

JYX



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Roponen, Hannele

Title: Päiväkodinjohtajat kulttuureja johtamassa

Year: 2024

Version: Published version

Copyright: © Kirjoittaja 2024

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Roponen, H. (2024, 18.10.2024). Päiväkodinjohtajat kulttuureja johtamassa. Tutkittua varhaiskasvatuksesta.

<https://tutkittuavarhaiskasvatuksesta.com/2024/10/18/paivakodinjohtajat-kulttuureja-johtamassa/>



Tutkittua varhaiskasvatuksesta

ISSN 2737-3665

Päiväkodinjohtajat kulttuureja johtamassa



[18 lokakuun, 2024](#) ~ [Suvi Kettumäki](#)

Vieraskynässä Hannele Roponen

Johtajuutta kasvatus- ja koulutusalan organisaatioissa, kuten päiväkodeissa, kuvaillaan Suomessa usein pedagogisen johtamisen kautta (Heikonen ym. 2023). Pedagogisen johtamisen käsite ymmärretään niin kapeana pedagogiikan johtamisena kuin kaiken

kattavana kattokäsitteenä. Laajan pedagogisen johtamisen malli sisältää epäsuoran ja suoran pedagogisen johtamisen lisäksi myös johtamisen symbolisen ja kulttuurisen ulottuvuuden (Fonsén & Lahtero 2024; Lahtero & Salonen, 2022; Lahtero & Laasonen, 2021).

Johtajuuden symbolista ja kulttuurista ulottuvuutta tarvitaan organisaatiokulttuurien johtamisessa (Fonsén & Lahtero 2024). Organisaatiokulttuuri syntyy siitä, että työyhteisön jäsenet tulkitsevat asioita samalla tavalla (Schein 2017). Esimerkiksi työpaikan arvot tai toimintatavat symboloivat kaikille samanlaista merkitystä: ne kertovat, mikä on tärkeää ja miten asioihin suhtaudutaan (Seeck 2021).

Organisaatiokulttuureja on monia: usein viitataan toimintakulttuuriin, mutta myös johtamiskulttuuri sekä eri ammattiryhmien väliset alakulttuurit ovat organisaatiokulttuureja (Lunenburg and Ornstein, 2012). Lahteron ja Salosen (2022) mukaan johtamiskulttuuri on toimintakulttuurin alakulttuuri, ja ne vaikuttavat toisiinsa, minkä vuoksi johtajan tulisi kyetä johtamaan sekä omaa johtamiskulttuuriaan että päiväkodin toimintakulttuuria.

Avaan blogitekstissäni johtajuuden symbolista ulottuvuutta (myöh. symbolinen johtajuus) symbolisen johtajuuden käsitettä sekä sitä, miten se on läsnä kaikessa johtamistoiminnassa (Roponen ym. 2024a; Lahtero & Risku 2014). Tarkastelen myös sitä, miksi on tärkeää, että johtajat ovat tietoisia myös symbolisen ja kulttuurisen johtajuuden osa-alueista. Blogiteksti pohjautuu väitöskirjatutkimukseeni ja erityisesti toiseen väitöskirja-artikkeliini, jossa tutkin laajaa pedagogista johtamista varhaiskasvatuksessa.



Photo by Helena Lopes on [Pexels.com](https://www.pexels.com)

Symbolinen johtajuus

Symbolinen johtajuus syntyy henkilöstön tulkinnoista. Johtajat ovat eräänlaisia eläviä logoja työyhteisössään, joita henkilöstö tutkan tavoin skaalaa kaikessa johtamistoiminnassa ja antavat merkityksiä johtajan toiminnalle. Toisin sanoen, johtamistoiminta merkitsee henkilöstölle jotakin. Gotvassli (2018) on todennut, että symbolinen johtajuus on varhaiskasvatuksen johtajille haaste, mutta hyödyllinen, erityisesti muutostilanteissa. Varhaiskasvatus on viime vuosina käynyt läpi globaaleja ja kansallisia uudistuksia, jotka ovat tuoneet mukanaan myös haasteita (Eskelinen & Hjelt, 2017; Ho ym., 2016; Kristiansen ym., 2021). Päivähoitolain (36/1973) aikana päiväkotien enimmäiskoko oli säädelty 100 paikkaan. Varhaiskasvatuslain (580/2015) myötä päiväkotien enimmäiskokoa ei enää säädelty, mikä on johtanut siihen, että Suomessa päiväkodinjohtajat johtavat yksiköitä, jotka koostuvat kahdesta tai useammasta päiväkodista, ja työntekijöiden määrä on kasvanut (Eskelinen & Hjelt, 2017).

Samankaltaisia muutoksia on tapahtunut kansainvälisesti. Kasvava henkilöstön määrä näyttää lisäävän haasteita, kuten varhaiskasvatuksen opettajien kykyä osallistua päätöksentekoon ja saada tukea päiväkodinjohtajalta (Ho ym., 2016). Kun olosuhteet ovat muuttuvia ja muutoksen johtaminen on tarpeen, johtajan kyky käsitellä organisaation symbolista järjestelmää on ratkaisevan tärkeää (Lahtero & Risku, 2014). Tutkimukset kasvatus- ja koulutusorganisaatioista ovat tunnistanee toimintakulttuurin olevan korvaamattoman arvokas opetuksen ja oppimisen tukemisessa, ja

tutkimuksissa, joissa kulttuuriset ominaisuudet eivät tue ja kannusta uudistuksiin, muutoksia ei tapahdu (Deal & Petersen, 2009). Johtamisella voidaan vaikuttaa toimintakulttuuriin paljonkin vahvistamalla, uudistamalla ja muovaamalla olemassa olevia arvoja, normeja ja perusolettamuksia (Higgins ym., 2006).

Haasteita kulttuurin johtamisessa varhaiskasvatuksessa

Symbolinen johtajuus syntyy siis henkilöstön tulkinnoista, mutta johtajan alkaessa tietoisesti, suunnitelmallisesti ja systemaattisesti ohjata henkilöstön tulkintoja, voidaan puhua kulttuurisesta johtamisesta (Fonsén & Lahtero 2024). Millaisia haasteita kulttuurin johtamisessa varhaiskasvatuksessa tällä hetkellä on?

Ensinnäkin johtajilla ei näytä tutkimusten mukaan olevan tietoa johtajuuden symbolisesta ja kulttuurisesta ulottuvuudesta. Fonsén ym. (2022) selvittivät kasvatus- ja koulutusalan johtajien näkemyksiä johtamisosaamisesta ja sen kehittämisen edellytyksistä. Heidän tutkimuksessaan johtajien vastauksissa mainittiin vain vähän tai ei lainkaan symbolista johtajuutta. On vaikeaa hallita johtamisen symbolis-kulttuurista ulottuvuutta, jos ei tiedä, mikä se on.

Toiseksi, tiedon puute voi romuttaa johtajien hyvätkin aikeet. Symbolisen johtajuuden peruseriaate on, että ei ole niin oleellista mitä tapahtuu vaan mitä se merkitsee (Fonsén & Lahtero 2024). Tutkimuksemme (Roponen ym. 2024a) osoitti, että vaikka johtaja pyrki välittämään henkilöstölleen yhteisöllisiä arvoja, henkilöstön tulkintojen myötä johtamistoiminnalle tuli muita merkityksiä, jotka vaikuttivat enemmän henkilöstön toimintaan, kuin johtajan hyvät aikeet.

Kolmanneksi, kaikki johtamistoiminta ei merkitse henkilöstölle mitään.

Tutkimuksessamme yhteistä arvopohjaa hahmottava pedagoginen visio, ei symboloinut henkilöstölle mitään ja jäi näin ollen etäiseksi ja merkityksettömäksi asiakirjaksi.

Tutkimustulos osoittaa, että on tärkeää tehdä asiat oikein, ei vain keskittyä tekemään oikeita asioita. Varhaiskasvatuksen johtamisen ei tulisi olla mekaanista "rasti ruutuun" -johtamista tai asiakirjojen laatimista vain niiden laatimisen vuoksi (Fonsén & Soukainen 2020).

Miten voimme siis kehittää kulttuurin johtamista varhaiskasvatuksessa?



Photo by Tatiana on [Pexels.com](https://www.pexels.com)

Johtamiskoulutusta tulee lisää

Tietoisuutta johtamisen symbolisesta ja kulttuurisesta ulottuvuudesta tulee lisää. Viime vuosina varhaiskasvatus on käynyt läpi monia uudistuksia niin organisaatio kuin johtamisrakenteissakin, ja muutoksen aikana symbolisen järjestelmän hallinta on olennaista, sillä jos kulttuuriset piirteet eivät tue muutoksia ja uudistuksia, muutokset

eivät toteudu (Deal & Peterson, 2009). Tutkimustemme tulosten myötä suhtaudumme myötämielisesti siihen, että päiväkodinjohtajien kelpoisuusvaatimuksena olisi tulevaisuudessa johtamiskoulutus VEPO2035-johtajuusraportin tavoin (Heikonen ym. 2023). Lisäksi päiväkodinjohtajien johtamiskoulutuksissa tulisi olla holistisempi lähestymistapa. Koulutuksen järjestäjästä riippumatta johtamiskoulutuksen tulisi olla kokonaisvaltaisempaa, kuten vaikkapa laajassa pedagogisessa johtamisessa, jossa sekä symbolinen ja kulttuurinen johtajuus on integroituna osaksi muuta johtamistoimintaa (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2015; Lahtero & Salonen, 2022).

Johtamistoimintaa tulee sanoittaa henkilöstölle

Tutkimuksemme (Roponen ym. 2024a) kannustaa päiväkodinjohtajia ilmaisemaan selkeämmin johtamistoimintansa tarkoituksen henkilöstölle, sillä henkilöstö tulkitsee johtamistoimintaa eri tavoin. Avaamalla henkilöstölle se, mihin johtamistoiminnalla pyritään ja minkälaiset arvot taustalla on vaikuttamassa, ollaan matkalla kohti jaetumpia merkityksiä ja vahvoja organisaatiokulttuureja. Kannamme mukanaamme kokemuksiamme aiemmista työyhteisöistä ja johtajista, jotka vaikuttavat siihen, millaisia oletuksia meillä on johtamistoimintaa kohtaan tämänhetkissä työyhteisöissämme. Henkilöstö tulkitsee johtajaa joka tapauksessa, tiedostaa johtaja itse sitä tai ei. Kuitenkin vain tietoinen ja tarkoituksellinen yritys vaikuttaa siihen, mitä johtamistoiminta henkilöstölle merkitsee, voidaan katsoa kulttuuriseksi johtamiseksi (Fonsén ym., 2022). Vain silloin johtamistoimenpiteet voivat toimia johtajien vaikuttamisen välineinä (Paalumäki, 2004), mutta sen huomiotta jättäminen johtaa yleensä epäonnistumiseen toimintakulttuurin johtamisessa (Higgins ym., 2006).

Lumby (2012) on todennut, että muiden muuttamisen sijaan toimintakulttuurin johtamisessa tavoitteena on viime kädessä muuttaa itseään ja ymmärtää sekä muovata omaa johtamiskulttuuriaan. Se on Lumbyn mukaan kestävin väline, jonka avulla johtajat pystyvät tekemään pysyviä muutoksia myös organisaationsa toimintakulttuuriin. Kulttuurin johtaminen vaatii johtajilta herkkyyttä, hyvää itsetuntemusta ja kykyä pysähtyä oman tekemisensä äärelle ja tarkastella sitä kriittisesti. Vasta sitten voimme menestyksekkäästi johtaa toimintakulttuuria, joka kannattelee koko yhteisöä myös muutosten keskellä.

Lähteet

Alava J, Halttunen, L and Risku, M (2012) Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Finnish National Agency for Education, Memos 2012:3. available at: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Muuttuva%20oppilaitosjohtaminen.PDF> (accessed 30 November 2023)

Deal TE and Peterson KD (2009) *Shaping school culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fonsén E, Ahtiainen R, Kiuru L, Lahtero T, Hotulainen R and Kallioniemi, A (2022) Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä johtamisosaamisesta ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1): 90–117.

DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.95779>.

Fonsén, E. & Lahtero, T. (2024), The Theory of Pedagogical Leadership: Enhancing High-Quality Education. In Ahtiainen R, Hanhimäki E, Leinonen J, Risku M and Smeds-Nylund A-S (eds) *Leadership in Educational Contexts in Finland*. Educational Governance Research, 23 Springer, Cham, 159–177. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_8

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>

Gotvassli K-Å (2018) Leadership in early childhood centers. In: Granrusten PT (ed) *Leadership for Learning: The New Challenge in Early Childhood Education and Care*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Eskelinen, M. and Hjelt, H. (2017), *Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen*, available

at: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Heikonen L, Ahtiainen R, Fonsén E, Heikkinen K-M, Lahtero T and Kallioniemi A (2023) Kohti kehittyvää johtajuutta : Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2023:7. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-760-4> (accessed 11 August 2023). Higgins JM, McAllaster C, Certo AC and Gilbert JP (2006) Studying cultural artifacts to change and perpetuate strategy. *Journal of Change Management* 6(4): 397–415. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697010601087057>.

Ho D, Lee M and Teng Y (2016) Size matters – The link between staff size and perceived organizational support in early childhood education. *International Journal of Educational Management* 30(6): 1104–1122. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0125>.

Kristiansen E, Rydjord Tholin K and Bøe M (2021) Early childhood centre directors coping with stress: Firefighters and oracles. *International Journal of Educational Management* 35(4): 909–921. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2020-0584>.

Lahtero, T. (2011), *Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri*. Doctoral dissertation, University of Jyväskylä.

Lahtero T. & Kuusilehto-Awale L. (2015) Possibility to engage in pedagogical leadership as experienced by Finnish newly appointed principals. *American Journal of Education Research* 3(3): 318–329. DOI: 10.12691/education-3-3-11.

- Lahtero T & Salonen M (2022) *Pätevästä erinomaiseksi. Rehtori koulun toimintakulttuurin kehittäjänä*. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy.
- Lahtero T & Laasonen I (2021) Broad-based pedagogical leadership. In Holappa A-S, Hyyryläinen A, Kola-Torvinen P, Korva S and Smeds-Nylund A-S (eds), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*: 205-219. PS-kustannus.
- Lahtero T and Risku M (2014) Symbolic leadership culture and its subcultures in one unified comprehensive school in Finland. *International Journal of Educational Management* 28(5): 560–577. DOI: 10.1108/IJEM-03-2013-0036.
- Lumby J. (2012) Leading organizational culture: Issues of power and equity. *Educational Management Administration & Leadership* 40(5): 576–591. <https://doi.org/10.1177/1741143212451173>.
- Lunenburg FC and Ornstein AC (2012) *Educational Administration – Concepts and Practices* (6th ed). Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Paalumäki, A. (2004), *Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti*. Doctoral dissertation, University of Turku, available at: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96648/Ae5_2004.pdf?sequence=2&isAllowed=y (accessed 30 November 2023).
- Päivähoitolaki. (36/1973). <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730036>
- Roponen, H., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T., & Ahtiainen, R. (2024), Leading early childhood education centers as professional bureaucracies – Social organizational structures in Finnish early childhood education. *International Journal of Educational Management* 38(1), 286-301. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0287>.
- Roponen, H., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T. & Ahtiainen, R. (2024a), Enhancing understanding of broad-based pedagogical leadership in Finnish early childhood education through symbolic perspective and cultural artifacts. *Educational Management Administration & Leadership*. Artikkelin hyväksytty 5.9.2024.
- Schein, E.H. (2017) *Organizational culture and leadership* (5th ed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Seeck, H. (2021) *Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin*. 6th edition. Gaudeamus Oy.
- Varhaiskasvatuslaki. (580/2015). <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580>