

# **Jaetun johtajuuden haasteet varhaiskasvatuksessa**

Annaleena Göös

Erityispedagogiikan kandidaatintutkielma

Syyslukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Göös, Annaleena. 2018. Jaetun johtajuuden haasteet varhaiskasvatuksessa. Erityispedagogiikan kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian laitos. 33 sivua.**

Tutkimukseni tarkoituksena oli Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden kokeilun arviointi. Tutkimus keskittyi kuvailemaan, millaisia haasteita jaetun johtajuuden kokeilussa ilmeni henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin kehittävän työntutkimuksen tutkimusotteen avulla arvioinnin tuloksia.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakekyselyä. Kyselyn aineisto oli kerätty marraskuulla 2017. Kyselyyn vastasi edustuksellisesti eri esimiesalueiden johtotiimit ja esimiesalueen eri yksiköiden henkilöstöstä sovittu edustuksellinen tiimi. Kyselyssä oli omat kysymykset tiimeille ja yksilöille. Aineistosta analysoin sisällönanalyysin avulla laadulliseen tutkimukseen sopivat avoimet kysymykset, keskittyen jaetun johtajuuden kokeilun haasteita koskeviin kysymyksiin.

Tutkimusaineistosta tiimien vastauksista suurimmiksi haasteiksi nousivat esille johtajuuteen ja työn organisointiin sekä henkilöstö- ja aikaresurssiin liittyvät haasteet. Yksilövastausten analyysissä merkittävimpiä haasteita koettiin aikaresurssin organisoinnissa, työnkuviin ja vastuuseen liittyvissä kysymyksissä sekä henkilöstöresurssiin ja toimintatapoihin liittyvissä teemoissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työn kehittäminen jaetun johtajuuden kokeilulla haastaa niin johtajuutta kuin koko henkilöstöä. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja itsensä kehittäminen vaativat aikaa ja avointa dialogisuutta.

Asiasanat: jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatus, kehittävä työntutkimus

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA</b> .....	<b>5</b>
	2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuus ja pedagoginen johtajuus .....	5
	2.2 Kohti jaettua johtajuutta.....	8
<b>3</b>	<b>KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS</b> .....	<b>10</b>
	3.1 Kehittävän työntutkimuksen määrittelyä .....	10
	3.2 Kehittävän työntutkimuksen vaiheet.....	11
	3.3 Kolmannen sukupolven kehittävä työntutkimus .....	13
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>15</b>
	4.1 Tutkimuksen kulku ja tutkittavat.....	15
	4.2 Tutkimuskohteen esittely .....	15
	4.3 Tutkimusaineisto.....	17
	4.4 Aineiston analyysi .....	18
	4.5 Eettiset ratkaisut.....	21
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>22</b>
	5.1 Yksilöiden kokemat haasteet jaetun johtajuuden kokeilussa .....	23
	5.2 Tiimien kokemat haasteet jaetun johtajuuden kokeilussa .....	25
<b>6</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>28</b>
	6.1 Tulosten tarkastelua .....	28
	6.2 Jatkotutkimushaasteita.....	30
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>31</b>

# 1 JOHDANTO

Uusi varhaiskasvatuslaki astui voimaan 1.9.2018 (Varhaiskasvatuslaki 2018). Varhaiskasvatuslaissa painottuivat niin pedagogiikka kuin arviointi, suunnittelu ja kehittämistyö. Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa lähdettiin toteuttamaan jaetun johtajuuden kokeilua uuden lain ohjaamana. Pedagogisen johtajuuden jakamisella vastuuta varhaiskasvatuksen laadusta ja kehittämisestä jaettiin kaikille työntekijäryhmille. Kokeilun tavoitteena oli uudistaa ja kehittää työyhteisön toimintatapoja ja toimintakulttuuria. Kokeilussa lisättiin kaikille esimiesalueille varhaiskasvatuksen erityisopettajien resursseja ja seitsemällä esimiesalueella on lisäksi toiminut pedagoginen apulaisjohtaja. Heidän vastuullaan ovat olleet kolmiportaiseen tukeen liittyvät tuen toimintatavat ja niiden kehittäminen.

Johtajuuskulttuurin muutos niin yhteiskunnan kuin organisaatioiden tasolla haastaa muutoksiin myös palvelualojen organisaatioita. Jaettu johtajuus on johtajuuden toimintamalli, jossa johtamistehtäviä jaetaan osiin ja niitä delegoidaan työyhteisössä useille henkilöille. Ropo ym. (2005, 19-20) kuvaavat jaetun johtajuuden tarkoittavan sekä tehtävien että vastuiden jakamista. Se on yhteiseksi tekemisen prosessi. Jaettu johtajuus on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Fonsén (2014, 32) kuvaa varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksessaan jaettua johtajuutta vastavuoroisuutena johtajan, henkilöstön ja tilanteen keskeisten tekijöiden sekä näiden välisten riippuvuussuhteiden välillä. Hujala ja Eskelinen (2013, 215-216) raportoivat suomalaisen johtajuustutkimuksen perusteella suurimman haasteen varhaiskasvatuksen johtajuudessa olevan ajan puutteen pedagogiselle johtajuudelle. Samoin raportoitiin henkilöstön koulutustaustaan, vastuunottoon ja itseohjautuvuuteen liittyvistä haasteista.

Tutkielmani tavoitteena oli kehittävän työntutkimuksen menetelmään tukeutuen uuden toimintamallin eli jaetun johtajuuden kokeilun arviointi. Tutkimukseni keskittyi analysoimaan jaetun johtajuuden kokeilun haasteita. Aihe tuli itselle läheiseksi tehdessäni Tukipalveluiden suunnittelun harjoittelua Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa.

## 2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

### 2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuus ja pedagoginen johtajuus

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. (Varhaiskasvatuslaki 2018). Uusi varhaiskasvatuslaki astui voimaan 1.9.2018. Laki vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua nostamalla henkilöstön koulutus tasoa ja tehtävänimikkeitä selkiyttämällä. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa otettiin käyttöön uusi varhaiskasvatussuunnitelman perusteet vuonna 2016. Opetushallitus on määrännyt varhaiskasvatuslakiin perustuen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Niiden tarkoituksena on edistää varhaiskasvatuksen yhdenvertaista toteutumista koko maassa, toteuttaa laissa säädettyjä tavoitteita ja sekä ohjata laadun kehittämistä. (Varhaiskasvatuslaki 2018). Johtajuus on avaintekijä varhaiskasvatuksen laadun vaikuttavuudessa. Laadukas varhaiskasvatus edistää lapsen kehitystä ja koulumenestystä, ehkäisten syrjäytymistä (Heikka, Halttunen & Waniganayake 2016, 290).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on ohjaava asiakirja, joka määrittelee selkeästi johtajuuden, antaen varhaiskasvatuksen johtajuudelle vahvan perustan ja määrittelee myös johtajan työn vastuuttaen koko ammattihenkilöstön laajasti johtajuuteen (Hujala, Heikka ja Halttunen 2017, 288). Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri on tapa toimia, joka muotoutuu vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) määrittelee varhaiskasvatuksen johtamisen lähtökohdaksi jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistämisen. Tähän päästään laadukkaalla pedagogiikalla. Varhaiskasvatuksen päätavoite on lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Fonsénin (2014) mukaan varhaiskasvatusorganisaatiossa pedagogista laatua tavoitellaan pedagogisella johtajuudella. Tämä vaatii johtamistaitoa toiminnan johtamiseen. Johtamisosaamista tar-

vitaan sekä organisaation johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen että varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamiseen. (Fonsén 2014, 194). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) edellyttää johtajalta osallistavan toimintakulttuurin edistämistä luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun ja rohkaisemalla henkilöstöä kehittämään ja innovoimaan pedagogista työtään. (Hujala ym. 2017, 288.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvien käsitteiden määrittely on haastavaa ja moniselitteistäkin. Niiden epämääräisyys on hankaloittanut myös johtamisen suunnittelua ja tarkoituksenmukaista resursointia. (Fonsén & Parrila 2016, 23). Jotta johtajuutta voidaan kehittää, on määriteltävä varhaiskasvatuksen johtajuuden keskeiset käsitteet. Pedagoginen johtajuus käsittää sekä pedagogista johtamista, konkreettista johtamistoimintaa ja pedagogiikan johtamista. Pedagogisessa johtajuudessa on kyse sekä henkilöstön oppimisen johtamisesta, että koko organisaation toimintakulttuurin johtamisesta. Varhaiskasvatuksen perustehtävän hyvä toteuttaminen vaatii johtajuudelta organisaatiossa toteutettavaa varhaiskasvatuksen pedagogista prosessia. Tämä on pedagogiikan johtamista. (Fonsén & Parrila 2016, 24-25). Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus on Suomessa kohtalaisen uutta. Keskeisiä johtajuuden tehtäviä ovat pedagogiikan johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja päivittäisjohtamiseen liittyvät tehtävät. Suomalaisen johtajuustutkimuksen perusteella suurin haaste varhaiskasvatuksen johtajuudessa oli ajan puute pedagogiselle johtajuudelle. Samoin raportoitiin henkilöstön koulutustaustaan, vastuunottoon ja itseohjautuvuuteen liittyvistä haasteista. (Hujala & Eskelinen 2013, 215-216.)

Hujalan ym. (2016, 290) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuutta pidetään sekä mikrotasoisena ilmiönä, että makrotasoisena asiana, joka ulottuu lainsäädäntöön saakka. Johtaminen rakentuu perustehtävälle, vieden sitä eteenpäin. Haasteena johtajuudelle on perustehtävän selkeyttäminen ja organisaation yhteisen vision luominen. Niiden pohjalta johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuuden tehtäviä ja rakenteita. Fonsén (2014, 110) toteaa pedagogiikan laadukkaan johtamiseen vaativan tietoa siitä mitä laadukas pedagogiikka on ja kuinka sitä johdetaan. Hallitsematon organisaatiokulttuuri ilman pedagogista keskustelukulttuuria vie henkilöstön pois vastuustaan kasvatustyön laadusta.



KUVIO 1. Pedagogisen johtajuuden voimansiirto (Fonsén 2014)

Kuvio 1 kuvaa pedagogista johtajuutta ikään kuin koneistona. Laadukas pedagogiikka on se, millä saadaan aikaan lapsen hyvää kasvua, oppimista ja hyvinvointia. Pedagogiikan johtaminen, johtamisosaaminen ja näiden taustalla käytävä arvokeskustelu, arviointi, kehittäminen ja visionääristen tavoitteiden asettelu merkittävimpänä ovat koneistoon tarvittavat rattaat. Suurin ratas antaa voiman pienemmille rattaille eli johtamisosaamiselle toiminnan ja henkilöstön johtamiselle, jotka puolestaan antavat voimaa pedagogiikan johtamiseen. (Fonsén 2014, 194; Fonsén & Parrila 2016, 25). Johtajuuden haasteena on perustehtävän selkiyttäminen ja koko organisaation yhteisen vision luominen siten, että johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuuden rakenteita ja tehtäviä (Hujala ym. 2016, 290). Halttusen (2009, 142) tutkimuksen mukaan henkilöstö toivoo yhteisiä linjauksia ja keskitetympää päätöksentekoa.

## 2.2 Kohti jaettua johtajuutta

Yhteiskunnan ja työelämän sekä julkisen sektorin palvelualojen muutosten myötä on kehitettävä myös johtamiskulttuuria. Organisaatioilta vaaditaan uusiutumiskykyä. Muuttuvan johtajuuskäsityksen aikana työpaikkojen johtamisjärjestelmät ovat muuttuneet hierarkkisesta johtamiskulttuurista keskinäisen vuorovaikutuksen kulttuuriin. Ropo ym. (2005, 19-20) kuvaavat jaetun johtajuuden tarkoittavan sekä tehtävien että vastuiden jakamista tai se on yhteiseksi tekemisen prosessi, jossa jakautuu kokemus, tieto, arvostus, luottamus ja jopa tietämättömyys. Jaetussa johtajuudessa vallankäyttö tarkentuu keskinäisissä suhteissa. Jaetussa johtajuudessa on kyse ryhmän vuorovaikutusprosessista johtajuustapahtumassa, joka mahdollistaa tehokkaammin ryhmän tavoitteet. Jaetussa johtajuudessa johtamisvastuita ja -tehtäviä jaetaan osallistaen organisaatioiden henkilöstöä. Tutkimuksen mukaan jaetulla johtajuudella on saavutettu organisaatioissa tavoitteita, joille johtajuuden jakamisella on keskeinen merkitys (Heikka 2016, 44; Ropo ym. 2005, 21-23, 33). Työelämän käytäntöjen tutkimus onkin johtajuustutkimuksen kehittyvä suuntaus, jossa painottuu arkityö ja sen merkitys organisaatioiden kehittämisessä (Vähämäki 2010, 36). Vähämäen (2010, 44) tutkimuksessa jaettu johtajuus onnistui tiimien ammatillisen osaamisen kasvun ja tiimien avoimen vuorovaikutuksen kehittämisen vuoksi. Tiimien itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus syntyivät toiminnassa.

Jaettua johtajuutta on myös varhaiskasvatuksen organisaatioissa. Se on käsitteenä tullut myös osaksi varhaiskasvatuksen toimijoiden johtajuusajattelua ja keskustelua. Heikan (2016, 45) mukaan tutkimusta jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa on vielä vähän. Hujala ym. (2017) toteavat jaetun johtajuuden kulttuurin tarkoittavan sitä, että johtaja ja koko systeemi tukevat jaetun johtajuuden kehittymistä. Johtajilta vaaditaankin yhä laajempaa kykyä käsitellä muutoksia. Johtamistyötä on organisoitava uudella tavalla. (Hujala ym. 2017, 292-293). Kari (2012, 13) toteaa Ropon ym. mukaisesti nykyisen johtamiskäsityksen muu-



toksen kohti jaettua johtajuutta tavoittelevan organisaation taloudellisen tuottavuuden parantumista ja henkilöstön hyvinvointia. Asioita tehdään yhteisesti ja päätökset vuorovaikutuksessa.

Englanninkielisessä kasvatuksen ja opetuksen johtajuuden tutkimuksessa ja kirjallisuudessa käytetään jaetusta johtajuudesta nimityksiä *shared leadership*, *distributed leadership* ja *executive leadership*. Suomalaisessa tutkimuksessa käytetyin on *distributed leadership*- käsite. Se ilmaisee jaettua johtajuutta vastavuoroisuuden kautta. Fonsén (2014, 32) kuvaa jaettua johtajuutta vastavuoroisuutena johtajan, henkilöstön ja tilanteen keskeisten tekijöiden sekä näiden välisten riippuvuussuhteiden välillä. Fonsénin (2014, 172) tutkimuksen mukaan pedagogisen johtajuuden todettiin olevan pitkälti jaettua johtajuutta organisaation eri toimijoiden vastuuna laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamisesta. Johtajuuden jakaminen voi olla vastualueisiin jakamista tai sitä voidaan tarkastella myös yhteisenä jaettuna vastuuna. Se voidaan nähdä myös kaikkien organisaatioiden toimijoiden jaettuna vastuuna koko organisaation perustehtävästä ja yhteisistä tavoitteista. (Fonsén 2014, 183- 185). Heikan ja Waniganayaken (2011) mukaan pedagoginen johtajuus on yhteyksissä niin lapsen oppimiseen, kuin varhaiskasvatushenkilöstön ammatillisuuden kasvuun. Varhaiskasvatuksen kentällä pedagoginen johtajuus tarkoittaa jaettua vastuunottoa kasvatuksesta ja opetuksesta.

Ropo ym. (2005, 69) toteaa nykyorganisaatioiden toimintaa leimaavan monimuotoisuuden. Johtajan tulee osata yhdistää henkilöstön asiantuntijuutta ja uudenlaisia organisaatiotapoja. Asiantuntijuuden jakaminen on avoimuutta ja luottamusta edellyttävä taito. Sitä jaetaan kohtaamalla erilaisia ihmisiä, arvoja ja käsityksiä työstä. (Ropo ym. 2005, 163.) Nämä lainalaisuudet pätevät myös varhaiskasvatuksen organisaatioissa.

## 3 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS

### 3.1 Kehittävän työntutkimuksen määrittelyä

Kehittävä työntutkimus on suomalainen, Helsingin yliopiston aikuiskasvatustieteen professorin Yrjö Engeströmin kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian pohjalta kehittämä tutkimusote. Se on monitieteinen, työntutkimuksen ja kehittämisen lähestymistapa. Kehittävä työntutkimus ei asetu minkään yksittäisen tieteenalan rajoihin. (Engeström 1995, 11). Kehittävä työntutkimus perustuu Vygotsgin (1978), Leontjevin (1977) ja Lurian (1978) sekä heidän seuraajiensa kehittämään kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan (Engeström 1995, Jääskeläinen 2013, 22).

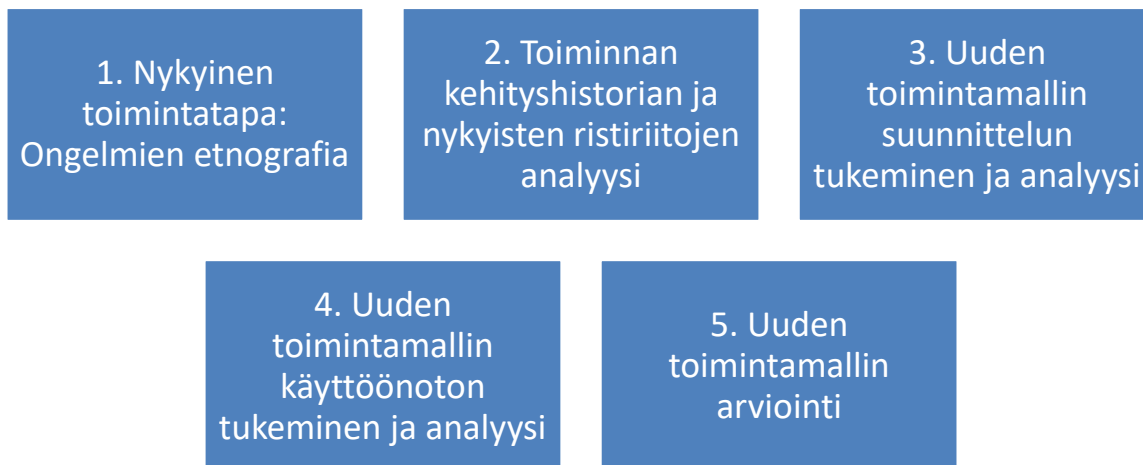
Kehittävä työntutkimus syntyi tarpeesta asettaa toimiva ja ajatteleva työntekijä työprosessin analyysin ja kehittämisen keskipisteeksi (Engeström 1995, 36). Jääskeläinen (2013, 21-22) tuo väitöstutkimuksessaan esille, kuinka kehittävän työntutkimuksen avulla työntekijät voivat käsitellä ja analysoida työssä tapahtuneita muutoksia. Lähestymistapa antaa välineitä uusien työntekeksen mallien kehittämiseen sekä mallien hahmottamiseen. Kehittävässä työntutkimuksessa ajatellaan työn kohdistuvan johonkin tarkoitukselliseen kohteeseen.

Kehittävä työntutkimus on osallistava tutkimusote. Se edellyttää tutkittavan organisaation ja työyhteisön aktiivisuutta. Työntekijä ei ole vain tutkimuskohde tai aineiston lähde, vaan toimiva, aktiivinen osallistuja, analyysin ja kehittämisen toteuttaja, sekä uusien toimintamallien kehittäjä ja raportoiija. Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia. Se yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. (Engeström 1995, 12, 36; Geier 2011, 37). Rautkorven (2011, 93) mukaan kehittävässä työntutkimuksessa kehittämistä organisoidaan sekä työn kohteeseen että tulevaisuuteen suuntautuvana kollektiivisena oppimistoimintana. Kehittävä työntutkimus myös kehittää työntekijöiden kykyä käsitellä työprosessinsa kokonaisuutena ja vaikuttaa prosessin muovautumiseen

Työn tutkimuksella on oleellista saada esiin ilmiöitä aiheuttavia mekanismeja ja sitä kautta kehittämismahdollisuuksia (Engeström 1995, 110). Osallistaminen tutkimukseen ja työn kehittämiseen on organisaation ja sen jäsenten oppimisen edellytys. Kehittävä työntutkimus keskittyykin työn ja organisaation laadullisiin muutoksiin. Niiden tavoitteena on samalla uuden tiedon luominen ja oppiminen. (Engeström 1995, 87).

### 3.2 Kehittävän työntutkimuksen vaiheet

Kehittävän työntutkimuksen vaiheet noudattavat ekspansiivisen oppimisen kehitysvaiheita. Ekspansiiviseksi oppimiseksi kutsutaan työkäytännön kehittämistä ja oppimista, jossa työntekijät ovat itse ratkomassa nykyisen toiminnan ongelmia. He tulkitsevat työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, ennistä laajemmissa yhteyksissä. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja ja Helle 1999, 13). Kehittävän työntutkimuksen vaiheet on esitelty alla olevassa kuviossa. (kuvio 2)



KUVIO 2. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Engeström 1995, 128)

Kehittävän työntutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (ongelmien etnografia) kartoitetaan kehitettävän toimintajärjestelmän nykyinen toimintatapa. Tutkimuksen tavoitteena on muutoksen ymmärtäminen ja hallinta, joten kiinnitetään suurempi huomio häiriöihin ja poikkeamiin kuin rutiinitoimiin. Engeström 1995, 130 - 134).

Kehittämissyklin toinen vaihe sisältää toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysia. Siinä voidaan erottaa kolme askelta, jotka ovat historiallinen analyysi, nykytoiminnan analyysi ja lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelu. Historiallinen analyysi ei ole koskaan lopullinen tai täydellinen. Nykyisen toiminnan analyysi osoittaa, miten ristiriidat toimivat käytännössä. Toiminnan nykyisten ristiriitojen tunnistaminen tarkoittaa toiminnan lähikehityksen rajaamista alueeksi, jolla ristiriitojen ratkaiseminen tapahtuu. (Engeström 1995, 135- 144).

Syklin kolmannessa vaiheessa syntyy uusi toimintamalli ja sen kehittämisprosessin analyysi. Se on prosessina usein pitkä, koska kyseessä on kokonaisen uuden toimintamallin suunnittelu. Sen käyttöönotto tapahtuu neljännessä vaiheessa, jolloin sitä testataan työtoiminnan arjessa. Uusien ja vanhojen toimintatapojen kohtaaminen aiheuttaa usein ristiriitoja. Toimintamallin tarkoituksena on tuoda ratkaisu ristiriitoihin. Niiden ratkominen muuttaa uuden mallin uudeksi käytännöksi. (Engeström 1995, 146-149).

Kehittävän työntutkimuksen viides vaihe on uuden toimintamallin arviointi. Se on mahdollista toimintatavan vakiintuessa. Arviointi kohdistuu uuden mallin konkreetteihin vaikutuksiin eli kuinka aiemman toimintatavan ristiriidat on ratkaistu. Siinä arvioidaan myös kuinka oletettu lähikehityksen vyöhyke ja suunniteltu toimintamalli ovat toteutuneet. Samoin arvioidaan koko kehittämisprosessin ja tutkimuksen laatua. (Engeström 1995, 149-150). Virkkusen ym. (1999, 13) mukaan toiminnan kehitys on monivaiheinen prosessi, joka vaatii aikaa. Kehitys ei etene suoraviivaisesti, vaan on monivaiheista ja monisuuntaista kehittymistä.

### 3.3 Kolmannen sukupolven kehittävä työntutkimus

Toiminnan teorian kehittyessä kolmatta sukupolvea edustaa kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmämalli, jossa huomio kiinnittyy sekä yksilöiden väliin, että yksilön ja yhteisön välisiin suhteisiin. Engeströmin (1995, 157) mukaan kehittävän työntutkimuksen tavoitteena on työn toiminnan ekspansiivinen kehittäminen eli työntekijät ovat itse ratkomassa mahdollisia ristiriitoja ja kehittämässä uusia toimintatapoja. Näin ollen koko kehittävän työntutkimuksen prosessi on koulutusprosessi. Helle (2011, 61) toteaaakin ekspansiivisen oppimisen ydinsisällön olevan toiminnan kohteen kriittisen tarkastelun ja uudelleen määrittelyn. Analyysillä ja uudelleen muotoilulla on keskeinen asema kehittävän työntutkimuksen hankkeissa.

Engeströmin (1995, 46) mukaan yhteisellä toiminnalla on jokin kohde, eli se mihin pyritään vaikuttamaan ja minkä tuloksen työntekijät pyrkivät saamaan. Kohde on toimintajärjestelmän tärkein osa. Sen kautta toiminta liittyy muihin toimintoihin. Ihmiset, esineet ja ilmiöt muodostavat kokonaisuuden, johon työyhteisö pyrkii saamaan toivottuja muutoksia. Toimintaa määrittää sen eri osatekijät, eli työvälineet, yhteistoimintamuodot, työnjako ja säännöt. Toimintajärjestelmän mallin tarkoitus on auttaa hahmottamaan toimintakokonaisuus. Helle (2011, 58) on todennut kohteen ja välineiden olevan toiminnan teoriassa erottamattomassa suhteessa toisiinsa.

Kolmannen sukupolven kehittävässä työntutkimuksessa Engeström (2001, 135) kehitti käsitteellisiä välineitä, jotta ymmärretään dialogeja, moninaisia perspektiivejä ja vuorovaikutuksen verkkoja systeemeissä. Toiminnantutkimuksen kehitys kolmannen sukupolven työntutkimukseen laajeni dialogisuuteen ja moniäänisyyteen. Aika ja kehitys nähdään kolmannen sukupolven toiminnan teoriassa useiden eritasoisten muutosprosessien toisiinsa kietoutuneina kudoksina (Engeström 1995, 233).

Nykyisessä muodossaan toiminnan teorian viisi pääperiaatetta ovat Engeströmin (2001, 136-137) mukaan seuraavat. Ensimmäinen periaate on toiminta-

järjestelmän ottaminen ensimmäiseksi analyysiyksiköksi, huomioiden sen liittymisen osaksi laajempaa toimintajärjestelmien verkkoa. Toinen pääperiaate on toimintajärjestelmän moniäänisyys. Toimintajärjestelmässä on aina joukko erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia edustavia osanottajia. Kolmas periaate on historiallisuus. Sen mukaisesti toimintajärjestelmät muotoutuvat ja muuttuvat pitkien aikojen kuluessa. Ongelmat ja mahdollisuudet ymmärretään ainoastaan historiaa tarkastelemalla. Neljäs pääperiaate on ristiriitaisuudet, joilla on keskeinen rooli muutoksen ja kehityksen lähteenä. Ne ovat historiallisesti kerääntyviä jännitteitä toimintajärjestelmien välillä ja niiden sisällä. Viides pääperiaate kuumuttaa ekspansiivisten muutosten mahdollisuuksia, jolloin toiminnan kohdetta arvioidaan uudelleen. Toimintajärjestelmä läpikäy suhteellisen pitkiä laadullisten muutosten syklejä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen kulku ja tutkittavat

Tutkimukseni on laadullinen, kvalitatiivinen tutkimus jaetun johtajuuden kokeilusta varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Pyrin selvittämään, millaisena Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden kokeilu näyttäytyy henkilökunnan näkökulmasta, millaisia haasteita mahdollisesti ilmenee ja kuinka henkilökunta on sisäistänyt jaetun johtajuuden. Tutkimuksessani pyrin selvittämään henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologisen tutkimuksen tutkimuskohde voidaan tarkentaa kokemuksen tutkimiseen (Patton 2002, 106). Patton (2002, 104) määrittelee fenomenologisen lähestymistavan perustuvan koetun kokemuksen tarkoitukseen ja rakenteeseen sekä perusolemukseen tietyssä ilmiössä. Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöstön kokemuksiin haasteisiin tutkittavassa ilmiössä, syventymättä sen tarkemmin kokemuksen rakenteeseen tai olemukseen. Tutkimuksessa kohderyhmänä oli henkilöstö siten, että tutkimukseen vastattiin sekä tiimeissä, että henkilökohtaisesti.

Tutkimustehtäväni on:

1. Mikä on jaetun johtamisen mallissa haastavinta yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta?
2. Mikä on jaetussa pedagogisessa johtamisessa suurin haaste tiimien näkökulmasta?

### 4.2 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuskohteeni on Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatusorganisaation jaetun pedagogisen johtajuuden kokeilu. Kokeilu aloitettiin 1.8.2016. Jyväskylässä

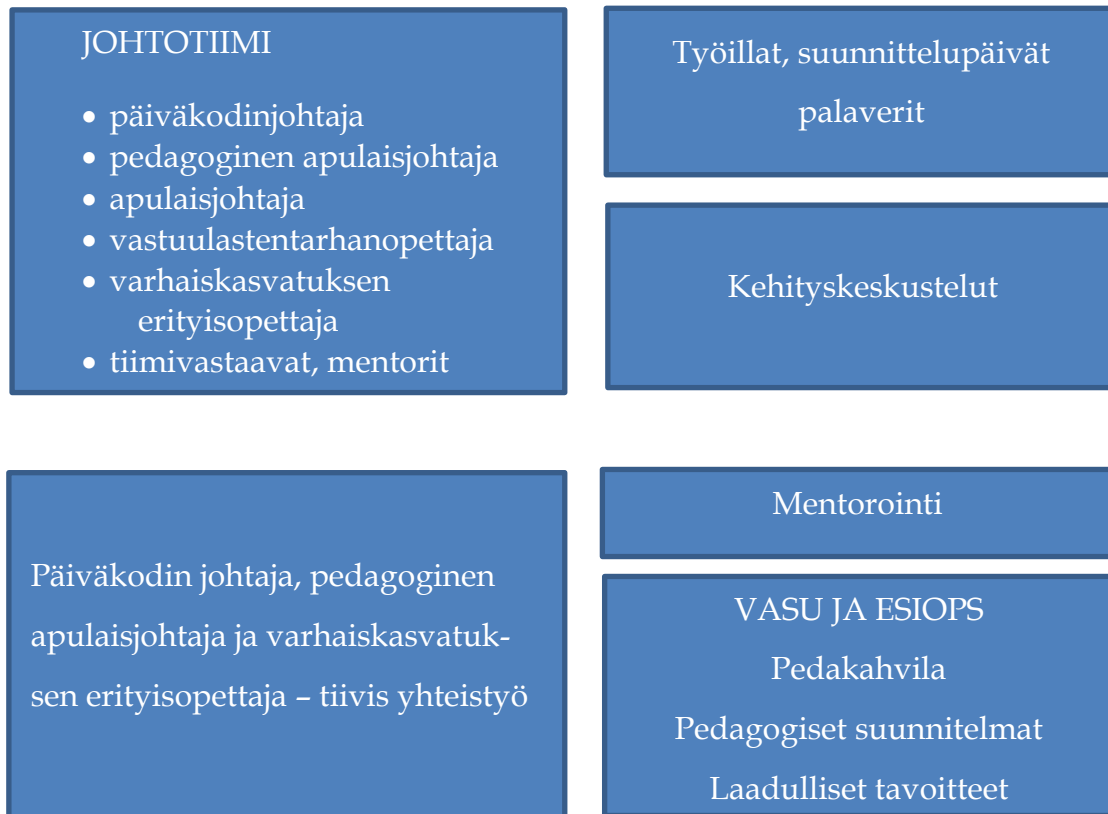
varhaiskasvatus kuuluu Sivistyksen toimialalle, Kasvun ja oppimisen palveluihin, yhdessä perusopetuksen kanssa. Varhaiskasvatuspalvelut toimivat kahteen alueeseen jaettuina. Niissä on eteläinen-itäinen alueella 35 yksikköä, joissa 15 päiväkodin johtajaa ja pohjoinen-läntinen alueella 28 yksikköä ja niissä 13 päiväkodinjohtajaa. Esimiesalueita on yhteensä 25. Varhaiskasvatuksen seitsemällä esimiesalueella on toiminut pedagoginen apulaisjohtaja. Kaikille esimiesalueille liitettiin varhaiskasvatuksen erityisopettajan resurssi, jos sitä ei ennestään ollut. Kaaviokuvassa on esillä, kuinka johtajuutta jaetaan kokeilussa päiväkodin johtajan alaisuudessa ja mitkä ovat päävastuut (kaavio 1).

<p><b>Päiväkodin johtaja</b> -&gt; vastaa alueen asioista (henkilöstö, talous, pedagoginen johtaminen, kehittäminen)</p> <p><b>Apulaisjohtaja/vastuulastentarhanopettaja</b> -&gt; yksikön arjen johtaminen, varahenkilöt, perhepäivähoidon varahoito</p> <p><b>Pedagoginen apulaisjohtaja</b> -&gt; yleisen tuen toimintatavat, kehittäminen, erityisavustajien sijoittuminen alueella, henkilökunnan tukeminen</p> <p><b>Varhaiskasvatuksen erityisopettaja</b> -&gt; yksittäisen lapsen tuen järjestäminen, mallittaminen, toiminnalliset pienryhmät</p>
---

#### KAAVIO 1 Jaettu johtajuus

Kaaviokuvassa 2 on nähtävillä, miten jaettu johtajuus toteutuu varhaiskasvatusyksikössä ja millaisia yhteistyömuotoja siihen sisältyy. Esimerkkeinä ovat vasun eli varhaiskasvatussuunnitelman ja esiops:in eli esiopetussuunnitelman laatiminen. Johtajuuden tulee jakautua käytännön tasolla koko henkilöstön kesken vuorovaikutuksessa.





KAAVIO 2 Jaettua johtajuutta yhdessä

### 4.3 Tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto oli valmiiksi kerätty varhaiskasvatuksen henkilöstöltä, kun jaetun johtajuuden kokeilu oli ollut käytössä reilun vuoden ajan. Kyselyyn vastasi edustuksellisesti eri esimiesalueiden johtotiimit ja esimiesalueen eri yksiköiden henkilöstöstä sovittu edustuksellinen tiimi. Aineisto oli kerätty lomakekyselyllä ja siinä oli sekä kvantitatiiviseen, että kvalitatiiviseen tutkimukseen sopivia osioita. Tuomen ja Sarajärven (2018, 87) mukaan lomakehaastattelulla tai lomakekyselyllä kysytään tutkimuksen tarkoituksen tai ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Koska tutkimukseni on laadullinen, otin aineistosta analyysiin avoimet kysymykset. Valitsin vielä lopulliseen analyysiini sellaiset kysymykset, jotka koskivat jaetun johtajuuden kokeilun haasteita.

## 4.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysissä on tarkoitus saada luotua aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uuta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysi pyrkii tiivistämään aineistoa ja luomaan siitä selkeän ja mielekkään. (Eskola & Suoranta 2008, 137). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan on tutkijan päätettävä mikä aineistossa kiinnostaa. Se, mistä juuri tietyssä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkimustehtävästä ja -ongelmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105). Pattonin (2002) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija käy keskustelua ihmisten kanssa heidän kokemuksistaan ja käsityksistään (Patton 2002, 4-5).

Aineistoa analysoin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on datan pelkistäminen, jossa tutkimukselle epäolennainen jätetään pois. Sen jälkeen tehdään klusterointi eli ryhmittely. Aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, jotka muodostavat alaluokat. Alaluokat nimetään niiden sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Alaluokkia yhdistelemällä saadaan yläluokkia ja niitä yhdistämällä muodostuu pääluokkia. Ne nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-125).

Klusterointia seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Siinä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan luokituksia yhdistelemällä niin kauan kuin sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125).

Analyysin pelkistämävaiheessa keräsin aineistosta sekä yksilöiden, että tiimien vastauksia kysymyksiin jaetun johtajuuden haasteista. Analyysissä oli mukana 16 tiimin vastaukset ja 48 henkilökuntaan kuuluvan yksilön vastaukset. Pelkistämällä tekstiä samansisältöiset asiat oli helpompi havaita. Käsitteelin yksilövastaukset ja tiimivastaukset omina ryhminään. Tein alkuperäisistä vastauksista pelkistettyjä ilmauksia, jotka ryhmittelin omiksi alaluokikseen (taulukko 1.).

Näistä alaluokista muodostin yläluokkia. Taulukoissa on esillä yksilövastausten pelkistetyt ilmaukset ja niistä muodostuneet ala- ja yläluokat. Tiimivastauksista muodostui pelkistettyjen ilmausten jälkeen seitsemän alaluokkaa: johtajuuden haasteet, työn organisointi, työnkuvat ja vastuut, henkilöstöresurssi ja pedagogiikka, varhaiserityiskasvatuksen tarpeet, henkilökunnan muutosvalmius ja aikaresurssi. Näiden pohjalta muodostui kaksi yläluokkaa, jotka ovat johtajuus ja työn organisointi sekä henkilöstö- ja aikaresurssi.

TAULUKKO 1. Esimerkki pelkistettyjen ilmausten muodostamisesta alaluokiksi

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Yhteiset palaveriajat vaikea järjestää Yhteinen aika koko talolle haaste Yhteinen aika Yhteinen aika keskustelulle Yhteisen ajan löytäminen	Työyhteisön yhteisen ajan puute
Nopeasti tulevat tehtävät vaikeuttaa ajankäyttöä Uusien työtehtävien ja vastuun vaatima aika vaikea löytää Häiriötön aika johtamisen tehtäville Suunniteltu työaika riittämätön Aikaresurssia vaatii enemmän Ajan järjestäminen ryhmän ulkopuolisille tehtäville Enemmän työaika jaetun johtamisen tehtäville Aika ja resurssi puutteellista Poissaolojen aiheuttamat vastuut työkavereille Yksiköiden etäisyydet	Työn uudelleen organisointi
Esimiesten suuri työmäärä ilman päätösvaltaa Päätöksenteko Henkilökohtaisen vastuun ymmärtäminen Vastuualueiden erilaisuus	Vastuunjako ja päätöksenteko

Vastuunjako Vastuunjaon juurruttaminen Vastuunjako epäselvää	
Työnjako pedagogisissa asioissa ja johtamisessa Lapsiryhmän arjen hallinta Lapsiryhmän arki Haaste yhdistää työ lapsiryhmässä ja johtajuuden roolit Jaetun johtajuuden vaatimukset Oman työn johtaminen Kolmiportaisen tuen toteutus ja vastuu Johtajuuden haasteet Jaetun johtajuuden selkeyttäminen	Pedagogiset ratkaisut ja johtajuus
Tiedon kulku Rakenteiden kuntoon saattaminen Toimintakulttuurin erilaisuus Yhteisten toimintatapojen luominen	Toimintakulttuuri
Työtehtävien jako Työtehtävien epätasaisuus Työnkuvat pitäisi avata Työnkuvat selkeiksi Työnkuvien epäselvyys Työtehtävien liian suuri määrä Työmäärän kasvu	Työnkuvien ja -tehtävien haasteet

TAULUKKO 2. Alaluokkien yhdistäminen yläluokiksi

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Työyhteisön yhteisen ajan puute Työn uudelleen organisointi	Käytössä olevan aikaresurssin organisointi
Vastuunjako ja päätöksenteko Pedagogiset ratkaisut ja johtajuus Toimintakulttuuri Työnkuvien ja -tehtävien haasteet	Työnkuvat ja vastuut
Tiedottaminen Työnorganisointi Muutosvalmius ja itseohjautuvuus	Henkilöstöresurssi ja toimintatavat

Pidin edelleen yksilö- ja tiimivastauksista muodostetut alaluokat ja niiden pohjalta tehdyt yläluokat erillisinä. Yläkäsite molemmille sekä yksilö-, että tiimivastauksille on sama, eli henkilöstön kokemat haasteet jaetun johtajuuden kokeilussa.

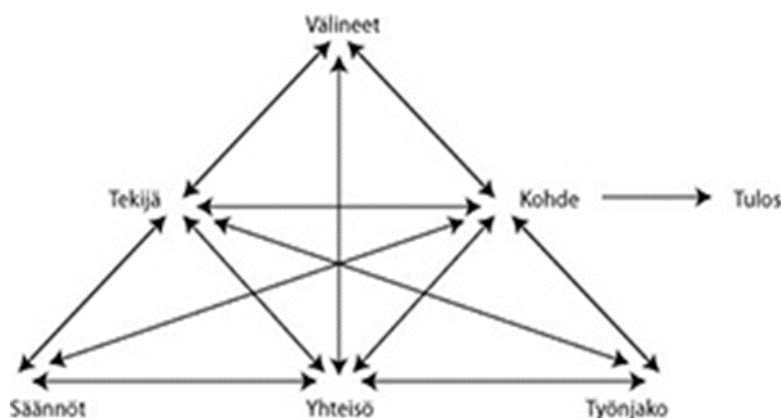
#### **4.5 Eettiset ratkaisut**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi koskee koko tutkimusprosessin arviointia. Oma tutkimukseni on osa Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden teettämää kyselyä henkilöstölle jaetun johtajuuden kokeilusta. Eettisesti oikein toimittuna tulee tutkittavien tietää, miksi tutkimus tehdään ja mihin sillä pyritään. Tässä tapauksessa kyselyn teettäjänä oli oma työnantaja ja henkilöstö oli tietoinen jaetun johtajuuden kokeilusta ja siihen liittyvästä kyselystä, jolla arvioidaan kokeilua. Tutkimukseeni valikoitui kyselystä laadullisen tutkimuksen vuoksi vain avoimet kysymykset. Roolini oli olla ulkopuolisena tutkijana ja varhaiskasvatuksen erityisopettajana pitää tämä rooli kirkkaana, ilman omia ennakko-olettamuksia. Eettisyyttä pohdin myös omassa roolissani tutkijana, käydessäni läpi kyselyn aineistoa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan oma subjektiviteetti. Näin ollen tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline. (Eskola & Suoranta 2008, 201). Eettisyyden lisäämiseksi kävin useaan kertaan läpi aineiston, joka oli avoimia vastauksia kysymykseen jaetun johtajuuden kokeilun haasteista. Analyysin kautta muodostuneet tulokset ovat tutkijan omaa tulkintaa. Aineistoa analysoin rehellisesti ja avoimesti.

## 5 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee olevan jaetun johtajuuden kokeilussa. Esitän tuloksissa erikseen yksittäisten henkilöiden vastauksista kootut tulokset ja tiimien vastaukset. Tiimivastaukset olivat sekä esimiesalueen johtotimien vastauksia että esimiesalueen eri yksiköiden henkilöstöstä koottujen edustuksellisten tiimien vastauksia. Kehittävän työntutkimuksen mukaisesti työntekijä ei ole vain tutkimuskohde tai aineiston lähde vaan aktiivinen osallistuja. Työntutkimuksen viides vaihe on uuden toimintamallin arviointi. Arviointi kohdistuu jaetun johtajuuden kokeilussa ilmenneisiin haasteisiin.



KUVIO 3. Toimintajärjestelmämalli (Engeström 1995)

Toimintajärjestelmämallin mukaisesti kohteena on kokeilussa ollut jaettu johtajuus ja pedagoginen johtajuus, ammatillinen kehittyminen ja varhaiskasvatuksen laatu, sitä kautta tuloksena pitäisi olla hyvinvoiva lapsi. Tekijänä toimintajärjestelmämallissa ovat työntekijät ja yhteisönä varhaiskasvatuksen yhteisö, päiväkotien henkilökunta. Organisaation toimintaa ohjaavat säännöt, erityisesti varhaiskasvatuslaki ja varhaiskasvatussuunnitelma. Välineinä on viestintä, toiminta ja työmenetelmät, sekä dialogisuus ja arviointi. Työnjakoa mallissa kuvaavat eri

ammattiryhmät, työnkuvat ja vastuut. Toimintajärjestelmämallissa eri osa-alueiden väliset suhteet ja niissä ilmenevät ristiriitaisuudet ovat uusien toimintamallien kehittämisen taustalla. Työntutkimuksen viidennen vaiheen eli uuden toimintamallin arvioinnilla tarkastellaan koko kehittämisprosessia ja tutkimuksen laatua.

## 5.1 Yksilöiden kokemat haasteet jaetun johtajuuden kokeilussa

Yksilövastausten analyysissä nousi esille kolme yläluokkaa, jotka olivat käytössä olevan aikaresurssin organisointi, työnkuvat ja vastuut sekä henkilöstöresurssi ja toimintatavat. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta haasteet liittyivät välineisiin eli toimintatapoihin ja ajankäyttöön, työnjakoon ja yhteisöön eli henkilöstöön ja sitä kautta myös suhteeseen yksittäiseen työntekijään.

Kyselyyn vastanneet kokivat yhteisen ajan puutteen olevan suuren haasteen työyhteisössä. Keskustelulle ja palavereille pitäisi löytää enemmän aikaa.

*Yhteisen keskusteluaikojen järjestäminen on haastavaa yksiköiden aukioloaikojen vuoksi ja näin ollen pedagogisille keskusteluille jää liian vähän aikaa.*

*Kaivataan lisää aikaa yhteiselle keskustelulle. Yhteisen ajan löytäminen.*

Uudenlaiset työtehtävät ja työn uudelleen organisointi vaativat aikaa, jota on vaikea löytää. Suunniteltu työaika koettiin riittämättömäksi ja jaetun johtajuuden lisäämät työtehtävät lapsiryhmän ulkopuolella vaativat enemmän aikaa. Myös nopeasti tulevien uudenlaisten työtehtävien koettiin vaikeuttavan ajankäyttöä.

*Pedagogisen johtamisen prosessi vaatii aikaa ja työtä, samanaikainen tehostamisen tarve on ristiriidassa laadullisen kehittämisen kanssa.*

Toinen yläluokka henkilövastausten analyysissä oli työnkuvat ja vastuut. Määrällisesti eniten haasteita koettiin niiden osalta. Työnkuvat olivat epäselviä.

Henkilöstö raportoi kyselyssä epätietoisuutta työnkuivissa ja toivoi niiden avaamista. Työtehtävät koettiin myös epätasaisiksi. Haasteellisena koettiin myös lapsiryhmän arjen ja johtajuuden yhdistäminen, sekä töiden määrän kasvu. Esimiehillä koettiin myös olevan työmäärän suuren ilman päätösvaltaa. Vastuukysymykset olivat epäselviä niin henkilökohtaisella tasolla kuin suhteessa esimieheen.

*Työntekijöiden on vaikea ymmärtää johtotiimin työntekijöiden työnkuivien eroavaisuuksia, vaikka niitä on käyty yhteisesti läpi työntekijöiden kanssa.*

*Kannattaisi avata tehtävänkuvia tarkemmin, kuten tiimivastaava, mentorit, lastentarhanopettajat ja lastenhoitaja sekä päiväkodin johtaja.*

*Emme tiedä miten johtajuus on jaettu käytännön tasolla.*

*Ei ole ihan selvää, että kuka päättää mitäkään asioita? Minkä verran vastuulastentarhanopettajalla on päätäntävaltaa ja mistä asioista. Ja mitkä asiat ovat johtajan päätettävä.*

Kolmas yläluokka oli henkilöstöresurssi ja toimintatavat. Henkilöstö raportoi kyselyssä haasteita tiedottamisessa. Sen pitäisi tapahtua ajantasaisesti, nopeasti ja tiedottamisen tulisi saavuttaa koko työyhteisö. Uuden omaksuminen vaatii muutosvalmiutta ja itseohjautuvuutta. Henkilöstössä koettiin olevan suuria eroja sitoutumisessa ja itseohjautuvuudessa. Osaamisen taso vaihtelee ja se tuo haasteita sekä johtajuuteen, että henkilöstön muutosvalmiuteen. Muutokset vaativat tarkkaa työn organisointia ja tavoitteiden asettamista. Työn organisoinnissa koettiin etäjohtajuuden olevan haaste. Alueen suuri koko vaati myös pedagogiselta johtajalta ja varhaiskasvatuksen erityisopettajalta ajankäytön resursointia. Arkipedagogiikan hallinta muutoksissa koettiin myös haasteelliseksi.



*Alussa meni tutustumiseen aikaan, kun alue oli uusi. Myös henkilökunnan osaamista ei ole päivitetty mm. koulutuksiin oli osallistunut henkilökunnan kokemuksen mukaan vain tietyt ihmiset. Edelleen kaivataan "vanhaan" aikaan. Avun pyytämistä harjoitellaan koska totuttu tekemään itsenäisesti omassa tiimissä töitä.*

*Vastaamassa on kaksi eri taloa, joilla on tietyssä määrin erilaiset kulttuurit ja toimintatavat. Roolitukset ja vastualueet ovat taloissa erilaiset ja ihmiset kuormituvat eri tavoin.*

*Koemme ettei jaetun johtajuuden määritelmää ja toimintamallia ole avattu työyhteisössä.*

*Jotkut työntekijät ottavat enemmän vastuuta, koska he ovat taitavia. Joidenkin kohdalla joudumme miettimään, mitä vastuutehtäviä voimme heille antaa.*

*Esimiesalueen koko on oltava sopiva, ei liian iso, että yhteys henkilökuntaan säilyy.*

## **5.2 Tiimien kokemat haasteet jaetun johtajuuden kokeilussa**

Tiimivastausten analyysissä löytyi seitsemän alaluokkaa, joista muodostui kaksi yläluokkaa. Nämä yläluokat ovat johtajuus ja työn organisointi sekä henkilöstö- ja aikaresurssi. Esittelen tuloksissa ensin johtajuuteen ja työn organisointiin liittyviä haasteita, joita tiimit raportoivat kyselyssä. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta kohteena olevaan johtajuuden kehittämiseen liittyi tiimivastauksissa haasteita. Työnorganisointi liittyy työnjakoon ja henkilöstöön liittyvät haasteet sisältävät toimintajärjestelmällin yhteisön, sekä yksittäiset työntekijät. Aikaresurssiin liittyvät haasteet koskettavat sekä työnjakoa että välineitä.

Johtajuudessa haasteena koettiin pedagogisen johtajuuden roolien epäselvyys ja pedagogisen johtamisen prosessi ja tehostaminen. Johtajuuden prosessissa uuden alueen haltuunotto vie aikaa. Muutokset vaikuttavat työnkuviin ja

vastuisiin. Ison alueen työn ja johtajuuden organisointi on haaste. Esimiesalueiden laajuus ja hajanaisuus haastavat myös johtajuudessa. Johtajan koetaan olevan liian vähän paikalla. Samoin raportoitiin myös varhaiskasvatuksen erityisopettajan poissaolon olevan haasteena. Henkilöstön kokemukset jaetun johtajuuden kokeilun myötä tulleista muutoksista

*Pedagoginen johtaja joutunut olemaan paljon toisessa yksikössä. Ei ole ehtinyt kehittyä ajatusta, mikä on pedagogisen johtajan rooli meidän työyhteisössä*

*Esimiesalueen laajuus ja hajanaisuus (maantieteellisesti) ovat olleet suurimmat haasteet.*

*On epäselvää, mikä on kenenkin vastuulla. Jaetun johtajuuden myötä itse johtaja on paikalla/läsnä vähemmän.*

*Eniten työssä kaivataan apua, ohjausta ja välineitä perusarkeen lasten kanssa ja rauhaa keskittyä lapsiin.*

*Tehtävän jaon epäselvyys (johtajan, varajohtajan ja pedagogisen johtajan kesken), tehtäväkuvan epäselvyys (henkilö valittiin ensin ja sitten pohdittiin, mitä hänen työhönsä kuuluu), eriävät toiveet/odotukset työ tehtävistä (johtajan, henkilöstön kannalta).*

Henkilöstö- ja aikaresurssi muodostui toiseksi yläluokaksi tiimivastausten analyysissä. Henkilöstö kaipasi arkipedagogiikalle työrauhaa. Muutokset vaativat henkilöstöltä muutosvalmiutta ja itseohjautuvuutta. Haasteena henkilöstölle oli tuentarpeisten lasten huomiointi ja määrä. Erityisesti pedagoginen apulaisjohtaja ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja vastaavat varhaiserityiskasvatuksen tarpeista ja kyselyssä koettiin huolta heidän jaksamisestaan. Haasteena koettiin

myös talojen erivaiheisuus henkilöstön osaamisen suhteen. Osaamisen päivittäminen on paikallaan, pysyäkseen muutoksissa mukana.

*Jaetun pedagogisen johtamisen haasteena on alueen eri talojen erivaiheisuus. Osaamisen taso on joko erittäin laajaa ja hyöää tai osaaminen ei ole tämän päivän tasolla. Oma osaamisen taso ei välttämättä riitä tämän päivän varhaiskasvatuksen vaatimuksiin.*

*Henkilökunnan ammatillisen koulutuksen erilaisuus ja yhteisen kielen löytäminen haastaa pedagogista keskustelua.*

*Kulttuurillinen muutos suhteessa itseohjautuvuuteen. Johtajan tehtävänk kuva on ollut aikaisemmin erilainen, muutoksen ymmärtäminen erityisesti toisessa yksikössä on haastavaa.*

Tiimit kokivat haasteellisena ajankäytön. Yhteisille pedagogisille keskusteluille jää liian vähän aikaa. Tiimit kokivat myös, ettei alueella ole pedagogista johtajuutta, koska pedagogisella johtajalla on liikaa työyksikön ulkopuolisia töitä. Kiire näkyy arjessa ja ison alueen toimintakulttuurien tunnistaminen vie aikaa. Aikaresurssia tarvittaisiin pedagogisen johtamisen prosessiin. Samanaikainen tehostamisen tarve koettiin ristiriitaisena. Jaetun johtajuuden myötä etenkin isoilla esimiesalueilla työmäärä on lisääntynyt ja aikaa tarvittaisiin lasten kanssa tehtävään perustyöhön ryhmissä. Haasteena on työajan käyttö.

*Pedagogiikan juurruttaminen on pitkäkestoinen prosessi; jotta asiat kokonaisuutena sisäistetään ja saadaan yhteiseen ymmärrykseen, vaatii se tavoitteellista ja suunnitelmallista yhteistä työskentelyä ajallisesti.*

*Yhteisten tapaamisten aikojen järjestäminen.*

*Yhteisen keskusteluaikojen järjestäminen on haastavaa yksiköiden aukioloaikojen vuoksi ja näin ollen pedagogisille keskusteluille jää liian vähän aikaa.*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelua

Jaetun johtajuuden kokeilun tavoitteena oli uuden varhaiskasvatuslain mukainen varhaiskasvatuksen kehittämistyö. Laki painottaa arviointia ja pedagogiikkaa, joten päiväkotien ja työyhteisöjen toimintatapoja ja -kulttuuria piti lähteä kehittämään ja uudistamaan. Tutkimuksessa keskityttiin kokeilussa ilmenneisiin haasteisiin. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna toimintajärjestelmä eli varhaiskasvatusorganisaation toimintakäytännöt koettiin haasteellisina uuden kokeilun arvioinnissa. Kokeilu oli ollut käytössä reilun vuoden ajan tutkimuksen aineistonkeruun aikaan.

Työnjako on osa toimintajärjestelmämallia. Jaetussa johtajuudessa työnjako ja tehtävien ja vastuiden määrittely ovat oleellinen osa johtajuuden jakamista. Fonsénin (2014, 195) tutkimuksen mukaan tarvitaan johtajuutta, joka tähtää jatkuvaan kehittämiseen, ollen visiönääristä johtamista. Tutkimuksessani tutkimustulokset toivat esille sekä yksilöiden että tiimien vastauksissa koettuja haasteita ajankäyttöön ja työnkuviin liittyvissä asioissa. Jaettu johtajuus ja työhön liittyvät muutokset vaativat dialogisuutta ja vuorovaikutusta. Yhteistä aikaa näille oli haasteellista löytää. Työnkuvien ja vastuiden epäselvyys kuormitti henkilöstöä. Tältä osin kokeilun onnistuminen vaatii aikaa ja muutosten sisäistämistä. Työnorganisoinnin voi tulkita olevan vielä epäselvän. Tiedottamiseen ja viestintään kaivattiin tarkennusta, jolloin vastuukysymykset ja työnkuvat tarkentuivat.

Henkilöstö raportoi tutkimuksessa haasteita lapsiryhmän arkipedagogiikassa työmäärän kasvaessa. Arkipedagogiikalle toivottiin työrauhaa. Tuen tarpeiden huomiointi ja kolmiportaisen tuen järjestäminen ovat pääasiassa pedagogisen apulaisjohtajan ja varhaiskasvatuksen erityisopettajan vastuulla. Näitä resursseja lisättiin kokeilussa. Henkilöstö koki tarvetta osaamisen päivittämiselle. Työmäärän koettiin kasvaneen, mutta osaaminen koetaan riittämättömäksi. Ky-

selyssä raportoitiin haasteita itseohjautuvuudessa ja muutosvalmiudessa. Etäjohtajuus koettiin haasteeksi henkilöstön tuentarpeen näkökulmasta. Fonsén (2014, 172) on väitöskirjassaan tuonut esille jaetun pedagogisen johtajuuden haasteen olevan henkilöstön pystyvyyden ja koulutus tason. Myös henkilöstön ikärakenteella raportoitiin olevan merkitystä. Hyvä pedagoginen koulutustaso tuki jaetun johtajuuden omaksumista. Heikan ja Waniganayaken (2011, 510) mukaan pedagoginen johtajuus koskee laajasti koko yhteisöä ja yhteiskuntaa. Sen kautta varhaiskasvatuksen arvo, sitä koskevat käsitykset ja ammatillisuus vahvistuvat. Tätä on tukemassa uusi varhaiskasvatuslaki ja sen velvoittamana arviointi ja pedagogiikan kehittämistyö.

Fonsén ja Parrila (2016, 59) tuovat esille pedagogisen johtajuuden prosessin pääkohdat. Sisällöllisesti pedagogisen johtamisen prosessi rakentuu varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet- asiakirjan pohjalle. Pääkohdat ovat yhteisen vision kirkastaminen, sen perustehtävän, arvojen ja tavoitteiden selkiytyminen. Visio tulee konkretisoida arkityötä ohjaaviksi periaatteiksi. Arviointimenetelmät tulee kehittää ja ottaa käyttöön. Kehittämisen tulee olla arviointiperustaista ja suunnitelmallista. Oppimis- ja kehittämisprosesseja tulee ylläpitää. Toimintajärjestelmän muutoksen kohteena olleiden jaetun johtajuuden ja jaetun pedagogisen johtajuuden kokeilussa raportoitiin prosessien vievän aikaa. Isoilla esimiesalueilla kaivataan johtajaa enemmän arkeen läsnäolevaksi.

Tässä tutkimuksessa todettiin prosessin vievän aikaa ja vaikuttavan työkuviin ja vastuisiin. Johtajuuden roolit ovat epäselviä. Fonsénin (2014, 188) aiemman tutkimuksen mukaan pedagogisten rakenteiden merkitys on tärkeämpää kuin johtajan jatkuva läsnäolo. Halttusen (2009, 141) tutkimuksessa johtajan yksiköiden ulkopuolelle suuntautunut työ näyttäytyi henkilöstölle aikaa vievänä ja jossain määrin jäsentymättömänä. Tämäkin näkökulma puoltaa sitä, että työyhteisössä tulisi käydä enemmän keskustelua, kuinka johtajuutta voidaan jakaa. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutokset olivat vielä osin henkilöstölle epäselviä ja kokeilun jalkauttamisen todettiin vaativan aikaa.

Organisaatiossa toteutetun kehityshankkeen toivotaan tuovan myönteistä kehitysprosessia. Tässä kokeilussa tavoitteena oli varhaiskasvatuksen toimintatapojen ja toimintakulttuurin kehittäminen jaetun johtajuuden keinoin. Kehityshankkeen arviointi toteutettiin kyselyllä reilun vuoden kuluttua hankkeen aloittamisesta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta siinä olevan vielä runsaasti haasteita, jotta myönteinen kehitysprosessi voisi toteutua. Toimintajärjestelmämallin mukaisilla toiminnan osatekijöillä todettiin olevan ristiriitoja keskenään. Työnjaon, välineiden ja tekijöiden suhteissa on ristiriitaisuuksia, joihin uudet varhaiskasvatuslaki ja suunnitelmat ovat vaikuttamassa. Pedagogiikan ja johtajuuden kehittäminen on vuorovaikutusta, avoimuutta, johon vaaditaan kaikkien yhteisön jäsenten sitoutumista. Täten kyetään kehittämään varhaiskasvatuksen laatua. Aiemmissä tutkimuksissa raportoitiin samansuuntaisia haasteita niin henkilöstön ammatillisuuden kuin avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkittävyydestä työn kehittämiseksi ja työnjaon ja vastuiden selkiytymiseksi. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin vaiheiden kuvaus ja tuloksissa esitetyt suorat lainaukset antavat mahdollisuuden arvioida johtopäätösten syntymisen luotettavuutta.

## 6.2 Jatkotutkimushaasteita

Jaetun johtajuuden tehtävät ovat Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatusorganisaation johtajuudessa vakiintuneet käyttöön kaksivuotisen kokeilun jälkeen. Jaettu johtajuus on kaikkien työntekijäryhmien vastuuta varhaiskasvatuksen laadusta ja kehittämisestä. Tärkeää olisi jatkaa tutkimusta jaetun johtajuuden ja pedagogisen johtajuuden vaikuttavuuden arviointiin, niin varhaiskasvatuksen laadun kuin yksittäisen lapsen näkökulmasta. Erityispedagogiikan opiskelijana kiinnostaisi myös varhaiserityiskasvatuksen toteuttaminen jaetun johtajuuden toimintatavoissa. Laadukkaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on turvata lakiin perustuva suunnitelmallinen, tavoitteellinen kasvatusta, opetus ja hoito jokaiselle varhaiskasvatuksessa olevalle lapselle. Lähtökohtana on lapsen etu ja tarpeet.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere Vastapaino.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. 2001. Expensive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*. 14:1, 133-156.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 23- 41.
- Geier, S. 2011. Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämisprosessiin. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos. Pro Gradu- tutkielma
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social research*, 375. Jyväskylän yliopisto.
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. 2016. Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 289-309

Heikka, J. & Waniganayake, M. 2011. Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *Internal Journal of Leadership in Education*. 14(4), 499- 512. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/13603124.2011.577909> luettu 22.11.2018.

Helle, M. 2011. Toimitustyö muutoksessa. Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksenä. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere. Tampere University Press, 213-234.

Hujala, E., Heikka, L. & Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä. PS-kustannus, 288-300.

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

Kari, M. 2012. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen organisaation eri toimijatasoilla- Tapaustutkimus Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiosta. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma.

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3.painos. Thousand Oaks: Sage.



- Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 59-90.
- Rautkorpi, T. 2011. Televisiokeskustelu yhteiskehittelynä. Tapaustutkimus tv-tuotannosta ja merkityksellistämisen taidosta. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Varhaiskasvatuslaki. 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>. luettu 21.11.2018.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet. 2016:17. Helsinki. Opetushallitus. [https://www.oph.fi/download/179349\\_varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](https://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf) luettu 21.11.2018.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J., ja Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio, Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita.
- Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja. 34-46. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/26508>