohtajuus nähtiin vastuuna varhaiskasvatuksen pedagogikasta, koska päiväkotien johtajien nähtiin olevan liian etäällä arjen työstä.</p> <p>Opettajajohtajuus piti sisällään arvioinnin, suunnittelun ja päiväkotiyksikön pedagogisiin tavoitteisiin pyrkivän toiminnan varmistamisen.</p> <p>Opettajajohtajuuden avulla pedagoginen johtajuus jaettiin yksikön johtajan ja muiden opettajien kanssa.</p> <p>Tuen saanti opettajajohtajuudelle vaihteli yksiköittäin.</p> <p>Opettajajohtajuuden epävirallisuus tuli myös esiin tutkimuksessa.</p> <p>(jatkuu)</p>	1

<p>(jatkuu edelliseltä sivulta)</p> <p>9 Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland</p> <p>2016 Suomi Johanna Heikka, Leena Halttunen ja Manjula Wani-ganayake</p> <p>Varhaiskasvatuk-sen Tiedelehti (Journal of Early Childhood Educa-tion Research)</p>	<p>Tutkittiin opet-tajajohtajuuden toteutumista varhaiskasva-tuksessa.</p>	<p>havainnointi</p> <p>kolmesta päivä-kodista kolme eri-tiimiä (kolmesta eri kunnasta)</p> <p>(tutkimuksen toi-nen osa esitellään kohdassa kahdek-san)</p>	<p>Opettajajohtajuus näyt-täytyi vahvasti tiimeissä, vaikkakin kollegiaalisesti.</p> <p>Opettajajohtajuus näkyi pedagogiikan johtami- sessa ja johtajuudessa, mutta myös pedagogii- kan hallinnollisissa tehtä- vissä</p>	<p>1</p>
<p>10 From distributed leadership towards joint leadership – a case study: the early stages of de-veloping a new ECE leadership model for the City of Hämeenlinna</p> <p>2015 Suomi Elina Fonsén, Marja-Liisa Akselin ja Katri Aronen</p> <p>kirjasta Thinking and Learn- ing about Leader- ship. Early child- hood research from Australia, Finland and Norway</p>	<p>Esiteltiin tapaus- tutkimuksen alustavia tulok- sia Hämeenlin- nan kaupungin varhaiskasva- tuksen johta- mismallin muu- toksesta, jossa päiväkotia joh- taa yhden johta- jan sijaan kaksi johtajaa (talou- desta ja henki- löstöstä vas- taava johtaja sekä pedagogii- kasta ja asiak- kuusproses- seista vastaava johtaja).</p>	<p>narratiivinen tut- kimus</p> <p>(ryhmä)haastat- telu</p> <p>kolme johtajaa, joista kaksi oli taloudesta ja henki- löstöstä vastaavia johtajia sekä yksi johtaja, joka oli pedagogiikasta ja asiakkuusproses- seista vastaava johtaja</p> <p>(tutkimuksen toi- nen osa esitellään kohdassa 11)</p>	<p>Yhteisen johtajuuden malli syventää johtajien ammatillista ja persoo- nalista kehitystä.</p> <p>Johtajuuden rakennus- puita ovat avoin dialogi, luottamus, vuorovaiku- tus ja yhteinen visio.</p>	<p>1</p>
<p>11 Research on a Joint Leadership Model for Early Childhood Education in Fin- land</p> <p>2016 Suomi Marja-Liisa Keski- Rauska, Elina Fonsén, Katri Aro- nen ja Annika Riek- kola</p>	<p>Esiteltiin Hä- meenlinnan kaupungin var- haiskasvatuksen uuden yhteisen johtajuusmallin laadun arviointi päiväkotien joh- tajien ja opetta- jien näkökul- masta.</p>	<p>(sähköinen) ky- sely</p> <p>kysely lähetettiin 486:lle päiväko- din johtajalle ja varhaiskasvatuk- sen opettajalle, siihen vastasi 233 työntekijää</p> <p>(tutkimuksen alustava tutki- musosuus esitel- lään kohdassa 10)</p>	<p>Tulokset osoittivat, että opettajat eivät olleet vielä tyytyväisiä uuteen johtamismalliin toisin kuin johtajat.</p> <p>Haasteena yhteiselle joh- tajuusmallin onnistumi- selle oli muun muassa ajan riittävyys esimer- kiksi työyhteisön sisäi- selle vuorovaikutukselle.</p> <p>(jatkuu)</p>	<p>1</p>

<p>(jatkuu edelliseltä sivulta)</p> <p>Varhaiskasvatuksen tiedelehti (Journal on Early Childhood Education Research)</p>			<p>Yhteisjohtajuuden tueksi koettiin tarvittavan muun muassa selkeitä käytänteitä ja rakenteita.</p>	
<p>12</p> <p>Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta</p> <p>2015 Suomi Ulla Soukainen</p> <p>väitöskirja</p>	<p>Tarkasteltiin johtamista ja työskentelyä hajautetuissa organisaatioissa.</p> <p>Tarkastelun kohteeksi otettiin myös laadun arviointi ja tuen saanti.</p>	<p>mixed methods</p> <p>haastattelut, johon osallistui 11 hajautetun organisaation johtajaa ja (lomake)kyselyt: haastateltujen johtajien ja heidän alaisuudessaan toimivien työntekijöiden, 10 esimieskoulutukseen osallistuneen johtajan sekä kolmen erillisyksiköiden työntekijöiden lomakekyselyt (n=223) ja pääkaupunkiseudun varhaiskasvatuksen johtajien (n=112) lomakekysely</p>	<p>Yhden yksikön ja hajautetun organisaation johtaminen ei päiväkotien esimiesten kokemusten perusteella eronnut toistaan paljoakaan.</p> <p>Kaikki työntekijät eivät hahmottaneet hajautetun organisaatorakennetta.</p> <p>Kokemus esimiehen luottamuksen määrästä oli isompi erillisyksikössä työskentelevällä työntekijällä.</p> <p>Arviointityö nähtiin selkeämmin erillisyksiköissä, mutta arviointi ja laadunhallinta ei ollut tutkimusorganisaatioissa systemaattista ja näkyvää.</p> <p>Tuen saanti koettiin tärkeäksi jokaisella työntekijätasolla oman työn toteuttamisessa.</p> <p>Rakenteiden merkitys hajautetuissa organisaatioissa keskeistä, myös johtajan selkeä visio omasta johtamisestaan ja jaetun johtajuuden hyödyntäminen.</p>	<p>- (väitöskirja)</p>
<p>13</p> <p>Päivähoitotyö ja johtajuus hajaute- tussa organisaatioissa</p> <p>2009 Suomi Leena Halttunen</p> <p>väitöskirja</p>	<p>Kuvailtiin työskentelyä ja johtamista päivä- hoidossa hajautetussa organisaatioissa sekä päivähoitotyötä ja ammatillisia suhteita päivä- hoidon kontekstissa: kuinka johtajuutta toteutettiin ja</p>	<p>monimenetelmäl- linen tapaustutki- mus</p> <p>havainnointi, ryhmä- ja yksilö- haastattelut ja ky- sely</p> <p>Tutkimukseen osallistui kaksi päivähoidon ha-</p>	<p>Henkilöstölle työskentely hajautetussa organisaatioissa tarkoitti itsenäistä työskentelyä, tiimityöskentelyä ja omaa pää- täntävaltaa.</p> <p>Paikalliset ja valtakun- nalliset ohjeistukset oh- jasivat arjen työtä enem- män kuin hajautettu or- ganisaatiomalli.</p> <p>(jatkuu)</p>	<p>- (väitöskirja)</p>

(jatkuu edelliseltä sivulta)	mitä siltä odotettiin hajautetun organisaation näkökulmasta.	jautettua organisaatiota, joista toinen piti sisällään neljä yksikköä ja toinen viisi.  Organisaatioissa työskenteli kaksi johtajaa ja 48 työntekijää.	Lähityöyhteisöä pidettiin tärkeänä vaikkakin monitasoisia ammatillisia suhteita ilmeni.  Johtamista toteutettiin jaetun johtajuuden hengessä. Henkilöstön sisäisiä suhteita ja henkilöstön ja johtajan välisiä suhteita tulisi tarkentaa; samoin työn jakoa.	
14 Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä  2019 Suomi Eeva Tiihonen  väitöskirja	Tarkasteltiin johtajuutta suhteiden kautta toteutuvana jaettuna ilmiönä.  Tarkoituksena oli kuvata, tulkita ja luoda ymmärrystä, miten johtajuutta toteutettiin.  Tutkimuksessa perehdyttiin työyhteisön suhteisiin ja siihen, miten johtajuutta jaettiin varhaiskasvatuksen toimintayksikössä.	teemalliset fokusryhmähaastattelut (kolme ryhmähaastattelua) ja eläytymismenettelmä (koko päiväkodin henkilöstö)  Tutkimukseen osallistui yksi varhaiskasvatusyksikkö, joka piti sisällään kaksi päiväkotiä.  Tutkimukseen osallistui yksikön johtaja ja 29 työntekijää.	Johtajuus toteutuu vuorovaikutuksessa ja näiden suhteiden kautta on mahdollista jakaa johtajuutta.  Päätuloksena muodostettiin johtajuuden suhdemalli: se rakentui voimannuttavasta vuorovaikutussuhteesta, luottamus-, kumppanuus- ja auktoriteettisuhteesta.	- (väitöskirja)
15 Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa  2014 Suomi Elina Fonsén  väitöskirja	Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä pedagogisesta johtajuudesta ilmiönä varhaiskasvatuksen kontekstissa.  Tarkoituksena oli tuottaa tietoa pedagogisen johtajuuden toteuttamisesta ja kehittämistarpeista.  Tutkimus linkitettiin Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikön kehittämishankkeeseen ”Verkostoista	narratiivinen tutkimus  päiväkirjamerkinnot, haastattelut, puolistrukturoidut kyselyt ja hankkeen kehittämistehtävät  Tutkimukseen osallistui 105 pedagogisen johtajuuden vastuuhenkilöä (seitsemästä eri kunnasta).	Pedagoginen johtajuus rakentui tiettyjen osatekijöiden varaan, joita olivat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta.  Voimavaroja pedagogiselle johtajuudelle olivat muun muassa resurssit, organisaation ylätasoinen antama luottamus ja henkilöstöjohtamisen taidot.  Pedagoginen johtajuus nähtiin varhaiskasvatuksen voimavarana ja nähtiin toteutuvan parhaimmassa tilanteessa jaettuna vastuuna kaikilla toiminnan tasoilla.  (jatkuu)	- (väitöskirja)

(jatkuu edelliseltä sivulta)	voimaa pedagogiseen johtamiseen – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen”.			
16 Early childhood leadership through the lens of distributed leadership  2013 Suomi Johanna Heikka ja Eeva Hujala  European Early Childhood Education Research Journal	Tarkasteltiin johtajuusvastuiden jakamista varhaiskasvatuksessa.  Keskityttiin varhaiskasvatuksen sidosryhmien eli opettajien, päiväkotien johtajien ja hallinnon johtajien näkemyksiin johtajuusvastuiden toteuttamisesta.	fokusryhmähaastattelut  Tutkimukseen osallistui 46 varhaiskasvatuksen hallinnon johtajaa, 61 päiväkodin johtajaa ja 57 varhaiskasvatuksen opettajaa.  Yhteensä 164 osallistujaa (seitsemässä eri kunnasta).  (osa isompaa tutkimusta)	Kaikki sidosryhmät pitivät tärkeimpinä vastuualueina varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä ja pedagogista johtajuutta.  Erilaisia vastuiden jaon käytänteitä ilmeni tutkimuksessa.  Kehittyneitä jaetun johtajuuden muotoja ilmeni kuitenkin harvoin.  Jaetun johtajuuden laatua tehostaa hyvät rakenteet vuorovaikutukselle sekä sidosryhmien välinen keskinäinen riippuvuus johtajuutta toteuttaessa.	1

## 5.6 Aineiston analyysi sisällönanalyysiä käyttäen

Lopulliseen analyysiin valittiin tietokantahaun, manuaalisen haun sekä hyväksymistä poissulkukriteereiden perusteella 16 aineistoa. Aineistoista neljä olivat väitöskirjoja ja 12 tutkimusartikkeleita. Monimenetelmällisiä tutkimuksia oli seitsemän, haastattelulla toteutettuja kuusi, kyselyllä kaksi ja havainnointimenetelmällä yksi.

Aineiston käsittelymenetelmän valintaa tulisi pohtia esimerkiksi tutkimustehtävän tarkoituksen ja valitun aineiston pohjalta, mutta myös sen pohjalta, millaista tietoa katsauksella halutaan muodostaa (Kangasniemi & Pölkki 2016, 81–82). Analyysin yhtenä tavoitteena pidetään perusteellisen ja tasapuolisen tulkinnan tekemistä alkupe-  
räisistä tutkimuksista, jonka pohjalta muodostetaan jotain aivan uutta synteessin avulla. Haasteen integroidun kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheeseen tekee tämän vaiheen strategioiden tähänastinen vähäinen kehittäminen. Tämän takia on ensisijaisen tärkeää, että analyysimenetelmä on tarkoin harkittu jo ennen katsauksen teon

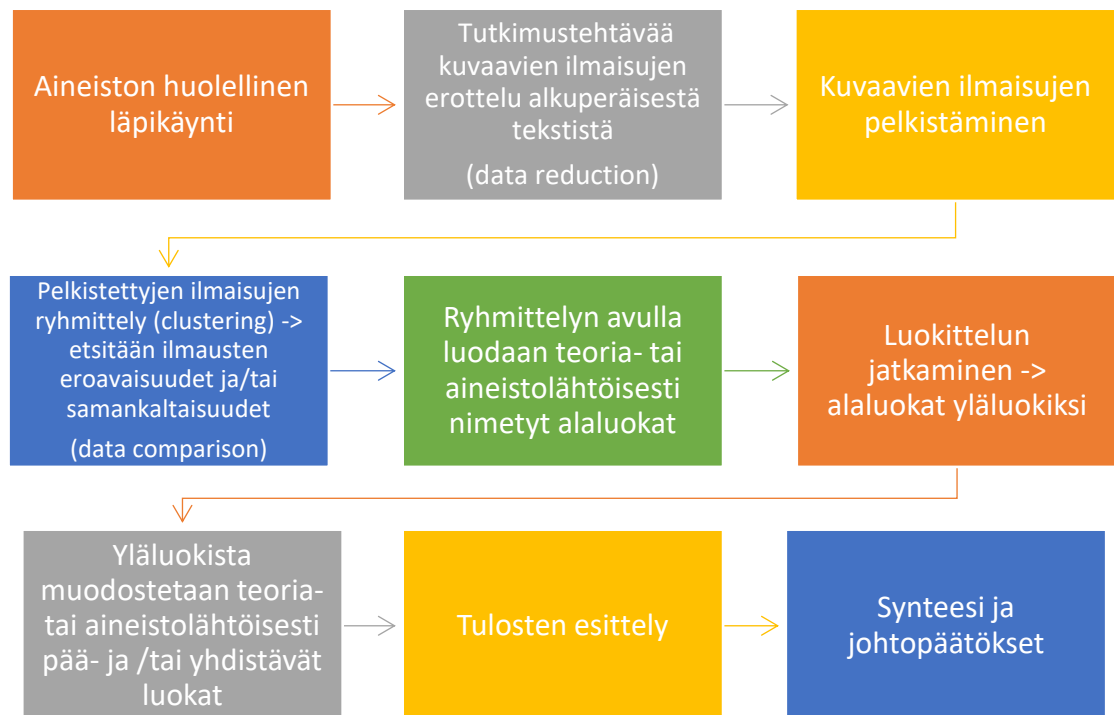
aloittamista. Integroidun kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheessa esimerkiksi laadullisen tutkimuksen työvälineitä käyttämällä voidaan vähentää vääristymien ja virheiden syntyä. (Whittemore & Knalf 2005, 550, 552; ks. Evans 2007, 144–145.) Russell (2005, 12) viittaa Cooperiin (1998) kirjoittaessaan, kuinka katsauksen validiteettia tehostaakseen katsauksen tekijän tulisi analyysissään esittää selkeästi tulosten ja päätelmien taustat.

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin laadullinen sisällönanalyysi, koska aineistosta haluttiin kuvailevaa ja sanallista tietoa, vaikkakin tutkimusaineisto piti sisällään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksia. Sisällön analyysissä voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti erilaisia dokumentteja esimerkiksi raportteja, artikkeleita, keskusteluja tai puheita. Sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan aineistoja sanallisesti. Sisällön analyysillä toteutettuja tutkimuksia on kritisoitu niiden keskeneräisyydestä: tällöin tutkija ei ole tehnyt tarvittavia johtopäätöksiä aineistostaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 119.) Kirjallisuuskatsauksessa käytetyn sisällönanalyysin haasteena Mikkonen ja Kääriäinen (2020, 109) näkevät analyysin ja sen pohjalta tehtyjen päätelmien tekeminen sellaisten tutkimusten pohjalta, jotka on mahdollisesti tehty hyvin erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. Sisällönanalyysin perusvaiheet näkyvät kuviossa 4.

Kuten edellä tuotiin esiin, sisällönanalyysia voidaan käyttää myös kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheessa aineiston kokoamiseen ja tiivistämiseen käyttäen apuna analyysirunkoa. Rungon avulla saatu luokittelu ei ole tutkimuksen tulos, vaan apukeino tarkastella syvemmin saatua tietoa. Kirjallisuuskatsauksen tulos saadaan vasta sitten esiin, kun analyysin tuotosta peilataan teoriaan ja katsotaan, minkälaisia kuvauksia tämän pohjalta muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 139–140.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti sekä teoriaohjautuvasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan teoriakokonaisuus. Keskeisenä ajatuksena aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on se, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen päätetty esimerkiksi jonkin teorian pohjalta, vaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysin perustana voi olla jokin teoria tai käsitejärjestelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Tällöin aineistoa voidaan lähestyä ennalta määrättyjen luokkien avulla (Bryman 2012, 290; ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 110).

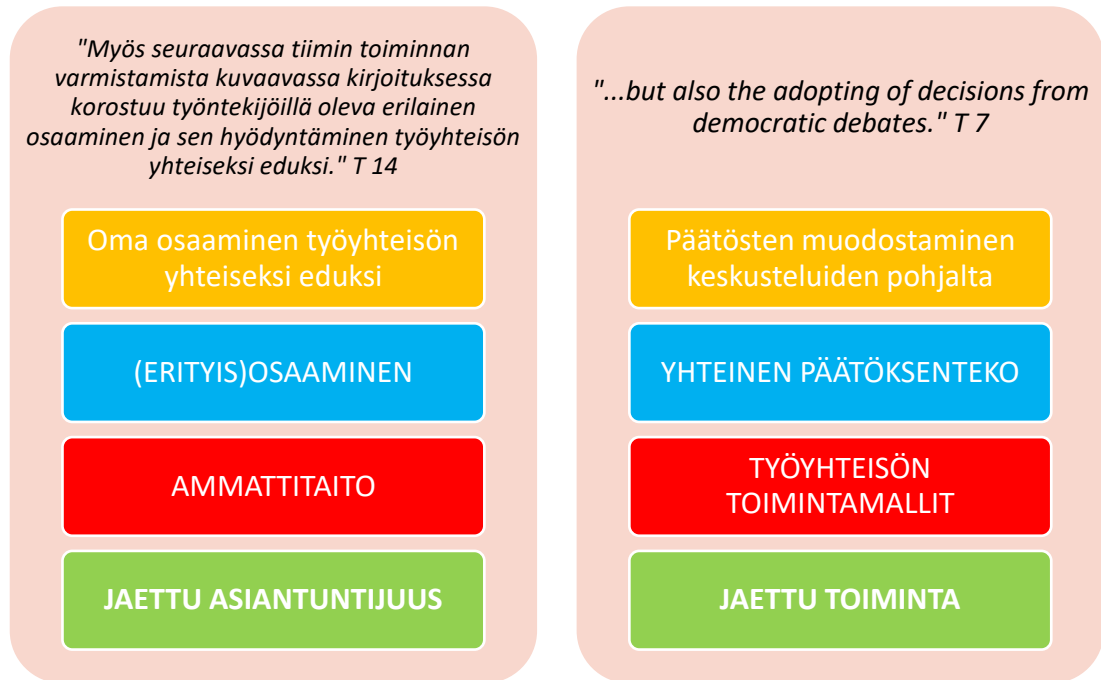


Kuvio 4. Sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127; Whitemore & Knalf 2005, 550-552, muokattu)

Tässä opinnäytetyössä analyysi tehtiin pääsääntöisesti teorialähtöisesti muodostaen analyysin pää-/yhdistäviksi luokiksi viitekehyksen keskeisimmät käsitteet *jaettu asiantuntijuus, jaettu toiminta ja kommunikointi*. Tutkimusaineistosta lähdettiin hakemaan tietoa pääluokkien avulla, mutta ala- ja yläluokkien nimeämisen kohdalla aineiston oma ääni sai tulla esiin. Voidaan siis puhua jollakin tasolla myös teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa teorialähtöisestä sisällönanalyysistä analyysin käsitteellistämisvaiheessa. Teorialähtöisessä lähestymistavassa tutkija poimii jo alusta lähtien aineistosta asioita ennalta määrätyn käsitejärjestelmän tai teorian poh-

jalta, teoriaohjaavassa tutkija antaa aineiston puhua ensin ja vasta analyysin loppuvaiheessa niin sanotusti pakottaa aineiston johonkin tiettyyn käsittekarttaan tai teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Kuviossa 5 on esimerkkejä tämän opinnäytetyön analyysin etenemisestä alkuperäisestä ilmauksesta pää-/yhdistävään luokkaan.



Kuvio 5. Esimerkkejä sisällönanalyysistä

Tämän opinnäytetyön analyysin aloitusvaiheessa valitut aineistot käytiin huolellisesti läpi useaan otteeseen. Aineistoja läpikäydessä keskityttiin etenkin aineistojen tulos-, johtopäätös- ja pohdintaosioihin. Tämän jälkeen tutkimustehtävään sopivat alkuperäiset tekstin osat värikoodattiin ja siirrettiin alkuperäisessä muodossaan Excel-pohjaan.

Alkuperäisistä englanninkielisistä ja suomenkielisistä tekstin osista muodostettiin (suomenkieliset) pelkistetyt ilmaukset. Pelkistettyjen ilmauksien väliltä haettiin eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia luokitellen ne omiin luokkiinsa ja (ala)luokat nimettiin. Alaluokat (n=48) luokiteltiin yläluokiksi (n=6). Tämän jälkeen ylä- ja pää/yhdistävistä luokista luotiin looginen kokonaisuus (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Sisällönanalyysin analyysirunko

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄ-/YHDISTÄVÄ LUOKKA
AMMATILLISUUS (ERITYIS)OSAAMINEN KOULUTUS OPPIMINEN TAIDOT/KYVYT VARHAISKASVATUSSUUNNITELMATYÖ	AMMATTITAITO	JAETTU ASiantuntijuus
AMMATILLINEN KEHITTYMINEN ARVIOINTI LAATU PALAUTE TAVOITTEET	KEHITTÄMINEN	
KULTTUURI RAKENTEET RESURSSIT TIIMI TYÖTEHTÄVÄT TYÖYHTEISÖ YHTEINEN KÄYTÄNTÖ JA TIETOISUUS YHTEINEN PÄÄTÖKSENTEKO YHTEISTYÖ	TYÖYHTEISÖN TOIMINTAMALLIT	JAETTU TOIMINTA
AUTTAMINEN KANNUSTAMINEN KUULLUKSI TULEMINEN/ KUUNTELEMI- NEN OHJAUS TUKI ARVOT AVOIMUUS IHMISLÄHTÖISYYS LUOTTAMUS OSALLISUUS/OSALLISTUMINEN SITOUTUNEISUUS TASA-ARVO YHTEISÖLLISYYS	TYÖYHTEISÖN TOIMINTAPERIAATTEET	
DELEGOINTI JOHTAJUUDEN JAKAMINEN JOHTAMINEN/JOHTAJUUS OPETTAJAOHTAJUUS PEDAGOGINEN JOHTAJUUS VALTA VASTUUNOTTO/VASTUUN JAKAMINEN YHTEISJOHTAJUUS	TYÖYHTEISÖN JOHTAMISMALLIT	
DIALOGI INFORMAATION JAKO KESKUSTELU REFLEKTOINTI SUHTEET TAPAAMISET VUOROVAIKUTUS	TYÖYHTEISÖN KESKUSTELEVVUUS	KOMMUNIKOINTI

## 6 Tulokset

Yksi keskeisimmistä vaiheista integroidussa kirjallisuuskatsauksessa on tulosten tulkinta ja esittäminen (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 113). Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvailla jaettua johtajuutta ilmiönä. Tavoitteena oli kuvailla, miten 'jaettu johtajuus'-käsitettä on lähestytty varhaiskasvatuksen kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksen lopulliseen analyysiin valikoitui 16 aineistoa, joista 12 oli tutkimusartikkeleita ja neljä väitöskirjoja. Aineiston analyysi toteutettiin sisällön analyysillä teorialähtöisesti.

Jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa on kuvailtu tämän kirjallisuuskatsauksen analyysin mukaan jaetun asiantuntijuuden, jaetun toiminnan ja kommunikoinnin näkökulmista. Seuraavissa alaluvuissa tutkimusaineiston keskeisimmät tulokset esitellään näiden pää-/yhdistävien käsitteiden pohjalta käyttäen tukena analyysin luokittelurunkoa. Varhaiskasvatuksen opettajista on käytetty tulosten raportoinnissa myös nimikettä 'opettaja' varhaiskasvatuksen opettaja nimikkeen lisäksi. Tutkimusaineiston teksteissä varhaiskasvatuksen opettajasta on käytetty myös vanhaa nimikettä 'lastentarhanopettaja'.

### 6.1 Jaettu asiantuntijuus

Jaettua johtajuutta kuvailtiin tutkimusaineistossa jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen ammattitaidon ja kehittämistyön rakentaminen ja ylläpito näkyi aineistossa jaetun asiantuntijuuden rakennuspuina.

Seuraavissa alaluvuissa aukaistaan tarkemmin sisällönanalyysin avulla saatuja keskeisiä tutkimustuloksia jaetusta asiantuntijuudesta *ammattitaidon* ja *kehittämisen* näkökulmista.

#### 6.1.1 Ammattitaito

Jaettuun asiantuntijuuteen sisältyi näkemyksiä ammattitaidon eri osatekijöistä: ammatillisuudesta, (erityis)osaamisesta, koulutuksesta, oppimisesta, taidoista ja ky-

vyistä sekä varhaiskasvatussuunnitelmatyöstä. Keskeisimmät tutkimustulokset nousivat esiin oppimisen, (erityis)osaamisen, taitojen ja kykyjen sekä varhaiskasvatussuunnitelmatyön näkökulmista.

Oppivassa työyhteisössä työskenneltiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisön sisäisen luottamuksen ja kunnioituksen nähtiin lisäävän oppivan työyhteisön kehittämistä. (Tam 2018, 707, 711.) Ammatillinen *oppiminen* näytti tapahtuvan yhteistyöhön perustuen ja ylittyi päivähoitoyksikön eri verkostoihin (Colmer, Waniganayake & Field 2014, 107–108). Varhaiskasvatuksen ammattilaiset loivat mahdollisuuksia oppia toinen toisiltaan (Logie 2013, 246). Colmerin ja muiden (2014) tutkimusartikkeli toi esiin päiväkotien lapsiryhmien tiimijohtajien ('roomleader') merkityksen ammatillisen oppimisen toteutumisen vastuunottajina. Päiväkotien johtajien rooli ammatillisessa oppimisessa näkyi puolestaan käytännössä johtajuuden jakamisena. (Colmer ym. 2014, 108–109.)

Ammattitaidon osatekijänä nähtiin myös *(erityis)osaaminen*. Työntekijän oma osaaminen ja sen hyödyntäminen oman työyhteisön eduksi (Tiihonen 2019, 89) sekä osaamisen takaaminen varhaiskasvatuksen yksiköissä (Heikka & Hujala 2013, 578) tulivat esiin analyysissä. Osaaminen nähtiin perustana johtamisvastuiden jakamiselle ja toisaalta laadun kehittämiseksi (Heikka & Hujala 2013, 578). O'Gormanin ja Hardin (2013, 79) sekä Tamin (2018, 713) tutkimusartikkeleiden tuloksissa asiantuntijuuden ja asiantuntijuusjohtajuuden kuvauksia esiintyi varhaiskasvatuksen kontekstissa (ks. Heikka 2013, 264), mutta Soukaisen (2015, 166) väitöskirjassa varhaiskasvatuksen asiantuntijuus ei väitöskirjan tutkimustuloksissa tullut esiin.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa tuli esiin myös erilaisten *taitojen ja kykyjen* merkitys johtajuutta jakaessa. O'Gormanin ja Hardin (2013, 77) tutkimusartikkelissa tutkittiin varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä johtajuudesta. Artikkelit toi esiin, kuinka jaetun johtajuuden toteuttamiseen tarvittiin tiettyjä taitoja ja asennetta: näitä olivat muun muassa asiantuntijuus, mentorointi ja dialogin käyminen. Opettajat itse kokivat omiksi taidoikseen toteuttaa johtajuutta muun muassa organisoituvuuden, henkilöstötaidot ja itseilmaisun. (O'Gorman & Hard 2013, 80.)

Mielenkiintoisen näkökulman opettajien taitoihin toteuttaa johtajuutta toi Keski-Rauskan, Fonsénin, Arosen ja Riekkolan (2016, 310) tutkimusartikkeli, jossa tarkasteltiin Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksen uuden yhteisen johtajuusmallin toteutumista päiväkotien johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmista. Artikkelin tutkimustuloksissa tuli esiin, kuinka johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksien välillä oli eroja suhteessa opettajien mahdollisuuksiin osallistua muun muassa suunnitteluun, itsensä kehittämiseen ja reflektointiin. Opettajat kokivat omat vaikuttamismahdollisuutensa pienimmiksi kuin johtajat. Näkemyseroja ilmeni myös johtajien ja opettajien näkemysten välillä suhteessa opettajien pedagogiseen kyvykkyyteen: opettajat arvioivat taitonsa korkeammiksi kuin johtajat. (Keski-Rauska ym. 2016, 317–320.) Soukaisen (2015, 161) väitöskirja toi esiin myös varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden alaistaitojen merkityksen jaettaessa johtajuutta ja vastuuta.

*Varhaiskasvatussuunnitelmatyö* eli VASU- työ osana jaettua asiantuntijuutta tuli esiin Fonsénin (2014) väitöskirjassa ”Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa”. Fonsénin (2014, 186) mukaan VASU- prosessi rakentui yhdessä keskusteltuun ja kasvatustieteelliseen tietoon. VASU- prosessi nähtiin väitöskirjassa lisäävän pedagogista tietämystä, mutta myös yhteisöllisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin pitäen samalla yllä arvokeskustelua työyhteisössä. Fonsén (2014) näki myös VASU-prosessin yhteyden toimintakulttuurin muodostamiseen. (Fonsén 2014, 103.)

### **6.1.2 Kehittäminen**

*Kehittämisen* osuus jaetussa asiantuntijuudessa esiintyi kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistossa ammatillisen kehittymisen, arvioinnin, laadun, palautteen ja tavoitteiden näkökulmista.

Logie (2013, 235) tarkasteli artikkelissaan karibialaisten varhaiskasvatuksen opettajien jaettua johtajuutta, sitoutumista ja käsityksiä johtajuudesta. Colmer ja muut (2014, 103) tutkivat varhaiskasvatuksen johtajuuden roolia ammatillisessa oppimisessa. Molemmissa artikkeleissa nähtiin varhaiskasvatuksen työyhteisöissä ilmenevän kannustusta työntekijöiden omaan *ammattilliseen kehittämiseen* (Logie 2013, 244;

Colmer ym. 2014, 108). Kehittämisen nähtiin perustuvan toisten auttamiseen, yhteistyöhön sekä jaettuun johtajuuteen. Myös tiimijohtajien rooli tuotiin esiin ammatillisessa kehittymisessä. (Colmer ym. 2014, 108, 111). Kehittämistyö jaettuna toimintana nähtiin tukevan myös varhaiskasvatuksen opettajien ammatillista oppimista, kun taas varhaiskasvatuksen johtajien asiantuntijuus nähtiin tulevan esiin heidän luodessaan visioita ja välineitä pedagogiikan parantamiseen (Heikka 2013, 267).

Jaettu johtajuus osana jaettua asiantuntijuutta ja kehittämistyötä tuli esiin tutkimuksissa, joissa tarkasteltiin hajautetun organisaation johtamistyötä. Kehittäminen tällaisessa organisaatiomallissa nosti esiin tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistossa *arvioinnin, laadun, palautteen ja tavoitteiden* merkityksen.

Soukainen (2015, 5) tutki väitöskirjassaan ”Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta” johtamista, työskentelyä, laadunarviointia ja tuen saantia hajautetussa organisaatiossa. Soukaisen (2015) tutkimusaineiston mukaan *arvioinnin* toteutuminen vaihteli eikä arviointiin käytettyä aikaa osattu arvioida. Arvioinnin välineenä oli käytetty keskustelua. *Laatutyö* ei sinällään esiintynyt usein hajautetussa organisaatiossa. (Soukainen 2015, 169–171.) Laadun kehittämisen kannalta merkityksellisinä nähtiin varhaiskasvatuksen sidosryhmien osallistuminen päätöksentekoon, jaettu ymmärrys varhaiskasvatuksen tarkoituksesta ja tietoisuus vastuiden jakamisesta (Heikka & Hujala 2013, 576).

*Palautteen* anto nähtiin haasteellisena hajautetussa organisaatiossa (Soukainen 2015, 165). Tiihonen (2019, 64) kuitenkin omassa väitöskirjassaan näki palautteen velvoitteena johtajan ja työntekijän välillä. Hajautetussa organisaatiossa tiimi nähtiin olennaisena palautteen antajana (Halttunen 2009, 84). Palaute nähtiin antavan motivaation tehtävien ja vastuiden tekoon, jolloin se vahvisti johtajuutta ja vastuun ottamista ja tätä kautta työntekijän voimaantumista (Tiihonen 2019, 64–65, 68).

Opettajien osallistuminen *tavoitteiden* muodostamiseen ja johtajuuden tavoitteiden yhteneväisyys koulutusjärjestelmän kanssa nousivat esiin Logien (2013, 244, 246) tutkimusartikkelissa.

## 6.2 Jaettu toiminta

Jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa kuvailtiin tutkimusaineistossa myös jaetun toiminnan kautta. Jaetun toiminnan sisältö jakaantui vielä työyhteisön toimintamalleihin, toimintaperiaatteisiin ja johtamismalleihin.

Seuraavissa alaluvuissa aukaistiin edellä mainittujen asiakokonaisuuksien keskeisiä sisältöjä.

### 6.2.1 Työyhteisön toimintamallit

Jaettu johtajuus jaettuna toimintana ja työyhteisön toimintamallina avautui tutkimusaineistossa kulttuurin, rakenteiden, resurssien, työyhteisön, tiimin, työtehtävien, (yhteisen) päätöksenteon, (yhteisen) käytännön ja tietoisuuden sekä yhteistyön pohjalta. Keskeisimmät tutkimustulokset löytyivät rakenteiden, resurssien, yhteisen päätöksenteon, käytännön ja tietoisuuden sekä yhteistyön näkökulmista.

Organisaation *rakenteiden* ja toimintamallien selkeys ja toimivuus nousi tutkimusaineistossa vahvasti esiin (Moen & Granrusten 2013, 92; Heikka 2013, 267; Fonsén, Akselin & Aronen 2015, 127; Keski-Rauska ym. 2016, 320; Soukainen 2015, 156, 177; Halttunen 2009, 138–143; Heikka & Hujala 2013, 578). Varhaiskasvatuksen johtajien vastuuna nähtiin luoda ne organisaationaaliset rakenteet, joilla tuettiin muun muassa yhteistyötä ja tiedon jakoa varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkotien johtajien välillä (Heikka 2013, 266). Myös Hujala ja Heikka (2013, 578) toivat esiin sellaisten rakenteiden muodostamisen, joilla tuettiin aktiivista vuorovaikutusta ja vastuiden neuvottelua varhaiskasvatuksen sidosryhmien välillä.

Jaetun toiminnan pohjalta näkyi tutkimusaineistossa myös keskustelu *resursseista*. Hajautetun organisaation nähtiin lisäävän resursseja. Suuren henkilöstömäärän avulla hajautetussa organisaatiossa voitiin tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja monipuolista ammattitaitoa; henkilöstömäärällä nähtiin myös olevan yhteys vastuunottoon, tuen antoon ja tehtävien jakoon. (Halttunen 2009, 83, 85.) Ajan riittävyys muun muassa muutokselle (Keski-Rauska ym. 2016, 322) ja arkiseen kohtaamiseen ja keskusteluun koettiin riittämättömäksi (Halttunen 2009, 131).

*Yhteisen päätöksenteon, käytännön ja tietoisuuden* kuvailuja esiintyi myös tutkimusaineistossa. *Yhteisen päätöksenteon* osalta yhteisen päätöksenteon tukeminen (Heikka 2013, 268), mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon kaikilla tasoilla (Halttunen 2009, 142) ja päätösvallan jaon selkeys (Tiihonen 2019, 97) tulivat esiin tutkimusaineistosta. Kuilu arjen työtä tekevien ja kuntatason varhaiskasvatuksen päätöksenteon välillä ja täten tarve päätöksenteon välineisiin sidosryhmien välillä tulivat esiin Heikan ja Hujalan (2013, 576, 578) tutkimusartikkelissa. Tamin (2018, 701) tutkimusartikkelissa tarkasteltiin muun muassa johtajuuskäytänteitä varhaiskasvatuksen arjessa päiväkotien johtajien ('principals') ja vastuupettajien ('headteachers') näkökulmista. Tamin (2018, 712) tutkimuksessa tuotiin esiin näkemys siitä, kuinka alaisten mukaanpääsy päätöksentekoon nähtiin mahdottomana opettajien johtamiskokemuksen puutteen vuoksi. Johtajien nähtiin käyttävän uskollisia alaisiaan omien päätösten läpiviemiseksi. Johtajuuden elementtinä nähtiin kuitenkin toisten voimaannuttaminen päätöksentekoon. (Tam 2018, 710, 713.)

*Yhteinen käytäntö ja tietoisuus* kuvailivat myös tutkimusaineistossa jaettua toimintaa. Halttusen (2009, 11) väitöskirja "Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa" kuvaili työskentelyä ja johtamista päivähoiton hajautetussa organisaatiossa. Halttusen aineistosta nousi esiin muun muassa yhteisten linjausten merkitys (Halttunen 2009, 82). Kokemusten jakaminen työyhteisössä (Tiihonen 2019, 79), koko organisaatiota kattavat yhteiset sopimukset (Fonsén 2014, 172), toimintamalleista sopiminen ja niiden noudattaminen (Soukainen 2015, 161) sekä yhteisen ymmärryksen luominen esimerkiksi pedagogiikan käytänteistä (Moen & Granrusten 2013, 88; Heikka 2013, 268) kuvailivat osuvasti jaetun toiminnan toteutumista.

*Yhteistyötä* kuvailtiin tutkimusaineistossa jaettuna toimintana. Toimivat yhteistyöverkostot nähtiin osana johtajuutta (Soukainen 2015, 161). Oppimisen ja tietämyksen jaon vahvistamiseksi yhteistyötä tulisi kehittää (Heikka 2013, 267). Yhteistyön muodostumiseen vaikutti johtajan käytänteet ja vastuunotto yhteistyön käynnistäjänä (Halttunen 2009, 94). Yhteistyön mahdollistajana nähtiin asenne, motivaatio ja aktiivisuus. Haasteena yhteistyölle nähtiin muun muassa työajan riittämättömyys, varhaiskasvatuksen yksiköiden väliset välimatkat ja resurssien puute. (Halttunen 2009, 91–92.)

## 6.2.2 Työyhteisön toimintaperiaatteet

Jaettua toimintaa kuvaili tutkimusaineistossa myös työyhteisön toimintaperiaatteet. Toimintaperiaatteet pitivät sisällään tässä kirjallisuuskatsauksessa arvojen, auttamisen, kannustamisen, kuulluksi tulemisen, kuuntelemisen, ohjauksen, tuen, avoimuuden, ihmislähtöisyyden, luottamuksen, sitoutuneisuuden, tasa-arvon, yhteisöllisyyden, osallisuuden ja osallistumisen näkökulmat. Seuraavissa kappaleissa nostetaan esiin toimintaperiaatteiden keskeisimpiä tuloksia.

*Kuulluksi tuleminen ja kuunteleminen* näyttäytyi tutkimusaineistossa. Työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen (Logie 2013, 245), kokemus kuulluksi tulemisesta (Halttunen 2009, 89) ja kuuntelemisen merkitys luottamuksen saamiseksi (Fonsén 2014, 173) kuvailivat työyhteisön toimintaperiaatteita.

*Tuen* antaminen työyhteisössä tuli esiin Logien (2013) tutkimusartikkelissa. Tuen antaminen muille tuki opettajajohtajien ('teacherleaders') omaa voimaantumista ja muokkasi vahvempaa sitoutumista työhön. (Logie 2013, 250.) Päiväkotien johtajien antama tuki työntekijöille tuli esiin tutkimusaineistossa (Heikka 2013, 264; Heikka, Halttunen & Waniganayake 2018, 158; Keski-Rauska ym. 2016, 323; Soukainen 2015, 155–156). Johtajien antama tuki määriteltiin tueksi työskentelyyn lasten ja perheiden kanssa, mutta myös tueksi edistämään opettajien oppimista ja hyvinvointia (Heikka 2013, 264).

Opettajajohtajuudelle johtajan tuki muodostui muun muassa ammatillisen identiteetin vahvistamisesta ja vastuualueiden sekä työn kuvan selkeyttämisestä. Kuntatason tuki näyttäytyi opettajille myönnetyn suunnitteluajan kautta. (Heikka ym. 2018, 158–159.) Opettajien saaman tuen määrä kuitenkin vaihteli (Heikka ym. 2018, 157; ks. Soukainen 2015, 155–156). Soukaisen (2015, 143) väitöskirjassa hajautetun organisaation esimieheltä toivottiin tukea muun muassa vuorovaikutukseen, pedagogiseen ohjaukseen ja resurssointiin. Työntekijöiden keskeinen tuen anto nähtiin tärkeänä ja tukea tarvittiin työtaakan jakamiseen (Soukainen 2015, 159).

*Luottamus* nähtiin tärkeänä vastuun jakamisessa, mutta se nähtiin myös vapautena ja vähäisenä kontrollina (Halttunen 2009, 133). Johtajuuden jakamisessa johtaja ilmensi luottamusta; luottamus tuki vastuiden tekemisessä ja yhteisöllisyyden lisäämisessä (Tiihonen 2019, 82). Luottamuksen rakentaminen pohjautui moniääniselle keskustelulle (Tiihonen 2019, 79).

Jaetun toiminnan toimintaperiaatteita kuvailtiin tutkimusaineistossa myös sitoutuneisuuden, osallisuuden ja osallistumisen näkökulmasta. Tämän kirjallisuuskatsauksen aineistossa *sitoutuneisuus* nousi esiin suhteessa muun muassa opettajien omaan johtajuuteen ja tavoitteisiin sekä arvoihin (Logie 2013, 246). Tiihosen (2019, 68) väitöskirjassa, jossa tarkasteltiin johtajuutta suhteiden kautta rakentuvana jaettuna ilmiönä, nähtiin sitoutumisen tarvitsevan vuorovaikutussuhteita.

*Osallisuus ja osallistuminen* näkyi tutkimusaineistossa jaettuna toimintana varhaiskasvatuksen sidosryhmien välisessä yhteistyössä ja varhaiskasvatuksen pedagogiikan kehittämisessä. Kankaan, Vennisen ja Ojalan (2016, 618) tutkimusartikkelissa tavoitteena oli tarkkailla ammatillista kehittymistä kohti jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksen hallinnon ja työntekijöiden välillä yhteisen kehittämisprojektin aikana. Tutkimusaineisto toi esiin, kuinka osallistamalla työntekijöitä johtajuuteen opittiin jakamaan vastuuta ja keskustelemaan kehittämisen tarpeista (Kangas ym. 2016, 623).

Tiihonen (2019) toi esiin väitöskirjassaan työntekijän tietoisuuden velvollisuudesta osallistua asioiden käsittelyyn. Varhaiskasvatuksen moninaiset toimintaympäristöt ja moniammatilliset työryhmät edellyttivät henkilöstön osallistumista johtajuuteen. (Tiihonen 2019, 79, 131.) Myös Fonsén (2014, 104) väitöskirjassaan kirjoittaa työntekijän vastuusta ja oikeudesta osallistua pedagogiikan suunniteluun ja arviointiin.

### **6.2.3 Työyhteisön johtamismallit**

Jaettu johtajuus jaettuna toimintana ilmentyi työyhteisön johtamismalleina. Johtamismallit tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistossa jakaantuivat delegointiin,

johtajuuden jakamiseen, johtamiseen, johtajuuteen, opettajajohtajuuteen, pedagogiseen johtajuuteen, valtaan, vastuunottoon, vastuun jakamiseen ja yhteisjohtajuuteen.

Johtamismalleista *delegointi* tuli esiin Moenin ja Granrustenin (2013, 79) tutkimusartikkelissa, jossa tarkasteltiin johtajuuden ja johtamistehtävien jakautumista pedagogisten johtajien, yksiköiden johtajien ja apulaisjohtajien välillä organisaatiomuutoksen jälkeen. Moenin ja Granrustenin (2013, 90) artikkelissa johtamistehtäviä delegoitiin muun muassa apulaisjohtajille ja pedagogisille johtajille. Heikka (2013, 265) tarkasteli tutkimusartikkelissaan pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa: tutkimuksessa ilmeni opettajien negatiivisuus johtamistehtävien delegointia kohtaan. Tammin (2018, 709) artikkelissa delegointia kuvailtiin työkuorman siirtämisenä alaisille. Tiihonen (2019, 98) puolestaan toi esiin väitöskirjassaan delegoinnin toteutumisen haasteena asioiden paljouden ja yhteisen keskusteluajan löytämisen.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistossa käsiteltiin myös *johtamista ja johtajuutta*. Johtamisen ja johtajuuden näkökulmissa nousi esiin varhaiskasvatuksen johtajien etäisyys kentän työstä (Heikka 2013, 267; Heikka ym. 2018, 153; Keski-Rauska ym. 2016, 320). Tunnejohtaminen sekä rohkaisu ja motivointi nähtiin johtajan tehtävinä (Kangas ym. 2016, 11). Johtaminen nähtiin Fonsénin (2014, 173) väitöskirjassa keskusteluna, yhteistyönä, positiivisena ja kannustavana. Hierarkkinen, ”ylhäältä-alas”, johtamistapa koettiin tehottomana monimuotoisessa päiväkotiympäristöissä (Tam 2018, 709).

Johtajien antama malli vaikutti työntekijöiden käsityksiin johtajuudesta (Tam 2018, 714; Fonsén 2014, 115). Myös varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalisuus (Tiihonen 2019, 115) ja substanssin merkitys johtamistyössä (Soukainen 2015, 162) tulivat esiin tutkimusaineistosta.

Heikan ja Hujalan (2013, 568) tutkimusartikkelissa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen sidosryhmien käsityksiä johtamisvastuiden toteutumisesta. Heikka ja Hujala (2013) kirjoittivat artikkelissaan johtajuuskäytäntöjen järjestelmästä, joka tukisi sidosryh-

mien välistä vuorovaikutusta ja toisaalta tukisi myös opettajien osallisuutta johtajuuteen ja päätöksentekoon. Johtajuuden tehokkuus perustui toimiviin rakenteisiin ja informaation jaon välineisiin. (Heikka & Hujala 2013, 578.) Johtajuustoimintojen keskinäinen riippuvuus nähtiin Heikan ja Hujalan (2013, 576) artikkelissa harvinaisena.

Jaettua toimintaa ja työyhteisön johtamismalleja kuvailtiin tutkimusaineistossa *johtajuuden jakamisen* näkökulmasta. Jaettu johtajuus nähtiin tärkeänä (Logie 2013, 251). Tärkeys näkyi ratkaistaessa haastavia aiheita, jakamalla päätöksentekoa ja luomalla yhteisiä visioita. Jaetun johtajuuden avulla nähtiin mahdollisuus tukea ammatillista kehittymistä jakamalla kokemuksia ja ideoita. (Heikka 2013, 266; ks. Colmer ym. 2014, 111; Kangas ym. 2016, 623.) Jaetun johtajuuden nähtiin myös tukevan vahvan ja pysyvän johtajuuden ylläpitämistä (Colmer ym. 2014, 111) sekä tehostavan yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja lisäävän motivaatiota (Tam 2018, 707, 713). Jaetulla johtajuudella pyrittiin myös pedagogisen vastuullisuuden herättämiseen työntekijöissä (Fonsén 2014, 194). Jaettu johtajuus nähtiin sitoutumisena yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin (Fonsén 2014, 104) ja tietoisuutena siitä, että johtajan lisäksi muutkin voivat johtaa (Colmer ym. 2014, 109).

Asemaan perustuva johtajuus nähtiin tärkeänä tehokkaan jaetun johtajuuden toteuttamiseksi (O’Gorman & Hard 2013, 80). Jaetun johtajuuden nähtiin myös olevan yhteydessä johtajan sosiaaliseen vaikuttamiseen. Johtajien saama korkea koulutus vahvisti johtajuuden jakamista. (Tam 2018, 713–714.) Johtamisosaamisen merkitys jaetussa johtajuudessa nähtiin myös Soukaisen (2015, 162) väitöskirjassa. Jaetun johtajuuden avulla johtaja johti itseohjautuvia tiimejä ja sitä kautta koko organisaatiota. Jaettu johtajuus ei siis poista johtajan merkitystä (Halttunen 2009, 134, 139), vaan muuttaa esimiestehtävien muotoa (Tiihonen 2019, 119).

Kulttuuriset käsitykset muun muassa varhaiskasvatuksen sidosryhmien organisaationaalisista rooleista ja pätevyyksistä estivät johtajuuden jakamisen päiväkotien (‘centers’) johtajien ja opettajien välillä (Heikka 2013, 268). Työntekijän toimenkuvan laajuus ja muut tehtävät yhdessä oman osaamisen ja tahtotilan kanssa vaikuttivat työntekijän oma-aloitteisuuteen toteuttaen jaettua johtajuutta (Fonsén 2014, 188). Jaetun johtajuuden toteutumisessa oli haasteita organisaation korkeimmalla tasolla (Kangas

ym. 2016, 627). Myös Heikan ja Hujalan (2013) tutkimusartikkelissa todennettiin jaetun johtajuuden kehittämisen haasteet kunnissa. Jaettu johtajuuden ytimenä nähtiin johtajuustoimintojen ja ihmisten välinen riippuvuussuhde. (Heikka & Hujala 2013, 576.)

Selkeät työnkuvat ja perustehtävien tiedostaminen tukevat johtajuuden jakamista (Tiihonen 2019, 69). Jaetun johtajuuden tulisi olla selkeää (Keski-Rauska ym. 2016, 322), jolloin se tukisi työnjakoa hajautetussa organisaatiossa (Halttunen 2009, 141). Työntekijä voi toteuttaa johtajuutta panostamalla omaan osaamiseensa ja olemalla kiinnostunut kehittämisestä (Fonsén 2014, 116).

Työyhteisön johtamismalleja kuvailtiin myös *opettajajohtajuuden* kautta. Opettajilla nähtiin olevan vastuu pedagogiikasta, jota toteutettiin yhdessä tiimin kanssa. Opettajajohtajuuden tehtävät sisälsivät muun muassa arviointia, suunnittelua, tavoitteiden muodostamista, tiimin taitojen ja pedagogiikan kehittämistä. (Heikka ym. 2018, 152–153, 159; ks. Heikka, Halttunen & Waniganayake 2016, 304–305.)

Heikan ja muiden (2018, 143) artikkelissa tarkasteltiin päiväkotien johtajien, opettajien ja lastenhoitajien näkemyksiä opettajajohtajuudesta. Artikkelissa kuvailtiin opettajajohtajuuden keskittyvän lyhytaikaiseen suunnitteluun ja tiimin jäsenten tukemiseen. Yksikkötasolla opettajajohtajuus näyttäytyi heikommin. Opettajajohtajuuden epävirallisuus näyttäytyi myös artikkelissa. (Heikka ym. 2018, 159–160.) Opettajat nähtiin pedagogiikan johtajina vasta apulaisjohtajina, ryhmässä ('classroom') työskennellessään opettajia ei nähty johtajina (Heikka 2013, 261). Opettajat saivat osakseen myös vastustusta muiden kollegoiden osalta opettajajohtajuutta toteuttaessaan eivätkä kokeneet itseään johtajiksi (O'Gorman & Hard 2013, 81, 83). Opettajajohtajuuden merkitys nähtiin kuitenkin tärkeänä (Heikka ym. 2018, 153) ja sitä pyrittiin tukemaan (Heikka & Hujala 2013, 578).

Työyhteisön johtamismalleja jaettuna toimintana kuvasi myös kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistossa *pedagoginen johtajuus*. Tiivis yhteistyö eri tahojen kanssa nähtiin pedagogisena johtajuutena. Pedagoginen johtajuus nähtiin jaettuna johtajuu-

tena, eri tasojen pedagogisena vastuuna varhaiskasvatuksen laadukkaasta toteuttamisesta. Työntekijän oma-aloitteisuudella, vastuuntunnolla ja vahvuudella nähtiin olevan yhteys pedagogiseen johtajuuteen. (Fonsén 2014, 117, 172–173.)

Pedagoginen johtajuus nähtiin kuitenkin moniselitteisenä ja epäselvänä (Fonsén 2014, 171). Irtonainen pedagoginen johtajuus nähtiin tehottomana tehokkaaseen pedagogiikan kehittämiseen (Heikka 2013, 267). Pedagogiseen johtajuuteen tulisi panostaa (Keski-Rauska ym. 2016, 320): arvokeskustelut, reflektointi ja kehittäminen ovat perustaa pedagogiselle johtajuudelle (Fonsén 2014, 194).

*Valta, vastuunotto ja vastuun jakaminen* olivat osa työyhteisön johtamismalleja. *Valan* jakaminen nähtiin jaettuna johtajuutena: se mahdollisti osallisuuden käytänteiden muodostamisen. Tasapuolisen vallanjaon nähtiin tukevan omistautumista ja ammatillisuutta. (Tam 2018, 708.) Yhteinen  *vastuunotto* (Tam 2018, 707) ja kollektiivinen vastuu (Halttunen 2009, 141) tulivat esiin kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistossa. Vastuunjakaminen tarvitsi yhteistyötä, yhteisvastuullisuutta ja yhteistä keskustelua (Tiihonen 2019, 73). Johtajan kokonaisvastuuta ei poista eri tasoille jakaantunut perustehtävän laadun toteuttaminen (Fonsén 2014, 104).

Epäselvä valta ja vastuu tulivat esiin Soukaisen (2015, 175) väitöskirjassa (ks. Keski-Rauska ym. 2016, 323). Henkilöstön saaminen vastuulliseksi itsensä ja oman työnsä johtamisesta koettiin haasteellisenä (Fonsén 2014, 185). Henkilöstölle tulisi luoda tilaa ja uskallusta ottaa vastuuta (Fonsén 2014, 115).

Työyhteisön johtamismalleja kuvailtiin myös *yhteisjohtajuuden* näkökulmasta. Fonsén, Akselin ja Aronen (2015, 116) tutkivat artikkelissaan varhaiskasvatuksen johtajuuden toteutumista yhteisjohtajuuden kautta, jossa kaksi johtajaa muodostivat työparin. Yhteisjohtajuuden nähtiin vahvistavan pedagogista johtajuutta: avoimuus, dialogi, luottamus, kommunikointi ja yhteinen visio olivat yhteisjohtajuuden rakennuspuita. Yhteisjohtajuudessa oli tasapainossa itsenäinen ja keskustelupohjainen johtaminen. (Fonsén ym. 2015, 127.)

## 6.3 Kommunikointi

Jaettua johtajuutta kuvailtiin tässä kirjallisuuskatsauksessa myös kommunikoinnin näkökulmasta. Työyhteisön keskusteleavuus jakaantui dialogin, informaation jaon, keskustelun, reflektoinnin, suhteiden, tapaamisten ja vuorovaikutuksen osa-alueihin.

Seuraavassa luvussa aukaistaan työyhteisön keskusteleavuuden keskeisimpiä asiasisältöjä.

### 6.3.1 Työyhteisön keskusteleavuus

Motivoiva (Logie 2013, 250) ja eri näkökulmia esiintuova *dialogi* (Kangas ym. 2016, 624) nousi esiin tutkimusaineistosta. *Keskustelun* merkitys nähtiin oleellisena varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Heikka 2013, 262), voimaantumiselle (Kangas ym. 2016, 20) ja muutokselle (Fonsén ym. 2015, 127).

*Informaation jaon* haasteellisuus (Heikka 2013, 264) ja informaation jaon välineiden tarve (Heikka & Hujala 2013, 578) näyttäytyivät myös tutkimusaineistossa. *Reflektioivia* keskusteluja (Kangas ym. 2016, 16) ja kokemusten jakoa (Tiihonen 2019, 79) kuvailtiin tutkimusaineistossa, samoin erilaisten kollektiivisten *tapaamisten* merkitystä (Halttunen 2009, 89; Colmer ym. 2014, 107; Kangas ym. 2016, 623).

Kommunikointi ja työyhteisön keskusteleavuus rakentui työyhteisön *suhteille*. Suhteita tarkasteltiin ammatillisten suhteiden selkeyttämisen, työntekijöiden välisten auktoriteettisuhteiden ja työntekijöiden organisaation eri tasoilla tapahtuvien ammatillisten suhteiden näkökulmista (Halttunen 2009, 139, 142–143). Tiihonen (2019) toi esiin omassa väitöskirjassaan, kuinka kokonaisvaltainen suhteille perustuva johtajuus mahdollistaisi johtajuuden jakamisen. Johtajuussuhteiden kokonaisvaltaisuus ja näyttäytyminen tapahtui tilannekohtaisesti. (Tiihonen 2019, 115.) Tehtäväasemaan liittyvän johtajuuden lisäksi tarvittiin muitakin johtajuussuhteita. Erilaiset suhteet vahvistivat vuorovaikutusta, luottamusta ja kumppanuutta. (Tiihonen 2019, 105.)

*Vuorovaikutus* tuli esiin tutkimusaineistossa vuorovaikutuksellisenä työotteena ja vuorovaikutuksellisuutena työnjaossa (Halttunen 2009, 133, 141), mutta myös työntekijöiden halukkuutena panostaa työyhteisön terveellisiin vuorovaikutussuhteisiin (Logie 2013, 246). Heikan ja Hujalan (2013, 576) tutkimusartikkelissa havaittiin riittämätöntä vuorovaikutusta varhaiskasvatuksen sidosryhmien välillä.

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Kirjallisuuskatsauksen eettisyys ja luotettavuus**

Tieteellistä tutkimusta voidaan pitää eettisesti luotettavana, jos tutkimusprosessi on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä toteuttamalla. Tutkimuksessa tulee näkyä rehellisyys ja yleinen huolellisuus kaikissa tutkimusprosessien vaiheissa. Tutkimuksessa käytetyt tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tuloksia julkaistaessa tulisi korostaa avointa ja vastuullista tiedeviestintää. Myös muiden tutkijoiden töihin ja saavutuksiin tulee viitata arvokkaalla ja asianmukaisella tavalla. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6; ks. Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 152–153; Kuula 2011, 36–39.)

Tutkimuksen laadun kannalta tutkimuksen kriittisyys, kommunikoitavuus ja objektiivisuus nähdään tutkimustyön yleisinä periaatteina. Tutkimuksen raportoinnissa tulisi tulla esiin perusteluiden tukemana tutkijan tekemät ratkaisut ja tutkimuksen lähtökohdat. Työn laadukkuuden takeena on tutkijan panostus asioiden peilaamiseen, kyseenalaistamiseen ja kysymysten asetteluun, mutta myös panostus tutkijan oman toiminnan reflektointiin. (Ronkainen ym. 2013, 138–139.) Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa tekijän tulisi kirjata työnsä vaiheet huolellisesti, jopa niin, että katsaus olisi toistettavissa tarvittaessa (Russell 2005, 12; Torraco 2005, 361). Jokaisessa tiedonhaun prosessin vaiheessa pidetään kirjaa tiedonhaun tuloksista (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111; Torraco 2016, 65).

Yleisiä tieteellisen tutkimuksen arviointiperusteita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti viittaa yleensä siihen, kuinka hyvin esimerkiksi mittari on onnistunut kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä – puhutaan tutkimuksen pätevyydestä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen tarkkuutta, luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. (Ronkainen ym. 2013, 129–131.) Validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelua on tässä työssä tarkasteltu tutkimusprosessin arvioinnin näkökulmasta.

### **Tutkimusprosessin arviointi**

Onnistuneen integroidun kirjallisuuskatsauksen vaikutukset voidaan nähdä vaikuttavan suoraan käytäntöön ja menettelytapoihin. Integroidun kirjallisuuskatsauksen moninainen aineistonkeruutapa yhdistettynä katsauksen moniin käyttötarkoituksiin voi luoda tuloksena ymmärrettävän kehyksen hyvinkin monitahoisille teorioille ja konsepteille vain, jos katsaus toteutetaan huolellisesti. (Whittemore ja Knalf 2005, 546, 548.)

Integroidun kirjallisuuskatsauksen haasteina voidaan nähdä mahdolliset vääristymät ja katsauksen teon täsmällisyys. Esimerkiksi erilaisten tutkimusmetodein tehtyjen aineistojen analyysi ja synteesi ovat hyvin haasteellisia tehtäviä integroidussa kirjallisuuskatsauksessa. Tämän vuoksi metodologian kehittäminen ja sen ajan tasalle saattaminen olisi keskeistä. (Whittemore & Knalf 2005, 552, 548.) Hopia, Latvala ja Liimatainen (2016) tarkastelivat omassa kirjallisuuskatsauksessaan 10 integroivan kirjallisuuskatsauksen metodologian käyttöä. Kirjoittajat löysivät haasteita muun muassa integroivien katsauksien kirjallisuushaun, tiedon arvioinnin ja analysoinnin muotoilussa. Hopia ja muut (2016) perään kuuluttavatkin integroidun kirjallisuuskatsauksen systematisointia ja tarkkuutta. (Hopia ym. 2016, 662, 668.)

Tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena oleva ilmiö, jaettu johtajuus, osoittautui haasteelliseksi. Ilmiö on monitahoinen ja täten vaatii tarkkaa tutkimustehtävän rajausta, mutta myös tutkimusaineiston huolellista valintaprosessia (ks. Aveyard 2007, 105). Tutkimustehtävän kontekstin kohdistaminen varhaiskasvatuksen kentälle perustui tutkijan omaan toimialaan. Toimialan johtamisen tämän päivän tarpeet toivat tutkijan jaetun johtajuuden äärelle: kirjallisuuskatsauksia kyseisestä alueesta ei niinkään löytynyt. Tutkimusmenetelmäksi valittiin lopuksi integroitu kirjallisuuskatsaus,

koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada mahdollisimman laaja kuva. Katsaustyyppiä pohdittiin myös mixed studies research- menetelmää, mutta kyseisen katsaustyyppin aineistoon sisällytetään vain laadulliset ja määrälliset tutkimusaineistot, mahdolliset teoreettiset aineistot eivät kuulu aineiston haun piiriin (Pluye, Gagnon, Griffiths & Johnson-Lafleur 2009, 530).

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä (julkinen) johtaminen ja johtajuus, jaettu johtajuus ja varhaiskasvatus sekä niistä muodostettuja hakulausekkeita pohdittiin useaan otteeseen esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston informaation tuella: hakusanojen ja -lausekkeiden rajaaminen oli välttämätöntä aiheen rajaamisen ja opinnäytetyön tekemiseen varatun aikaresurssin vuoksi. Hakusanojen rajaaminen saattoi kuitenkin hankaloittaa monipuolisemman näkökulman saantia tutkitusta ilmiöstä. Opinnäytetyössä käytettiin kuitenkin kirjallisuuteen ja tutkimukseen tutustumisen perusteella yleisimpiä jaetun johtajuuden suomen- ja englanninkielisiä käsitteitä.

Opinnäytetyön pääkäsitteitä pyrittiin kuvailemaan monipuolisesti siten, että opinnäytetyöhön valittujen näkökulmien pääpiirteet tulivat esiin ja täten pohjustivat tämän opinnäytetyön tutkimustehtävän valinnan perusteita. Viitekehys painottui jaetun johtajuuden sekä varhaiskasvatuksen ja sen johtamisen tietopohjaan, jotta tutkimustehtävän konteksti ja tutkittava ilmiö avautuisi lukijalle riittävästi. Viitekehysten monipuolistamiseksi lähdeaineistoksi valittiin lähdekritiikkiä käyttäen sekä suomalaisia että kansainvälisiä aineistoja. Runsaan aineiston rajaamiseksi viitekehysten kuvaukset on kuitenkin rajoitettu tarkastelemaan pääosin 2000-luvun paradigmoja ja ilmiöiden suomalaisia kehityskaaria.

Tutkimusaineiston aineistonkeruun aikana hakusanoilla ja -lausekkeilla tehtiin lukuisia koehakuja erilaisissa tietokannoissa ja niitä muokattiin yksittäisten tietokantojen ohjeistusten mukaisesti. Lopulliset tietokannat valittiin aineistojen monipuolisuuden ja tietokantojen kontekstin perusteella. Osa tietokannoista oli tutkijalle uusia, joten tutkijan kokemattomuus saattoi heikentää oleellisen tiedon löytämistä, vaikkakin tiedonhakuun käytettiin runsaasti aikaa. Myös Academic Search Elite- tietokannan sulkeutuminen vuoden vaihteessa 2019–2020 Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjas-

ton tietokantatarjonnasta aiheutti myös sen, että tallennuttujen hakujen ja niiden lukumäärien lisätarkistukset eivät enää onnistuneet, vaan tutkimuksessa nojattiin prosessin aikana aikaisemmin tehtyihin lukuisiin muistiinpanoihin.

Aikajanan valinta kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistolle (2009–2020) perustui hankitun tiedon ajankohtaisuuteen ja tutkimuksen teon ajankohtaan (aineiston keruu tapahtui 2019–2020 vuosien vaihteessa). Aineistonkeruussa aineiston ikäkehyyksi suositellaan maksimissaan 5–10 vuotta. Artikkeleita pidetään enemmän ajankohtaisina julkaisuina verrattuna kirjoihin, koska kirjojen julkaisemiseen menee huomattavasti enemmän aikaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei kirjoja voisi ottaa mukaan katsaukseen. (Cronin ym. 2008, 40.) Viitekehyyksen aineistoon aikajana oli 2000–2020, joka perustui tutkittavien käsitteiden kehityskaariin.

Kielivalinnat (suomi tai englanti) perustuivat puolestaan tutkijan omaan kielitaitoon: kielirajaus saattoi heikentää tutkimusaineiston monipuolisuutta ja toisaalta englanninkielistä tekstiä luettaessa tutkijan kokemattomuus saattoi aiheuttaa tekstin vääränlaista tulkintaa. Kielten rajaus voi vaikuttaa aineiston keruuseen väärillä tuloksilla. Kieliharhat liittyvät siihen, että usein positiiviset tutkimustulokset julkaistaan englanniksi (Bettany-Saltikov & Mcsherry 2016, 117).

Vertaisarviointi koettiin tärkeäksi tutkimusartikkeleiden laadun arvioinnissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston informaation ohjauksesta tutkimusartikkeleiden haun alkuvaiheessa aineistoa ei rajattu Full text- rajauksella, ettei oleellista aineistoa jäänyt haun tulosten ulkopuolelle. Full text- hyväksymiskriteeri painottui kuitenkin lopullisten aineistojen valinnassa. Kirjallisuuden kohdalla aineisto arvioitiin lähdekriittisesti käyttäen apuna esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston lähdekritiikkiin liittyviä ohjeistuksia huomioiden muun muassa kirjan tekijät ja kohde-ryhmä. Sisällysluettelo haluttiin sisältää valintakriteereihin, jotta pystyttiin arvioimaan tutkimusaineistossa käytettyjä lähteitä.

Tutkimustehtävän kannalta oleellista oli löytää alkuperäiset tutkimukset: jotkut tutkimusaineistoon valitut artikkelit perustuivat suurimmaksi osaksi kirjoittajan itsensä te-

kemään väitöskirjaan, jolloin väitöskirja otettiin tarkempaan tarkasteluun (mm. Halttunen 2009). Tutkimustehtävän kriteerit täyttäessään väitöskirja sisällytettiin tutkimusaineistoon. Yhden artikkelin alkuperäiseen versioon ei tutkijalla ollut pääsyä, joten vaihtoehtoinen artikkeliversio, joka erottui alkuperäisestä vain tekstin sivutukselta ja tekstin/kirjoituksen asettelulta, päätettiin hyväksyä tutkimusaineistoon (ks. Heikka ym. 2018).

Joidenkin lopulliseen analyysiin päätyneiden artikkeleiden saanti ei onnistunut Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tietokantojen kautta. Osa näistä artikkeleista, jotka nähtiin merkityksellisenä tutkimuksen kannalta, löytyivät Google- hakukoneen avulla tai saatiin paperisena versiona kirjastopalveluiden kautta. Muutamaan artikkeliin tutustuminen jäi kuitenkin pois niiden maksullisuuden tai rajatun käyttöoikeuden vuoksi, joten näiden artikkeleiden kokonaisarviointi perustui tiivistelmien lukemisen varaan tutkimustyöhön käytettävän aikaresurssin vuoksi. Tämä seikka on saattanut aiheuttaa oleellisen aineiston poisjäännin.

Kuten tämän opinnäytetyön aineistonkeruuta kuvaavassa kappaleessa tuotiin esiin manuaalinen ja ”harmaan kirjallisuuden” haku toteutettiin jo aiheeseen perehtyessä ja tietokantahakujen testihakujen aikana. Tutkija tutustui eri aineistojen lähdeluetteleihin, suomalaisten ja kansainvälisten varhaiskasvatuksen ja oppimisen alan verkkolehtien, tutkijoiden, asiantuntijalaitosten ja organisaatioiden omiin internetsivustoihin. Myös Theseus- opinnäytetyötietokanta oli tarkastelun kohteena.

”Harmaan kirjallisuuden” hakua toteuttaessa, selkeytyi näkemys siitä, että ”harmaa kirjallisuus” tiedonhaun lähteenä jäisi lopullisen aineiston valintaprosessista pois sen ns. värikyyden takia, mutta myös tutkimusaineiston suuruuden rajaamiseksi. Tässä katsauksessa haluttiin mahdollisimman pitkälle, tutkimustyön resurssit huomioiden, vahvistaa tutkimusaineiston laatua, joten esimerkiksi blogikirjoitukset ja konferenssien diajulkaisut, jäivät haasteellisen laadunarvioinnin takia lopulta pois. Huomioitavaa on kuitenkin se, että useat ”harmaan kirjallisuuden” aineistot perustuivat näiden aineistojen tekijöiden omaan empiiriseen tutkimustyöhön. ”Harmaan kirjallisuuden” aineisto johdatti siis lukijansa usein tähän katsaukseen sopivien aineistojen äärelle. ”Harmaata kirjallisuutta” kuitenkin tarkasteltiin myös tutkimusaiheen kokonaiskuvan

hahmottamiseksi. Myös aiheeseen liittyvät lukuisat opinnäytetyöt ja gradututkielmat jätettiin ulkopuolelle vertaisarvioinnin puutteen ja aineiston rajaamisen vuoksi, mutta niiden sisältö sisällysluetteloineen käytiin läpi.

Tutkimusaineiston laadun arviointi tässä opinnäytetyössä koettiin haastavana erilaisen tutkimusmenetelmien ja virallisen integroituun kirjallisuuskatsaukseen sopivan arviointityökalun puutteen vuoksi (ks. Whitemore 2007, 152). Aikaresurssien takia jokaista tutkimusartikkelia tai (monimenetelmällistä) väitöskirjaa ei käyty läpi yksittäisillä tutkimuksiin sopivilla arviointimenetelmillä. Arviointiprosessin aikana yksi väitöskirja ja kaksi tutkimusartikkelia jättyivät pois lopullisesta tutkimusaineistosta, vaikkakin ne sijoittuivat hyväksymiskriteereiden sisälle. Väitöskirja oli artikkelipohjainen tutkimus, joka perustui useaan tähän opinnäytetyöhön valittuun artikkeliin. Toinen tutkimusartikkeleista jäi pois epäselvän raportoinnin vuoksi, toisen tutkimusartikkelin tutkimustehtävä ei kohdistunut riittävästi tämän opinnäytetyön tutkimustehtävään. Osa tutkimuksista oli myös osa isompaa tutkimuskokonaisuutta (ks. taulukko 3) ja koko tutkimuskokonaisuuden lukeminen olisi voinut vaikuttaa tutkimuksen osa-alueen parempaan sisäistämiseen. Aikaresurssien vuoksi tätä lisätiedonhakuja ei pystytty tekemään.

Evansin (2007, 146) mukaan integroidussa kirjallisuuskatsauksessa olisi tärkeää esitellä tutkimusaineisto niin hyvin, että lukija voi arvioida aineiston laatua ja merkityksellisyyttä. Tässä opinnäytetyössä onkin pyritty, Whitemoreen (2007, 154) viitaten, raportoimaan selkeästi ja perustellen kirjallisuuskatsauksen menetit. Opinnäytetyössä on myös pyritty todentamaan tutkimusaineiston kriittinen arviointi ja tutkimusprosessin läpinäkyvyys läpi koko työn. Täten Julkaisufoorumin tasoluokitus, tutkimusartikkeleiden vertaisarviointi, kirjalähteiden asianmukainen lähdekritiikki sekä tutkimusaineiston kriittinen käsittely koettiin riittäväksi laadun arvioinnin keinoiksi ajatellen tämän opinnäytetyön tutkimustehtävää.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, koska aineistosta haluttiin kuvailevaa ja sanallista tietoa, vaikkakin aineisto sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia tutkimuksia. Erilaisiin laadullisen aineiston analyysimenetelmiin kuitenkin

perehdyttiin jo opinnäytetyön tutkimussuunnitelman tekovaiheessa. Sisällönanalyysin käyttö näyttäytyi loppujen lopuksi sopivimpana analyysimenetelmänä tämän opinnäytetyön tutkimustehtävän näkökulmasta. Sisällönanalyysiä menetelmänä testattiin myös muutamalla tutkimusaineistoon valitulla aineistolla ennen lopullista analyysityötä (ks. Kyngäs, Kääriäinen & Elo 2020, 47–48).

Tutkimusaineiston tutkimusartikkeleihin ja väitöskirjoihin perehdyttiin useaan otteeseen: etenkin tulos-, johtopäätös- ja pohdintaosiot käytiin läpi huolella. Aineistoa peilattiin koko prosessin ajan tutkimustehtävään, joka auttoi runsaan aineiston läpikäynnissä ja oleellisen tiedon hahmottamisessa. Saadun tiedon pohjalta luotiin sisällön analyysin mukaisesti analyysirunko teorialähtöisesti, vaikkakin ala- ja yläluokkien kohdalla analyysia tehtiin teoriaohjaavasti, jotta aineiston ääni saatiin kuuluviin.

Analyysiprosessi oli haastava: aineisto oli runsas ja aineiston ilmausten sijoittelua luokkiin sekä alaluokkien nimeämistä pohdittiin useaan otteeseen, jotta ilmausten sisältämä tieto sijoittuisi oikeaan luokkaan. Koko analyysiprosessin ajan pyrittiin huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Huomioitavaa oli myös se, että tutkimus kokonaisuudessaan toteutettiin yhden tutkijan toimesta, joten tutkijaparin tuomaa työn kuormittavuuden jakoa tai yhteistä reflektointia ei pystytty tällä kertaa toteuttamaan.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia raportoitaessa koettiin tarpeettomaksi tuoda esiin kaikki tulokset: tuloksissa pyrittiin tuomaan esiin tulosten keskeistä antia, mutta samalla haluttiin taata aineiston monipuolinen kuvailu tutkimustehtävän kontekstissa. Koko tutkimusprosessin kuvaaminen raportoinnissa taulukoin ja kuvioin sekä riittävin liittein perustui tutkijan tavoitteeseen havainnollistaa tutkimusprosessin läpinäkyvyys ja huolellisuus. Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön raportointiohjeita pyrittiin noudattamaan täsmällisesti.

Tulosten tarkastelussa haluttiin reflektoida tuloksia suhteessa tutkimustehtävän tarpeeseen ja jo olemassa olevaan tutkimusaineistoon (ks. Kyngäs, Kääriäinen & Elo 2020, 47–48). Tukiko tämän opinnäytetyön tutkimus jo olemassa olevia jaetun johtajuuden tutkimuksia ja paradigmoja? Toiko tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tulokset joitain painotuksia varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden kontekstiin?

## 7.2 Tulosten tarkastelua

Kirjallisuuskatsauksen synteesi muodostuu analyysin pohjalta muodostamalla jotain aivan uutta: katsauksen kirjoittaja yhdistää sisältöjä muodostaakseen uusia ja lisäarvoa tuovia näkökulmia tutkittuun aiheeseen. Vahva integroitu kirjallisuuskatsaus on merkittävä panostus tutkimusaiheen tulevaisuuden lisätarkastelulle ja lisätutkimuksen tarpeet tulisikin tuoda esiin katsauksen raportoinnissa. (Torraco 2016, 66, 69; Torraco 2005, 363.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvailla jaettua johtajuutta ilmiönä, jonka monitasoisuus ja monimutkaisuus tuo haasteita ilmiön määrittelylle suhteessa käsitteen arkikäyttöön ja tieteelliseen kontekstiin. Tavoitteena oli kuvailla, miten jaettua johtajuutta oli käsitteenä lähestytty varhaiskasvatuksen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Tutkimustehtävän tarve rakentui varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden painottumisen (mm. Eerola-Pennanen, Vuorisalo & Raittila 2018, 21), toimialan organisaatiopohjaisten johtamismallien muutosten ja uusien normipohjaisten varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen ohjeistusten pohjalta: kaikki nämä elementit ovat luo- neet pohjaa ja tarvetta jaetulle johtajuudelle varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Tämän hetken johtamisen paradigmoja, varhaiskasvatusta ja sen johtamistyötä sekä jaettua johtajuutta kuvailevia teoreettisia orientaatioita yhdistivät tässä opinnäytetyössä muun muassa johtajuuden perustuminen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen prosessiin (mm. Spillane 2005, 144; Juuti 2017). Yhdistäviä tekijöitä olivat myös johtajuuden muutostarve nykypäivän monimutkaisissa organisaatioissa (mm. Pearce 2004, 47; Juuti 2017; Kocolowski 2010, 22), osaamisen merkityksellisyys (esimerkiksi asiantuntijatyön lisääntyminen) ja johtajuuden yhteys työyhteisön oppimisen kehittämiseen (mm. Harris 2012, 15; Pearce 2004).

Seuraavaksi näitä teoreettisia ilmiöitä tarkastellaan tämän opinnäytetyön tutkimustehtävän ja -tulosten valossa (ks. kuvio 6).

## Johtamistyön ja -puheen muutos

Johtamista pidetään tänä päivänä yhä enemmän organisaation eri toimijoiden yhteisenä toimintana (Rissanen ja Hujala 2017, 104). Rissanen ja Hujala (2017) tuovat esiin tekstissään kaksi kehityssuuntaa viimeaikaisessa johtamistutkimuksessa. Ensimmäinen kehityssuunta näkee johtamisen eri toimijatasot; tarkastelukohteena ovat olleet muun muassa horisontaalinen vaikuttaminen, dialoginen ja moniääninen johtaminen (ks. Hujala 2008). Toinen kehityssuunta on puolestaan pitänyt sisällään johtamiseen liittyvän valtavirta- ajattelun kyseenalaistamisen esimerkiksi tarkastellen tunteiden johtamista ja johtamisen kielellistä konstruktiota. Monet johtamisteoriat tai -mallit eivät kuvaa johtamista kokonaisuutena, vaan niitä voidaan soveltaa johtamistyöhön tarpeen mukaan. (Rissanen ja Hujala 2017, 99–100, 104.) Johtamisosaamiseen muokkaaminen on ollut tärkeää etenkin 2010- luvun Suomessa palvelurakennemuutosten aikana sosiaali- ja terveysalalla (Lammintakanen & Rissanen 2017, 268), mutta myös varhaiskasvatuksen toimialalla, missä hajautettu organisaatiomalli on lisääntynyt viime vuosien aikana (mm. Halttunen 2009; Soukainen 2015).



Kuvio 6. Kirjallisuuskatsauksen tulosten tarkastelua

Juutin (2016) mukaan hyvällä johtamisella on yhteys työyhteisön tulokseen ja ihmisten työelämän laatuun. Hyvään johtamiseen sisältyy myös vahva työmotivaatio, hyvät yhteistyöverkostot, korkea työmoraali ja laatutyö. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys organisaation menestyksen kannalta. (Juuti 2016, 9.) Laine ja muut (2015, 84) päätyvät julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteereihin, jotka tukevat Juutin (2016) kuvauksia. Hyvän johtamisen kriteereiden tukemana johtamista voidaan uudistaa johtamishaasteiden edessä. Hyvään johtamiseen kriteereihin nähdään kuuluvan luottamus avoimen kehittyvän työyhteisön perustana, yhteistyön ja verkostojen merkitys työn innovaation lisäämisessä, monimuotoisuuden luoma organisaationaalinen rikkaus, osaamiseen panostaminen sekä uudistumisen ja osallisuuden orientaatit. (Laine ym. 2015, 86; ks. Virtanen & Stenvall 2010, 243–248.) Johtamistyön keskiössä on ratkaista, miten saada työyhteisön voimaantumaa laadukkaan perustehtävän toteuttamiseen ja samalla vastaamaan moninaisten toimintaympäristöjen kehittämishaasteisiin (Juuti & Salmi 2014, 164).

Hujala ja muut (2017) näkevät jaetussa johtajuudessa olevan kyse johtamistyön uudelleen organisoinnista. Byrokraattiset organisaatiot eivät pysty muodostamaan sellaisia rakenteita, että esimerkiksi työyhteisön kehittäminen onnistuisi. Tämän päivän johtamistyö tarvitsee osallistavaa ja jaettua johtajuutta, joka tavoittaa kaikki toimijat. (Hujala ym. 2017, 293; ks. Colmer ym. 2014, 109.)

Johtaminen on tulevaisuudessa entistä enemmän itsensä johtamisen ja omatoimisuuden vahvistamista, mikä nähdään myös osana jaettua johtajuutta. Työtehtävien ja -vastuiden moninaisuus ja haastavuus vaatii työntekijöiden välistä tuen antoa ja johtamistyön perustumista kuunteluun, keskusteluun ja ratkaisukeskeiseen kuten luovaan työotteeseen. (Juuti 2015, 248; ks. Logie 2013, 245; Fonsén 2014, 173; Soukainen 2015, 159.) Jaettu johtajuus ei poista esimiehen tarvetta tai johtamisvastuiden selkeää määrittelyä (mm. Halttunen 2009, 139; Tiihonen 2019, 119). Vaikka johtamistyö nähdään yhdessä tekemisenä, on jaetulla johtajuudella rajansa. Jokaisessa organisaatiossa tulee olla työntekijä, joka varmistaa johtajuuden toimivuuden - johtamisvastuiden tulee olla täten selkeät. (Virtanen & Stenvall 2010, 247; ks. Keski-Rauska ym. 2016, 322; O’Gorman & Hard 2013, 80.)

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia tarkasteltaessa näkyi tulosten painottuminen jaetun toiminnan kuvailuihin, joissa näkyi edellä tiiviisti kuvattu johtamistyön ja -puheen murros, mutta myös jaetun johtajuuden monitahoisuus. Tutkimustulokset viestittivät jaetun johtajuuden näkökulmasta varhaiskasvatuksen organisaatioiden toiminta- ja johtamismallien sekä periaatteiden lisätarkastelun, arvioinnin ja ”auki puhumisen” merkitystä (mm. Moen & Granrusten 2013, 92; Heikka 2013, 267; Fonsén ym. 2015, 127; Keski-Rauska ym. 2016, 320; Soukainen 2015, 156, 177; Halttunen 2009, 138–143; Heikka & Hujala 2013, 578; Tiihonen 2019, 97; Tam 2018, 712).

Tutkimustulokset todensivat myös tutkimustehtävän ilmiön, jaetun johtajuuden (ks. luku 2.3), laaja-alaisuuden varhaiskasvatuksen kontekstissa: aineistossa jaettua johtajuutta lähestyttiin hajautetun organisaation johtamisen (Halttunen 2009; Soukainen 2015), opettajajohtajuuden ja tiimijohtamisen (O’Gorman & Hard 2013; Heikka ym. 2018; Heikka ym. 2016), suhteiden kautta ilmenevän johtajuuden (Tiihonen 2019), jaetun pedagogisen johtajuuden (Heikka 2013; Fonsén 2014) ja yhteisjohtajuuden näkökulmista (Fonsén ym. 2015; Keski-Rauska ym. 2016). Myös varhaiskasvatuksen henkilöstön pohdintoja johtajuudesta ja johtamisesta sekä oppivan työyhteisön muodostumista tarkasteltiin jaetun johtajuuden viitekehyksessä (Moen & Granrusten 2013; Logie 2013; Heikka & Hujala 2013, Kangas ym. 2016; Colmer ym. 2014; Tam 2018).

### **Keskiössä varhaiskasvatuksen henkilöstön osaaminen ja vuorovaikutus**

Varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden merkitys on vahvistunut viime vuosien aikana sekä yhteiskunnallisesti että tieteenalana (mm. Eerola-Pennanen ym. 2018). Varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamiseen on panostettu esimerkiksi uuden varhaiskasvatustlain pohjalta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 (2019, 28–29) muodostavat myös vahvan perustan varhaiskasvatuksen johtamistyölle velvoittaen myös henkilöstöä perustehtävän vastuunjakoon ja osallisuuteen, mutta myös oppivan yhteisön muodostamiseen ja sen ylläpitämiseen. Monet kunnat ovat myös tehneet rakenteellisia muutoksia johtamisjärjestelmiin (Hujala ym. 2017, 294–295, 299) muodostaen muun maussa varhaiskasvatuksen toimialalle hajautettuja organisaatiomalleja ja johtamisosaamisen muutostarpeita (mm. Halttunen 2009).

Organisaatioiden tärkeimpiä resursseja ovat henkilöstö ja sen osaaminen. Johtajien tulisi huomioida sekä oman osaamisensa päivittäminen että henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Organisaatioilla ja niiden henkilöstöillä on tiettyyn osaamisalueeseen liittyvää pääomaa, mutta organisaatiolla on myös sellaista osaamista, joka näyttäytyy esimerkiksi sen toimintamalleissa ja työvälineissä. (Niiranen ym. 2011, 93; ks. Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018, 236.)

Organisaation osaaminen voidaan määritellä myös perustehtävän näkökulmasta oleelliseksi tiedoksi, joka muuttuu työntekijöiden toimesta osaamiseksi heidän tavoitellessaan organisaation tavoitteita ja visiota. Työntekijän näkökulmasta osaamista voidaan tarkastella yksilön ammattitaidon, asiantuntijuuden ja taitojen kontekstista. Osaamista kehittäessä tulisi tarkastella organisaatiota oppimisympäristönä: minkälaiset olosuhteet ja välineet organisaation sisällä vallitsee osaamisen oikeanlaiseen kohdentamiseen, tunnistamiseen ja jakamiseen? (Lammintakanen 2017, 250, 252; ks. Kivinen 2008; Hintsa 2011.) Organisaation ydinosaamiseen liittyvien äänellisten ja äänettömien taitojen ('hiljainen tieto') tunnistaminen ja niiden kehittäminen luovasti olisi ensisijaisen tärkeää (Juuti 2017, 169; ks. Yukl 2013, 109). Viitala (2005, 63, 67) kirjoittaa myös strategisesti tärkeästä osaamisesta: minkälaisen osaamisen varassa organisaatio saavuttaa tavoitteensa?

Mielenkiintoisen näkökulman henkilöstön osaamisen näkökulmaan antoi Työolobarometrin 2019 – haastatteluiden ennakkotiedot (2020). Barometrin ennakkotietojen (2020) mukaan suomalaiset palkansaajat kokivat oppimismahdollisuutensa työpaikoillaan hyväksi, vaikkakin työssä opiskelu ja koulutukseen osallistuminen oli vähentynyt vuodesta 2018 (Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot 2020, 3). Työelämän digitalisaation lisääntymisen myötä voisi kuvitella, että tiedon saanti ja uuden oppiminen sekä itsensä kehittäminen olisi helpottunut, mutta tämä käsitys ei näyttäytynyt barometrin osallistujien vastauksissa. Työn mielekkyyden oletettiin myös lisääntyvän henkilöstön koulutustason noustessa, mutta tätä käsitystä barometrin tulokset eivät myöskään vahvistaneet. (Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot 2020, 72.)

Älykkäässä organisaatiossa ihmisten välillä on epävirallista ja virallista vuorovaikutusta: näkemyksiä jaetaan ja toisilta opitaan. Myös organisaatioiden rajapintoja ja niiden välisiä suhteita hyödynnetään. (Virtanen & Stenvall 2014, 141–142; ks. Sydänmaalakka 2015.) Voidaan puhua moniäänisestä johtamisesta, joka rakentuu muun muassa vuorovaikutuksen ja tulkitsemisen johtamisesta (Virtanen & Stenvall 2014, 139; ks. Hujala 2008; Ropo ym. 2005, 122) tai dialogisesta esimiestyöstä (Nummelin 2007, 62–90). Moniäänisyyden pohjalta on mahdollista muodostaa sellaisia strategisen johtamisen kielenkäytäntöjä, jotka motivoivat työntekijöitä vuoropuheluun, tukevat osallistumista ja antavat tilaa tietämättömyydelle, mutta toisaalta myös hyvin erilaisten ajatusten kuulemiselle ja ymmärtämiselle (Ropo ym. 2005, 123; ks. Taipale 2006, 137–138). Juuti (2017) puhuukin johtamispuheesta, jolloin ”johtaminen voi olla myös demokraattisen, vastavuoroisen puheen tuottamista ja arvostavaa toiseuden ääntä etsivää ja kunnioittavaa puhetta, dialogia” (Juuti 2017, 33; ks. Juuti & Vuorela 2015, 24–27).

Houni ja muut (2013) tarkastelivat artikkelissaan parijohtajuutta esittävän taiteen organisaatioissa. Tutkimusartikkelissa Houni ja muut (2013) kuvailevat parijohtajuutta uutena tapana muodostaa dialogiin, jaettuun johtajuuteen ja yhteisöllisiin käytänteisiin rakentuvaa toimintakulttuuria. Houni ja muut (2013) tuovat kuitenkin esiin toimintakulttuurin toteuttamiseen vaikuttavat sukupuoli- ja sukupolvinäkökulmat. Tutkimuksessa esiintynyt vahva jakamisen kulttuuri ja keskusteleva ilmapiiri on usein yhdistetty feminiiniseksi kulttuuriksi. Voidaan puhua myös sukupolven vaikutuksesta: nuoremmalle sukupolvelle tuntuisi olevan luonnollisempaa eräänlainen tunteiden ja vuorovaikutussuhteiden pohdinta ja reflektointi. Tässä opinnäytetyössä päädytään samaan johtopäätöksiin kuin Houni ja muut (2013): sukupuolen ja sukupolven merkitystä toimintakulttuurin muodostamiseen ja kehittämiseen olisi mielenkiintoista tarkastella myös varhaiskasvatuksen toimialalla, jossa henkilöstö näyttäytyy naisvaltaisena ja toimiala käy omaa sukupolven murrostaan läpi tällä hetkellä (ks. Päiväkodin johtaja 2017- kysely 2017, 8). (Houni ym. 2013, 213, 225–226.)

Kirjallisuuskatsauksen jaetun asiantuntijuuden ja kommunikoinnin kuvaukset tukivat selkeästi edellä kuvailtuja jaetun ja yhdessä rakennetun osaamisen, asiantuntijuuden

sekä kommunikoinnin osatekijöitä. Tutkimustulokset kuvailivat mm. varhaiskasvatuksen eri toimijatasojen yhteisen kehittämistyön (mm. Heikka 2013, 267; Colmer ym. 2014, 108, 111) ja työyhteisön keskusteleavuuden merkitystä (mm. Heikka 2013, 262; Kangas ym. 2016, 626; Fonsén ym. 2015, 127). Myös Nummenmaa (2011; 22; ks. Tiihonen 2019) korostaa varhaiskasvatustyön vuorovaikutuksellisuutta esimerkiksi erilaisten vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurilla nähdään olevan vaikutus ammatillisen vuorovaikutuksen onnistumiseen. Millä tavoin toimintakulttuurissa panostetaan eri rakenteilla ja käytännöillä ammatillisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen? (Karila & Nummenmaa 2011, 111.)

Tutkimusaineisto toi esiin toimintakulttuuriltaan oppivan työyhteisön tärkeyden (mm. Tam 2018, 707, 711). Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen ja uuden tiedon luominen vuorovaikutuksellisesti oli keskeistä etenkin työntekijän omassa ammatillisessa kehittämisessä (mm. Tiihonen 2019, 89) ja varhaiskasvatussuunnitelmatyössä eli VASU- työssä (Fonsén 2014, 186). Tutkimustulokset viestittivät lukijalleen, kuinka henkilöstön erilaiset osaamisalueet, taidot sekä kyvyt tulisi tuoda esiin, jotta varhaiskasvatuksen laadukasta toteuttamista voitaisiin tukea (Colmer ym. 2014, 80).

Tutkimustuloksia vertailemalla nousi esiin kuitenkin esimerkiksi hallinnon kehittämistyön kaukaisuus arjen varhaiskasvatustyöstä (Heikka 2013, 267; Heikka ym. 2018, 153) ja pedagogisen johtajuuden ”irtonaisuus” varhaiskasvatuksen eri toimijoiden välillä (mm. Heikka 2013, 267; Fonsén 2014, 171). Tällöin voidaan puhua esimerkiksi kollektiivisen älykkyyden puutteesta (Vartiainen ym. 2013, 31). Kollektiivisen asiantuntijuuden esteitä voivat olla organisaatiossa muun muassa organisaatiokulttuurin yhteisöllistä toimintaa heikentävät piirteet, luottamuksen puute tai jopa emotionaaliset tekijät. Tällöin oman asemansa menettämisen pelko estää työntekijää jakamasta tietoaan ja osaamistaan yhteisöllisesti. (Parviainen 2006, 168, 170.) Tutkimustulokset toivat esiin informaation jaon haasteellisuuden (Heikka 2013, 264) ja ajan riittämättömyyden ammatilliselle keskustelulle ja muutokselle (Heikka 2013, 262; Fonsén ym. 2015, 322), mitkä heikensivät sidosryhmien välistä avointa tiedonjakoa ja dialogin käymistä.

### 7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen aiheita

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tulokset kuvailivat ja tukivat viitekehyyksessä esitettyjä jaetun johtajuuden paradigmoja. Yhtymäkohtia löytyi myös tämänhetkiseen johtamisajattelun murrokseen ja varhaiskasvatuksen johtamisen piirteisiin ja johtamistarpeisiin. Tutkimustulokset todensivat hyvin jaetun johtajuuden ilmiön laaja-alaisuutta ja kompleksisuutta, mutta samalla jaetun johtajuuden mukanaan tuomia positiivisia elementtejä varhaiskasvatuksen johtamistyöhön.

Tutkimustulokset aukaisivat selkeästi ovea eräänlaiseen organisaatiokulttuurin muutokseen ja keskustelevan toimintakulttuurin tarpeeseen: olisiko aika vahvistaa varhaiskasvatuksen johtamistapoja yhteisöllisten raamien kautta ja panostaa muun muassa johtamiskäytänteiden avaamiseen henkilöstölle ja erilaisten keskustelufoorumien kehittämiseen varhaiskasvatuksen toimialalla?

Jaetun johtajuuden monitahoisuus ja tämän opinnäytetyön tulokset muodostavat yhdessä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Näitä aiheita voisivat muun muassa olla:

- varhaiskasvatuksen keskustelevan toimintakulttuurin kehittämisen keinot hallinnosta yksikkötasolle
- varhaiskasvatuksen henkilöstön näkemyksiä jaetun johtajuuden osatekijöiden toteutumisesta ja sen vaikuttavuudesta työn mielekkyyteen/kuormittavuuteen
- sukupuolen tai sukupolven vaikutus varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittämiseen
- uuden Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden 2018 vaikuttavuus toimialan johtamisprosesseihin
- pedagogisten johtajien näkemyksiä jaetun johtajuuden käytänteistä.

## Lähteet

- af Ursin, K. 2012. "Pedagoginen johtaminen" ja "pedagoginen johtajuus": käsiteparin kaksi kehitystraditiota. Julkaisussa Johtamisen tilat ja paikat. Toim. K. Mäki & T. Palonen. Vantaa: Hansaprint, 79–104.
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Yliopistopaino- Juvenes Print. Viitattu 29.10.2018. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Tilannekatsaus toukokuu - 2012. Opetushallitus. Muistiot 2012:3. Edita Prima. Viitattu 2.11.2018. Tulostettu 2.11.2018.
- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupeue varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print. Viitattu 27.8.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68120/978-951-44-9115-3.pdf?sequence=1>.
- Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämissuuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Viitattu 27.8.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Aveyard, H. 2007. Doing a Literature Review in health & social care. A Practical Guide. Open University Press.
- Bettany-Saltikov, J. & Mcsherry, R. 2016. How to do a systematic literature review in nursing. A step-by-step guide. 2<sup>nd</sup> edition. Open University Press.
- Bryman, A. 2012. Social research methods. 4th edition. SAGE. Oxford University Press.
- Coughlan, M. & Cronin, P. 2017. Doing a literature review in nursing, health, and social care. 2<sup>nd</sup> edition. SAGE Publications.
- Cronin, P., Ryan, F. & Coughlan, M. 2008. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. British Journal of Nursing, 17, 1, 38-43. Viitattu 13.5.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost CINALH.
- Eerola-Pennanen, P., Vuorisalo, M. & Raittila, R. 2018. Johdatus varhaiskasvatukseen. Julkaisussa Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. 2. korj.p. Toim. A. Siippainen & P. Eerola-Pennanen. Vastapaino. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda, 21–35.

Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. 2016. 3 uud.p. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2016:1. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino. Viitattu 11.9.2020. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/esiopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf).

Esiopetuksesta velvoittavaa 1.8. alkaen. 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 28.5.2015. Viitattu 22.8.2020. <https://minedu.fi/-/esiopetuksesta-velvoittavaa-1-8-alkaen>.

Evans, D. 2007. Overview of Methods. Julkaisussa *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*. Toim. C. Webb & B. Roe. Blackwell Publishing, 137-148.

Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. 2011. Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13, 3, 313-328. Viitattu 14.9.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2017a. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Julkaisussa *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. 2. uud.p. Toim. S. Parrila & E. Fonsén. PS- kustannus. Juva: Bookwell Digital, 17–22.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2017b. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Julkaisussa *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. 2. uud.p. Toim. S. Parrila & E. Fonsén. PS- kustannus. Juva: Bookwell Digital, 23–42.

Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16, 3, 185–200. Viitattu 13.9.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>.

Fonsén, E. & Soukainen, U. 2019. Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48, 2, 213-222. Viitattu 13.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Granrusten, P. T. 2019. Developing a learning organization – creating a common culture of knowledge sharing – an action research project in an early childhood centre in Norway. Julkaisussa *Leadership in Early Education in Times of Change*. Research from five continents. Toim. P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Wani-ganayake. *International Leadership Research Forum Early Education (ILRFEC) Research monograph #3*, 138–153. Viitattu 14.9.2020. [https://ilrfec.org/wp-content/uploads/sites/67/2019/08/Leadership-in-Early-Education-in-Times-of-Change\\_9783847412243\\_PDF.pdf](https://ilrfec.org/wp-content/uploads/sites/67/2019/08/Leadership-in-Early-Education-in-Times-of-Change_9783847412243_PDF.pdf).

Gronn, P. 2008. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46, 2, 141-158. Viitattu 14.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Hacking, I. 2009. *Mitä sosiaalinen konstruktioismi on?* Vastapaino. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

- Hargreaves, A. & Fink, D. 2008. Distributed leadership: democracy or delivery? *Journal of Educational Administration*, 46, 2, 229-240. Viitattu 2.3.2019. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Harris, A. 2008. Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46, 2, 172-188. Viitattu 7.3.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.
- Harris, A. & Spillane, J. 2008. Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22, 1, 31-34. Viitattu 14.9.2020. [https://www.researchgate.net/publication/249826731 Distributed leadership through the looking glass](https://www.researchgate.net/publication/249826731_Distributed_leadership_through_the_looking_glass).
- Harris, A. 2012. Distributed leadership: implications for the role of the principal. *The Journal of Management Development*, 31, 1, 7-17. Viitattu 14.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- HE 34/2019 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi varhaiskasvatustilain ja lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta annetun lain muuttamisesta. Viitattu 22.8.2020. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_34+2019.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_34+2019.aspx).
- HE 40/2018 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle varhaiskasvatustilain ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 11.9.2020. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE\\_40+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_40+2018.pdf).
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. 2012. Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. *Educational Management Administration & Leadership* 41, 1, 30-44. Viitattu 14.9.2020. [https://admin.wdfiles.com/local--files/leadership-administration/Distributed Leadership within EC.pdf](https://admin.wdfiles.com/local--files/leadership-administration/Distributed_Leadership_within_EC.pdf).
- Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Academic Dissertation. University of Tampere. School of Education. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print. Viitattu 1.3.2019. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf?sequence=1>.
- Heikka, J. 2017. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Julkaisussa *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. 2. uud.p. Toim. S. Parrila & E. Fonsén. PS- kustannus. Juva: Bookwell Digital, 43-58.
- Heikkinen, H. L. T. 2015. Kerronnallinen tutkimus. Julkaisussa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 2. 4. uud.p. Toim. R. Valli & J. Aaltola. PS- kustannus. Juva: Bookwell, 149-167.
- Hintsa, R. 2011. Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Viitattu 30.9.2020. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7348/isbn\\_978-952-476-362-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7348/isbn_978-952-476-362-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Hopia, H., Latvala, E. & Liimatainen, L. 2016. Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 30, 4, 662-669. Viitattu 15.5.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost CINAHL.
- Houni, P., Ansio, H. & Järvinen, M. 2013. Parijohtajuus esittävän taiteen organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus*, 32, 3, 213–228. Viitattu 13.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Elektra.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuttana hoivayrityksissä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Viitattu 30.9.2020. [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-0519-1/urn\\_isbn\\_978-951-27-0519-1.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf).
- Hujala, E. 2004. Dimensions of Leadership in the Childcare Context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48, 1, 53-71. Viitattu 29.8.2020. [https://people.uta.fi/~eeva.hujala/Hujala\\_2004.pdf](https://people.uta.fi/~eeva.hujala/Hujala_2004.pdf).
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in Early Childhood Education. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen yliopistopaino- Juvenes Print, 213–234.
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Cross-National Contexts of Early Childhood Leadership. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen yliopistopaino- Juvenes Print, 13–30.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Julkaisussa *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 4. uud.p. Toim. E. Hujala & L. Turja. PS- kustannus. Juva: Bookwell Digital, 288–300.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Julkaistu 14.11.2012. Voimaantulo 1.1.2013. Viitattu 25.3.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Ikola-Norrbacka, R. & Lähdesmäki, K. 2011. New public management – näkökulmia julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon. Julkaisussa *Suomalainen hallinnon tutkimus*. Mistä mitä minne? Toim. T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print, 244–272. Viitattu 14.9.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102922/978-951-44-8694-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- International Leadership Research Forum. N.d. Aim and objectives. Viitattu 19.5.2020. <https://ilrfec.org/ilrf/>.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 30.9.2020. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf).

Julkaisufoorumi. N.d. Päivitetty 19.2.2019. Viitattu 19.5.2020. <https://www.julkaisufoorumi.fi/fi/julkaisufoorumi-o>.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. PS- kustannus. Juva: Bookwell.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. PS- kustannus. Juva: Bookwell.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Juva: Bookwell.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtamisen taito. 2. uud.p. PS- kustannus. Juva: Bookwell.

Jäppinen, A-K., Kiuttu, K. & Pöysä-Tarhonen, J. 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Julkaisussa Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Toim. A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin. Kansanvalistusseura, 201–226.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikainen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25, 4, 291–301. Viitattu 13.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest databases and e- book collections.

Kangasniemi, M. & Pölkki, T. 2016. Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2 korj.p. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Juvenes Print, 80–93.

Karikoski, K. 2009. Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Soveltavan kasvatustieteenlaitos. Tutkimuksia 297. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 11.9.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19992/aikahyva.pdf?sequence>.

Karila, L. & Nummenmaa, A. R. 2011. Keskustelukulttuurin kehittäminen. Julkaisussa Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. Toim. A. R. Nummenmaa & K. Karila. Helsinki: WSOYpro Oy, 111–116.

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus 2016. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2016:6. Viitattu 22.8.2020. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava\\_varhaiskasvatus.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf).

Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30. Viitattu 12.10.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kinos, J., Karila, K. & Palonen, T. 2010. 2000- luvun ensimmäisen vuosikymmenen tahtumat päivähoiton ja varhaiskasvatuksen kentällä. Julkaisussa Pienet oppimassa.

Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Toim. R. Korhonen, M-L Rönkkö & J. Aerila. Turku: Uniprint, 230–246.

Kiteley, R. & Stogdon, C. 2014. Literature Reviews in Social Work. SAGE Publications.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopin yliopisto. Terveyshallinnon ja – talouden laitos. Viitattu 30.9.2020. [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf).

Kocolowski, M. D. 2010. Shared Leadership: Is it Time for a Change? Emerging Leadership Journeys, 3, 1, 22-32. Viitattu 7.3.2019. [https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Kocolowski\\_ELJV311\\_pp22-32.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Kocolowski_ELJV311_pp22-32.pdf).

Konu, A. & Viitanen, E. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. Leadership in Health Services, 21, 1, 28-40. Viitattu 2.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Jyväskylä: Bookwell.

Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. 2012. Johdannoksi kirjaa: yhtä totuutta ei ole. Julkaisussa Kokemus johtaa! Toim. J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 9–14. Viitattu 2.3.2019. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100718/Kujala\\_ym\\_Kokemus\\_johtaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100718/Kujala_ym_Kokemus_johtaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Kyllönen, M. 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Skenaariot 2020- luvulla. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen Yliopistopaino- Juvenes Print. Viitattu 7.3.2019. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66841/978-951-44-8630-2.pdf>.

Kyngäs, H., Kääriäinen, M. & Elo, S. 2020. The Trustworthiness of Content Analysis. Julkaisussa The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. Toim. H. Kyngäs, K. Mikkonen & M. Kääriäinen. Springer, 41–48.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälina. Helsinki: Edita Prima.

Laine, M., Käpykangas, S. & Saari, E. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Julkaisussa Julkista johtamista jalostamassa. Toim. G. Ahonen, P. Husman, R. Ikonen, P. Juuti, A. Koho, S. Käpykangas, M. Laine, E. Larjomaa, T. Saarelma-Thiel, E. Saari & M. Wallin. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino, 81–104.

Laki lasten päivähoitosta 36/1973. Annettu 19.1.1973. Viitattu 28.8.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730036>.

Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena. Julkaisussa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uud. p. Toim. S. Rissanen & J. Lammintakanen. Helsinki: Sanoma Pro, 237–258.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020- luvulla. Julkaisussa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uud. p. Toim. S. Rissanen & J. Lammintakanen. Helsinki: Sanoma Pro, 259–269.

Lehtiö, L. & Johansson, E. 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteissä. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korj. p. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suho-  
nen. Turun yliopiston Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Juvenes Print, 35–55.

Locke, E. A. 2003. Leadership. Starting at the top. Julkaisussa Shared leadership: Reframing the Hows and the Whys of Leadership. Toim. C. L. Pearce & J. A. Conger. E-  
kirja. SAGE Publications, 271–284. Viitattu 10.9.2020. <https://play.google.com/books/>.

Metsämuuronen, J. 2002. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp cop.

Mielonen, J. 2011. Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Thesis for the degree of Doctor of Science (Technology). Lappeenrannan tekninen yli-  
opisto. Digipaino. Viitattu 2.11.2018. [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/72459/isbn\\_9789522651655.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/72459/isbn_9789522651655.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Mikkonen, K. & Kääriäinen, M. 2020. Content Analysis in Systematic Reviews. Julkaisussa The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. Toim. H. Kyngäs, K. Mikkonen & M. Kääriäinen. Springer, 105–115.

Mitä on esiopetus? N.d. Opetushallitus. Viitattu 11.9.2020. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-esiopetus>.

Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. & Briggs, M. 2004. How do they manage? a review of the research on leadership in early childhood. Journal of Early Childhood Research, 2, 2, 157-169. Viitattu 13.10.2020. [https://www.researchgate.net/publication/258135356\\_How\\_Do\\_They\\_Manage\\_An\\_Investigation\\_of\\_Early\\_Childhood\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/258135356_How_Do_They_Manage_An_Investigation_of_Early_Childhood_Leadership).

Mäkelä, T. 2020. Johtamisen teoriasta ja käytännöstä. Julkaisematon käsikirjoitus. Sähköpostiviesti 20.9.2020. Vastaanottaja H. Heiliö.

Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Julkaisussa Kokemus johtaa! Toim. J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 67–76. Viitattu 2.3.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102922/978-951-44-8694-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 19.10.2018. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61652/Veijo\\_Nivala\\_v%c3%a4it%c3%b6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61652/Veijo_Nivala_v%c3%a4it%c3%b6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Nivala, V. 2001. Tutkimuskohteena päiväkodin johtajuus. Kasvatus, 32, 2, 109–117. Viitattu 2.11. 2018. <https://janet.finna.fi>, Elektra.
- Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus- näkökulmia päiväkodin ja koulun substanssi-johtamiseen. Kasvatus, 33, 2, 189–202. Viitattu 2.11.2018. <https://janet.finna.fi>, Elektra.
- Nordbäck, E. 2018. Shared Leadership in Global Virtual Teams: Building Conditions for its Emergence and Team Effectiveness. Doctoral Dissertations. Aalto University e School of Science Department of Industrial Engineering and Management. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 8.10.2018. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/33885/isbn9789526081779.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell.
- Nummenmaa, A. R. 2011. Ammatillisen keskustelun olemus. Julkaisussa Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. Toim. A. R. Nummenmaa & K. Karila. Helsinki: WSOYpro Oy, 22–38.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus, 16, 4, 236–250. Viitattu 10.10.2020. <https://journal.fi/tyoelaman-tutkimus/article/view/82692/41893>.
- Onnismaa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Julkaisussa Johtamisen tilat ja paikat. Toim. K. Mäki & T. Palonen. Vantaa: Hansaprint, 25–53.
- O’Toole, J., Galbraith, J. & Lawler III, E. E. 2003. The Promise & Pitfalls of Shared Leadership. When Two (or More) Heads Are Better Than One. Julkaisussa Shared leadership: Reframing the Hows and the Whys of Leadership. Toim. C. L. Pearce & J. A. Conger. E- kirja. SAGE Publications, 250–267. Viitattu 10.9.2020. <https://play.google.com/books/>.
- Parrila, S. 2009. Perhepäivähoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen. PERHOKE-hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:16. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 11.9.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74092/URN%3ANBN%3Afi-fe201504225796.pdf?sequence=1>.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Julkaisussa Kollektiivinen asiantuntijuus. Toim. J. Parviainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 155–187.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. All those years ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Julkaisussa Shared leadership: Reframing the Hows and the Whys of Leadership. Toim. C. L. Pearce & J. A. Conger. E- kirja. SAGE Publications, 1-18. Viitattu 10.9.2020. <https://play.google.com/books/>.

Pearce, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. Academy of Management Executive, 18, 1, 46-58. Viitattu 13.9.2020. [https://www.researchgate.net/publication/279401039\\_The\\_Future\\_of\\_Leadership\\_Combining\\_Vertical\\_and\\_Shared\\_Leadership\\_to\\_Transform\\_Knowledge\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/279401039_The_Future_of_Leadership_Combining_Vertical_and_Shared_Leadership_to_Transform_Knowledge_Work).

Pearce, C. L., Wassenaar, C. L. & Manz, C. C. 2014. Is shared leadership the key to responsible leadership. The Academy of Management Perspectives, 28, 3, 275-288. Viitattu 2.9.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Pluye, P., Gagnon, M-P., Griffiths, F. & Johnson-Lafleur, J. 2009. A scoring system for appraising mixed methods research and concomitantly appraising qualitative, quantitative and mixed methods primary studies in Mixed Studies Reviews. International Journal of Nursing Studies, 46, 4, 529-546. Viitattu 15.5.2020. <https://www.unisa.edu.au/contentassets/72bf75606a2b4abcaf7f17404af374ad/8c-scoring-system-for-appraising-mixed-methods-research.pdf>.

Päiväkodin johtaja 2017- kysely. 2017. Esimiestehtävät vievät ajan johtamiselta. OAJ ja LTOL. Viitattu 31.10.2018. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>.

Pääministerin Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 2011. Valtioneuvoston kanslia. Annettu 22.6.2011. Viitattu 22.2.2019. [https://vnk.fi/documents/10616/622966/H0111\\_P%C3%A4%C3%A4ministeri+Jyrki+Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf/a49b3eb5-9e98-44c6-bd92-b054bea36f61/H0111\\_P%C3%A4%C3%A4ministeri+Jyrki+Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf.pdf?version=1.0](https://vnk.fi/documents/10616/622966/H0111_P%C3%A4%C3%A4ministeri+Jyrki+Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf/a49b3eb5-9e98-44c6-bd92-b054bea36f61/H0111_P%C3%A4%C3%A4ministeri+Jyrki+Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf.pdf?version=1.0).

Rajakaltio, H. 2012. Pedagoginen johtaminen managerialismin ristipaineissa. Julkaisussa Johtamisen tilat ja paikat. Toim. K. Mäki & T. Palonen. Vantaa: Hansaprint, 105–128.

Riikonen, E. 2012. Suuri kilpailu – luovuutta vai tehokkuutta. Julkaisussa Kokemus johtaa! Toim. Toim. J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 48–64. Viitattu 2.3.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102922/978-951-44-8694-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Rissanen, S. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveyshuollon johtamisen lähtökohdat. Julkaisussa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. S. Rissanen & J. Lammintakanen. Helsinki: Sanoma Pro, 81–104.

Rodd, J. 2013. Reflecting on the Pressure, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen yliopistopain- Juvenes Print, 31–46.

Rodd, J. 2015. Bringing it Together: Reflections about Emerging Issues. Julkaisussa *Thinking and Learning about Leadership*. Early Childhood Research from Australia, Finland and Norway. Toim. M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs. Research Monograph #2. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW, 231-246. Viitattu 13.10.2020. <https://ilrfec.org/wp-content/uploads/sites/67/2017/09/thinking-about-leadership-2015-17.pdf>.

Rodd, J. 2019. Epilogue. Julkaisussa *Leadership in Early Education in Times of Change*. Research from five continents. Toim. P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake. International Leadership Research Forum Early Education. Research Monograph #3, 291-297. Viitattu 13.10. 2020. [https://ilrfec.org/wp-content/uploads/sites/67/2019/08/Leadership-in-Early-Education-in-Times-of-Change\\_9783847412243\\_PDF.pdf](https://ilrfec.org/wp-content/uploads/sites/67/2019/08/Leadership-in-Early-Education-in-Times-of-Change_9783847412243_PDF.pdf).

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.–2.p. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Julkaisussa *Suomalainen hallinnon tutkimus*. Mistä mitä minne? Toim. T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 191–217. Viitattu 2.3.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102922/978-951-44-8694-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ropo, A. 2012. Johtajuuden uudet askelmerkit. Julkaisussa *Kokemus johtaa!* Toim. J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 17–26. Viitattu 14.9.2020. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100718/Kujala\\_ym\\_Kokemus\\_johtaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100718/Kujala_ym_Kokemus_johtaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Russell, C. L. 2005. An overview of the integrative research review. *Progress in Transplantation*, 15, 1, 8-13. Viitattu 15.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampere: PunaMusta - Yliopistopaino. Viitattu 29.6.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Viitattu 24.5.2020. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf).

- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uud.p. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Tallinna raamatutrükikoda.
- Silvennoinen, M. 2012. Johtamisen pyhä yksinkertaisuus. Julkaisussa Kokemus johtaa! Toim. J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 77–95. Viitattu 2.3.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102922/978-951-44-8694-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. 2004. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 1, 3-34. Viitattu 13.10.2020. [https://www.researchgate.net/publication/233013775\\_Towards\\_a\\_theory\\_of\\_leadership\\_practice\\_A\\_distributed\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/233013775_Towards_a_theory_of_leadership_practice_A_distributed_perspective).
- Spillane, J. P. 2005. Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69, 2, 143-150. Viitattu 7.3.2019. [https://www.researchgate.net/publication/233061505\\_Distributed\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/233061505_Distributed_Leadership).
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Pareja, A. S. & Lewis, G. 2008. Taking a distributed perspective. Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect. *Journal of Educational Administration*, 46, 2, 189-213. Viitattu 28.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2 korj.p. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Juvenes Print, 7–22.
- Sulosaari, V. & Kajander-Unkuri, S. 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2 korj.p. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Juvenes Print, 107–117.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Media. Liettua: BALTO print.
- Taipale, A. 2006. Kontrollista tuen antamiseen ja jaettuun johtajuuteen. Tapaustutkimus suuren lukiokoulun osallistumisjärjestelmän uudistamisesta. Julkaisussa Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä. Toim. A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen. Opetushallitus. Helsinki: Hakapaino, 130–138. Viitattu 12.10.2020. Tulostettu 2.3.2019.
- Thornton, K. & Cherrington, S. 2014. Leadership in professional learning communities. *Australasian Journal of Early Childhood* 39, 3, 94-103. Tulostettu 20.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Torraco, R. J. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4, 3, 356-367. Viitattu 19.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest databases and e- book collections.

- Torraco, R. J. 2016. Writing Integrative Reviews of the Literature: Methods and Purpose. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 7, 3, 62-70. Viitattu 13.5.2020. <https://sageprofessor.files.wordpress.com/2017/10/writing-integrative-reviews-of-the-literature-methods-and-purposes.pdf>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos.2. uud.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. 2020. Työelämä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:29. Helsinki: Valtiohallinnon hallintoyksikkö. Julkaisutuotanto. Viitattu 30.9.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM\\_2020\\_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Uusi varhaiskasvatuslaki: lapsen etu keskiöön, henkilöstön osaamiseen panostetaan. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiedote 12.4.2018. Viitattu 9.9.2018. [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-varhaiskasvatuslaki-lapsen-etu-keskioon-henkiloston-osaamiseen-panostetaan](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-varhaiskasvatuslaki-lapsen-etu-keskioon-henkiloston-osaamiseen-panostetaan).
- Varhaiskasvatuksen laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelma. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 28.8.2020. <https://minedu.fi/varhaiskasvatuksen-kehittamisohjelma>.
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Annettu 13.7.2018. Viitattu 1.10.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pidp447579872>.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. 2019. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Helsinki: PunaMusta.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pähkinänkuoressa. N.d. Opetushallitus. Viitattu 11.9.2020. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-pahkinankuoressa>.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen. 2. uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018. Tampere: Juvenes Print, Suomen Yliopistopaino. Viitattu 27.8.2020. [https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI\\_2418.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_2418.pdf).

Waniganayake, M. 2014. Being and Becoming Early Childhood Leaders: Reflections on Leadership Studies in Early Childhood Education and the Future Leadership Research Agenda. *Journal of Early Childhood Education Research*, 3, 1, 65-81. Viitattu 23.8. 2020. <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2014/09/Waniganayake-issue3-1.pdf>.

Whittemore, R. & Knalf, K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52, 5, 546-553. Viitattu 13.5.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>.

Whittemore, R. 2007. Rigour in Integrative Reviews. Julkaisussa *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*. Toim. C. Webb & B. Roe. Blackwell Publishing, 149-156.

Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. 2004. Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. Findings from a Systematic Review. *Educational Management, Administration & Leadership*, 32, 4, 439-457. Viitattu 6.9.2020. [https://www.researchgate.net/profile/Christine\\_Wise/publication/238433599\\_Variabilities\\_and\\_Dualities\\_in\\_Distributed\\_LeadershipFindings\\_from\\_a\\_Systematic\\_Literature\\_Review/links/560a768908ae4d86bb138f94/Variabilities-and-Dualities-in-Distributed-LeadershipFindings-from-a-Systematic-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christine_Wise/publication/238433599_Variabilities_and_Dualities_in_Distributed_LeadershipFindings_from_a_Systematic_Literature_Review/links/560a768908ae4d86bb138f94/Variabilities-and-Dualities-in-Distributed-LeadershipFindings-from-a-Systematic-Literature-Review.pdf).

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. 8<sup>th</sup> edition. Pearson Education Limited.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen asiasanalista (kirjallisuuskatsaukseen valikoidut asiasanat on lihavoitu)**

SUOMI:

**VARHAISKASVATUS**

**PÄIVÄHOITO**

**PÄIVÄKOTI**

PÄIVÄKOTIYKSIKKÖ

VARHAISKASVATUSYKSIKKÖ

PÄIVÄHOITO-ORGANISAATIO

**JAETTU JOHTAJUUS**

**JAETTU JOHTAMINEN**

**HAJAUTETTU JOHTAJUUS**

**HAJAUTETTU JOHTAMINEN**

KESKUSTELEVA JOHTAMINEN

KUTSUVA JOHTAMINEN

DEMOKRAATTINEN JOHTAMINEN

TIIMIJOHTAMINEN

OSALLISTAVA JOHTAMINEN

YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN

PALVELEVA JOHTAMINEN

VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN

VALMENTAVA JOHTAMINEN

VUOROVAIKUTUKSELLINEN JOHTAMINEN

VUOROVAIKUTUSJOHTAMINEN

”RAJAT YLITTÄVÄ JOHTAMINEN”

IHMISLÄHTÖINEN JOHTAMINEN

INNOVATIIVINEN JOHTAMINEN

MOTIVAATIOJOHTAMINEN

TYÖYHTEISÖLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

TRANSFORMAALINEN JOHTAMINEN

KOLLABORATIIVINEN JOHTAMINEN

PARIJOHTAMINEN

YHTEISJOHTAJUUS, YHTEISJOHTAMINEN

ENGLANTI:

**EARLY CHILDHOOD EDUCATION**

**DAY CARE**

**DAYCARE**

**DAY- CARE CENTER**

**EARLY EDUCATION**

**EARLY YEARS**

**PRE-SCHOOL**

**KINDERGARTEN**

**NURSERY SCHOOL**

**NURSERY**

**SHARED LEADERSHIP**

**DISTRIBUTED LEADERSHIP**

DIALOGICAL LEADERSHIP

COLLABORATIVE LEADERSHIP

TEAM LEADERSHIP

SELF-MANAGED LEADERSHIP

COLLECTIVE LEADERSHIP

Emanagement/ Egovernance

PARTICIPATING LEADERSHIP

DEMOCRATIC LEADERSHIP

COMMUNAL LEADERSHIP

COACHING LEADERSHIP

SERVANT LEADERSHIP

ENPOWERING LEADERSHIP

PEOPLE ORIENTED LEADERSHIP

INNOVATIVE LEADERSHIP

MOTIVATION LEADERSHIP

WORKPLACE-ORIENTED DEVELOPMENT

TRANSFORMATIVE LEADERSHIP

COLLABORATIVE LEADERSHIP

DUAL LEADERSHIP

JOINT LEADERSHIP

## Liite 2. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen lopullisen tutkimusaineiston valintaprosessi tietokannoittain (yhteissummissa päällekkäisyydet poistettu)

	KAIKKI OSUMAT	OTSIKON PERUSTEELLA POISTETTU	TIIVISTELMÄ LUETTU	KOKO TEKSTI LUETTU (oltava full text)	LOPULLINEN VALINTA	
<b>CORE Open Access Research Papers:</b> title:("early childhood education" AND "distributed leadership" ) abstract:("early childhood education" AND "distributed leadership" ) AND year:[2009 TO 2020]	20	12	8	4	3	
title:("early childhood education" AND "shared leadership" ) abstract:("early childhood education" AND "shared leadership" ) AND year:[2009 TO 2020]	14	12	2	2	2	<b>YHT. *4</b>
title:("early childhood education" AND "shared leadership" OR "distributed leadership" ) abstract:("early childhood education" AND "shared leadership" OR "distributed leadership") AND year: [2009 TO 2019]	14	12	2	2	2	

## CORE VALITUT AINEISTOT:

\*Halttunen, Leena. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 375.

Heikka, Johanna & Hujala, Eeva. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21, 4, 568–580.

Soukainen, Ulla. 2015. Johtajan jäljillä- Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku: Painosalama.

Tiihonen, Eeva. 2019. Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia. Numero 56. Helsinki: Unigrafia.

\*TIETOKANNASSA HALTTUSEN ARTIKKELI, JOKA POHJAUTUU HALTTUSEN TEKEMÄÄN VÄITÖSKIRJAAN. VÄITÖSKIRJA VALITTIIN TUTKIMUSAINEISTOON ARTIKKELIN SIJAAN.

	KAIKKI OSUMAT	OTSIKON PERUSTEELLA POISTETTU	TIIVISTELMÄ LUETTU	KOKO TEKSTI LUETTU (oltava full text)	LOPULLINEN VALINTA
TI "early childhood education" AND TI "distributed leadership" OR TI "shared leadership"	67	64	3	2	2
SU "early childhood education" AND SU "distributed leadership" OR SU "shared leadership"	106	105	1	0	0
AB "early childhood education" AND AB "distributed leadership" OR AB "shared leadership"	255	246	9	3	2
					<b>YHT. 5</b>
TI "early childhood education" AND TI "shared leadership" OR TI "distributed leadership"	253	248	5	4	4
SU "early childhood education" AND SU "shared leadership" OR SU "distributed leadership"	2	2	0	0	0
AB "early childhood education" AND AB "shared leadership" OR AB "distributed leadership"	569	559	10	7	5

**EBSCOHOST: ERIC ja Academic Search Elite** (Academic Search Elite poistui JAMK:n kirjaston käytöstä vuoden 2019 ja vuoden 2020 vaihteessa)

## EBSCOHOST VALITUT AINEISTOT:

Heikka, Johanna & Hujala, Eeva. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21, 4, 568-580.

Heikka, Johanna, Halttunen, Leena & Waniganayake, Manjula. 2018. Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. *Jyväskylän yliopisto. Early Child Development and Care* 188, 2, 143–156.

Kangas, Jonna, Venninen, Tuulikki & Ojala, Mikko. 2016. Distributed leadership as administrative practice in Finnish Early Childhood Education and Care. *Educational Management, Administration & Leadership*, 44, 4, 617-631.

O’Gorman, Lyndal & Hard, Louise. 2013. Looking back and looking forward: Exploring distributed leadership with Queensland Prep teachers. *Australian Journal of Early Childhood*, 38, 3, 77-85.

Tam, Angela Choi Fung. 2018. Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education. *Leadership and Policy In Schools*, 18, 4, 701–718.

	KAIKKI OSUMAT	OTSIKON PERUSTEELLA POISTETTU	TIIVISTELMÄ LUETTU (oltava full text)	KOKO TEKSTI LUETTU	LOPULLINEN VALINTA
<b>FINNA:</b>					
(Kaikki osumat:varhaiskasvatus OR Kaikki osumat:päiväkoti OR Kaikki osumat:päivähoito) AND (Kaikki osumat:"jaettu johtajuus" OR Kaikki osumat:"jaettu johtaminen" OR Kaikki osumat: "hajautettu johtajuus" OR Kaikki osumat:"hajautettu johtaminen")	41	38	3	3	2
(Otsikko:varhaiskasvatus OR Otsikko:päiväkoti OR Otsikko:päivähoito) AND (Otsikko:"jaettu johtajuus" OR Otsikko:"jaettu johtaminen" OR Otsikko:"hajautettu johtajuus" OR Otsikko:"hajautettu johtaminen")	4	4	0	0	0
(Aihe:varhaiskasvatus OR Aihe:päiväkoti OR Aihe:päivähoito) AND (Aihe:"jaettu johtajuus" OR Aihe:"jaettu johtaminen" OR Aihe:"hajautettu johtajuus" OR Aihe:"hajautettu johtaminen")	29	26	3	3	2
(Kaikki osumat:"early childhood education" OR Kaikki osumat:"early education" OR Kaikki osumat:"early years" OR Kaikki osumat:"day care center"					<b>YHT. *6 (8)</b>
OR Kaikki osumat:"day-care center" OR Kaikki osumat:"daycare" OR Kaikki osumat:"preschool" OR Kaikki osumat:"pre-school" OR Kaikki osumat:"kindergarten" OR Kaikki osumat:"nursery school" OR Kaikki osumat:"nursery") AND (Kaikki osumat:"distributed leadership" OR Kaikki osumat:"shared leadership")	23	17	6	6	<b>(1 artikkelikirja)</b>
(Otsikko:"early childhood education" OR Otsikko:"early education" OR Otsikko:"early years" OR Otsikko:"day care center" OR Otsikko:"day-care center" OR Otsikko:"daycare" OR Otsikko:"preschool" OR Otsikko:"pre-school" OR Otsikko:"kindergarten" OR Otsikko:"nursery school" OR Otsikko:"nursery") AND (Otsikko:"distributed leadership" OR Otsikko:"shared leadership")	0	0	0	0	0
(Aihe:"early childhood education" OR Aihe:"early education"OR Aihe:"early years" OR Aihe:"day care center" OR Aihe:"day-care center"OR Aihe:"daycare" OR Aihe:"preschool" OR Aihe:"pre-school" OR Aihe:"kindergarten" OR Aihe:"nursery school" OR Aihe:"nursery") AND (Aihe:"distributed leadership" OR Aihe:"shared leadership")	3	0	3	3	2

## FINNA VALITUT AINEISTOT:

Fonsén, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.

\*Halttunen, Leena. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 375.

Heikka, Johanna. 2013. Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of early childhood education stakeholders. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino- Juvenes Print, 255–273.

Heikka, Johanna, Halttunen, Leena & Waniganayake, Manjula. 2016. Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5, 2, 289-309.

Heikka, Johanna, Halttunen, Leena & Waniganayake, Manjula. 2018. Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. *Jyväskylän yliopisto. Early Child Development and Care*, 188, 2, 143-156.

Logie, Carol. 2013. Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino- Juvenes Print, 235–254.

Moen, Kari Hoås & Granrusten, Per Tore. 2013. Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino- Juvenes Print, 79–96.

Soukainen, Ulla. 2015. Johtajan jäljillä- Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku: Painosalama.

	KAIKKI OSUMAT	OTSIKON PERUSTEELLA POISTETTU	TIIVISTELMÄ LUETTU	KOKO TEKSTI LUETTU (oltava full text)	LOPULLINEN VALINTA
<b>JANET FINNA KIRJASTON KOKOELMAT:</b> (Kaikki osumat:"jaettu johtajuus" OR Kaikki osumat:"jaettu johtaminen" OR Kaikki osumat:"hajautettu johtajuus" OR Kaikki osumat:"hajautettu johtaminen") AND (Kaikki osumat:varhaiskasvatus OR Kaikki osumat:päiväkoti OR Kaikki osumat:päivähoito)	1	1	0	0	0
(Aihe:"jaettu johtajuus" OR Aihe:"jaettu johtaminen" OR Aihe:"hajautettu johtajuus" OR Aihe:"hajautettu johtaminen") AND (Aihe:varhaiskasvatus OR Aihe:päiväkoti OR Aihe:päivähoito)	1	1	0	0	0
(Otsikko:"jaettu johtajuus" OR Otsikko:"jaettu johtaminen" OR Otsikko:"hajautettu johtajuus" OR Otsikko:"hajautettu johtaminen") AND (Otsikko:varhaiskasvatus OR Otsikko:päiväkoti OR Otsikko:päivähoito)	0	0	0	0	0
(Kaikki osumat:"shared leadership" OR Kaikki osumat:"distributed leadership") AND (Kaikki osumat:"early childhood education" OR Kaikki osumat:"early education" OR Kaikki osumat:"early years" OR Kaikki osumat:"day care" OR Kaikki osumat: "day-care center" OR Kaikki osumat:"daycare" OR Kaikki osumat:"presechool" OR Kaikki osumat:"nursery school" OR Kaikki osumat:"nursery" OR Kaikki osumat:"kindergarten" OR Kaikki osumat:"pre-school")	3	2	1	1	<b>YHT. 1</b>
(Otsikko:"shared leadership" OR Otsikko:"distributed leadership") AND (Otsikko:"early childhood education" OR Otsikko:"early education" OR Otsikko:"early years" OR Otsikko:"day care" OR Otsikko:"day-care center" OR Otsikko:"daycare" OR Otsikko:"presechool" OR Otsikko:"nursery school" OR Otsikko:"nursery" OR Otsikko:"kindergarten" OR Otsikko:"pre-school")	0	0	0	0	0
(Aihe:"shared leadership" OR Aihe:"distributed leadership") AND (Aihe:"early childhood education" OR Aihe:"early education" OR Aihe:"early years" OR Aihe:"day care" OR Aihe:"day-care center" OR Aihe:"daycare" OR Aihe:"presechool" OR Aihe:"nursery school" OR Aihe:"nursery" OR Aihe:"kindergarten" OR Aihe:"pre-school")	0	0	0	0	0

JANET FINNA (KIRJASTON KOKOELMAT) VALITUT AINEISTOT:  
(YKSI KIRJA, JOSTA KOLME ARTIKKELIA VALITTIIN)

Heikka, Johanna. 2013. Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of early childhood education stakeholders. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino- Juvenes Print, 255-273.

Logie, Carol. 2013. Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino- Juvenes Print, 235–254.

Moen, Kari Hoås & Granrusten, Per Tore. 2013. Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes. Julkaisussa *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino- Juvenes Print, 79–96.

	KAIKKI OSUMAT	OTSIKON PERUSTEELLA POISTETTU	TIIVISTELMÄ LUETTU	KOKO TEKSTI LUETTU (oltava full text)	LOPULLINEN VALINTA	
<b>JANET FINNA KANSAINVÄLISTEN ARTIKKELEIDEN HAKU:</b> (Kaikki osumat:"early childhood education" AND Kaikki osumat:"distributed leadership")	119	82	37	10	6	
(Otsikko:"early childhood education" AND Otsikko:"distributed leadership")	5	0	5	4	3	
(Abstrakti:"early childhood education" AND Abstrakti:"distributed leadership")	9	1	8	2	1	
(Aihe:"early childhood education" AND Aihe:"distributed leadership")	3	0	3	2	2	<b>YHT. 6</b>
(Kaikki osumat:"early childhood education" AND Kaikki osumat:"shared leadership")	82	58	24	7	4	
(Otsikko:"early childhood education" AND Otsikko:"shared leadership")	0	0	0	0	0	
(Abstrakti:"early childhood education" AND Abstrakti:"shared leadership")	3	2	1	1	0	
(Aihe:"early childhood education" AND Aihe:"shared leadership")	0	0	0	0	0	

## JANET FINNA (KANSAINVÄLISET ARTIKKELIT) VALITUT AINEISTOT:

Colmer, Kaye, Waniganayake, Manjula & Field, Laurie. 2014. Leading professional learning in early childhood centers: Who are the educational leaders? *Australasian Journal of Early Childhood*, 39, 4, 103–114.

Heikka, Johanna & Hujala, Eeva. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21, 4, 568-580.

Heikka, Johanna, Halttunen, Leena & Waniganayake, Manjula. 2018. Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. *Jyväskylän yliopisto. Early Child Development and Care* 188, 2, 143–156.

Kangas, Jonna, Venninen, Tuulikki & Ojala, Mikko. 2016. Distributed leadership as administrative practice in Finnish Early Childhood Education and Care. *Educational Management, Administration & Leadership*, 44, 4, 617-631.

O’Gorman, Lyndal & Hard, Louise. 2013. Looking back and looking forward: Exploring distributed leadership with Queensland Prep teachers. *Australasian Journal of Early Childhood*, 38, 3, 77-85.

Tam, Angela Choi Fung. 2018. Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education. *Policy in Schools*, 18, 4, 701–718.

	KAIKKI OSUMAT	OTSIKON PERUSTEELLA POISTETTU	TIIVISTELMÄ LUETTU	KOKO TEKSTI LUETTU (oltava full text)	LOPULLINEN VALINTA
<b>PROQUEST CENTRAL:</b>					
<b>ABI/INFORM Collection ja Education Database</b>					
"early childhood education" AND "distributed leadership" AND (la.exact("ENG") AND PEER(yes))	36	27	9	5	3
ti("early childhood education") AND ti("distributed leadership") AND (la.exact("ENG") AND PEER(yes))	4	1	3	2	2
su("early childhood education") AND su("distributed leadership") AND (la.exact("ENG") AND PEER(yes)) AND PEER(yes)	1	0	1	0	0
ab("early childhood education") AND ab("distributed leadership") AND (la.exact("ENG") AND PEER(yes))	4	1	3	1	1
<b>YHT.3</b>					
"early childhood education" AND "shared leadership" AND PEER(yes) AND (la.exact("ENG") AND PEER(yes))	23	19	4	3	0
ti("early childhood education") AND ti("shared leadership") AND PEER(yes) AND (la.exact("ENG") AND PEER(yes))	0	0	0	0	0
su("early childhood education") AND su("shared leadership") AND PEER(yes) AND la.exact("English") AND PEER(yes)	0	0	0	0	0
ab("early childhood education") AND ab("shared leadership") AND PEER(yes) AND (la.exact("ENG") AND PEER(yes))	0	0	0	0	0

**PROQUEST CENTRAL VALITUT AINEISTOT:**

Heikka, Johanna & Hujala, Eeva. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21, 4, 568-580.

Kangas, Jonna, Venninen, Tuulikki & Ojala, Mikko. 2016. Distributed leadership as administrative practice in Finnish Early Childhood Education and Care. *Educational Management, Administration & Leadership*, 44, 4, 617-631.

Tam, Angela Choi Fung. 2018. Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education. *Policy in Schools*, 18, 4, 701–718.

**MANUAALINEN HAKU:****ILRF:****sähköiset julkaisut:**

Fonsén, Elina, Akselin, Marja- Liisa & Aronen, Katri. 2015. From distributed leadership towards joint leadership- a case study: the early stages of developing a new ECE leadership model for the city of Hämeenlinna. Julkaisussa *Thinking and Learning about leadership: early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Toim. M. Waniganayake, J. Rodd Jillian & L. Gibbs. *Research Monograph #2*. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW, 116-130.

**JECER:**

Keski-Rauska, Marja-Liisa, Fonsén, Elina, Aronen, Katri & Riekkola, Annika. 2016. Research on a joint leadership Model for Early Childhood Education In Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5, 2, 310–328.

### Liite 3. Tietokantahakujen osumamäärät (kaikki hakulausekkeet)

\*- merkinnällä tarkoitetaan, että päällekkäisyyksien määrä on huomioitu lopullisissa lukumäärissä

#### CORE



#### EBSCOHOST



#### FINNA (suomen- ja englanninkieliset hakulausekkeet)



#### JANET.FINNA (JAMK:n kirjaston kokoelma ja kansainväliset artikkelit erikseen)



#### PROQUEST CENTRAL

