

Varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteutumisesta pienten kuntien varhaiskasvatusorganisaatioissa

Neija Lepistö

Erityispedagogiikan pro gradu -tutkielma

Artikkelimuotoinen

Syyslukukausi 2024

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Lepistö, Neija. 2024. Varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteutumisesta pienten kuntien varhaiskasvatusorganisaatioissa. Erityispedagogiikan pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 43 sivua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää pienten kuntien varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteuttamisesta kuntien varhaiskasvatusorganisaatioissa. Tutkimuksessa on tarkasteltu erityisesti, millaisia kokemuksia johtajilla on jaetun johtajuuden toteutumisesta liittyen omaan rooliinsa johtajana. Tutkimuksen aineisto kerättiin Teamsin avulla ryhmähaastatteluin ja tutkimukseen osallistui yhdeksän pienen kunnan varhaiskasvatuksen johtajaa. Tulokset analysoitiin käyttäen temaattista sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tuloksena ilmeni viisi erilaista varhaiskasvatuksen johtajan roolia jaetun johtajuuden toteuttamisessa, joihin vuorovaikutus kytkeytyi oleellisesti. Toiseksi tutkimuksessa selvisi rakenteelliset, sosiaaliseen tukeen ja johtamistaitoihin liittyvät käytänteet, jotka tukivat jaetun johtajuuden toteutumista. Kolmantena tuloksena oli jaetun johtajuuden hyödyt, joista huomattavimpia olivat johtajien ja työntekijöiden työhyvinvoinnin, sekä johtajien resurssien lisääntyminen. Neljänneksi jaetun johtajuuden toteutumisessa esiintyi organisaatioon, työntekijöihin ja muihin tekijöihin liittyviä haasteita. Näistä merkityksellisin oli päättäjien ymmärtämättömyys jaetun johtajuuden tarpeellisuudesta, joka osaltaan esti jaetun johtajuuden toteutumista.

Tutkimus osoitti, että varhaiskasvatuksen eri tahoilla kaivataan lisää tietoa jaetusta johtajuudesta. Eikä sen arviointia esiintynyt. Tutkimus vahvisti jaetun johtajuuden merkityksellisyyden ja hyödyt varhaiskasvatuksen johtajille pienissä kunnissa. Jaetun johtajuuden liittäminen varhaiskasvatukseen voisi parantaa varhaiskasvatuksen laatua sekä johtajien että työntekijöiden pitovoimaa varhaiskasvatuksessa työhyvinvoinnin lisääntyessä.

Asiasanat: varhaiskasvatus, varhaiskasvatusorganisaatio, jaettu johtajuus

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO.....	4
1.1 Kuntaorganisaatio ja varhaiskasvatuksen johtajuus	5
1.2 Jaettu johtajuus	7
1.3 Tutkimustehtävä ja -kysymys	12
2 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	13
2.1 Tutkimuskonteksti	13
2.2 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu	14
2.3 Aineiston analyysi	15
2.4 Eettiset ratkaisut.....	19
3 TULOKSET.....	21
3.1 Varhaiskasvatuksen johtajan rooli jaetun johtajuuden toteutumisessa	22
3.2 Jaettua johtajuutta tukevat käytännöt.....	25
3.3 Jaetun johtajuuden hyödyt	27
3.4 Haasteet jaetun johtajuuden toteutumisessa	28
4 POHDINTA.....	30
LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on kokenut useita muutoksia viimeisen reilun vuosikymmenen aikana Suomessa, kuten esimerkiksi hallinnonalan vaihtuminen sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön, siirtyä päivähoitolaista varhaiskasvatukseen ja sen sisältämiin muutoksiin sekä uudistuksiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteista kolmitasoiseen tukeen (ks. Kupila ym., 2023; Varhaiskasvatustutkimuskeskus, 2018; Opetushallitus, 2016; 2018; 2022). Näiden uudistusten myötä varhaiskasvatuksen johtajuus on muuttunut vaativammaksi, ja vuodesta 2030 alkaen päiväkodin johtajilta vaaditaan kasvatustieteen maisterin kelpoisuus.

Pienissä kunnissa toimivat varhaiskasvatuksen johtajat ovat saaneet toteuttaa edellä mainittuja muutoksia ja kokea kasvaneet vaatimukset johtajuudessa. Varhaiskasvatuksen johtaja on varsin usein ainut johtava viranhaltija varhaiskasvatuksessa, ja pienissä kunnissa hänen työnkuvaansa yhdistyy useimmiten päiväkodinjohtajan tehtävät. Jaettu johtajuus ja sen tuoma kollegiaalinen tuki auttavatkin vaativaa johtamistyötä varhaiskasvatuksessa (Soukainen, 2015), ja erityisesti pienissä kunnissa jaettu johtajuus tukee varsin yksinäistä varhaiskasvatuksen johtamista. Jaettu johtajuus on johtamismalli, jossa vastuu ja päätöksenteko jakautuvat useammalle henkilölle, jotka pyrkivät yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita (Heikka, 2014). Jaettu johtajuus perustuu vahvaan luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, ja sitä on toteutettu suomalaisessa varhaiskasvatuksessa Karvin (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) julkaisun mukaan vajaan 10 vuoden ajan (ks. Heikka, 2014; Siippainen ym., 2021, s.27).

Jaettua johtajuutta on tutkittu sekä Suomessa, että kansainvälisesti (ks. Brandisauskiene, 2024; Denee & Thorton, 2021; Heikka 2014; Heikka ym., 2021b; Heikonen ym., 2021, s.15, 42; Soukainen 2015), mutta näyttäisi siltä, että sitä ei ole tutkittu pienissä, alle 5000 asukaan kunnissa varsinkaan jaetun johtajuuden toteutumisen näkökulmasta. Jaettua johtajuutta ei myöskään ole tutkittu paljoa varhaiskasvatuksen kontekstissa. Pidän aiheen tutkimista ajankohtaisena jaetun

johtajuuden melko lyhyen historian vuoksi. Lisäksi pienessä kunnassa varhaiskasvatusjohtajana toimineena on kiinnostavaa tarkastella toisten johtajien kokemuksia. Tässä pro gradu -tutkielmassa on tavoitteena tutkia pienten kuntien varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteutumisesta ja tuottaa uutta tietoa varhaiskasvatuksen johtajuudesta jaetun johtajuuden näkökulmasta.

1.1 Kuntaorganisaatio ja varhaiskasvatuksen johtajuus

Varhaiskasvatuksen toteuttamiseen vaikuttavat valtion tason ohjauksen ohella kunnallisen tason ohjausjärjestelmä ja poliittiset päätöksenteon prosessit, joten työn painopisteet ja toiminnan järjestämisen tavat voivat vaihdella paikallisesti (Siippainen ym., 2021, s. 26). Hallinnollisten johtajien asema vastuineen ja velvollisuuksineen on merkittävä ja siihen liittyy myös haasteita. Kuntatason johtajien on tasapainoitava kaventuneen kuntatalouden kanssa saavuttaakseen varhaiskasvatukselle asetetut julkiset tehtävät ja tavoitteet (Fonsén ym., 2021a, s.81). Pienissä kunnissa on tyypillisesti yksinkertaistettu ja rajattu hallinto, jolloin esimerkiksi varhaiskasvatuksen johtajat tekevät toimenkuvaansa kuuluvaa työtä pitkälti ilman muun henkilöstön tukea suuriin kuntiin verrattuna (Rinkinen 2021, s. 69). Pienten kuntien organisaatioissa varhaiskasvatuksen johtaminen jakaantuu kahdelle tasolle, ja päätöksenteossa painottuu toimialajohtajan ja varhaiskasvatusjohtajan rooli (Siippainen ym., 2021, s. 58–59, 133).

Kuntaorganisaatiossa työskentelevien, varhaiskasvatuksesta päättävien tahojen työnkuva on monipuolinen kuntarakenteiden vaihtelevuuden sekä monikerroksisten organisaatorakenteiden vuoksi. Varhaiskasvatuksen johtajien vastuulla on havaita varhaiskasvatukseen liittyvät ajankohtaiset ilmiöt, varmistaa koulutuksellinen tasa-arvo ja jatkumo sekä siten turvata päätöksenteollaan hyvät lähtökohdat lapsen kehitykselle, kasvulle ja oppimiselle (Fonsén ym., 2021a, s. 82). Varhaiskasvatuksen johtajien tulisi huolehtia lasten hyvinvoinnista mahdol-

listamalla laadukas varhaiskasvatus, mutta samalla pitää yllä organisaation toimintakykyä sekä huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, joten he työskentelevät haastavassa toimintakentässä (Siippainen ym., 2021, s. 27).

Kunnallisissa valmistelu- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevistä, varhaiskasvatuksesta vastaavista ja johtavista henkilöistä käytetään vaihtelevia nimikkeitä, kuten varhaiskasvatusjohtaja (mm. Fonsén, 2014) ja varhaiskasvatuspäällikkö (mm. Rytönen, 2019); näitä nimikkeitä Suomessa on suurimmalla osalla ylimmistä viranhaltijoista (ks. Siippainen ym., 2021, s. 132). Suomessa varhaiskasvatuksen ylimmistä viranhaltijoista noin puolella on ylempi korkeakoulututkinto, esimerkiksi kasvatustieteen maisterin tutkinto ja valtaosalla heistä on työkokemusta yli kymmenen vuotta (Siippainen ym., 2021, s. 52, 134). Kansainvälisissä lähteissä varhaiskasvatuksen johtajan nimikkeenä ovat muun muassa ECE director, ECE leader (Kupila ym., 2023; Kristiansen ym., 2021; Sayma ym., 2022). Päiväkodin johtajasta käytetään kansainvälisesti nimikkeitä kindergarten manager tai director/manager in ECE center tai administrator at the ECE centres (mm. Alchin ym., 2019; Halpern ym., 2020; Hjertager Lund, 2022). Muun muassa Yhdysvalloissa päiväkodinjohtajat voivat suorittaa neljä vuotta kestävä (BA in ECE Administration) varhaiskasvatustutkinnon kandidaatin tutkinnon (UAGC, 2024).

Varhaiskasvatus ja sen johtaminen on maailmanlaajuisesti suuressa muutoksessa jatkuvan alalla tapahtuvan kehityksen myötä. Useissa OECD- maissa (Organisation for Economic Co-operation and Development) on laajennettu varhaiskasvatusta koskemaan yhä nuorempia lapsia, julkisia varoja on käytetty yhä enemmän varhaiskasvatukseen kohteena paikkojen lisääminen sekä laadun parantaminen (Turani & Bloem, 2019). Suomessa tavoitteena on lisätä varhaiskasvatuksen osallistumisastetta muun muassa subjektiivisella oikeudella varhaiskasvatukseen, ja pohdinnassa on siirtyminen kokonaan maksuttomaan varhaiskasvatukseen (Karila ym., 2017; Kuusiholma-Linnanmäki & Siippainen, 2021).

Varhaiskasvatusorganisaatioihin on viime vuosina myös Suomessa kohdistunut sekä rakenteellisia muutoksia että koulutuspoliittisia uudistuksia (ks. Ku-

pila ym., 2023; Siippainen ym., 2021; Varhaiskasvatuslaki 540/2018; Opetushallitus, 2016; 2018; 2022), jotka ovat osaltaan vaikuttaneet pienten kuntien varhaiskasvatuksen johtajien työhön. Vuonna 2013 varhaiskasvatus siirtyi sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen, ja vuonna 1973 säädetty päivähoitolaki uudistettiin varhaiskasvatuslaiksi vuonna 2018. Samalla varhaiskasvatukseen saatiin oma ohjaava asiakirja, varhaiskasvatussuunnitelmaan perusteet. Lisäksi lainsäädäntö edellyttää nykyään mm. varhaiskasvatuksen arviointia ja kehittämistä. Varhaiskasvatuslakiin on kirjattu kolmitasoinen tuki varmistamaan tukea tarvitsevien lasten kasvua ja kehitystä. Näiden useiden muutosten seurauksena varhaiskasvatuksen johtamista on ollut tarpeen määrittellä uudelleen (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019; Kupila ym., 2023).

Varhaiskasvatuksen johtajuuden rakenteet vaativat kehittämistä (Fonsén & Soukainen, 2020). Varhaiskasvatuksen johtajuuden on muovauduttava muuttuvan yhteiskunnallisen tilanteen mukana, jonka myötä johtajuuden kehittämistä tulisi tutkia lisää (Fonsén & Keski-Rauska, 2018). Varhaiskasvatusalan muuttuessa myös odotukset pedagogiikan laadusta ovat kasvaneet, johtajien työtehtävät ovat laajentuneet ja monimutkaistuneet (Turani & Bloem, 2019). Tämän vuoksi tutkijoiden ja kehittäjien kiinnostus jaetusta johtajuudesta ja sen merkityksestä työorganisaation toimivuudelle on korostunut (Dalli, 2008; Kangas ym., 2016). Koska kasvatusalan organisaatioiden johtaminen koostuu nykyään yhä moninaisemmista johtamistehtävistä ja laajemmista vastuista, jaettu johtajuus on apu haastavaan johtamistehtävään, sillä työtehtäviä ja -vastuita voidaan jakaa useamman toimijan kesken (Heikonen ym., 2023, s.16). Jaetulla johtajuudella on löydetty olevan yhteyttä varhaiskasvatuksen laadun parantumiseen, jonka on todennut Brandisauskiene (2024) määrällisessä tutkimuksessaan.

1.2 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus käsitteenä on otettu käyttöön alan johtajuuskeskusteluissa 2000-luvulla (Heikka ym., 2013; Heikka, 2016; Sisson ym., 2021). Toimintamallina var-

haiskasvatuksessa jaettu johtajuus on varsin nuori, sillä sitä on toteutettu Suomessa vajaan 10 vuoden ajan (Siippainen ym. 2021, s.27). Tutkimus jaetusta johtajuudesta kasvatusalalla on verrattain vähäistä, vaikka tutkimus aiheesta lisääntyy koko ajan (ks. Brandisauskiene, 2024; Denee & Thornton, 2021; Douglass, 2019; Gutierrez, J. 2024; Heikka ym., 2021b; Keski-Rauska ym., 2016). Pienissä kunnissa jaetussa johtajuudessa (*distributed leadership, shared leadership*) johtajuuden vastuut jakautuvat varhaiskasvatuksen johtajille ja opettajille (Heikka, 2014, 2016). Lähtökohtana jaetussa johtajuudessa on muutos ja käsitys erityisesti varhaiskasvatuksen henkilöstön roolista muutoksen lähteenä ja voimana keskittyen yhteisen päämäärän ja eheän johtamisen kokonaisuuden muodostumiseen (Heikka, 2014; Heikka ym., 2021b). Jaetussa johtajuudessa korostuu keskinäiset riippuvuussuhteet (*interdependence*), jolloin johtajilla on kokonaisuudessa erilliset, mutta tavoitteiden saavuttamisen kannalta toisistaan riippuvat vastuut ja tehtävät joko johtamispositiiossa olevien tai muun henkilöstön kesken; tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaisen johtajan sitoutumista ja toimintaa yhteisten sopimusten mukaisesti (Heikka, 2016; Spillane, 2006).

Jaetussa johtajuudessa on kyse luottamuksesta ja avoimesta keskustelusta henkilöstön välillä (Denee & Thornton, 2021; Ropo, ym., 2005). Tehtävien delegoiminen, selkeät roolit ja avoin päätöksentekoon osallisuuden mahdollistava vuorovaikutus ovat johtajuuden jakamisen ydintä, samoin organisaation rakenteet (esim. johtoryhmät, tiimit) sekä niiden tehtävä henkilöstön tai koko yhteisön mukaan ottamisessa (Heikonen ym., 2023, s. 16). Kunnissa henkilöstön koulutusaste, organisaation koko, henkilöstöresurssit, strategiset suuntaviivat ja tilannekohtaiset tavoitteet määrittävät jaetun johtajuuden toteutumista (Heikonen ym., 2023, s. 16). Varhaiskasvatuksen johtajat näkevät jaetun johtajuuden parempana toimintatapana kuin perinteisen, yksin johtamisen (Fonsén ym., 2015).

Jaettu johtajuus liitetään usein erityisesti pedagogiikan johtamiseen (Kuisi-Holma-Linnamäki ym., 2023), ja se voidaankin nähdä myös jaettuna pedagogisena johtajuutena, jossa on kyse henkilöstön oppimisen johtamisesta, mutta samalla koko organisaation toimintakulttuurin johtamisesta (Fonsén & Parrila,

2017, s. 24). Jaetussa pedagogisessa johtajuudessa vastuu pedagogiikasta on organisaation eri tason toimijoiden kesken yhteisesti jaettua vastuuta perustehtävän laadusta (Siippainen ym., 2021, s.34). Jaettua pedagogista johtajuutta voidaan pitää myös varhaiskasvatuksen opettajien omissa työtiimeissään jakamana johtajuutena (Fonsén & Ukkonen-Mikkola, 2019; Halttunen ym., 2019).

Jaettu pedagoginen johtajuus jakaantuu viiteen eri ulottuvuuteen, joista ensimmäisessä varhaiskasvatuksen ammattilaisilla ja kunnan organisaatiolla on yhteinen tietoisuus kunnan varhaiskasvatuksen visioista ja strategioista (Heikka ym., 2021b). Tietoon perustuvat pedagogiset päätökset saavutetaan aktiivisen neuvotteluprosessien tuloksena ja koko henkilöstön keskinäisellä ymmärryksellä (Heikka & Suhonen, 2019). Toisessa ulottuvuudessa jaetaan pedagogisen johtajuuden vastuuta mm. johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien välillä (Heikka ym., 2021b). Tällä ulottuvuudella varhaiskasvatuksen johtajat huolehtivat resursseista ja rakenteiden luomisesta, ja varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat tiimistään ja sen pedagogiikasta sekä tekevät yhteistyötä että osallistuvat päätöksentekoon päiväkodissa (Heikka & Suhonen, 2019).

Kolmas ulottuvuus liittyy johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien valtasuhteiden jakamiseen ja selkeyttämiseen kuntien päätöksenteossa; johtajat rakentavat strategioita yhdessä opettajien kanssa ja ohjaavat sekä kehittävät opettajien johtajuutta (Heikka ym., 2021b; Heikka & Suhonen, 2019). Neljännellä ulottuvuudella parannetaan pedagogisen johtajuuden täytäntöönpanoa, jossa varhaiskasvatuksen opettajilla on iso rooli. Heidän tehtävänä on auttaa tiimiään pohtimaan pedagogisia käytänteitä kriittisesti ja kannustaa lastenhoitajia sekä avustajia osallistumaan suunnitteluun ja arviointiin (Heikka & Suhonen, 2019; Heikka ym., 2021b). Viides ulottuvuus tähtää jaetun johtajuuden strategiseen kehittämiseen suunnittelun ja arvioinnin keinoin (Heikka ym., 2021b). Varhaiskasvatuksen johtajien tulisi tavoitteellisen arvioinnin kautta suunnitella ja kehittää jaetun johtajuuden menettelytapoja ja tehdä ne selkeäksi varhaiskasvatuksen työntekijöille (Heikka & Suhonen, 2019).

Varhaiskasvatuksessa voidaan puhua myös yhteisestä johtajuudesta; sen teoreettiset lähtökohdat pohjautuvat varhaiskasvatuksen jaettua johtajuutta koskevaan tutkimukseen ja teoriaan, ja sillä on voimaannuttava merkitys johtajuuteen (Fonsén & Keski-Rauska, 2018). Siinä toteutuvat jaetulle johtajuudelle ominaiset näkökulmat, joita ovat johtajan vastuiden ja tehtävien jakautuminen sekä yhteiseksi tekemisen prosessi, jossa korostuu dialogisuus sekä yhteisen todellisuuden rakentuminen ja, jossa johtajuus jaetaan johtajatyöparin, esimerkiksi varhaiskasvatusjohtaja – apulaisjohtaja, kesken (Fonsén & Keski-Rauska, 2018; Siipainen ym., 2021). Yhteisen johtajuuden tavoitteena on, että työparina toimivilla johtajilla riittää aika varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Yhteinen johtajuus edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta johtajien kesken niin arjessa kuin pedagogisen johtamisen rakenteissakin (Bøe & Hognestad, 2015; Fonsén & Keski-Rauska, 2018).

Itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen liittyy vahvasti jaettuun johtajuuteen, joka antaa varhaiskasvatuksen johtajille ja tiimeille vapauden johtaa itseään tarjoten kuitenkin resursseja ja tukea (Stewart ym., 2011, s. 209). Itsensä johtamisen kyky sisältää yleisen työtehtävien hallinnan lisäksi taidon hallita henkilökohtaisen elämän ja työn tasapainoa (Mäntyjärvi & Parrila, 2021b, s. 226). Kun johtajilla on vahva pedagoginen tietopohja, laaja-alainen ja syvä ymmärrys kasvatustieteen käytännöistä, teorioista ja tutkimuksista, he pystyvät kehittämään pedagogista johtajuuttaan sekä tällä heijastamaan tietämystään koko henkilöstön johtamiseen ja arvioinnin toteuttamiseen (Fonsén ym., 2019.)

Hyvällä itsensä johtamisella johtaja pystyy refleктоimaan omaa ammatillisuuttaan kriittisesti, sekä edelleen kehittämään sitä vastatakseen uusiin tilanteisiin ja haasteisiin (Fonsén, ym. 2022). Sen sijaan puutteet itsensä johtamisessa vaikeuttavat päätöksen tekoa ja varhaiskasvatustoiminnan sujuvan toiminnan edistämistä (Fonsén, ym. 2022). Johtajien työhyvinvointia tukee heidän ymmärryksensä omasta roolistaan organisaatiossa, sekä kyvyt hallita omia työtehtäviään ja heidän tuleekin pystyä itsensä johtamiseen ja ylläpitämään omaa pedagogista tietämystään uusimpia tutkimustietoja kartoittaen (Fonsén ym., 2019). Jaetun

johtajuuden hyödyntäminen edistää johtajan työn hallintaa (Soukainen, 2015), mikä tukee johtajien hyvinvointia.

Työhyvinvointi. Johtajien jaksamista tukevia tekijöitä ovat jaetun johtamisen käytännöt, itsensä johtaminen, oman työn organisointi ja priorisointi sekä elinikäisen kehittämisen kompetenssi, että kyky ylläpitää toimintakykyä ja positiivista henkeä (Elomaa ym., 2020; Larjovuori ym., 2015). Myös toimiva johtamisjärjestelmä ja organisaatioon liittyvät tekijät tukevat varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia (Kuusiholma-Linnanmäki ym., 2023; Rinta-Paavola ym., 2024). Selviytyäkseen työmäärästä varhaiskasvatuksen johtajille aiheuttaa stressiä itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen, muutoksen hallinta uusien järjestelmien omaksumisessa sekä sosiaalisen tuen puute (Elomaa ym., 2020).

Varhaiskasvatuksen johtajat saavat tukea työhönsä toisilta johtajilta, alaisiltaan ja esihenkilöiltään (Elomaa ym., 2020; Kuusiholma-Linnanmäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021;), ja yleisesti ottaen sosiaalinen tuki vahvistaa työntekijän stressin säätelyä ja laskee työssä koettua emotionaalista kuormitusta (Nislin ym., 2016). Kollegiaalisen yhteistyön merkitys korostuu johtajien jaksamista tukevana työtapana (Rinta-Paavola ym., 2024). Varhaiskasvatuksen järjestäjät eli kuntien päättäjät voivat tukea johtajien työhyvinvointia vastuullisessa, vaativassa, yhä moninaisemmissa johtamistehtävissä ottamalla vastuu varhaiskasvatuksen yhteisistä linjauksista ja huolehtimalla riittävästä resursseista (Rinta-Paavola ym., 2024).

Johtamisen selkeä ohjaus ja selkeästi määritellyt vastuut ovat tärkeitä varhaiskasvatuksen henkilöstön työn ja hyvinvoinnin kannalta (Heikka ym., 2021a). Työtehtävien selkiyttäminen edistää myös jaetun johtajuuden roolien ja vastuiden jakautumista henkilöstön vahvuuksien ja koulutustaustojen mukaan (Fonsén ym., 2021b), kun taas epäselvyydet työnkuissa ja pula kelpoisesta henkilöstöstä vaikeuttavat jaetun johtajuuden toteutumista (Kuusiholma-Linnanmäki ym., 2023, s.80). Toimivat vuorovaikutussuhteet, myönteinen ilmapiiri tiimien kesken sekä selkeät rakenteet jaetun johtajuuden toteutumisessa vaikuttavat myös henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Denee & Thorton, 2021; Mäntyjärvi & Parrila, 2021a, s. 164–165).

1.3 Tutkimustehtävä ja -kysymys

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää pienten kuntien varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteuttamisesta kuntien varhaiskasvatusorganisaatiossa. Erityisesti pyrin tarkastelemaan, millaisia kokemuksia heillä on jaetun johtamisen toteutumisesta liittyen omaan rooliinsa johtajana. Olen myös kiinnostunut selvittämään johtajien näkemyksiä jaetun johtajuuden toimivuudesta pienissä kunnissa. Aiheesta ei ole tehty tutkimuksia pienten kuntien näkökulmasta, joten tämä tuo uutta tietoa varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimukseen.

Suomessa kunnat jaetaan Tilastokeskuksen (2024) julkaiseman tilastollisen kuntaryhmitys luokittelun mukaan kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Kuntaliiton (2022), Valtionvarainministeriön (2020) että Kunnallisalan kehittämissäätiön (2022) julkaisuissa pienenä kuntana pidetään alle 5000 asukkaan maaseutumaisia kuntia, joita Manner-Suomessa on kolmannes kaikista kunnista eli 124 kpl. Käytän tutkimuksessani tätä määritelmään pienestä kunnasta.

Tutkimuskysymykseni on:

Millaisia kokemuksia pienten kuntien varhaiskasvatusjohtajilla on jaetun johtajuuden toteuttamisesta varhaiskasvatusorganisaatiossa?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimuskonteksti

Pro gradu -tutkielmani on kvalitatiivinen eli laadullinen. Sen tietoteoreettinen lähestymistapa on konstruktivistinen, jossa maailman oletetaan rakentuvan ihmisten tulkinnoille, eli tieto ei voi olla tulkitsijasta riippumatonta ja tutkittavat käsitetään tietoisiksi toimiviksi subjekteiksi (Kekäle & Puusa 2020, luku 2; Patton, 2002, s. 96–97). Laadullinen tutkimus pyrkii ensisijaisesti tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.1). Tutkimuksessani tarkastelen varhaiskasvatuksen johtajien näkökulmaa jaetusta johtajuudesta, jossa keskeistä on heidän kokemuksensa ja niiden tulkinnat (ks. Huhtinen & Tuominen 2020, luku 19; Puusa & Juuti, 2020, luku 4). Fenomenologinen tutkimus keskittyy kuvauksiin siitä, mitä ja miten ihmiset kokevat kokemuksiaan (Patton 2002, s. 107) eli se kuvaa ihmisten kokemuksia sellaisenaan ja lähtökohtana on hermeneuttinen tulkinta ihmisten toiminnasta (Huhtinen & Tuominen, 2020, luku 19; Patton 2002, s. 115). Tarkemmin määriteltynä tutkimustani voidaan pitää fenomenologis-hermeneuttisena tutkimuksena, koska siinä yhdistyy molempia piirteitä.

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää ja käsitteellistää tutkittavien kokemuksen merkitys (Laine, 2015, s. 32; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3), johon minäkin pyrin tutkimuksessani avaamalla ja tulkitsemalla varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteuttamisesta. Hermeneuttinen tutkimus on ilmiöiden merkityksen oivaltamista, joka pohjautuu tulkintaan (Laine, 2015, s. 33; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.3.3). Tarkastelen haastateltavien johtajien näkökulmaa, jossa keskeistä on heidän kokemuksensa, ja tehtäväni on antaa teoreettinen tulkinta toiminnan kohteena olevasta jaetun johtajuuden toteuttamisesta (ks. Puusa & Juuti, 2020, luku 4). Tutkijana tulkitsen varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia heidän näkökulmastaan jaetun johtajuuden toteutumisesta ja heidän roolistaan sen toteutumisessa. Olen kiinnostunut siitä, minkälaisia merkityksiä aineisto ilmiöstä, kuten tässä jaetusta

johtajuuden toteutumisesta rakentaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3). Samalla tavoitteenani on lisätä ymmärrystä inhimillisen elämän ilmiöstä (Laine, 2015, s. 50), kuten tässä tutkimuksessa jaetun johtamisen toteutumisesta pienissä kunnissa.

2.2 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimukseeni osallistui yhdeksän pienen kunnan varhaiskasvatuksen johtajaa. Seitsemällä tutkittavalla oli nimikkeenään varhaiskasvatusjohtaja, yhdellä varhaiskasvatuksen johtaja ja yhdellä päiväkodin johtaja, joka muuttuu 1.7.2024 alkaen varhaiskasvatuspäälliköksi. Koulutustaustana tutkittavista viidellä oli kasvatustieteen maisterin, kahdella opistotason lastentarhanopettajan, yhdellä oli sosionomi AMK ja yhdellä sosionomi YMK tutkinto. Johtajina haastateltavat olivat toimineet neljästä vuodesta 25 vuoteen, ja heistä kuudella oli yli 10 vuotta johtamiskokemusta. Jaettua johtajuutta toteutui kuudessa kunnassa, joista kolmessa johtajuus jakaantui kahden työntekijän eli varhaiskasvatuksen johtajan ja vara-, päiväkodin- tai apulaisjohtajan välillä ja kolmessa kunnassa kolmen tai useamman työntekijän välillä. Neljässä kunnassa varhaiserityisopettaja oli oleellinen osa jaettua johtajuutta ja kuudessa kunnassa pedagogista johtajuutta hoitivat päiväkodin- tai apulaisjohtajat varhaiskasvatuksen johtajien sijaan.

Toteutin aineistonkeruun Teamsin välityksellä kesäkuun 2024 aikana kolmena ryhmähaastatteluna, joiden kesto oli noin 1,5 tuntia. Nauhoitettua materiaalia litteroitavaksi tallentui yhteensä noin 4,5 tuntia. Lähetin sähköpostitse etukäteen haastattelurungon tutustuttavaksi varmistuakseni tarpeellisen tiedon saamisesta. Haastateltavat saivat mahdollisuuden valmistautua tilaisuuteen ennakoon, jotta itse haastattelutilanne oli hallittavissa paremmin ja eteni sujuvasti. Samalla lähetin tiedotteen, suostumuksen ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät luvat. Ennen haastatteluja varmistuin siitä, että tarvittavat kuntien tutkimusluvat ovat myös kunnossa.

Laadullisissa tutkimuksissa tyypillinen aineistonkeruumenetelmä on haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3), jonka käyttämisen koin perustelluksi

tässä tutkimuksessa, ja se sopii myös fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimukseen laaja-alaisena keinona selvittää ihmisten kokemuksia (ks. Laine, 2015, s. 39). Haastattelutilanne on aina vuorovaikutustilanne, jossa sekä tutkittava että tutkija rakentavat tietoa yhdessä (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 49). Empiirisenä laadullisena tutkimuksena ryhmähaastatteluaineisto koostuu tutkittavien omakohtaisista kuvauksista ja kokemuksista (Puusa & Juuti, 2020b, luku 3). Osa haastatteluvasta valikoitui erilaisten verkostojeni kautta ja heidän avullaan löysin uusia tutkittavia. Lisäksi lähestyin suoraan sähköpostitse useampaa pienen kunnan varhaiskasvatuksen johtajaa. Tätä kautta sain loput haastateltavat. Tutkittaviksi valikoitui tarkoituksenmukaisesti sellaisia henkilöitä, joilla tiesin olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (ks. Puusa, 2020, luku 6; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1).

Minulle tutkijana haastattelun joustavuus antoi mahdollisuuksia ohjata tilannetta tiedonkeruun kannalta oikeaan suuntaan sekä mahdollisti tarkennuspyynnöt vastauksista tarvittaessa (ks. Puusa, 2020, luku 6; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1). Ryhmähaastattelun avulla koin saavani tutkittavasta ilmiöstä monipuolista tietoa, kun tilanne mahdollisti vapaan ja spontaanin keskustelun ja osallistujat saattoivat tuoda esille asioita, jotka eivät kahdenkeskisen haastattelun avulla olisi selvinneet (ks. Patton, 2002, s. 390–391; Puusa, 2020, luku 6). Keskustelunomainen haastattelutilanne tuki myös tutkimukseni fenomenologis-hermeneuttista lähtökohtaa (ks. Laine, 2015, s. 39). Haastattelutilanteen lopuksi useampi haastateltavista totesi, kuinka tieto jaettuudesta johtajuudesta lisääntyi ja moni sai haastattelun myötä uutta motivaatiota jaettujen johtamisen eteenpäin viemiseen ja kehittämiseen omassa kunnassa.

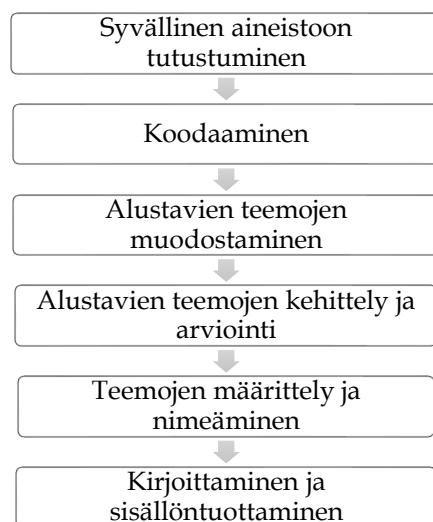
2.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin kvalitatiiviseen tutkimukseeni sisällyttävään kuulumaan temaattisen analyysin, jolla pyritään luomaan tutkittavasta ilmiöstä yleinen ja tiivistetty käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4 &

4.6), ja se sopii esimerkiksi haastatteluaineiston analyysitavaksi. Se soveltuu hyvin fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen analysointiin, jossa tarkoituksena on tulkita ja käsitteellistää kokemuksia tietystä ilmiöstä. Siinä käydään jatkuvaa tutkivaa dialogia tutkimusaineiston kanssa eli kuljetaan hermeneuttisella kehällä (Laine 2015, s. 37–38). Olen tutkimuksessani toteuttanut aineiston analyysin temaattisen analyysin (Braun & Clarke, 2006) mukaisesti (katso kuvio 1). Temaattisen analyysin vaiheilla liikkuminen ja hermeneuttisella kehällä kulkeminen soveltuvat keskenään aineiston analyysissä käytettäviksi.

Kuvio 1

Temaattisen analyysin kuusi vaihetta



Tutkimukseni analyysin lähtökohtana on haastatteluaineisto, mikä on myös fenomenologisen tutkimuksen lähtökohtana (Laine 2015, s. 36). Tutkimukseni sisältää myös abduktiivista, teoriasidonnaista logiikkaa, jossa teoria ja aikaisempi tieto on tukena, mutta teoriaa ei pyritä testaamaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Teoria ja aiemmat tutkimukset toimivat enemmän reflektiivisen tulkinnan kriittisinä näkökulmina (Laine 2015, s. 37) tässä tutkimuksessa. Abduktiivisen päättelyn mukaan aineistossa tutkittavien loogiset kokemukset muutetaan spekuloiivan retoriikan (Grönfors & Vilkkä, 2011, s. 18) eli syvällisen vaihtoehtoisten näkökulmien pohdinnan kautta tutkimustuloksiksi, mikä osaltaan vahvistaa tutkimukseni abduktiivista lähtökohtaa. Aineiston analyysin avulla

haastatteluaineistosta muodostuneet teemat saavat siis tukea aiemmasta tutkimustiedosta.

Temaattinen analyysi on metodi, jossa tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan teemoja aineistossa esiintyvien kokemusten pohjalta (Braun & Clarke, 2006). Fenomenologis-hermeneuttinen analyysiote näkyi analyysissäni siten, että pyrin toteuttamaan analyysin kurinalaisesti ja systemaattisesti hermeneuttisella kehällä kulkien (ks. Laine, 2018, s. 36–39). Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroin haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen luin aineistoani läpi huolellisesti kirjatun alustavia ajatuksia, huomioita sekä havainnoja. Seuraavassa vaiheessa loin systemaattisesti Excel-taulukon tutkimukseni kannalta merkityksellisistä alkuperäisilmauksista alustavine koodeineen, joita muodostui yhteensä 72. Havainnollistan taulukossa 1, kuinka samaa tarkoittavista alkuperäisilmauksista muodostui koodeja.

Taulukko 1

Esimerkki alustavien koodien muodostumisesta

Alkuperäisilmaukset	Alustava koodi
<p>” No samaa laulua laulan, että se mahdollistajan rooli on siinä varmaan se ensisijainen. Ja sitten se organisointi, resursointi niin, että pystytään toimimaan, pystytään toteuttamaan”. SIIRI</p> <p>”No varmasti se mahdollistaja ja sitten se luottamuksen osoittaminen, että kyllä te osaatte”. ILSE</p>	<p>Jaetun johtajuuden mahdollistaminen</p> <p>(Tilanteiden organisoiminen Resurssien järjestäminen Luottamuksen osoittaminen)</p>
<p>”Että on semmoinen salliva. Antaa sen sallivan ilmapiirin ja huolehtii siitä hyvästä ilmapiiristä. Se on osa tätä kokonaisuutta”. TERTTU</p> <p>”Eli tavallaan minkälaiseen ilmapiiriin mä pystyn luomaan sillä omalla toiminnalla ja toimintakulttuurilla ja mun puheella siihen, että miten vapaasti ihmiset siellä pystyy luottamaan siihen, että heillä on sitä mahdollisuutta vaikuttaa”. INKA</p>	<p>Sallivasta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä huolehtiminen</p>

Temaattisen analyysin kolmas, neljäs ja viides vaihe eli teemojen etsintä, niiden läpi käyminen ja nimeäminen koodien pohjalta limittyivät toisiinsa. Temaattiselle analyysille on tyypillistä, että teemat määräytyvät tutkimuskohtaisesti ja

tutkijan tehtävänä on päättää, mitkä teemat ovat ja kuinka ne ovat suhteessa toisiinsa (Braun & Clarke, 2006, s. 82). Alustavia koodeja yhdistelemällä ja osittain haastattelurungon pohjalta aineistoa tulkiten muodostui ensin alateemoja. Tässä vaiheessa pohdin tutkimukseni tavoitteita, ja palasin alkuperäiseen aineistoon sekä alustaviin koodeihin. Mietin alateemojen yhdistämistä, niistä luopumista sekä niiden olennaisuutta. Pyrin tutkimuskysymyksen analyysivaiheessa koko ajan säilyttämään fenomenologis-hermeneuttiselle analyysiotteelle asetettua kriittisyyden ja reflektiivisyyden vaatimusta (ks. Laine, 2015, s. 35–36).

Taulukko 2

Esimerkki teemoittelusta Braunin ja Clarcken (2006) mukaan

Alustava koodi	Alateema	Yläteema
Osaamisen jakaminen	Asiantuntijuus	Varhaiskasvatuksen johtajien rooli jaetun johtajuuden toteutumisessa
Tiedon jakaminen		
Asiantuntijan rooli		
Jaetun johtajuuden mahdollistaminen	Organisointi	
Tilanteiden organisoiminen		
Resurssien järjestäminen		
Luottamuksen osoittaminen	Ilmapiirin luominen	
Vastuun antaminen		
Sallivasta ilmapiiristä huolehtiminen		
Vastuun kantaminen	Lopullinen vastuu	
Ratkaisujen tekeminen		
Auttaminen	Tukeminen	
Kannustaminen		

Analyysiprosessini eteni lopulta neljän, tutkimuskysymykseni kannalta oleellisen yläteeman luomiseen, joista yhdestä on esimerkki taulukossa 2. Yläteemat ovat nimeltään: Varhaiskasvatuksen johtajien rooli jaetun johtajuuden toteutumisessa, jaettua johtajuutta tukevat käytännöt, jaetun johtajuuden hyödyt ja haasteet jaetun johtajuuden toteutumisessa. Luodut teemat ovat käsitteellistetty

tulkintani ilmiön eli jaetun johtajuuden merkityksestä johtajille, kuten fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa on tavoitteena.

2.4 Eettiset ratkaisut

Eettisyyden näkökulmasta tutkijan tulee noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan (TENK, 2023). Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK, 2023), joiden mukaan olen edennyt tutkimusta tehdessä. Ennen ryhmähaastattelujen toteuttamista hoidin tarpeelliset tutkimusluvut kuntien kanssa. Sen jälkeen varmistin jokaisen haastateltavan suostumuksen vapaaehtoiseen osallistumiseen eettisen osallistumisen suostumuslomakkeella ja tietosuojailmoituksella sekä tutkimustiedotteella. Näistä kävi ilmi myös luottamukseen liittyvät aineiston säilyttämistä ja hävittämistä koskevat asiat (Patton 2002, s. 408).

Pseudonymisoin haastateltavien nimet keksimällä heille vaihtoehtoiset nimet. Lisäksi olen huolehtinut raportoinnissa siitä, että mitään heihin liittyvää tunnistettavaa tietoa ei ole tullut esille (Patton 2002, s. 408). Haastateltavien henkilöllisyys ei missään vaiheessa saa paljastua esimerkiksi paikkakunnan perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.3; Puusa & Juuti, 2020a, luku 4). Koska pienissä kunnissa on vain yksi varhaiskasvatuksen johtaja, en ole tuonut raportissani kuntien nimiä esiin. Olen pyrkinyt litteroinnissa kirjoittamaan haastateltavien vastaukset tarkasti lisäämättä omia tulkintoja mukaan, joten olen toiminut hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (ks. TENK, 2023, Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5.3). Olen pyrkinyt myös rehellisyyteen kaikissa tutkimuksen osavaiheissa. Olen viitannut lähteisiin asianmukaisesti, enkä ole sepittänyt tuloksia tai yleistänyt kritiikittömästi, mitkä kuuluvat eettisesti toteutettuun tutkimukseen. Raportointi sisältää kaikki tutkimuksen vaiheet ja menetelmät tarkasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.2).

Luottamuksellisuus on oleellisessa asemassa tutkimusta tehdessä, josta olen huolehtinut aineistohallintasuunnitelmaa noudattamalla eli säilytän tutkimusaineistoa asianmukaisesti ja tietoturvallisesti ja siten, ettei toisilla ole pääsyä

aineistossa esiintyvien tutkittavien henkilötietoihin. Lisäksi huolehdin aineiston asiallisesta hävittämisestä tutkimuksen jälkeen.

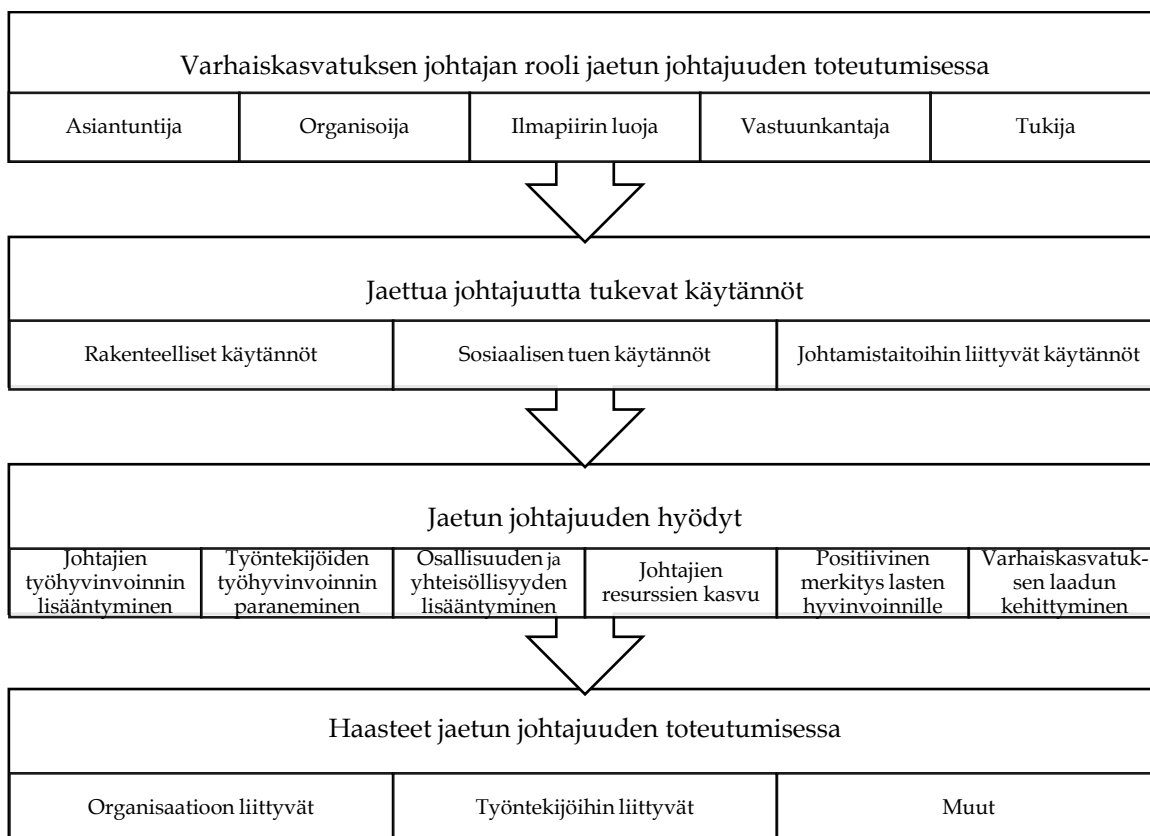
Vaikka varhaiskasvatusjohtajana toimiminen pienessä kunnassa on antanut minulle käsitystä tutkittavasta ilmiöstä, on ollut aiheellista pohtia, vaikuttaako taustani siihen, miten olen ymmärtänyt ja kuullut tutkittavia (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 160). Epävirallinen, ulkopuolinen ja neutraali positio tutkittaviin nähden (Rossi, 2021) ovat vähentäneet kuitenkin taustani merkitystä tutkimuksen luotettavuuden osalta. Sen sijaan olen kokenut minulle olevan tutkijana etua siitä, että minulla on ollut esiyymmärrystä tutkittavasta aiheesta, joka helpotti muun muassa haastattelutilanteen etenemistä (ks. Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Minun on pitänyt huolehtia siitä, että olen jättänyt omat kokemukseni ja oman ääneni analysointivaiheessa sivuun ja keskittynyt ainoastaan tulkitsemaan tutkittavien omia kokemuksia. Valtasuhteen osalta olen ollut tasavertainen tutkittavien kanssa ammatillisessa suhteessa, vaikkakin tutkijana olen käyttänyt valtaa haastattelukysymysten valinnassa ja siinä, kuinka olen hyödyntänyt aineistoani (ks. Kokkonen & Pyykkönen 2015, luku 4).

3 TULOKSET

Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteutumisesta pienten kuntien varhaiskasvatusorganisaatioissa. Käsittelen aineistosta temaattisen analyysin avulla muodostuneet tulokset teemoittain omissa alaluvuissaan (ks. kuvio 2), joita ovat: varhaiskasvatuksen johtajan rooli jaetun johtajuuden toteutumisessa, jaettua johtajuutta tukevat käytännöt, jaetun johtajuuden hyödyt ja haasteet jaetun johtajuuden toteutumisessa.

Kuvio 2

Tutkimuksen keskeiset tulokset ja niiden eteneminen tulosluvussa

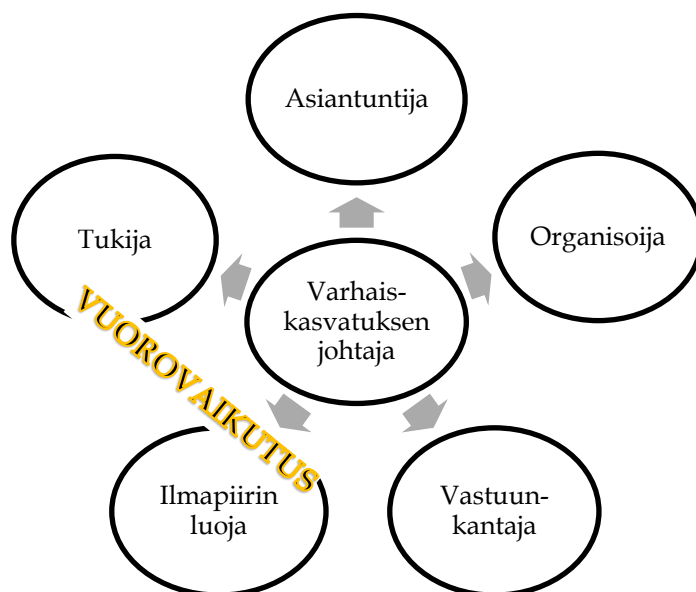


3.1 Varhaiskasvatuksen johtajan rooli jaetun johtajuuden toteutumisessa

Haastatteluaineistosta ilmenee viisi erilaista varhaiskasvatuksen johtajan roolia jaetun johtajuuden toteuttamisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa (ks. kuvio 3). Roolit ovat: asiantuntija, organisoija, vastuunkantaja, ilmapiirin luoja sekä tukija. Kuviossa kolme varhaiskasvatuksen johtajien roolien lisäksi mainitsen vuorovaiikutuksen, joka painottuu monissa kuvauksissa etenkin tukijan ja ilmapiirinluojan rooleissa merkittävänä, jaetun johtajuuden toteutumista edellyttävänä tekijänä muun muassa varhaiskasvatuksen työntekijän tai kollegan ja johtajan välillä.

Kuvio 3

Varhaiskasvatuksen johtajien roolit jaetun johtajuuden toteutumisessa



Asiantuntijan rooli korostuu varhaiskasvatuksen johtajien vastauksissa eniten. Johtajat jakavat ennen kaikkea avoimesti tietoa ja osaamistaan työntekijöille: "Johtajuuden kirkkain ydin on siinä, että sä todellakin jaat sitä omaa tietotaitoa mitä sulla on ja annat kaikkien muidenkin yrittää." (Eine). Varhaiskasvatuksen johtajien asiantuntijan rooli ja tiedon jakaminen näkyy myös kuntaorganisaation muilla tasoilla, esihenkilöiden kanssa, erilaisissa johtoryhmissä ja lautakunta-

työskentelyssä. Samoin aineiston mukaan johtajien asiantuntijuus tulee esille tiedon ja osaamisen jakamisessa kuntien ulkopuolella erilaisissa vertaisryhmissä, joissa jaettua johtajuutta myös toteutuu. Näitä kuvaa seuraava esimerkki:

[...] meillä on ollut semmoinen pitkään jatkunut kahdeksan kunnan tällöinen seudullinen yhteistyö ja silloin tällöin palavereita, että kyllähän sekin on osittain sitä jaettua johtajuutta. [...] me ollaan seudullisesti voitu pohtia jotain, että hei miten tehdään joku uudistus tai jonkun lain muutoksen kautta tuleva, niin onhan se semmoista omaa. Ja sitten toki, että meillä kun on sivistystoimen johtoryhmä ja muuta, että se menee moneen suuntaan, että se jaettu johtajuus pitää sisällään ihan hirmu paljon kaikkea. (Annikki)

Asiantuntijan rooli on keskeinen jaetun johtajuuden toteutumisessa varhaiskasvatuksessa pienissä kunnissa.

Jaetun johtajuuden **organisoijan rooliin** liittyviä tekijöitä ovat aineiston mukaan jaetun johtajuuden mahdollistaminen, erilaisten tilanteiden organisointi sekä resurssien järjestäminen: "Pitää toimia silleen mahdollistajana ja aktiivisesti edistää sitä, että se jaettu johtajuus ei ole itsestään elävä asia -- mahdollistan sen jotenkin niiden resurssien tai ajan puolesta." (Annikki). Jotkut pienten kuntien varhaiskasvatuksen johtajista ovat itsekin tarpeen tullen arjen toiminnassa mukana: "--Mä menen sitten itse valvomaan, jotta tiimit pystyvät tapamaan -- osallistun kyllä sitten käytännön työhönkin--." (Ilse). Organisointiin liittyy myös huolehtiminen erilaisista käytännöistä, kuten palaveri- ja tiimikäytännöistä, jotka kytkeytyvät jaetun johtajuuden toteutumiseen. Näitä käytäntöjä on luotu jokaiseen pieneen kuntaan ja niitä pyritään toteuttamaan säännöllisesti. Tiimit ovat varhaiskasvatuksessa tyypillisiä moniammatillisia tiimejä, joihin kuuluvat yleensä varhaiskasvatuksen johtajat ja vara-, päiväkodin- ja apulaisjohtajat tai tiimeistä vastaavat opettajat sekä varhaiskasvatuksen erityisopettajat. Erilaiset tiimi- ja palaverikäytännöt ovat tarpeen, sillä jaetun johtajuuden koetaan koskevan jokaista ammattialaa varhaiskasvatuksessa: "Pedagoginen johtajuus kaikki tällainen, niin jos niitä muita toimijoita siinä yhteisessä ei olisi ja tätä jaettua johtajuutta ei voisi käytännössä tehdä, niin tää olisi sula mahdottomuus yhden ihmisen hoitaa." (Arja).

Haastatteluaineistossa **vastuunkantajan rooli** on jokaiselle varhaiskasvatuksen johtajalle ehdoton osa jaetun johtajuuden toteutumista: "-- Olen niin kun

läsnä siellä, missä pitää olla ja hereillä näissä kaikissa asioissa, mitä täällä tapahtuu.” (Eine). Lopullisen vastuun kantaminen koetaan todella merkittäväksi jaetun johtajuuden toteutumiseksi: ”-- Mä pidän sitä tärkeänä. Mä pidän sitä yhteisvastuullisena ja jotenkin myös semmoista toiminnan laatua nostavana--.” (Annikki). Johtajat ovat tietoisia lopullisesta vastuustaan koko organisaatioon nähden ja ratkaisujen tekemisestä varhaiskasvatuksen viranhaltijoina: ”Päätöksenteko viime kädessä on minulla ja vastuu siitä, että millä tavalla tätä työtä jatketaan.” (Sisko). Johtajien vastauksissa yksittäisen johtajan vastuu korostuu pienten kuntien varhaiskasvatusorganisaatioissa.

Ilmapiirin luojan roolissa aineistosta painottuu vuorovaikutus ja sen dialogisuus johtajan ja työntekijöiden välillä: ”--Meillä on lupa tehdä toisin. Asioita saa kyseenalaistaa ja sitten taas me yhdessä päätetään ja mietitään sitä, mikä on se oikea ratkaisu siihen--.” (Sisko). Rooliin liittyvät tekijät ovat luottamuksen osoittaminen, vastuun antaminen sekä sallivasta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä huolehtiminen: ”Pitää myöskin luottaa niihin tiiminvetäjiin eli siellä jokaisessa lapsiryhmässä olevaan varhaiskasvatuksen opettajaan, joka ottaa siellä sen johtajuuden ja hoitaa sen sitten.” (Arja). Aineiston mukaan varhaiskasvatuksen johtajille positiivinen työilmapiiri on merkityksellinen jaetun johtajuuden toteutumisessa: ”Ihana tuossa Inkan puheenvuorossa tämä turvallisuus, henkinen turvallisuus. Että on semmoinen salliva. Antaa sen sallivan ilmapiirin ja huolehtii siitä hyvästä ilmapiiristä. Se on osa tätä kokonaisuutta.” (Terttu). Ilmapiirin tulee olla erityisesti turvallinen, jossa työntekijöillä on lupa tehdä erehdyksiä ja saada onnistumisen kokemuksia.

Viidenneksi rooliksi aineistossa osoittautuu **tukijan rooli**, jossa dialogilla on keskeinen merkitys: ”-- on vähintäänkin työpari tai useampi, joiden kanssa käydä sitä pedagogista keskustelua ja kehittää ja pohtia yhdessä ratkaisuja --.” (Terttu). Johtajat auttavat ja tukevat ennen kaikkea työntekijöitään, josta seuraavassa esimerkissä:

Kun molemmat päiväkodinjohtajat on siellä ryhmässä, välillä tulee se vaan mieleen, että kun saisi jollakin lailla tuettua sitä heidän jaksamistaan [...] itse ajattelen, että mahdollisimman paljon pitää muistaa aina kiittää ja kannustaa, koska valtavan haasteellista työtä tämä on tänä päivänä. (Eine)

Työntekijöiden tuki kohdistuu aineiston mukaan eniten varhaiskasvatuksen opettajiin, jotka vastaavat tiimeistään ja joutuvat huolehtimaan osaltaan tiedon jakamisesta tiimin lastenhoitajille ja mahdollisille avustajille. Pedagogista johtajuutta hoitavat kuudessa kunnassa vara-, päiväkodin- tai apulaisjohtajat varhaiskasvatuksen johtajien sijaan, joten tuki on kaksisuuntaista. Varhaiskasvatuksen johtajat tukevat aineiston mukaan myös esihenkilöään, mutta ennen muuta kollegoitaan: ”Jotenkin tää kollegoiden tuki tässä nyt nousi tosi merkittäväksi asiaksi tän keskustelun myötä.” (Inka). Pienten kuntien johtajien mukaan kollegiaalisella tuella on huomattava tehtävä jaetun johtajuuden toteutumisessa.

3.2 Jaettua johtajuutta tukevat käytännöt

Aineistosta muodostuvat rakenteelliset, sosiaaliseen tukeen ja johtamistaitoihin liittyvät käytännöt, jotka pienissä kunnissa tukevat jaetun johtajuuden toteutumista. **Rakenteellisia käytäntöjä** ovat sovitut *palaverikäytännöt ja selkeät rakenteet* esimerkiksi erilaisten tiimien osalta. Lisäksi *selkeät työnjaot ja tehtävän kuvaukset* edistävät johtajien mukaan jaetun johtajuuden toteutumista, kuten pidemmässä esimerkissä todetaan:

No minusta se onnistuu selkeällä tehtävän kuvauksilla, tiimisopimuksilla, tarkoilla ja varmasti toteutuvilla palaverikäytännöillä, hyvällä tiedottamisella ja tiedonjaolla. ja sitten kiertävä varajohtajuus, että siinä kun meidän kaikki opettajat on vuorollaan varajohtajana, niin heille kummasti sen vuotensa aikana kertyy sitä tietoa ja taitoa sitten toimia tilanteissa. (Ali)

Rakenteellisena käytänteenä myös *valmiit jaetun johtamisen mallit* tukevat jaetun johtajuuden toteutumista: ”-- Apulaisjohtaja-malli, että meillä ei ole erikseen päiväkodin johtajaa, se kuuluu tähän virkaan, mutta siellä on kahdessa päiväkodissa apulaisjohtajat -- on sitä mikä nyt toimii--.” (Inka). Lisäksi *erilaiset vuosikellot, prosessikuvaukset sekä työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen* tukevat jaetun johtajuuden toteutumista.

Sosiaaliseen tukeen liittyvinä käytänteinä aineistosta ilmenevät *erilaiset johtajien verkostot*, joihin jokainen vastaajista kuuluu: ”Varhaiskasvatusjohtajien

kehittämisryhmä on sellainen, josta me saadaan tukea todella paljon toinen toisiltamme --." (Sisko). Myös *kollegiaalinen tuki* verkostoissa on osa sosiaalista tukea, josta on esimerkki alla:

Meillä on myöskin alueella semmoinen aluetiimi, missä on neljä kuntaa ja sitten meidän seudun kunnista on sitten tällainen johtajien ryhmä, jossa saa jaettua niitä asioita mitä tulee, kun ei omassa kunnassa ole henkilöä, jonka kanssa pohtii, että miten tän asian kanssa mennään ja mitä siellä tehdään. (Arja)

Esihenkilön antama sekä päättäjien tuki varhaiskasvatuksessa ovat jaettua johtajuutta kantavat sosiaalisen tuen käytännöt, joista on seuraava esimerkki:

Ensinnäkin se oman esimiehen ymmärrys eliikä sivistysjohtajan ymmärrys näihin asioihin ja sitä kautta hän pitää aktiivisesti varhaiskasvatuksen asioita yllä myös lautakunnassa, jotta ymmärrys on siellä lautakunnassakin [...] Sitten nää poliittiset päätökset [...] päättäjät on nähnyt, kuinka tärkeitä se on. Siellä on päättäjillä semmoinen hyvä asenne varhaiskasvatukseen. (Inka)

Kiitokset, kannustus ja luottamus koetaan yhtä lailla jaettua johtajuutta tukevinä elementteinä: "Toisten ihmisten tuki, että päästään toinen toistamme tsemppaamaan ja sanomaan, että hyvin sä vedät." (Arja).

Varhaiskasvatuksen johtajien mainitsemat **itsensä johtamisen taidot** siivittävät osaltaan jaetun johtajuuden toteutumista. *Työn rajaamiseen, priorisointiin ja ajankäytönhallintaan liittyvät taidot* korostuvat kaikkein eniten johtajien vastauksissa, mistä seuraava esimerkki:

Sitten tehtävien tärkeysjärjestykseen laittaminen. Se on ainakin itseäni auttanut, kun välillä tuntuu, että se to do lista on liiankin pitkä, sitten kun muistaa pysähtyä siihen hetkeen ja nostaa sieltä ne mitkä tässä on ne tärkeimmät, kummasti lyhenee se lista [...] Ja vahvuuksien hyödyntämisen oon laittanut, että jokaisella niitä on, niin muistaa niitä etsiä ja löytää myös itsestä. (Terttu)

Osaamisen kehittäminen, tiedon jakaminen ja vahvuuksien hyödyntäminen ovat myös merkityksellisiä itsensä johtamisen taitoja, jotka näkyvät jaettua johtajuutta tukevinä seikkoina. Varhaiskasvatuksen johtajille on myös tärkeää *huolehtia omasta hyvinvoinnistaan*.

3.3 Jaetun johtajuuden hyödyt

Aineiston mukaan merkittävimpänä hyötynä jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksen johtajat kokevat **oman jaksamisensa ja työhyvinvoinnin lisääntymisen**. Työtehtävien ja vastuun jakaminen vara-, apulais- tai päiväkodinjohtajan kanssa vähentävät varhaiskasvatuksen johtajien työn kuormittavuutta, mistä seuraava esimerkki:

Kyllä se on ehdottoman tärkeä osa työhyvinvointia ja tärkeä osa sitä, että pystyy jakamaan vastuuta, pystyy jakamaan asioita, pystyy luottamaan ihmisiin ja että asiat hoituu. Se yhdessä tekeminen on semmoinen hirveän tärkeä voimavara ja voimauttava voimavara. (Ilse)

Kollegiaalinen tuki on myös huomattava tekijä varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvoinnin kannalta.

Toiseksi olennaiseksi hyödyksi jaetun johtajuuden toteutumisesta haastateltavat nostavat **työntekijöiden työhyvinvoinnin paranemisen** muun muassa pysyvyyttä turvaten ja rakenteita kehittäen. Tätä kuvaa alla oleva esimerkki:

Jotenkin nyt se, että kun siellä väki tietää, että tässä on jotain pysyvyyttä melko varmasti tulossa, siellä on tullutkin sitä palautetta, että on jotenkin helpompi olla, kun ei tarvitse jännittää. Kyllähän se vaikuttaa tietenkin sitten se, että näitä rakenteita on kehitetty ja, että väki tietää, että meillä ei kukaan jää sitten yksin. Se vaikuttaa tosi paljon sinne henkilöstön työhyvinvointiin. (Inka)

Johtajien mukaan selkeillä pelisäännöillä jaetussa johtajuudessa on positiivinen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin: "Hyvinvoinnin näkökulmasta, että tiedetään, kuka tekee, kuka vastaa mistäkin, pystytään pitämään sitä työn kuormittavuutta kohtuullisena ja hyvänä, eikä liian korkeana." (Terttu).

Jotkut johtajista kokevat **osallisuuden ja yhteisöllisyyden lisääntyvän**, kun jokainen työntekijä otetaan mukaan erilaisiin jaetun johtajuuden käytäntöihin ja vastuuta jaetaan vahvuuksien mukaisesti. Osallisuuden mahdollistaminen taas lisää työntekijöiden työn mielekkyyttä ja sitä kautta heidän työhyvinvointiaan: "Osa kokee sitä sitoutumista työhön ja mielekkyyttä sillä, että saa osallistua, saa vaikuttaa, saa vastata jostain asioista." (Annikki). Seuraava sitaatti on yhden johtajan kokemuksesta yhteisöllisyyden lisääntymisestä:

[...]Ja jollain tavalla myös semmoinen yhteisöllisyys. Semmoinen yhdessä tekeminen ja jotenkin ajattelen sillai, että jos se jaettu johtajuus toimii ja on, niin silloin me ollaan huomattavasti osallisempia koko meidän varhaiskasvatuksen porukka ja sakki tavallaan siinä

hommassa. Siksi ehkä niin vahvasti se osallisuus, että mä näen, että sillä on iso merkitys siihen yhteisöllisyyden tunteen kasvamiseen. (Inka)

Lisäksi osa johtajista ovat sitä mieltä, että **johtajien resurssit kasvavat** jaetun johtajuuden myötä. Johtajien ei tarvitse yksin selviytyä laajoista kokonaisuuksista, vaan vastuuta jaetaan. Näin johtajille jää aikaa erilaisiin tehtäviin: ”--Koen sillä tavalla kuitenkin, että tähän kehittämistyöhön pystyn itse enemmän niinku antautumaan--.” (Eine).

Jaetun johtajuuden hyötyinä edelleen johtajat mainitsevat **positiivisen merkityksen lasten hyvinvoinnille**, jota kuvaa seuraava esimerkki:

[...] oma hyvinvointi ja jaksaminen niissä tehtävissä. Myöskin niiden muiden, jotka jakaa sitä johtajuutta, heidänkin jaksamisensa ja sitä kautta myöskin niinku kaikkien työntekijöiden jaksaminen. Heijastuuhan se suoraan niinku sinne työntekijöihin ja vaikuttaa siihen lapseen, joka meillä pitäisi olla ykkönen jokaisena päivänä. (Arja)

Aineiston mukaan sekä johtajien että työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntyessä myös **varhaiskasvatuksen laatu kehittyy** jaetun johtajuuden myötä: ”Ehkä se semmoinen laadun tae, että useampi ihminen tietää asioita ja on vastaamassa niistä, että jos juuri tuo, että jos joku hoitaa hommansa huonosti, niin joku toinen varmistaa, että laatu toteutuu.” (Alli).

3.4 Haasteet jaetun johtajuuden toteutumisessa

Haasteet jaetun johtajuuden toteutumisessa jakaantuvat aineiston mukaan organisaatioon ja työntekijöihin liittyviin, että muihin haasteisiin. Jotkut varhaiskasvatuksen johtajista pitävät *organisaation ohuutta, tiukkaa taloutta ja haavoittuvuutta organisaatioon liittyvinä haasteina*, jotka vaikeuttavat jaetun johtajuuden toteutumista. Seuraava esimerkki kuvaa pienen, yhden johtajan kunnan haastavaa tilannetta, jossa mahdollisen johtajan pitkän poissaolon aikana kukaan muu ei kykene hoitamaan hänen tehtäviään:

No sehän on ilmeinen ainakin uhka, että minun takana on niin paljon asioita, että jos mä tipahdan, niin niitä ei tee kukaan. Että kyllä siinä on se suurin uhka, että vaikka kaikki sujuu hyvin niin kauan, kun mä jaksan. (Alli)

Yhtenä haasteena jaetun johtajuuden toteutumiselle on, että *päätäjät eivät ymmärrä* jaetun johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksessa: ”Tämä jaettu johtajuus on muun muassa sellainen asia, että kun siitä koittaa puhua, sitä ei ymmärretä.” (Siiri). Varajohtaja on nimettynä, mutta hänen tehtävänä on ainoastaan sijaistaa varsinaista johtajaa hänen poissa ollessaan. Osa johtajista ovatkin sitä mieltä, että kunnan varhaiskasvatuksen organisaatorakenteen muuttamisella ja resurssien lisäämisellä, sekä työtehtävien ja -kuvien tarkistamisella voitaisiin kehittää jaettua johtajuutta edelleen tai ylipäänsä kunnissa, jossa se ei oikein toteudu.

Toiset johtajista mainitsevat jaetun johtajuuden toteutumisen haasteina **työntekijöihin liittyviä tekijöitä**, kuten *sitoutumattomuuden, vaihtuvuuden* sekä *koulutustaustan*: ”Varhaiskasvatuksessa on niin eri koulutustaustasta tulevaa porukkaa, että se kyllä näkyy hyvällä ja mut se näkyy myös sitten siinä tiedon puutteessa” (Siiri). Tiedon lisääminen jaetusta johtajuudesta nouseekin yhdeksi kehittämisen osa-alueeksi johtajien vastauksissa. Työntekijöihin liittyvinä haastavina tekijöinä nähdään lisäksi *pulmat vuorovaikutuksessa ja asenteissa, vastuun ottamisen vaikeus ja töiden hoitamatta jättäminen*, jotka osaltaan hankaloittavat jaetun johtajuuden toteutumista, kuten seuraavassa esimerkissä todetaan:

[...]mun mielestä suurin, että jos joku henkilö vaihtuu siinä prosessissa. Sitten toinen se, että joku niistä henkilöistä, jotka on siinä systeemissä mukana, ei hoida sitä omaa tonttia. Ne on oikeastaan ne suurimmat haasteet tässä meidän tehtävässä[...] (Arja)

Lisäksi aineistosta ilmenee **muita yksittäisiä** jaetun johtajuuden haasteita, kuten *uutena johtajana toimiminen ja esihenkilön tuen puute*: ”Tuki ei tule sieltä niinku mulle mun esimieheltäni sillai, kun mä toivoisin.” (Arja). Jaetun johtajuuden toteutumisen pulmana *haastavat lapset* mainitaan vain yhdessä vastauksista. ”Siellä on niin paljon haastavia lapsia ja on ryhmäavustajia ja on monenlaista, jota täytyy tänä päivänä ottaa eri tavalla huomioon” (Eine).

4 POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää pienten kuntien varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteutumisesta varhaiskasvatusorganisaatioissa. Jaettu johtajuus toteutui kuudessa kunnassa yhdeksästä ja se jakaantui joko kahden työntekijän eli varhaiskasvatuksen johtajan ja vara-, päiväkodin- tai apulaisjohtajan välillä tai kolmen tai useamman työntekijän välillä (ks. Heikka 2016; Siippainen ym., 2021). Tutkimuksessani jaettua johtajuutta toteutui eri tasoilla, esimerkiksi yksilötasolla varhaiskasvatusjohtajan ja apulaisjohtajan välillä ja ryhmätasolla johtoryhmissä. Näin ovat omissa tutkimuksissaan myös Fonsén ja Ukkonen-Mikkola (2019), Halttunen ym. (2019), sekä Siippainen ym. (2021) aiemmin todenneet.

Tutkimukseni tuotti uutta tietoa varhaiskasvatuksen johtajien erilaisista rooleista jaetun johtajuuden toteutumisessa. Vuorovaikutuksella oli keskeinen merkitys kyseisissä rooleissa (ks. Ropo, 2015). Näitä olivat asiantuntijan, organisoijan, ilmapiirin luoja, vastuunkantajan sekä tukijan roolit. Organisoijan tai asiantuntijan roolit voidaan liittää Heikan ja Suhosen (2019) esittämiin jaetun pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksiin. Organisoijan rooli yhdistyy ulottuvuuteen, jossa johtajat huolehtivat resursseista ja rakenteiden luomisesta. Asiantuntijan rooli taas kytkeytyy ulottuvuuksiin, joissa jaetaan vastuuta johtajien ja opettajien välillä ja rakennetaan strategioita yhdessä. Huomioitavaa oli, ettei johtajien rooleissa esiintynyt jaetun johtajuuden toteutumisen arviointia, miltä osin tutkimustulokseni ei vastannut aikaisempia tuloksia (ks. Heikka & Suhonen, 2019). Jaetun johtajuuden toteutumisen arviointi mainittiin vain kerran yhden haastattelun aikana. Syynä arvioinnin esiintymisen vähyyteen saattaa olla pienten kuntien johtajien moninaiset johtamistehtävät ja laajat vastuut, jotka vievät johtajien resurssit. Tai se, että johtajilla on riittämättömät tiedot jaetusta johtajuudesta. Koska rakenteiden ja toimivuuden arviointi on kehityksen edellytys jaetun johtajuuden toteutumisessa, olisi aihealuetta tutkittava lisää.

Tässä tutkimuksessa jaettua johtajuutta tukevia käytäntöjä olivat rakenteelliset, sosiaaliseen tukeen ja johtamistaitoihin liittyvät käytännöt. Rakenteellisia

käytänteitä olivat selkeät rakenteet ja työn jaot jaetussa johtajuudessa, kuten tiimi- ja palaverikäytännöt (ks. Heikonen, 2023). Kollegiaalisen tuen merkitys korostui tutkimuksessani. Saman ovat myös Soukainen (2015) ja Rinta-Paavola ym. (2024) havainneet tutkimuksissaan. Niin ikään Fonsén ym. (2015) ovat todenneet tutkimuksessaan, kuinka varhaiskasvatuksen johtajat näkevät jaetun johtajuuden parempana toimintatapana kuin perinteisen, yksin johtamisen. Nämä aikaisemmat tutkimustulokset taas nostavat osaltaan jaetun johtajuuden toteutumisen merkitystä entisestään pienten kuntien johtajuudessa.

Jaetun johtajuuden toteutumista edistivät johtajien itsensä johtamisen taidot, joilla tiedetään olevan suora yhteys heidän työhyvinvointiinsa (ks. Elomaa ym., 2020; Fonsén ym., 2019). Työhyvinvoinnin kasvua pidettiin tutkimuksessani jaetun johtajuuden toteutumisen merkittävimpänä hyötynä. Muiksi hyödyiksi johtajat mainitsivat työntekijöiden työhyvinvoinnin, sekä osallisuuden että yhteisöllisyyden lisääntymisen. Tässä tutkimuksessa selkeiden rakenteiden ja selkeästi määriteltyjen vastuiden koettiin vaikuttavan myönteisesti työyhteisön hyvinvointiin, mikä vahvisti aiempaa tutkimusta (ks. Heikka ym., 2021a; Mäntyjärvi-Parrila, 2021a). Lisäksi johtajien resurssit lisääntyivät jaetun johtajuuden toteutuessa, mikä mahdollisti heille esimerkiksi keskittymisen syvemmin varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Tutkimuksessani esille tulleet hyödyt jaetun johtajuuden toteutumisesta vahvistavat tuoretta tutkimusta jaetun johtajuuden yhteydestä varhaiskasvatuksen laadun parantumiselle (ks. Brandisauskiene, 2024).

Tutkimuksessani haasteet jaetun johtajuuden toteutumisessa jakaantuivat organisaatioon, työntekijöihin ja muihin tekijöihin liittyviin haasteisiin, joita ei juuri ole käsitelty aiemmissa tutkimuksissa. Organisaation ohuus (ks. Rinkinen, 2021) pienissä kunnissa näyttäytyi isona haasteena tässä tutkimuksessa. Vaikka työntekijöiden erilaiset koulutustaustat mainittiin jaetun johtajuuden toteutumisen haasteena, pidän positiivisena sitä, ettei työntekijöiden epäpätevyyttä tuotu esiin, mikä on monessa kunnassa tätä päivää varhaiskasvatuksessa. Voi olla, että pienissä kunnissa on vielä saatu tehtäviin päteviä työntekijöitä. Yhtenä merkityksellisimpänä haasteena tutkimuksessani pidettiin päätöksentekijöiden ymmärtämättömyyttä jaetun johtamisen tarpeellisuudesta, mikä ei ole tullut esiin

aiemmissa tutkimuksissa jaetusta johtajuudesta. Rinta-Paavola ym. (2024) toteavat tutkimuksessaan, kuinka varhaiskasvatuksen järjestäjät voivat tukea johtajien työhyvinvointia. Päättäjät voivatkin olla esteenä myös muissa kunnissa jaetun johtajuuden toteuttamisessa, jos heillä ei ole ymmärrystä ja riittävää tietoa jaetusta johtajuudesta ja sen hyödyistä varhaiskasvatukselle. Tätä tulosta pidän merkittävänä löytönä jaetun johtamisen mallin kehitystyön näkökulmasta.

Arvioidessani tutkimukseni luotettavuutta, sitä olisi voinut lisätä tutkijatriangulaation toteutuminen (ks. Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Tutkijapari tutkimuksen teossa olisi saattanut mahdollistaa suuremman aineiston keruun, ja analyysivaiheessa tutkimukseen olisi voinut saada uusia näkökulmia ja siten erilaisia tuloksia. Samoin luotettavuutta olisi todennäköisesti kasvattanut menetelmätriangulaatio (ks. Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Olisin voinut toteuttaa haastattelujen lisäksi jaetun johtajuuden toteutumiseen liittyvän kyselyn tai pyytää pienten kuntien johtajilta kirjoitelmia aiheesta. Nämä olisivat oletettavasti rikastuttaneet aineistoa ja lisänneet tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ei kuitenkaan pidetä merkittävänä tutkimuksen onnistumisen tai luotettavuuden näkökulmasta; olennaista on tutkijan kyky tehdä tulkintoja ja aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna ilmiön käsitteellistämässä (Eskola & Suoranta, 2014, s. 62; Puusa & Juuti 2020a, luku 4). Tutkimukseni luotettavuutta ja sen uskottavuutta arvioidessani luetutin raporttini yhdellä tutkimukseen osallistuneella johtajalla sekä pitkään alalla toimineella kollegallani. Heidän mukaansa tulokset eli tulkintani ja käsitteellistäminen vastasivat varhaiskasvatuksen johtajien käsityksiä jaetun johtajuuden toteutumisesta, mikä lisää tutkimukseni luotettavuutta (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2). Uskottavuutta ja luotettavuutta vahvistavat tutkimukseni tulosten yhtäläisyydet aiempien tutkimustulosten kanssa. Tutkimukseni on myös siirrettävissä toiseen tutkimusympäristöön (Ks. Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Se voidaan toteuttaa esimerkiksi isommissa kunnissa useamman päiväkodin alueella, josta vastaa varhaiskasvatuksen aluejohtaja tai yhdessä suuremmassa päiväkodissa, jossa on oma päiväkodinjohtaja.

Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa on ohjannut tutkimustani läpi työn, jossa ihmisen kokemukset ja kokemusmaailma ja niiden tulkinta ovat tutkimuksen keskiössä. Luotettavuutta lujittaakseni olen tässä raportissani kuvannut tutkimukseni etenemisen vaiheittain, tuonut esiin yksityiskohtaisesti tutkimusmenetelmän ja aineiston keruun sekä perustellut tekemäni valinnat (ks. Hirsjärvi ym., 2009; TENK 2023). Samoin aineiston analysointiprosessi on esitetty mahdollisimman selkeästi ja esimerkkejä käyttäen. Tulosten esittelyssä olen käyttänyt aineistoesimerkkejä havainnollistaakseni tekemiäni havaintoja ja tehtyä analyysiä. Pienen kunnan varhaiskasvatusjohtajana toimineena tutkimuksen aihe on ollut henkilökohtaisen kiinnostukseni kohteena, mutta olen kuitenkin kaikissa vaiheissa pyrkinyt säilyttämään neutraalin tutkijaposition (ks. Rossi 2021) tässä tutkimuksessa. Tutkimukseni vahvisti aiempia tutkimustuloksia jaetusta johtajuudesta ja toi uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Saavutin tutkimuksen tavoitteet saamalla monipuolisesti esiin varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia jaetun johtajuuden toteutumisesta pienissä kunnissa.

Jatkossa voisi syvällisemmin tutkia taustalla olevia syitä kunnissa, joissa jaetun johtajuuden mallia ei olla otettu käyttöön varhaiskasvatusorganisaatioissa. Jaetun johtajuuden toteutumisen arviointi jäi tutkimusaineistossani vähäiseksi, joten se osa-alue vaatisi lisää tutkimusta. Tutkimukseni vahvisti pienten kuntien johtajien ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntymisen jaetun johtajuuden toteutuessa. Jatkotutkimuksena voisi lisäksi selvittää jaetun johtajuuden merkitystä lasten hyvinvoinnille. Sillä sekä varhaiskasvatuslaissa (ks. Varhaiskasvatuslaki 540/2018) että valtakunnallisissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (ks. Opetushallitus, 2022) lasten hyvinvoinnin edistäminen on yksi varhaiskasvatuksen tärkeimmistä tavoitteista, ja tutkimuksessani jaetun johtajuuden merkitys sille on huomion arvoinen.

Tutkimukseni osoitti, että tietoa jaetusta johtajuudesta kaivataan lisää varhaiskasvatusorganisaation eri tahoilla ja, että sen arviointia ei esiintynyt. Näistä syistä erilaisten alan johtamis- ja muuta koulutusta järjestävien tahojen tulisi kehittää ja tarjota koulutusta jaetusta johtajuudesta. Sitä tulisi tarjota sekä varhais-

kasvatuksen järjestämisestä vastaaville, kunnan organisaatioiden eri tasoilla toimiville, että varhaiskasvatuksen toteuttajille ympäri Suomen. Tutkimuksessani painottui, kuinka pienten kuntien varhaiskasvatuksen johtajille ja työntekijöille jaetun johtajuuden toteutumisella on merkitystä työstä suoriutumiselle ja työhyvinvoinnille. Tämä voi olla viranhaltijoiden ja työntekijöiden pitovoimaa lisäävä tekijä, mikä on tänä päivänä varhaiskasvatuksessa keskeisin haaste etenkin suurissa kaupungeissa. Koska tutkimuksessani ilmeni jaetun johtajuuden toteutumisesta useita merkittäviä varhaiskasvatuksessa koettuja hyötyjä, Suomen lainsäätäjät voisivat harkita jaetun johtajuuden mallin toteuttamisen sisällyttämistä varhaiskasvatukseen lakiin. Lakimuutoksella saattaisi olla alan pitovoimaa parantava merkitys, mutta ennen kaikkea sillä voisi olla suotuisia vaikutuksia varhaiskasvatuksen laadulle.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 11). Gaudeamus.
- Alchin, I., Arthur, L. & Woodrow, C. (2019). Evidencing leadership and management challenges in early childhood in Australia. *Australasian Journal of Early Childhood*, 44(3), 285-297.
<https://doi.org/10.1177/1836939119855563>
- Brandisauskiene, A. (2024). The Quality of Early Childhood Curricula and Distributed Leadership in Lithuanian ECEC Institutions. *Education Sciences*, 14(2), 166-. <https://doi.org/10.3390/educsci14020166>
- Braun, V & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bøe, M., & Hognestad, K. (2015). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133-148. [https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/13603124.2015.1059488](https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/13603124.2015.1059488)
- Dalli, C (2008). Pedagogy, knowledge and collaboration: Towards a ground-up perspective on professionalism. *European Early Childhood Education Research Journal* 16(2): 171-185.
<https://doi.org/10.1080/13502930802141600>
- Denee, R., & Thornton, K. (2021). Distributed leadership in ECE: Perceptions and practices. *Early Years*, 41(2-3), 128-143.
<https://doi.org/10.1080/09575146.2018.1539702>
- Douglass, A. (2019), Leadership for quality early childhood education and care. OECD Education Working Papers, No. 211. OECD Publishing. Paris.
<https://doi.org/10.1787/6e563baeen>.
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A., & Lerkkanen, M.-K. (2020). Directors' stress in day care centers: Related factors and coping strategies. *International Journal of*

- Educational Management*, 34(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., Akselin, M-L., & Aronen, K. (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. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (Toim.), *Thinking and earning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. <https://ilrfec.org/wp-content/uploads/2017/09/thinking-about-leadership-2015-09.pdf>
- Fonsén, E., Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A-J., Marttila, H., Myllynen, H., Ojanen, Parkkinen. & Turska, K. (2019). *Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys*. https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikka_low.pdf
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R & Kallioniemi, A. (2022). *Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista*. *Työelämän tutkimus* 20 (1). <https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2019). *Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa*. *Työelämän tutkimus* 16(3). <https://journal-fi.ezproxy.jyu.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>
- Fonsén, E., & Mäntyjärvi, M. (2019). Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education in Finland. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganyake (toim). *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents* (15s). <https://doi.org/10.2307/j.ctvmd84fc.15>
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2017. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S.

- Parrila & E. Fonsén. (toim.) 2017. *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 23–41.
- Fonsén E., Pesonen J., Valkonen S. (2021a). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 81-98). PS-kustannus.
- Fonsén, E., & Soukainen, U. (2020). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early childhood education journal*, 48(2), 213-222.
<https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>
- Fonsén, E. & Ukkonen-Mikkola, T. 2019. Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership. *Educational research*, 61 (2), 181-196. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1600377>.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021b). *Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa - valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä*, *Sociologia*, Vuosikerta. 58, Nro 1, Sivut 54–69.
- Gutierrez, J. (2024). *A Case Study Examining How Culture and Shared Leadership Practices Improve Literacy*. Doctoral Dissertations and Projects. 5214.
<https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/5214>
- Grönfors, M. & Vilkka, H. 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät*. Uudistettu painos. SoFia- Sosiologi-Filosofiapu Vilkka.
https://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf
- Halpern, C., Szecsi, T. & Mak, V. (2021). "Everyone Can Be a Leader": Early Childhood Education Leadership in a Center Serving Culturally and Linguistically Diverse Children and Families. *Early Childhood Education Journal*, 49, 669–679. <https://doi.org/10.1007/s10643-020-01107-8>
- Halttunen, L., Waniganayake, M. & Heikka, J. 2019. Teacher leadership repertoires in the context of early childhood education team meetings in Finland. *Journal of early childhood education research*, 8 (1), 143-161.
<https://jecer.org/fi/wpcontent/uploads/-2019/10/Halttunen-Waniganayake-Heikka-issue8-1.pdf>

- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto].
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J., & Soukainen, U. (2016). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus.
- Heikka, J., Kahila, S., Pitkäniemi, H., & Hujala, E. (2021a). Teachers' time for planning, assessment and development connected to staff well-being in early childhood education. Teoksessa O. De La Rosa, L.M.V. Angulo & C. Giambrone (toim.) *Education in Childhood*. London: IntechOpen.
<https://www.intechopen.com/chapters/78009>
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2021b). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International journal of leadership in education*, 24(3), 333-348.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Heikka, J & Suhonen, K. (2019). Distributed pedagogical leadership functions in early childhood education settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood*, 8(2), 42-56. <https://doi.org/10.37134/saecj.vol8.no2.4.2019>
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. (2013). Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), 30-44.
<https://doi.org/10.1177/1741143212462>
- Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikkinen, K-M, Lahtero, T & Kallioniemi, A. (2023). *Kohti kehittyvää johtajuutta. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti*. (OKM julkaisuja 2023:7). Opetus- ja kulttuuriministeriö.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-760-4>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uudistettu painos). Tammi.
- Hjertager Lund, H. (2021). "We are equal, but I am the leader": Leadership enactment in early childhood education in Norway. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1969039>
- Huhtinen, A-K & Tuominen, J. (2020) Fenomenologia. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 19). Gaudeamus.
- Kangas, J., Ojala, M. & Venninen, T. (2016). Distributed leadership as administrative practice in Finnish early childhood education and care. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 617–631. <https://doi.org/10.1177/174114321455>
- 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). OKM. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-487-0>
- Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 2). Gaudeamus.
- Keski-Rauska, M-L., Fonsén, E., Aronen, K. & Riekkola, A. (2016). Research on a Joint Leadership Model for Early Childhood Education in Finland. *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti JECER5(2)*, 310–328. <https://journal.fi/jecer/article/view/114063/67262>
- Kokkonen, L. & Pyykkönen, M. (2015). Tutkija, tukija vai ystävä? Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka (toim), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys emmiirisessä tutkimuksessa*. (luku 4.) Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kupila, P., Fonsén, E., & Liinamaa, T. (2023). Expectations of leadership in the changing context of Finnish early childhood education. *Teaching and teacher education*, 133, 104277. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104277>
- Kuntaliitto. (24.3.2022). *Uudet kestävät kunnat: pienet kunnat*.

<https://www.kuntaliitto.fi/www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/uudet-kestavat-kunnat/uudet-kestavat-kunnat-pienet-kunnat>

- Kurvinen, A., Jolkkonen, A., Lemponen, V., & Kahila, P. (2022). *Pienten kuntien strategiat ja luovat ratkaisut*. KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Kuusiholma-Linnamäki, J. & Siippainen, A. (2021). *Yhteenvedo viisivuotiaiden maksuttoman varhaiskasvatuskokeilun arvioinnista vuosina 2018–2021*. (Tiivistelmät 12:2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. (2023). *Päivä kodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. (Julkaisu 29:2023). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Kristiansen, E., Rydjord Tholin, K., & Bøe, M. (2021). Early childhood center directors coping with stress: Firefighters and oracles. *International journal of educational management*, 35(4), 909-921. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2020-0584>
- Laine, T. 2018. "Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma". Teoksessa Valli, R. (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L., & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma – Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Lindh, J. (2015). Antropologin Refleksiivisyys tutkijan oppimisena. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka (toim), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. (luku 2.) Tampereen yliopistopaino Oy.
- Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. (2021a). Jaettu pedagoginen johtajuus ja tiiminä kehittymisen avaintekijät. Teoksessa Fonsén, E., Koivula, M., Korhonen, R., Ukkonen-Mikkola, T., & Alila, K. (toim), *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat: Yhteistyössä eteenpäin*. Suomen varhaiskasvatus ry.
- Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. (2021b). Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeyty-

vänä prosessina. Teoksessa Holappa, A., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S., Smeds-Nylund, A., & Aho, H. (toim), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. PS-kustannus.

- Nislin, M. A., Sajaniemi, N. K., Sims, M., Suhonen, E., Maldonado Montero, E. F., Hirvonen, A., & Hyttinen, S. (2016). Pedagogical work, stress regulation and work-related well-being among early childhood professionals in integrated special day-care groups. *European journal of special needs education*, 31(1), 27-43. <https://doi.org/10.1080/08856257.2015.1087127>
- Opetushallitus. (2016). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17*. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf
- Opetushallitus. (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2018:3a*. PunaMusta Oy.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf 86
- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2022:2a*. Hansaprint Oy.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_1.pdf
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (luku 9). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (luku 4). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (luku 3). Gaudeamus.

- Rinkinen A. (2021). Sivistysjohtaja kunnallisen koulutusjohtamisen kulmakivenä. Teoksessa A. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 66-80). PS-kustannus.
- Rinta-Paavola, S., Ahtiainen, R., Heikonen, L., Fonsén, E., Iaitos, K., & Education, D. o. (2024). Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia tukevat ja haastavat tekijät pandemia-aikana. *Journal of Early Childhood Education Research*, 13, (2), 187-214.
<https://doi.org/10.58955/jecer.135907>
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). Jaetun johtajuuden särmit. Talentum.
- Rossi, E. (2021). *Tutkija vai sosiaalityöntekijä? Autoetnografinen tarkastelu tutkijasosiaalityöntekijän positioista*. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 29(1), 37-53.
<https://doi.org/10.30668/janus.85027>
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto].
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sayma, S., Adwan, S., Boe, M., & Hognestad, K. (2022). Challenges for Palestinian early childhood directors in a time of change. *South African journal of childhood education*, 12(1), 1-10.
<https://doi.org/10.4102/sajce.v12i1.1039>
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. (2021). *Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään. Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*. (Tutkimusraportti 23:2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Sisson, J.H., Lash, M., Shin, A-M. & Whittington, V. (2021). Co-constructed leadership in early childhood education. *International journal of leadership in*

education, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-23.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1914350>

Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. [Väitöskirja, Turun yliopisto]. <https://www.utupub.fi/handle/10024/103427>

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. (2011). *Self-Leadership: A Multilevel Review*. *Journal of Management - J MANAGE*. 37. 185-222.

<https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

TENK (2023). *Hyöä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisen Suomessa*. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023).

https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tilastokeskus (2024) *Tilastollinen kuntaryhmitys*.

Tilastokeskus. https://stat.fi/meta/kas/til_kuntaryhmit.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Turani D., & Bloem S. (2019.) *The TALIS starting strong survey: Implications for the leadership discourse in early childhood education and care*. Teoksessa

P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganyake. (2019) *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents*

(15s). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvmd84fc.22>

UAGC, 2024.

<https://www.uagc.edu/blog/what-is-early-childhood-administration>

Valtiovarainministeriö. (2020). *Kunnat käännekohdassa?: Kuntien tilannekuva 2020*.

(Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:13). Valtiovarainministeriö.

Varhaiskasvatuslaki, 2018/540 (2018), Annettu Helsingissä 13 päivänä heinäkuuta 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>