



Lääkkö Katri

Päiväkodin johtajuuden muutokset Suomessa 1990-luvulta alkaen

Kandidaatin tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustiede
2021

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Päiväkodin johtajuuden muutokset Suomessa 1990-luvulta alkaen (Katri Lääkkö)

Kandidaatin tutkielma, 32 sivua, 2 liitesivua

Maaliskuu 2021

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena on tarkastella päiväkodin johtajuudessa tapahtuneita muutoksia Suomessa 1990-luvulta tähän päivään. Tavoitteena on saada päiväkodin johtajuudessa tapahtuneet muutokset esiin vertailemalla eri tutkijoiden näkemyksiä päiväkodin johtajuudesta. Tutkimus etsii vastausta kysymykseen, mitä muutoksia suomalaisessa päiväkodin johtajuudessa on tapahtunut.

Tutkimusaineisto on kerätty systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Aineisto koostui suomalaisista päiväkodin johtajuutta käsittelevistä väitöskirjoista ja vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista, jotka olivat vuosilta 1999–2019. Väitöskirjat ja artikkelit muodostivat kokonaisaineiston suomalaisesta päiväkodin johtamisesta. Tutkimuksia suomalaisesta päiväkodin johtamisesta ei ole vielä kovin paljon saatavilla. Tutkimusaineisto koostui kuudesta väitöskirjasta ja seitsemästä tieteellisestä artikkelista.

Tutkimustuloksena voidaan sanoa, että päiväkodin johtamisessa on tapahtunut kaksi selvää muutosta. Päiväkodin johtaminen on kuntaorganisaatioiden muutosten seurauksena muuttunut yhden päiväkodin johtamisesta useamman varhaiskasvatuksen yksikön hajautetuksi johtajuudeksi. Toinen selvä muutos on varhaiskasvatuksen hallintoalan vaihtuminen, joka tarkoitti siirtymistä opetus- ja kulttuuriministeriöön sekä yleistä varhaiskasvatuksen koulutustason nousua. Lisäksi varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö on uudistunut.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tulee huomioida se, ettei tutkimustietoa 1990-luvun päiväkodin johtamisesta ole saatavilla kuin yhden tutkimuksen verran. Tutkimustieto alkaa lisääntyä vasta 2010-luvulla. Näin ollen tutkimusaineistoni tutkimustieto painottui 2010-luvulle ja sen jälkeiseen aikaan. Kaikissa tutkimusaineistoni aineiston keräämisessä on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä ja vain kahdessa tutkimuksessa on käytetty osatutkimuksena määrällistä tutkimusmenetelmää. Jatkotutkimusideana voisi olla määrällisen tutkimuksen toteuttaminen, esimerkiksi valtakunnallisen tutkimusaineiston kerääminen päiväkodin johtajuudesta.

Avainsanat: johtajuus, päiväkodin johtaminen, varhaiskasvatus

Sisältö

1. Johdanto.....	4
2. Johtajuus.....	6
3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	8
4. Päiväkodin johtajuuden muutokset.....	11
4.1 Päiväkoti sosiaalipalveluna – päiväkodin johtaja osana lasten arkea.....	11
4.2 Päivähoidon johtajuus hajautetussa organisaatiossa – pedagoginen johtajuus nostaa päätä.....	14
4.3 Pedagoginen, strateginen ja jaettu johtajuus – varhaiskasvatus -sana käyttöön yleisemmin	16
4.4 Yhteisjohtajuus ja muutosjohtaminen – yhteisopettajuus	22
Pohdinta	27
Lähteet	30

1. Johdanto

Varhaiskasvatus on nuori tieteenala ja siksi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Varhaiskasvatus sai Suomessa itsenäisen tieteenalan aseman vuonna 2005 (Fonsén, 2014, 20). Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että varhaiskasvatusta alettiin opettamaan omana tieteenalana yliopistoissa. Varhaiskasvatus tarkoittaa varhaiskasvatustain (2018/540 § 2) mukaan lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon pedagogisesti suunniteltua kokonaisuutta ja toiminnan tavoitteellista toteuttamista. Varhaiskasvatusta ohjaa vahvasti ajatus siitä, että lapsi on toiminnan keskiössä. Nuoresta tieteenalasta huolimatta, varhaiskasvatuksen alalla on tutkittu jo ennen tieteenalan itsenäiseksi tunnustamista. Varhaiskasvatuksen tutkimus painottuu lapsen kasvun ja kehityksen tutkimiseen päiväkodissa. Tutkimusaiheita ovat esimerkiksi päiväkodin toiminnan, ihmisten välisten suhteiden, lapsen kasvun ja kehityksen sekä kasvatusympäristön toimivuuden tutkiminen. Tässä kandidaatin tutkielmassa tutkimuksen kohteena ovat päiväkodin johtajuuden muutokset.

Kiinnostus päiväkodin johtamisen tutkimiseen lähti omista havainnoistani. Lapsuudessani muodostamani kuva päiväkodin johtajuudesta ei vastannut yliopisto-opintojen pedagogisessa harjoittelussa muodostamaani kuvaan johtajuudesta. Olin päivähoidossa 1990-luvulla ja muistan päiväkodin johtajan osallistuneen lasten arkeen päivittäin. Hän söi meidän kanssamme ja osallistui yhteiseen toimintaan. Vuonna 2015 suorittamani viiden viikon harjoittelun aikana mielikuvani muuttui. Muistan nähneeni päiväkodin johtajan kolme kertaa viiden viikon harjoitteluni aikana. Hän ei osallistunut aktiivisesti arkeen, vaan kävi satunnaisesti eri yksiköissä sekä järjesti henkilöstön yhteiset kokoukset. Tämä havainto sai minut tutkimaan aihetta, ja yllätyksekseni sain havainnoilleni vahvistusta ensimmäisestä päiväkodin johtajuudesta tehdystä väitöskirjasta. Siinä Veijo Nivala (1999, 199) kuvaa 1990-luvun päiväkodin johtamista, jossa päiväkodin johtaja osallistui lasten arkeen. Yhdessä viimeisimmistä alan väitöskirjoista Ulla Soukainen (2015, 159–162) kuvaa varhaiskasvatuksen johtajan vastuulla olevan eri yksiköissä työskentelevien henkilöiden johtaminen sekä varhaiskasvatuksen laadun takaaminen ja huolehtiminen asiakaspalvelun toimivuudesta.

Päiväkodin johtaminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska varhaiskasvatuksen alalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Varhaiskasvatuksen muutokset heijastuvat päiväkodin johtamiseen, joka on muuttanut muotoaan uudistusten seurauksena (Fonsén, Varpunen, Kupila & Liinamaa, 2021).

Varhaiskasvatus on useiden yhteiskunnallisten paineiden keskellä, sillä alalle kohdistetaan niin koulutuspoliittisia uudistuspaineita kuin hallintoalan vaihdoksesta seuranneita varhaiskasvatuksen laadun ja kehittämisen tarvetta. Uudistus tarpeen myötä varhaiskasvatuksen johtajuus ja opettajien rooli ovat nousseet tarkastelun kohteeksi. (Fonsén ym., 2021, 54.)

Aluksi päiväkodin johtajuuden tutkiminen oli pitkälti aiheen kuvailua (Nivala, 1999). Päiväkodin johtaminen koki muutoksen ja sitä lähdettiin tutkimaan. Halttunen (2009) tutki päiväkodin johtajuuden muutosta kohti hajautettua johtajuutta. Hajautettu päiväkodin johtajuus lisäsi tutkijoiden kiinnostusta ja sitä lähestyttiin eri johtamistyylien näkökulmista. Akselin (2013) lähestyi hajautettua päiväkodin johtajuutta strategisen johtajuuden näkökulmasta. Fonsén (2014) tutki pedagogisen johtajuuden merkitystä päiväkodin johtamisella ja Heikka (2014) lähestyi hajautettua johtajuutta jaetun johtajuuden näkökulmasta. Yhdessä viimeisimmistä tutkimuksista Halttunen, Waniganayake ja Heikka (2019) lähestyivät päiväkodin johtajuutta organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta, siinä yhdistyivät pedagoginen johtajuus, asiantuntijuus ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen.

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla tutkia millaisia muutoksia päiväkodin johtajuudessa on tapahtunut Suomessa. Toisin sanoen päiväkodin johtajuudessa tapahtuneiden muutosten tutkiminen on organisaatiossa tapahtuneiden muutosten tutkimista. Millainen vaikutus organisaation muutoksilla on ollut johtamiseen? Millainen muutos organisaatiossa on tapahtunut johtamisen muutosten seurauksena? Johdannon jälkeen tutkielman toisessa luvussa käydään lyhyesti läpi johtajuuden historia sekä pohjustetaan päiväkodin johtajuuden tarkastelunäkökulma. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen rakenne ja kerrotaan millä tavalla tutkimusaineisto on kerätty. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Kuvataan millaisia muutoksia johtajuudessa on tapahtunut ja miten päiväkodin organisaatio on muuttunut sekä lopuksi pohdinta tuloksista ja ajatuksia jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2. Johtajuus

Johtajuus koostuu johtajasta, johtamistaidoista ja johtamisen kohteista (Robbins & Coulter, 2009). Johtaja on henkilö, joka johtaa organisaatiota sekä vastaa kokonaisuudesta, jossa työskentelee muita ihmisiä ja heidän toiminnallaan on tavoitteita. Johtaminen tarkoittaa asioiden ja ihmisten johtamista. Se on toiminnan kokonaisuus, jonka avulla organisaatio pyrkii menestymään. Johtamisessa yhdistyvät johtajan valta ja vastuu sekä ihmisistä välittäminen. (Robbins & Coulter, 2009, 22–26.) Englannin kielessä johtamisesta käytetään kahta termiä, leadership joka tarkoittaa ihmisten johtamista ja management joka tarkoittaa asioiden johtamista (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2015, 250). Tässä kandidaatin tutkielmassa tutkitaan sekä johtajuutta että johtamista, sillä ne yhdistyvät toisiinsa.

Johtamisen tutkimisen tutkimisessa johtamisympäristön tuntemus on keskeistä. Tulee määritellä se millaisessa ympäristössä johtamista toteutetaan. Harisalón (2009) mukaan johtaminen on hallinnollisen järjestelmän välttämätön osa ja samalla se kiinnittyy osaksi suurempaa kokonaisuutta, organisaatiota. Johtaminen ja organisaatio ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaatio tarvitsee johtamista ja johtaminen tarvitsee organisaation, jossa toimia. (Harisalo, 2009, 15.) Näin ollen johtamista tutkitaan organisaation tutkimuksen sisällä.

Klassisia koulukuntia pidetään ensimmäisenä näkökulmana organisaatiotutkimukseen, joka alkoi 1900-luvun alussa (Puusa, ym., 2015). Klassiset koulukunnat tarkastelevat organisaatiota sisäisten toimintojen tehokkuuden näkökulmasta. Klassiset koulukunnat koostuvat Max Weberin byrokraattisesta rationaalisuudesta, Fredrick Taylorin tieteellisestä johtamis- ja organisointitavasta sekä Henry Fayolin käytännön johtamisen tutkimisesta. Sisäisen tehokkuuden jälkeen organisaatiotutkimuksen näkökulma alkoi painottua ihmisten käyttäytymisen tutkimiseen ja syntyi ihmissuhdekoulukunta. Koulukunta sai alkunsa Elton Mayon Hawthornen tehtaalla vuosina 1924 –1932 työntekijöille tekemistä kokeista, joissa tutkittiin olosuhteiden muutosten vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. (Puusa, ym., 2015, 1–32.)

Organisaatiotutkimus siirtyi työpaikan rakenteiden tarkastelemisesta työyhteisön sosiaalisten rakenteiden tarkastelemiseen. Mielenkiinto kohdistui 1960 ja 1970 –luvulta lähtien kontingenssiteoriaan, jossa näkökulmana oli organisaation ja ympäristön vuorovaikutuksen tarkastelu (Puusa, ym., 2015). Ihmisryhmien elintapojen eroon oli kiinnitetty jo aiemmin huomiota. Organisaatiotutkimukseen kulttuurin näkökulma tuli 1980-luvulla. Viimeisimpänä

1990-luvulta alkanut postmodernikoulukunta, jossa tarkastellaan tiimi-, projekti- ja prosessin johtamista, verkostoja ja jaettua johtajuutta. (Puusa, ym., 2015, 1–32.) Johtamistutkimuksella ei ole vielä kovin pitkä historia ja siirtymät tapahtuvat saman paradigman sisällä, edelleen johtamista tutkitaan ihmissuhdekoulukunnan sisällä.

Tutkimuksia päiväkodin johtamisesta Suomessa alkoi ilmestyä vuodesta 1999 lähtien. Sen myötä päiväkodin johtamisen käsitteistö alkoi muotoutua. Ensimmäisenä palvelujohtaminen alkoi määrittää päiväkodin johtamista 1980-luvun lopulla (Nivala, 1999). Palvelujohtamisen käsite tuli kuntaorganisaation palvelukeskeisyyden lisääntymisen myötä. Täällä tarkoitettiin sitä, että organisaatiokulttuurissa korostuivat palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys sekä se, että palvelujen kehittämisellä oli pyrkimys tehostaa organisaation toimintaa. Palveluajatteluun yhdistyi laatuajattelu 1990-luvun lopulla. Tämä tarkoitti sitä, että organisaatiot alkoivat keräämään asiakaspalautetta palvelun kehittämiseksi. Kuitenkaan kiinnostus päiväkodin johtamisen tutkimiseen ei lisääntynyt. Päivähoidon osalta mielenkiinto kohdistui pedagogisen laadun kehittämiseen. (Nivala, 1999, 21–22.)

Päiväkodin johtamisen tutkimus lisääntyi 2000-luvulla ja yksi keskeinen johtajuus käsite on pedagoginen johtajuus. Parrilan ja Fonsénin (2016) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa yhdistyvät henkilöstöjohtaminen ja koko organisaatiokulttuurin pedagoginen johtaminen jaetun johtajuuden keinoin. Pedagoginen johtaminen nojaa vahvasti yhteiseen arvopohjaan. Tavoitteena on laadukkaan pedagogiikan takaaminen ja kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa. (Parrila & Fonsén, 2016, 24.) Pedagoginen johtajuus yhdistyy jaettuun johtajuuteen, joka on toinen keskeinen päiväkodin johtamisen käsite. Parrilan ja Fonsénin (2016) mukaan jaettu johtajuus tarkoittaa vastuun jakamista kaikille organisaation tasoille. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä päiväkodin sisällä että ulkopuolella kannetaan yhdessä vastuu laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisesta. Päiväkodin johtaja yhdessä poliittisten päättäjien kanssa huolehtii riittävästä resursseista laadukkaalle varhaiskasvatukselle. (Parrila & Fonsén, 2016, 29.) Heikka (2016) lisää tähän, että jaettu pedagoginen johtajuus tarkoittaa kasvatusyhteisön sisäisten ja ulkoisten toimijoiden yhteistä johtamistoiminnan pedagogista kehittämistä. Tavoitteena on saada kasvatusyhteisön johtajuus toimimaan tehokkaasti ja saattaa kaikki osalliseksi yhteisen toiminnan kehittämiseen. Käytännössä jaettu johtajuus tarkoittaa johtamisvastuiden ja -tehtävien jakamista kasvatusyhteisön eri jäsenille. (Heikka, 2016, 44–45.) Päiväkodin johtajuuden tutkimusten keskeiset johtajuus käsitteet ovat pedagoginen ja jaettu johtajuus.

3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Toteutin kandidaatin tutkielmani systemaattisena kirjallisuuskatsauksena suomalaisen päiväkodin johtajuudesta tehtyyn tutkimukseen. Aloitin tutkielmani tekemisen etsimällä aiheeseen soveltuvaa lähdeaineistoa eri tietokannoista. Rajasin tutkimusaineistoni suomalaisiin päiväkodin johtamisesta tehtyihin väitöskirjoihin ja vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin, koska tarkoitukseni oli muodostaa kokonaiskatsaus suomalaisesta päiväkodin johtamisesta, ei vertailla ei maiden päiväkodin johtamista.

Jo tiedonhaun alkuvaiheessa ilmeni, ettei tutkimustietoa aiheesta ollut kovin paljon saatavilla, joten päätin sisällyttää mukaan kaikki aiheesta tehdyt väitöskirjat sekä soveltuvat artikkelit. Lähestyin aineistoani tutkimuskysymykseni kautta; mitä muutoksia suomalaisessa päiväkodin johtajuudessa on tapahtunut. Tarkentavina alakysymyksinä käytin: Millaisena päiväkodin johtaminen kuvataan eri muutosvaiheissa? Mikä sai aikaan muutokset? Miksi piti muuttua? Lähdin systemaattisesti tarkastelemaan tutkimusaineistoani. Tutkielmaa työstäessäni käytin apuotsikoita, joiden alle keräsin teemoittain tietoja eri tutkimuksista. Näitä teemoja oli muun muassa päiväkodin johtajan työnkuva, johtajan rooli suhteessa alaisiin tai lapsiin tai vanhempiin, lain näkökulma johtamiseen. Teemoja vertailemalla sain päiväkodin johtamisessa tapahtuneet muutokset esille. Apuotsikoiden alle keräsin tietoa aluksi kaikista väitöskirjoista ja tämän jälkeen täydensin kokonaisuuttani artikkeleilla. Salmisen (2011, 9–10) mukaan tutkimuskysymyksen tulee olla selkeä, valittujen tutkimusten laatu korkea ja niitä tulee reflektoida objektiivisesti, sillä tavoitteena on systemoinnin avulla etsiä ja arvioida tietoa.

Tutkimusaineistoa etsiessäni tein hakuja viiteen eri tietokantaan: Oula-Finna, Google Scholar, Scopus, Ebsco ja ProQuest. Lisäksi käytin apunani yliopiston kirjaston informaattikkoa, jotta voisin tarkistaa olenko löytänyt kaikki tutkielmaani soveltuvat lähteet eri tietokannoista. Kirjaston informaattikko myös täsmensi hakusanojani. Käyttämäni hakusanat eri tietokannoista etsimääni tutkimusaineistoon olivat: varkaiskasvatus, päiväkotito, päivähoito, johtajuus, johtaja ja johtaminen sekä englanniksi pedagogical leadership, early childhood education ja kindergarten. Tietokannoista löytyi kuusi väitöskirjaa ja seitsemän artikkelia, jotka käsitelivät tutkimuksen kohteena olevaa aihetta. Butlerin, Hallin ja Copnellin, (2016) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on vastata tiettyyn ennalta määriteltyyn kysymykseen, joka muodostaa pohjan koko tarkasteluprosessille ja ohjaa hakustrategioiden muodostumista. Hakustrategialla tarkoitetaan ennalta suunniteltua tiedonhankintatapaa. Myös

Butler, Hall ja Copnell (2016, 242) suosittelevat käyttämään kirjaston tiedonhankinta-asiantuntijaa, jotta hakusanat täsmentyvät ja aineisto löytyy asianmukaisista tietokannoista.

Yleensä on tarpeen tehdä rajauksia alkuperäisaineistoon, jotta tutkimusaineisto koostuisi mahdollisimman edustavasta joukosta tutkimuksia. Minun ei tarvinnut tehdä tarkentavia rajauksia, sillä päärajaukseni olivat riittäviä, koska käytin kaikkia tutkielmani aiheeseen soveltuvia väitöskirjoja ja artikkeleja. Lisäksi yleensä tehdään neljä kirjallisuushakua, jotta kaikki aiheeseen soveltuva aineisto löydetään. Systemoitu kirjallisuuskatsaus toteutetaan rajaamalla aihepiiri mahdollisimman tarkasti (Metsämuuronen, 2006). Tämän jälkeen alkuperäisaineistosta valikoidaan edustava joukko tutkimuksia ja tehdään rajauksia; millaisia tutkimuksia systematisoituun kirjallisuuskatsaukseen halutaan ottaa mukaan. Ensin etsitään erilaisista tietokannoista, tämän jälkeen tutkitaan löytyneiden tutkimusten lähdeluetteloita ja viitetietoja. Tarkistetaan kirjallisuudesta löytyneitä lähteitä ja aiheen historiaa. Lisäksi tutkitaan harmaata kirjallisuutta eli millaisia lähteitä esimerkiksi viranomaiset käyttävät aihetta käsiteltäessä ja voidaanko näitä ottaa mukaan aineistoon. (Metsämuuronen, 2006, 37.) Päiväkodin johtajuudesta väitöskirjan ovat tehneet Nivala (1999) Halttunen (2009), Akselin (2013), Fonsén (2014) ja Heikka (2014) sekä Soukainen (2015). Metsämuuronen (2006) nostaa esiin puutteita, jotka vähentävät tutkimuksen luotettavuutta. Puutteilla Metsämuuronen (2006, 37) tarkoittaa liian laajan aineiston valikoimista tutkimuskohteeksi, omien kiinnostuksen kohteiden liian voimakas ohjaavuus, lähteiden epäjohdonmukaisuus aiheen käsittelyssä sekä kirjava lähteiden laatu. Seuraavaksi lyhyt esittely tutkimusaineistoksi valikoituneista väitöskirjoista ja artikkeleista.

Veijo Nivalan (1999) tutkimus *Päiväkodin johtajuus* on ensimmäinen suomalaista päiväkodin johtajuutta käsittelevä väitöskirja. Hänen tavoitteenaan oli muodostaa käsitys siitä, mitä päiväkodin johtajuus on Suomessa. Tutkijalla oli kymmenen vuoden työkokemus päiväkodin johtamisesta, ja hän oli kerännyt tutkimusaineistoa työnsä ohella. Leena Halttunen (2009) tutki päiväkodin johtajuutta ja päivähoitoa hajautetussa organisaatiossa. Hänen tutkimuskohteenaan oli organisaatorakenteen muutoksen vaikutus päiväkodin johtamiseen ja päivähoitoon sekä millaisia muutoksia johtajuudessa tapahtui kolmen vuoden aikana. Maija-Liisa Akselin (2013) lähestyi päiväkodin johtajuutta strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskohteenaan virkamiestason johtajat, joiden johtamistyöntarinoiden avulla pyrittiin selvittämään varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen, ja mitkä tekijät ennakoivat johtajana menestymistä. Tutkimusaineisto oli kerätty yhdeksän eri kunnan varhaiskasvatuksen johtajia haastatteleamalla. Elina Fonsénin (2014) tutkimus käsittelee päiväkodin johtajuutta pedagogisen

johtamisen näkökulmasta. Hän tutki pedagogisen johtamisen toteutumista päivähoitoorganisaatiossa ja oli kiinnostunut johtajan ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta. Fonsénin tutkimus pohjautui Tampereen yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan kehittämishankkeeseen, jonka tavoitteena oli parantaa hajautetun organisaation pedagogista johtamista. Tutkimusaineisto oli kerätty haastattelemalla ja tutkimalla henkilökunnan päiväkirjoja sekä toteuttamalla kysely seitsemän eri kunnan varhaiskasvatushenkilökunnalle. Johanna Heikka (2014) lähestyi päiväkodin johtajuutta tutkimuksessaan jaetun pedagogisen johtajuuden näkökulmasta tavoitteena selvittää miten jaettu pedagoginen johtaminen toteutui varhaiskasvatuksessa. Hän käytti aineistona tutkimusartikkeleita sekä ryhmähaastatteli kymmenen eri kunnan varhaiskasvatuksen toimijoita. Ulla Soukainen (2015) tutki johtajuuden toteutumista varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Hän käytti tutkimusaineistona esimiesten haastatteluja, lomakekyselyjä ja valtakunnallista haastatteluaineistoa. Soukainen tutkimus suuntautui selkeämmin esimiehiin ja johtajiin, kun taas Halttunen tarkasteli laajemmin hajautetun johtajuuden toteutumista varhaiskasvatusyhteisössä.

Väitöskirjojen lisäksi käytin aineistona päiväkodin johtajuudesta kirjoitettuja tieteellisiä artikkeleita. Artikkeleissa mielenkiinto painottui hajautetun johtajuuden tutkimiseen eri näkökulmista. Heikka ja Hujala (2013) lähestyivät tutkimuksessaan hajautettua johtajuutta johtamisvastuiden jakaantumisen ja johtamiskäytäntöjen toimivuuden näkökulmasta. Hujala, Eskelinen, Keskinen, Chen, Inoue, Matsumoto ja Kawase (2016) tutkimuksen tavoitteena oli varhaiskasvatuksen johtajuuden ymmärtäminen hyödyntämällä viimeaikaista kansainvälistä tutkimusta. Fonsén ja Keski-Rauska (2018) sekä Heikka, Halttunen ja Waniganeyake (2018) tutkivat hajautetun johtajuuden toteutumista varhaiskasvatusyksiköissä koko henkilöstön näkökulmasta. Fonsén ja Ukkonen-Mikkola (2019) lähestyivät hajautettua johtamista tutkimalla opettajille tarjotun lisäkoulutuksen vaikutusta johtamisen kehittymiseen päiväkodissa. Halttunen, Waniganayake ja Heikka (2019) tutkivat varhaiskasvatuksen opettajien johtamistaitojen ja osaamisen kehittymistä hajautetun johtamisen mallissa. Heikan, Pitkäniemen, Kettukankaan ja Hyttisen (2019) näkökulma oli johtamisvastuiden jakautuminen hajautetussa johtajuudessa. Tutkimusaineistoni on katsaus aiempaan tutkimukseen. Kirjallisuuskatsaus kertoo mitä päiväkodin johtajuudesta on tutkittu ja mistä näkökulmista päiväkodin johtajuutta on tutkittu. Liitteenä olevassa taulukossa on kaikki väitöskirjat ja artikkelit, joita tässä kandidaatin tutkielmassa tutkitaan systemaattisesti.

4. Päiväkodin johtajuuden muutokset

Tässä luvussa kerrotaan päiväkodin johtajuudessa tapahtuneista muutoksista. Keskeistä on kuntaorganisaatioiden muutos, jonka seurauksena myös päiväkodin johtajuus muuttui. Tarkastelen tätä siirtymää ja sen vaikutuksia päiväkodin johtamiseen. Tutkielmassa tarkastelemieni tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että pedagoginen johtaminen on keskiössä määriteltäessä päiväkodin johtajuutta ja johtajuuden jakautumista varhaiskasvatusyksiköissä. Lisäksi kuvaan tässä luvussa millaisten vaiheiden kautta pedagoginen johtajuus tulee keskiöön. Käsittelen ensimmäisessä alaluvussa päiväkodin johtajuutta ennen kuntien organisaatorakenteen muutosta. Sen jälkeen siirryn kuvaamaan organisaatorakenteen muutoksen seurauksia, jossa päiväkodin johtajuuden tarkastelu painottuu pedagogiseen johtamiseen ja lopuksi tarkastelen muuttuneen johtajuusrakenteen toimivuutta.

4.1 Päiväkoti sosiaalipalveluna – päiväkodin johtaja osana lasten arkea

Päiväkodin johtaminen näyttäytyi 1990-luvulla ensisijaisesti sosiaalipalveluna. Nivala (1999) kuvaa väitöskirjassaan 1990-luvun päiväkotia arkea, jolloin hoiva korostui lasten kasvattamisessa ja johtamistehtävät hoituivat lastentarhanopettajan työn ohessa. Päiväkodin johtajalla oli yleensä lapsiryhmä vastuullaan aivan kuten muillakin lastentarhanopettajilla, eikä johtajuuden katsottu edellyttävän ammatillisia erityisvaatimuksia. Nivalan mukaan päiväkodin työkuulttuuri ei rakentunut hierarkkisesti, vaan vallitsevana työyhteisön toimintatapana oli ”kaikki tekee kaikkea”. (Nivala, 1999, 199–215.)

Lainsäädäntö on ohjannut päivähoitotoimintaa 1970-luvulta lähtien. Nivala (1999) korostaa tutkimuksessaan päivähoitolain merkitystä päiväkodin johtamiselle. Yhteiskunnan päivähoidolle asettamat tavoitteet esitettiin ensimmäisessä päivähoitolaissa 1970-luvun alussa. Nivala nostaa laista erityisesti esiin päivähoidon tehtävät, jotka ohjaavat päiväkodin johtajan työtä. Päivähoidon tehtävä oli kotikasvatuksen tukeminen ja lapsen persoonallisuuden tasapainoinen kehittäminen. Lisäksi päivähoidolla oli koulutus- ja sosiaalipoliittisia tehtäviä, joilla muun muassa mahdollistettiin vanhempien työssäkäynti, ja toteutettiin myös laadukkaalla päivähoidon sisällöllä toteutettiin ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä. Nivala selitti vanhempien työssä käynnin edistämistä sillä, että päivähoitolain (1973/36 § 2) mukaan kaikilla lapsilla oli mahdollisuus päästä päivähoitoon. Vanhemmilla oli subjektiivinen oikeus alle kuusivuotiaan lapsen päivähoitoon ennen lapsen siirtymistä esiopetuksen piiriin. Lapsen oikeus varhaiskasvatukseen alkoi esikouluikäisenä. (Nivala, 1999, 4–8.) Päivähoitolaki ei enää ohjaa

lasten päivähoitotoimintaan, sillä laki korvattiin uudella varhaiskasvatuslailla, joka tuli voimaan 1.9.2018 (Varhaiskasvatuslaki 2018/540).

Nivala (1999) kuvasi päiväkodin johtajuutta 1990-luvulla. Nivalan (1999) tavoitteena oli tarkastella päiväkodin johtajuutta kokonaisuutena ja sen kuvaamiseen hän käytti kehittämäänsä kontekstuaalista mallia. Malli sisälsi ihmiset ja yhteisöt, joiden kanssa päiväkodin johtaja oli työnsä puolesta yhteydessä. Kontekstuaalisen mallin tavoitteena oli tutkia johtajuuden toimintaympäristöjä ja ympäristöjen välisiä suhteita. Mallin avulla voitiin todeta, että johtajuus määrittyi siinä ympäristössä, jossa johtaja vaikuttaa, ei niinkään johtajan itsensä kautta. (Nivala, 1999, 79–83.) Nivalan (1999) mukaan johtajan ja alaisten välinen suhde muodostui heidän yhteisistä näkemyksistään, joiden avulla päivittäistä työtä toteutettiin. Vaikka työtä tehtiin yhdessä, johtajalla oli asiantuntijavaltaa suhteessa muihin toimijoihin päiväkodin sisällä ja sen ulkopuolella. (Nivala, 1999, 85–88.)

1990-luvulla oli tyypillistä, että päiväkodin johtaja oli päivittäin tekemisissä lasten kanssa (Nivala, 1999). Tähän kuitenkin vaikutti se, kuinka paljon päiväkodin johtajalla oli hallinnollisia töitä. Nivala kuvasi johtajia olevan tyypillisesti kahdenlaisia, toiset työskentelivät lapsiryhmävastuullisina ja toiset olivat hallinnollispedagogisia johtajia, joilla ei ollut omaa lapsiryhmää vastuullaan. Suurimmalla osalla suomalaisista päiväkodin johtajista oli 1990-luvulla vastuullaan lapsiryhmä johtamistehtävien lisäksi, sillä vain hieman yli neljännes oli pelkästään hallinnollisia johtajia. (Nivala, 1999, 128–129.)

Nivala (1999) toi esiin kaksi tekijää, joilla perusteltiin sitä, että johtaja teki pelkästään hallinnollisia tehtäviä. Lasten ja henkilökunnan määrä yksikössä oli ensimmäinen peruste. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että lasten ja henkilökunnan määrän ollessa tarpeeksi iso, päiväkodinjohtajan toimintakenttä rajoittui usein hallinnollisiin tehtäviin. Pienemmissä päiväkodeissa päiväkodin johtajalla oli paremmat mahdollisuudet osallistua päiväkodin arkeen, koska hallinnollisia tehtäviä oli luonnollisesti vähemmän. Nivala perusteli tätä sosiaalishallituksen antamalla suosituksella; mikäli päiväkodissa oli vähintään 70 lasta johtaja tulisi vapauttaa lapsiryhmätyöskentelystä. Toinen Nivalan esiin nostama tekijä oli johtajuuden lisääntyneet hallinnolliset tehtävät sekä erilaiset lisätehtävät. Näitä lisätehtäviä olivat esimerkiksi alueellisen päivähoiton koordinointi. (Nivala, 1999, 128–129.)

Päiväkodin johtajan työnkuvaan sisältyi henkilökunnan ja lapsiryhmän lisäksi yhteistyö vanhempien kanssa. Päiväkodin tavoitteena oli 1990-luvulla kotikasvatuksen tukeminen (Nivala, 1999). Nivalan tutkimus osoitti, että yhteistyö vanhempien kanssa oli varsin vähäistä.

Asiantuntijakeskeinen ajattelu ohjasi vahvasti johtajien toimintaa, eivätkä vanhemmat päässeet luonnollisella tavalla osaksi päiväkotikulttuuria ja näin osallistumaan toimintakulttuurin kehittämiseen. Tästä seurasi se, että vanhempien mahdollinen osaaminen jäi hyödyntämättä, vaikka johtajat sanoivat olevansa valmiita yhteistyöhön vanhempien kanssa. (Nivala, 1999, 200–201). Voiko todeta vahvemmin, että näyttäisi siltä, että voimakas asiantuntijakeskeinen ajattelu ja asiakaspalvelu eivät nähneet vanhempia tasavertaisina osallistujina osana päiväkodin toimintakulttuuria.

Nivalan (1999) mukaan päiväkodin johtajuuden erityisyys muihin johtamisorganisaatioihin nähden oli päiväkodin voimakas yhteisöllisyys. Päiväkodin sisäinen yhteisöllisyys nähtiin kasvatuksellisesti merkittävänä, mutta sen sisään kätkeytyi työtehtävien samankaltaisuus. Työyhteisössä oli vahva ”kaikki tekee kaikkea” -toimintatapa. Näin ollen yhteisöllisyys määritteli päiväkodin yleistä kulttuuria, jossa ei ollut hierarkioita. (Nivala, 1999, 200.) Nivalan (1999) mukaan suomalaiset päiväkotien johtajat pitivät päiväkotia lapsen kasvun paikkana, jossa kasvu yhdistyi selkeimmin hoivaan, ei oppimiseen. Hän piti ongelmallisena sitä, etteivät johtajat nähneet eroja eri ammattiryhmien tehtävissä ja vastuissa. Tässä oli vaarana tehtävien ja vastuiden samankaltaistuminen, joka johti Nivalan mukaan päiväkotityön näkymiseen vain lasten kasvun tukemisena ja hoivaan suuntautuvana päivähoidona. Päiväkodissa työskentelevien ammatillinen identiteetti ei päässyt kehittymään. (Nivala, 1999, 199). Tästä päästäänkin siihen millaisia pätevyysvaatimuksia päiväkodissa työskentelevältä henkilökunnalta vaadittiin.

Suomessa päiväkodin opetus- ja kasvatustehtävissä toimivilta vaaditaan, että on laissa määrätty kelpoisuusvaatimukset. Nivala (1999) pohti päiväkodin henkilöstöä koskevia ammattitaitovaatimuksia. Hän totesi henkilöstöllä olevan rakenteellista asiantuntijavaltaa päiväkodeissa suhteessa pätevyyteen. (Nivala, 1999, 90–91). Toisaalta mielenkiintoinen huomio oli se, että Nivalan (1999) mukaan Suomessa ei erityisesti kouluttauduta päiväkodin johtajiksi, vaikka päiväkodin johtajana toimiminen pelkällä lastentarhanopettajan osaamisella koettiin haasteellisena. Monet Nivalan tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat kuitenkin kokivat, ettei heidän koulutuksensa lastentarhanopettajaksi antanut valmiuksia toimia johtamistehtävissä. Tästä syystä lisäkoulutus koettiin tarpeellisena johtamistehtävistä selviytyäkseen. (Nivala, 1999, 139.) Vielä kymmenen vuotta Nivalan tutkimuksen jälkeen Halttunen (2009, 37) ihmettelee, ettei päiväkodin johtajilta vaadita ylempää korkeakoulututkintoa. Aiheeseen on tartuttu, ja uudessa varhaiskasvatuslaissa (2018/540 § 31) päiväkodin johtajalta vaaditaan joko varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin pätevyys,

sekä lisäksi henkilöllä on oltava kasvatustieteen maisterin tutkinto, sekä johtamistaitoja. Nämä kelpoisuusvaatimusten lisäykset ovat tuoneet kaivattua osaamista päiväkodin johtamiseen.

4.2 Päivähoidon johtajuus hajautetussa organisaatiossa – pedagoginen johtajuus nostaa päätä

Päivähoidon organisaatorakenne muuttui 2000-luvun alussa kuntien organisaatorakenteen muutosten seurauksena. Organisaatorakenteen muutos vaikutti myös päiväkodin johtajuuteen (Halttunen, 2009). Uudesta johtamismallista alettiin käyttää nimeä hajautettu johtaminen. Tällä hän tarkoitti johtamismallin muutosta, jossa päiväkodin johtajan työnkuva muuttui yhden päiväkodin johtamisesta useamman päiväkodin johtamiseksi. (Halttunen, 2009, 138.) Muutos organisaatorakenteessa sai aikaan myös muutoksia päiväkodin työntekijöiden työnkuviin (Halttunen, 2009, 11). Mitä muutoksia johtajan työnkuvassa tapahtui siirryttäessä hajautettuihin organisaatioihin? Päiväkodin organisaatio koki muutoksen, jonka seurauksena henkilökunnan ja johtajan työnkuva muuttuivat ja erilaistuivat (Halttunen, 2009). Päiväkodin johtaja keskittyi johtamaan yksiköitään ja henkilökunnan tehtäväksi määrittyi arjen pyörittäminen. (Halttunen 2009, 138.)

Hajautetun organisaation muodon päivähoito sai selkeästi vasta 2000-luvulla, mutta sen juuret ovat 1990-luvulla. Halttunen (2009) kertoi syitä, miksi päivähoito alkoi muodostua kohti hajautettuja organisaatioita 1990-luvulla. Taloudellinen lama ajoi kunnat uudistamaan organisaatorakennetta, mikä sai aikaan uudenlaisia näkemyksiä organisaatioista, työstä ja johtajuudesta. Halttunen kuvaa muutoksen olevan kohti laajempia johtamiskokonaisuuksia. Päiväkodin johtajalle tulivat myös perhepäivähoidon esimiestehtävät. Lisäksi myös muut lasten leikkitoimintaa ja päivähoitotoimintaa harjoittavat yksiköt tulivat päiväkodin johtajan alaisuuteen. Päiväkodin johtajan työ muuttui usean päivähoitoyksikön johtamiseksi. Näin ollen hajautettu organisaatio oli uusi tapa järjestää päivähoiton johtajuus, kuitenkin tulee huomioida, että toimintamallit vaihtelivat kunnittain. (Halttunen, 2009, 52.)

Muutoksia päiväkodin johtamisessa Halttunen (2009) kuvasi vaihe vaiheelta. Ensimmäisenä ajanjaksona oli päiväkodin johtajat, jotka olivat samanaikaisesti lastentarhanopettajia ja työskentelivät omassa lapsiryhmässä. Tämän jälkeen olivat päiväkodin johtajat, jotka yrittivät johtajan töiden ohella toimia lastentarhanopettajina. Seuraavaksi päiväkodin johtajat keskittyivät pelkästään johtamistehtäviin ja heidän työnkuvansa muuttui hajautettujen organisaatioiden johtamiseksi. (Halttunen, 2009, 48.) Vaikuttaa siltä, että johtajan työt

lisääntyivät organisaatorakenteen muutoksen seurauksena ja päiväkodin johtajilla oli päivähoitoyksikön johtamistöiden määrästä riippuen aikaa työskennellä henkilökunnan ja lasten kanssa.

Johtajan rooli työyhteisössä oli muuttunut. Työntekijät kokivat johtajan läsnäolon tarpeellisenä, mutta kuvasivat johtajalla olevan arjessa vähän kohtaamisia lasten ja henkilökunnan kanssa hajautettuun johtajuuteen siirryttäessä (Halttunen, 2009). Konkreettinen esimerkki tästä oli muun muassa se, että johtajan apua ristiriitatilanteiden hoitamiseen pyydettiin vasta, kun henkilökunta oli itse yrittänyt ratkaista tilanteen. Aiemmin apua pyydettiin aikaisemmin, eikä vasta viimeisenä vaihtoehtona. Näin ollen johtajan rooli työyhteisössä nähtiin olevan läsnäolo muutos- ja ongelmatilanteissa, henkilöstön valvonnassa ja toiminnan kehittämisessä sekä tuen antamisessa työntekijöille, perheille, lapsille ja sosiaalityöntekijöille, kuten lastensuojelun ammattilaisille. Ongelmana pidettiin sitä, että läsnäolon määrän vähentyminen arjen tilanteissa johti siihen, ettei johtaja tuntenut työntekijöitä, lapsia ja perheitä, sekä pedagoginen johtaminen jäi vähemmälle huomiolle. (Halttunen, 2009, 100–109.) Voidaan todeta, että päiväkodin johtajan ja henkilöstön väliset roolit muuttuivat itsenäisemmiksi ja johtajan läsnäolon määrä vähentyi hajautettuun johtajuuteen siirryttäessä.

Päiväkodin henkilökunnan ammatilliset pätevyudet nousivat esille 2000-luvulla. Halttunen (2009) kuvasi päiväkodin henkilökunnan olevan moniammatillinen työyhteisö, jonka jäsenien ammatillinen pätevyys määritellään lailla. Vuonna 2005 tuli voimaan laki sosiaalihuollon ammatillisista kelpoisuusvaatimuksista (Kelpoisuuslaki 2005/272). Lain tarkoituksena oli edistää sosiaalihuollon asiakkaiden hyvää kohtelua ja varmistaa sosiaalihuollon henkilöstön ammatillinen osaaminen (Kelpoisuuslaki 2005/272 § 1). Lakiuudistuksessa ei kuitenkaan muutettu päiväkodin johtajien kelpoisuusvaatimuksia, vaikka jo ennen lakimuutosta oli käyty keskustelua ylemmän korkeakoulututkinnon asettamisesta kelpoisuusvaatimukseksi. Päiväkodin johtajana toimimiseen riitti lastentarhanopettajan pätevyys ja johtamistaitoja (Halttunen, 2009, 37; Kelpoisuuslaki 2005/272 § 7, § 9,3.) Laki sosiaalihuollon ammatillisista kelpoisuusvaatimuksista on myöhemmin kumottu, ja tällä hetkellä varhaiskasvatuksen ammattilaisten kelpoisuusvaatimukset määritellään varhaiskasvatuslaissa (2018/540), joka tuli voimaan 2018. Vaikuttaisi siltä, että päiväkodin henkilökunnan ammatillisesta osaamisesta ja sen päivittämisestä on käyty yhteiskunnallista keskustelua, koska on päädytty tarkentamaan pätevyyskysymyksiä.

Päiväkodin johtajien ja kuntien toimintaa ohjataan lailla. Päivähoitolaki (1973/36 § 11) velvoitti kunnat järjestämään lapsille päivähoitoa tai valvomaan päivähoitoa sen laajuisena kuin kunnan tarve sitä edellytti. Päivähoidolla tarkoitettiin lain mukaan lapsen hoidon järjestämistä päivähoitona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana (Päivähoitolaki 1973/36 § 1). Päivähoitolaissa ei määritellä päivähoiton organisaatorakennetta. Tällä hetkellä varhaiskasvatuslaki (2018/540 § 2) määrittelee varhaiskasvatuksen olevan lapsen kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostama kokonaisuus, jota toteutetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti toiminnan painoutuessa pedagogiikkaan. Vertailtaessa päivähoito- ja varhaiskasvatuslakia löytyi yksi selkeä ero; päivähoitolaki painottuu hoivaan ja varhaiskasvatuslaki pedagogiikkaan. Lisäksi sekä Nivala (1999) että Halttunen (2009) kuvaavat päiväkodin olleen 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa hoivaan painottuvaa lasten kasvattamista.

4.3 Pedagoginen, strateginen ja jaettu johtajuus – varhaiskasvatus -sana käyttöön yleisemmin

Päiväkodin johtaminen muuttui 2000-luvun alussa kuntaorganisaatioiden muutosten seurauksena hajautetun johtajuuden malliin. Hajautettuun johtajuuteen siirtymisen myötä päiväkodin johtajuutta alettiin tutkia eri näkökulmista ja monipuolisemmin. Päiväkodin johtajuutta 2010-luvulla lähestyttiin strategisen johtajuuden, pedagogisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden näkökulmista. Tutkijoiden kiinnostus päiväkodin johtamisen tutkimista kohtaan lisääntyi vuodesta 2013 lähtien. Lisäksi 2010-luvulla varhaiskasvatuksen käsite alkoi yleisemmin esiintymään tutkimuksissa.

Varhaiskasvatuksen esiintyminen valtakunnallisissa asiakirjoissa vakiinnutti sen asemaa. Esimerkiksi laadittiin valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma 2011, 32). 'Varhaiskasvatus' ja 'päivähoito' käsitteiden vaihteleva esiintyminen johtui käsitteistön uudistumisesta (Fonsén, 2014). Ennen uuden varhaiskasvatuslain voimaantuloa oli kirjavaa käsitteiden käyttöä, sillä varhaiskasvatuksen asema vaihteli kuntien sisällä. Varhaiskasvatuksen laatu ja johtajuus olivat kuntien sisäisten intressien ohjaamia. Lisäksi Fonsén selitti, että päivähoitolain uudistamistarve tunnistettiin, mutta ongelmaksi muodostuivat eriävät mielipiteet myös varhaiskasvatuksen hallintoalasta. Valtioneuvosto kävi periaatteellisen keskustelun siitä, mitä varhaiskasvatus on ja antoi periaatepäätöksen varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista (2002). Edelleen käytiin

keskusteltiin siitä, kuuluiko varhaiskasvatus sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen vai pitäisikö sen siirtää opetus- ja kulttuuriministeriöön. (Fonsén, 2014, 18–20). Muutos toteutui Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa (2011). Siinä esitettiin uudistettavaksi varhaiskasvatusta ja päivähoitojärjestelmää koskeva laki sekä päädyttiin siirtämään hallinto ja ohjaus opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma, 2011, 32.)

Päivähoitolaki (1973/36) ei tuntenut käsitettä varhaiskasvatus. Varhaiskasvatus määritellään laissa vasta varhaiskasvatustutkimuksen voimaan tulon myötä. Akselin (2013) toi esiin varhaiskasvatustutkimuksen määritelmän laaja-alaisuuden, joka tarkoitti varhaiskasvatustutkimuksen perustuvan tutkimustietoon, laaja-alaiseen ja monitieteiseen tietoon. Leikkitoiminnasta ei ole enää 2000-luvulla puhuttu, vaan avoimesta varhaiskasvatuksesta. Akselin lisäksi tarkensi varhaiskasvatustutkimuksen olevan julkisen palvelujärjestelmän piirissä tuotettua varhaiskasvatustutkimusta, kotona harjoitettavaa kasvatustoimintaa, sekä erilaisten järjestöjen ja seurakunnan tarjoamaa toimintaa lapsille ja lapsiperheille. Varhaiskasvatustutkimuksella tarkoitetaan kunnan tai yksityisten toimijoiden tarjoamaa päivähoitoa, esiopetusta ja muuta varhaiskasvatustutkimusta. Esiopetus on vuotta ennen kouluun siirtymistä tarjottavaa suunnitelmallista opetus- ja kasvatustyötä, jonka tavoitteena ovat lapsen kouluvalmiudet. (Akselin, 2013, 28–29).

Lisäksi havaitsin, että tutkijoiden käytössä varhaiskasvatus -termi on ollut jo pidempään, sillä kaikissa tutkielmaani valituissa väitöskirjoissa ja artikkeleissa esiintyi käsite varhaiskasvatus. Havaitsin myös, että Akselinin (2013) väitöskirjasta lähtien käytettiin selkeämmin ja johdonmukaisemmin termiä varhaiskasvatus päivähoito sijasta, sillä Halttusen (2009) väitöskirjassa käytettiin pääasiassa sanaa päivähoito. Tästä voidaan päätellä, että johdonmukaisempi varhaiskasvatustutkimuksen käyttö alkoi 2010-luvulla. Seuraavaksi kuvaan lyhyesti päiväkotien ja yhteiskunnan tilannetta 2010-luvun alussa, jotta muodostuisi selkeämpi kuva millaisessa muutosvaiheessa ollaan menossa.

Päivähoito-organisaatiot olivat muuttumassa kohti varhaiskasvatusta (Fonsén, 2014). Kunnallinen hallinnonala oli muuttumassa sosiaalitoimesta opetustoimeksi ja meneillään olivat myös kuntaliitokset sekä tarve päivittää päivähoitolaki varhaiskasvatustutkimuslaiksi. Samalla varhaiskasvatustutkimuksen organisaatiot, henkilöstö ja johtajat hakivat uutta identiteettiään. Päiväkodin johtajien työnkuva oli laajentunut ja johtamisen alueet kasvaneet. Päiväkodin johtajan työhön vahvasti liittyvä pedagoginen johtaminen oli muuttunut vaikeammin määriteltäväksi, sillä käsitteen määrittelemättömyys ja käytännön toimien vakiintumattomuus

aiheuttivat hämmennystä. Erityisesti Fonsén nosti esiin käytännön työn haasteet, sillä pedagogiseen johtamiseen kuuluvia osa-alueita ei ollut selkeästi määritelty. Sitä vastoin päiväkodin johtajan hallinnolliset ja taloudelliset työt olivat selkeämmin määritelty, mutta niiden määrän koettiin olevan esteenä laadukkaana pedagogisen johtamisen toteuttamiselle. (Fonsén, 2014, 13–14.) Vaikuttaisi siltä, että muutosten tuoma epäselvyys ja uusien käytäntöjen vakiintumattomuus tuottivat haasteita. Johtajuuden kokonaiskuva ei ollut yhtä selkeästi kuvattavissa kuin aikaisemmin. Varsinkin se, mitkä kaikki osa-alueet kuuluivat uudistuneessa työnkuvassa päiväkodin johtajille, jäivät epäselviksi.

Epäselvyyttä Akselinin (2013, 14) mukaan selitti se, että käsitys pedagogiikasta oli selkiytymätön, millaista pedagogiikkaa uudistuneissa varhaiskasvatusorganisaatioissa toteutetaan. Fonsénin (2014) lisäsi tähän, että myös pedagoginen johtaminen oli epäselvää. Pedagogisen johtamisen kehittäminen oli tärkeää, jotta voitiin yhtenäistää varhaiskasvatuksen pedagogista laatua. Fonsén (2014, 14) pyrki löytämään vastauksia näihin ongelmiin väitöskirjansa pohjana olevan kehittämishankkeen avulla, jossa oli tavoitteena tuottaa lisää tietoa varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtamisesta Suomessa. Toisaalta Akselinin (2013, 35) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuutta tarkasteltiin liian yksityiskohtaisesti, kapea-alaisesti sekä ilman kokonaisuuden hahmottamista. Yksityiskohtiin keskittyvä tutkiminen oli selvästi ristiriidassa työn luonteen kanssa, sillä päiväkodin johtajan työ on Nivalan (1999, 23) mukaan kokonaisuuden hallintaa ja johtamista, jossa tulisi ymmärtää kontekstuaalisuus.

Fonsén (2014) piti yhtenä epäselvyyttä selittävänä tekijänä pedagogisen johtajuuden ristipainetta. Yksittäisen kasvattajan oli vaikea tuoda pedagoginen osaaminen esiin, jos organisaatiokulttuuria hallitsee vanhentuneet käytännöt. Korostettiin lapsiryhmävastuullisen lastentarhanopettajan pedagogista vastuuta, vaikka viime kädessä johtaja vastasi pedagogiikan laadusta. (Fonsén, 2014, 26.) Tällä Fonsén tarkoitti sitä, että opettajat eivät ole tietoisia siitä minkä verran pedagogista vastuuta heillä on ja mikä on johtajan osuus työn määrästä. Halttusen (2009) väitöskirjassa esitetty hajautetun johtamisen malli, jossa päiväkodin johtaja jakaa pedagogisen vastuun lapsiryhmästä vastaavan lastentarhanopettajan kanssa, ei näytä toimivan kaikilta osin Fonsénin (2014, 99–108) esittämien tulosten perusteella.

Vastuualueiden muutos sekoitti johtajan ja henkilöstön työnkuvia. Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus määrittyi kattavana arvopohjana varhaiskasvatuksen johtamisessa. Pedagoginen johtajuus näkyi johtajan arvovalintoina kaikessa hänen työssään. Johtaja toimi arvojensa ohjaamana, otti päätöksenteossa vastuun

laadukkaan varhaiskasvatuksen edistämisestä ja ajoi lasten etuja. Johtajan tehtävänä oli nojata arvopohjaan toimiessa yhteistyössä sidosryhmien, ja tuoda pedagoginen näkökulma selkeästi esille. Fonsénin tutkimuksessa ilmeni johtajilla olevan puutteita pedagogisen johtamisen menetelmissä ja välineissä sekä ajantasaisissa pedagogiikan tiedoissa. Vastuun ja vallan jakamisessa esiintyi ongelmia, sillä toimenkuvia ei oltu määritelty riittävän selkeästi ja vastuu jakautui epätasaisesti. Vaarana nähtiin olevan se, että pedagogisesta johtamisesta vastaavalla ei ollut aikaa pedagogisen johtamisen toteuttamiseen. Lisäksi johtajalla saattoi olla selkiytymätön kuva pedagogisen johtamisen perustehtävästä. Heikko pedagogiikan arvostus kuntaorganisaatioissa ja organisaatio kulttuurissa vaikeuttivat johtajan pedagogisen johtamisen toteuttamista sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen takaamista lapsiryhmissä. (Fonsén, 2014, 99–108.)

Myös Heikan (2014) tutkimus osoitti pedagogisen johtamisen olevan johtamistyön keskiössä, mutta samalla johtajat kokivat ajanpuutteen vähentävän käytännön pedagogista yhteistyötä varhaiskasvatuksen opettajien kanssa. Johtajan tehtävänä oli muiden työhön vaikuttaminen, mutta samalla varhaiskasvatuksen opettajat eivät kokeneet arjessa tehtyjen pedagogisten ratkaisujen olevan pedagogista johtamista. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ymmärrys oli mikrotasolla johtajakeskeinen ja makrotasolla järjestelmäkeskeinen. Toisaalta haasteena oli johtajan etäännyminen päivittäisistä käytännöistä. Lisäksi pedagoginen johtajuus oli irrallinen kokonaisuus, eikä yhteisen kehitysstrategian rakentaminen onnistunut. Ilmeni, että ne henkilöt, jotka tekivät kuntatasolla päätöksiä varhaiskasvatuksen suhteen eivät olleet perillä arkitodellisuudesta. (Heikka, 2014, 62–65.)

Päiväkodin johtajuutta lähestyttiin myös muista näkökulmista 2010-luvulla. Akselin (2013) tutki kuntatason päiväkodin strategista johtamista. Hänen tutkimusaineistonaan olivat johtamistyöntarinat, joiden avulla hän pyrki selvittämään päiväkodin johtajan kasvua strategiseksi johtajaksi ja etsi tekijöitä, jotka edesauttavat menestymään johtajana. Hänen tutkimustulostensa mukaan päiväkodin johtajan kasvu strategiseksi johtajaksi menestymisen elementtejä olivat suhdetoiminta, kokemus, asiantuntijuus, yhteistyö ja ammatillinen kehittyminen. (Akselin, 2013, 145.) Akselinin tutkimuksessa päiväkodin johtajuutta lähestytään organisaatiojohtamisen näkökulmasta. Päiväkodin johtajan työnkuvassa korostui Akselinin (2013) tutkimuksen mukaan suhdetoiminta.

Päiväkodin johtajan yhteistyö vanhempien kanssa katsottiin myös olevan suhdetyötä. Johtajan keskeinen tehtävä oli olla varhaiskasvatuksen asiantuntija sekä organisaation sisäisille että

ulkoisille sidosryhmille (Akselin, 2013). Suhdetoiminta oli erityisesti yhteydessä taloudellisten asioiden hoitamiseen. Akselin kuvasi tätä sillä, että käytännössä päiväkodin johtaja jakoi vastuuta taloudellisissa asioissa kunnallisissa päiväkodeissa yhdessä poliittisten ja ammatillisten luottamushenkilöiden kanssa. Päiväkodin johtajan rooli yhteistyössä oli vastata varhaiskasvatuksen asiantuntijuudesta. Näin ollen suhdetoiminnan kannalta merkityksellisenä nähtiin verkostoituminen ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana esiintyminen eri tilanteissa. Tästä syystä suhdetoiminta nähtiin keskeisenä päämääränä varhaiskasvatuksen johtajan työssä. Akselinin mukaan johtajan tehtävä oli nimenomaan varhaiskasvatuksen äänen kuuluviin saaminen. Vaikuttaminen kaupungin strategiaan tiiviillä yhteistyöllä sivistystoimen ja poliitikkojen kanssa sekä panostamaan julkisiin esiintymisiin, joilla vahvistettiin varhaiskasvatuksen identiteettiä. (Akselin, 2013, 147–148.) Yksi selkeä muutos päiväkodin johtajan roolissa oli havaittavissa, kun vertasi Nivalan ja Halttusen esittämiä kuvia Akselinin esittämään, sillä päiväkodin johtajan rooliin kuului toimia enenevässä määrin päiväkodin ulkopuolella ja tuoda varhaiskasvatuksen asemaa voimakkaammin esille sekä toimia ikään kuin varhaiskasvatuksen julkisena keulakuvana.

Varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva muuttui moniulotteisemmaksi lisääntyneen suhdetoiminnan ja tarpeen tuoda varhaiskasvatuksen asemaa selkeämmin esille 2010-luvulla. Päiväkodin johtajan työ vaati koulutuksen lisäksi laajan käytännön ja teoreettisen tietämyksen sekä ymmärrystä siitä, missä mennään ja mihin suuntaan varhaiskasvatusta tulisi kehittää. Päiväkodin hallinnolliset tehtävät veivät paljon päiväkodin johtajan työaika, kuitenkin niin, että työn keskiössä säilyivät perustehtävien hoitaminen ja pedagoginen johtaminen (Akselin, 2013, 151). Johtajan piti jatkuvasti kehittää pedagogista toimintaa ja esittää kehitysideoita päiväkodin henkilökunnalle, vanhemmille ja päiväkodin ulkopuolisille sidosryhmille (Akselin, 2013, 149–159). Näin ollen myös johtajan asiantuntijuuden merkitys nousi enemmän esiin. Menestyminen johtajana edellytti osaamisen keräämistä kokemuksen ja koulutuksen avulla (Akselin, 2013, 188–189). Akselinin (2013) mukaan asiantuntijajohtajuudella tarkoitettiin kykyä ymmärtää ja tunnistaa työyhteisön osaaminen sekä hyödyntää sitä mahdollisimman hyvin. Lisäksi asiantuntijajohtajuus miellettiin tarkoittavan kykyä johtaa itseä ja reflektoida omaa toimintaa. (Akselin, 2013, 153–154.)

Heikan (2014) tavoitteena oli ymmärtää millä tavalla mikro- ja makrotason jaettu pedagoginen johtajuus toteutui varhaiskasvatuksessa. Sidosryhmien mielestä pedagogisen johtajan tärkein tehtävä oli jakaa vastuu. Yhteinen ymmärrys johtajuudesta auttoi koko yhteisöä toimimaan tehokkaammin. Kuitenkin yhtenä selkeänä ongelmana oli se, että makrotason johtajat olivat

usein liian kaukana päivittäisistä käytännöistä, jolloin he eivät osanneet luoda toimivia strategioita pedagogiseen johtajuuteen. Johtajilla oli haasteita jakaa vastuuta pedagogiikan kehittämisestä lastentarhanopettajien kanssa. Heikan mukaan näillä löydöksillä oli merkitystä myös siihen, miten varhaiskasvatusta koskevaa politiikkaa tulisi kehittää. Johtajuuden tehostaminen voisi tapahtua siten, että luodaan toimintamalleja, jotka lisääisivät yhteistä toimintaa sidosryhmien välille ja nostaisivat varhaiskasvatuksen asemaa kansallisesti. (Heikka, 2014, 20–22.)

Heikan (2014) mukaan jaettu pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa liittyi lasten oppimiseen, henkilöstön ammatillisten valmiuksien kehittämiseen sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen ja vaikuttaminen koulutusarvoihin ja -uskomuksiin. Pedagoginen johtaja otti vastuun pienten lasten oppimisesta ja opetusmenetelmistä. Opetuspedagogiikan tuli vastata lasten taitoja ja kykyjä. Lisäksi tavoitteena oli tiedottaa ja opastaa henkilökuntaa, perheitä ja sidosryhmiä. (Heikka, 2014, 38.) Heikan esiin nostamat seikat korostivat johtajan kokonaisvaltaista vastuuta pedagogisena johtajana ja toimivien toimintamallien luomista sekä yhdisti aiempien tutkijoiden näkemyksiä (Nivala, 1999, Halttunen, 2009, Akselin, 2013, Fonsén, 2014) pedagogisen johtajan tehtävistä.

Päiväkodin johtamisen suurin haaste 2010-luvulla oli saada hajautettu johtajuus toimimaan sen kaikilla eri tasoilla. Heikan (2014) tutkimuksen mukaan hajautettu johtaminen toimi organisaation ja sidosryhmien keskinäisenä riippuvuussuhteensa toisiinsa. Jaettu johtaminen ilmeni johtamisen sijaan johtamistehtävinä, joiden avulla kasvatuksellisiin näkökulmiin osallistui henkilöitä virallisissa ja epävirallisissa johtotehtävissä. Olennaista johtajuuden toimivuuden kannalta oli selkeä käsitteiden käyttö. Lisäksi tuli huomioida toimintaympäristön konteksti ja ymmärtää ketkä kuuluivat hajautetun johtajuuden kokonaisuuteen. (Heikka, 2014, 55.) Selkeä työnjako näytti olevan avainasemassa, jotta työyhteisön arki olisi toimiva. Varhaiskasvatuksessa tapahtuneet sisällölliset ja rakenteelliset muutokset eivät ole olleet selkeitä kunnan päättäjille, ja Heikka (2014) korosti, että kunnan päättäjien ja varhaiskasvatuksen johtajien yhteistyö ei toiminut hyvin. Tämä johti siihen, ettei varhaiskasvatuksen perusarvoista ja -tarkoituksista neuvottelemisen ollut onnistunut. (Heikka, 2014, 57–58.) Samaa aihetta käsittelee Heikan ja Hujalan (2013) tutkimus, jonka kohteena oli varhaiskasvatuksen hajautetun johtamisen johtamisvastuu ja johtajuuden jakautuminen. Tutkijat huomasivat, että varhaiskasvatuksen laadun parantaminen edellytti pedagogisen johtajuuden kehittämistä. Kokonaisuus oli toimiva, kun johtamisvastuu jakautui opettajille, johtajalle, kuntien varhaiskasvatuksen johtajille ja muille sidosryhmille. Ongelmana

oli johtamisvastuun jakautuminen laajalle ja vastualueiden epäselvyys. (Heikka & Hujala, 2013, 573–577.)

Päiväkodin johtajan työnkuvan muuttuminen nosti esiin pätevyysvaatimukset 2010-luvulla. Varhaiskasvatuksen johtamistehtävissä olevilta vaadittiin korkeakoulupätevyys ja johtamistehtäviin hakeutuvat olivat tietoisia maisterin tutkinnon hyödyllisyydestä työn teon kannalta (Akselin, 2013, 191). Haasteena oli se, että kunnilla oli erilaisia käytäntöjä päiväkodinjohtajien kouluttamisessa (Fonsén, 2014). Osa kunnista oli aktiivisia koulutuksen suhteen ja järjestivät päiväkodin johtajille lisäkoulutusta. (Fonsén, 2014, 191–192.) Lisäksi lasten oikeus saada varhaiskasvatusta parani. Suomalainen päivähoitojärjestelmä mahdollistaa kaikkien lasten pääsyn päivähoitoon perhetaustasta huolimatta saamaan laadukasta varhaiskasvatusta. Muutos on tapahtunut siinä, että on siirrytty työssä käyvien vanhempien oikeudesta saada lapselle päivähoitopalvelua lapsen subjektiiviseen oikeuteen saada varhaiskasvatusta (Fonsén, 2014). Tämä tarkoittaa sitä, että päivähoitopalvelu ei ole enää yhtä vahvasti kuin aiemmin vanhempia koskeva työvoimapoliittinen kysymys, vaan jokaisen lapsen oikeus osallistua varhaiskasvatukseen. (Fonsén, 2014, 18.) Heikka (2014) nosti esiin sen, että lasten päivähoitolain (1973/36) voimaantulon myötä 1970-luvulta lähtien kaikilla lapsilla on ollut oikeus osallistua 6-vuotiaana vuoden mittaiseen esikouluun ennen koulun aloittamista. Melkein kaikki lapset osallistuivat esiopetukseen. Suurin osa lapsista, noin 60 prosenttia 1–6 vuotiaista, viedään Suomessa kunnalliseen päiväkotiin ja pieni osa perheistä vie lapsensa yksityiseen päiväkotiin. (Heikka, 2014, 23.)

4.4 Yhteisjohtajuus ja muutosjohtaminen – yhteisopettajuus

Jaetulle johtajuudelle ominaista on korostaa yksilöiden vuorovaikutusta ryhmänä ja osallistua jaettuun johtajuuteen sekä asiantuntijuuteen. Se keskittyy johtajuuden käytäntöihin ja johtajan sekä alaisten vuorovaikutussuhteeseen. (Soukainen, 2015, 63). Arjessa hyvin toimivan työnjaon saavuttamisessa oli haasteita 2010-luvulla. Heikka (2014) toi esiin, että hallinnolliset työt vievät johtajan aikaa osallistua pedagogiseen johtamiseen. Näin ollen johtamisvastuiden kasaantuminen varhaiskasvatuksen johtajalle ja vastuunjaon epätasapaino pedagogisen johtamisen osalta kuormittavat johtajia. (Heikka, 2014, 56.)

Soukainen (2015) kertoo 2000-luvulla tapahtuneita muutoksia. Päivähoitotermi muuttui varhaiskasvatukseksi 2000-luvun alussa ennen varhaiskasvatuksen siirtymistä opetus- ja kulttuuriministeriöön vuonna 2011. Samalla korostettiin sitä, ettei päivähoito ole enää

perheiden sosiaalietuus, vaan tavoitteena oli lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen laadukkaalla varhaiskasvatuksella. Lisäksi tavoitteena oli, että uusi varhaiskasvatustililaki tulisi voimaan vuoden 2015 alusta, mutta kuntien rakennemuutos hidasti lain etenemistä. Ennen lain voimaantuloa valtakunnallisilla varhaiskasvatustililasuunnitelmillä pyrittiin yhtenäistämään tasa-arvoisen varhaiskasvatuksen toteutumista kunnissa. Lisäksi kunnat laativat oman toiminnan laadun parantamiseksi yksikkökohtaiset suunnitelmat. Lapset, vanhemmat ja henkilökunta haluttiin mukaan varhaiskasvatuksen laadunarviointiin ja kehittämiseen. Huoltajat osallistuivat lapsen kasvatuksesta käytäviin keskusteluihin päivähoitohenkilökunnan kanssa. Johtaja työskenteli yhteistyössä alaistensa kanssa ja jakoi pedagogisen vastuun heidän kanssaan. (Soukainen, 2015, 15–16.) Soukainen (2015, 27) selvensi subjektiivisen päivähoito-oikeuden tarkoittavan vanhempien näkökulmasta perheelle tarjottavaa sosiaalipalvelua ja lapsen näkökulmasta oikeutta osallistua varhaiskasvatukseen.

Vanhempien roolissa suhteessa päivähoidon henkilökuntaan on tapahtunut selkeä muutos, sillä lapsen päivähoito on muuttunut asiakaspalveluksi. Vanhempien osallistuminen on lisääntynyt ja vaatimukset ovat kasvaneet. Soukainen (2015) määritteli varhaiskasvatustililalujen tarkoittavan vanhempien näkökulmasta päivähoidon ja kodin yhteistyötä, joka toteutui erilaisissa varhaiskasvatuksen muodoissa. Erilaisia varhaiskasvatuksen muotoja olivat kunnallinen ja yksityinen päivähoito, esiopetus ja avoin varhaiskasvatus. (Soukainen, 2015, 27.)

Soukainen (2015) kuvaili johtajan työn olevan moniulotteinen ja vaihtelevan kuntien intressien mukaan. Perustyö oli melko yhdenmukainen, mutta erilaiset organisaatoratkaisut vaihtelivat kunnittain. Pääsääntö oli kuitenkin, että johtajalla oli vastuullaan enemmän kuin yksi yksikkö. Näin ollen johtajan osaaminen oli noussut suurempaan arvoon, sillä johtajan työltä edellytettiin haastavamman kokonaisuuden hallintaa. (Soukainen, 2015, 19–21.) Johtajuuden tutkimisesta mielenkiintoisen teki se, ettei johtajan työnkuva ja vaadittava osaaminen ollut enää yhtä selkeästi määriteltävissä. Soukainen (2015) kuvasi päiväkodin johtamista kolmen kehitysmallin avulla. Ensinnäkin hänen mukaansa organisaatio näyttäytyi hierarkkisena järjestelmänä, jossa säännöt, roolit ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan ja johtaja vastaa päätöksenteosta. Toisekseen johtajan tuli omata hyvät vuorovaikutustaidot, kannustaa ja innostaa henkilöstöä. Kolmantena kokonaisuuteen vaikuttivat poliittiset intressit, jotka tuli huomioida organisaation sisällä ja työskennellessä sidosryhmien kanssa ja sopeuduttava vaihtuviin kunnallisiin valtasuhteisiin. (Soukainen, 2015, 33.)

Lisäksi hajautetun johtamisen mallissa johtajan työhön kuului perhepäiväkotien johtaminen. Soukaisen (2015) mukaan perhepäiväkotien johtaminen oli haasteellista, sillä yksiköissä työskentelevät tarvitsisivat paljon johtajan läsnäoloa arjessa, mutta johtajat työskentelevät muualla. Perhepäivähoitohenkilökunnalta usein puuttui varhaiskasvatuksen ammattitutkinto ja koulutuksen hankkiminen koettiin työlääksi. (Soukainen, 2015, 35–36.)

Hujala ym., (2016) lähestyivät artikkelissaan varhaiskasvatuksen johtajuutta vertailemalla niitä ja pyrkivät hyödyntämään kansainvälistä tutkimusta ymmärtääkseen mitä varhaiskasvatuksen johtaminen oli. Suomessa varhaiskasvatuksen tilanne oli 2010-luvulla se, että vastuu pedagogisesta johtamisesta oli hajanainen, eikä johtajalla tai alaisilla nähty olevan riittävää osaamista tai asiantuntijuutta, eikä oikeastaan tukeakaan tehtävän hoitamiseen. (Hujala ym., 2016, 414–415).

Selkeitä pedagogisen johtajuuden kehittämiskohteita oli varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden arvostuksen kohottaminen ja laadukkaan pedagogisen osaamisen takaaminen kasvatusyhteisöissä (Fonsén, 2014, 153). Laadukkaaseen pedagogiseen osaamiseen vaikutti henkilöstön koulutustausta. Varhaiskasvatuksen opettajien työnkuvan muuttuminen edellyttää lisäkouluttautumista. Soukainen (2015) toi esiin lastentarhanopettajien työnkuvassa tapahtuneet muutokset heidän koulutukseensa nähden. Hän käytti esimerkkinä 1970–80-luvulla valmistuneita lastentarhanopettajia, joiden työnkuvaan ei kuulunut tietokoneen tai internetin käyttö, eikä kielitaidolla ollut merkitystä päivittäisen työn kannalta. Soukainen kuvasi lastentarhanopettajien työnkuvaan kuuluvan nykyään erilaisten perheiden kohtaaminen. Perheiden rakenteet ovat muuttuneet ja monikulttuurisuus on lisääntynyt, joten kielitaidon ja eri kulttuurien ja etnisten taustojen ymmärtämisestä on tullut olennainen osa työnkuvaa. (Soukainen, 2015, 18.) On siirrytty päivähoidon tarjoamasta sosiaalipalvelusta asiakkaan palvelemiseen ja lapsen varhaiskasvatuksen tukemiseen. Voidaan päätellä, että työelämässä olevien lastentarhanopettajien koulutustausta on erilainen, sillä koulutus vastasi silloista työnkuvaa. Soukainen (2015, 19) lisää, että vuoden 2014 alusta tuli voimaan laki, joka edellyttää esimiestä järjestämään täydennyskoulutusta henkilöstölle.

Fonsén ja Ukkonen-Mikkola (2019) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen opettajille tarjottavan lisäkoulutuksen vaikutusta pedagogisen johtajuuden kehittymiseen hajautetun johtajuuden mallissa. Edellytyksenä pedagogisen johtamisen kehittymiselle Fonsén ja Ukkonen-Mikkola pitivät opettajien ajattelun ja arviointitaitojen kehittymistä sekä yhteistä ymmärrystä pedagogiikasta. Opettajien osaamisen tuli olla työnvaatimustasoa vastaava. Tutkimustulosten

mukaan lisäkoulutuksen ansioista opettajien pedagoginen osaaminen laajentui, itsevarmuus lisääntyi ja he ymmärsivät syvällisemmin vuorovaikutustaitojen merkityksen sekä lasten osallisuuden merkitys. Korkeammalla inhimillisen pääoman määrällä nähtiin olevan vaikutusta hajautetun johtajuuden toimivuuteen sekä varhaiskasvatuksen johtajan työn selkiytymiseen. Opettajalla oli lisäkoulutuksen myötä parempi osaaminen pedagogiseen johtajuuteen varhaiskasvatustiimeissä. (Fonsén & Ukkonen-Mikkola, 2019, 182–193.) Tutkimus osoitti lisäkoulutuksen täyttäneen tietotaitovajetta, joka ilmeni työnkuvan muututtua hajautettuun johtamismalliin siirryttäessä.

Uusimmat tutkimukset jatkoivat hajautetun johtajuuden toimivuuden käsittelyä. Heikan ym., (2018) tutkimuksen tärkeimmät havainnot olivat, että pedagoginen vastuu tulisi olla varhaiskasvatuksen opettajalla ja työnjaon tulisi olla selkeä. Päiväkodin johtajan vastuulla olisi pedagogiikan kehittäminen sekä antaa tukea opettajien ammatillisen identiteetin kehittymiseen ja varhaiskasvatuksen ammatillisen aseman nostaminen. (Heikka ym., 2018, 150–155.) Halttunen ym., (2019) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajalla olisi vastuu organisaatiokulttuurin ja pedagogisen johtamisen kehittämisestä sekä panostaa työhyvinvointiin. Tutkimuksen kohteena olivat varhaiskasvatusopettajien pitämät tiimikokoukset, joiden pohjalta arvioitiin, että johtajuuden pitäisi olla yhteistoiminnallista, kannustavaa, ammatillista asiantuntijuutta korostavaa ja vallan tulisi jakautua tasaisesti. (Halttunen, ym., 2019, 149–157.) Heikan ym., (2019) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen opettajat eivät ole valmistautuneita pedagogiseen johtajuuteen. Lisäksi Suomessa varhaiskasvatuksen johtajille haasteita tuottivat kuntien monitasoiset organisaatiot, jotka estivät pedagogisen johtamisen kehittämisen sidosryhmien kanssa. Tutkimusryhmän mukaan hajautettu johtajuus edellytti riittävää johtajuuden täytäntöönpanoa. Johtajan tulisi saada päiväkodin eri ammattiryhmät tietoisiksi vastuualueista, strategiasta ja visiosta, jolla toimintaa johdetaan, jotta henkilöstö kykenisi toimimaan arjessa tehokkaasti ja osallistumaan yhteiseen kehitystyöhön. Olennaisena nähtiin myös opettajien vahva sitoutuminen pedagogiseen johtajuuteen henkilöstötiimeissään. (Heikka, ym., 2019, 7–12.)

Hajautetun johtajuuden toiminnan kannalta merkittävää oli saavuttaa selkeä ja kaikkien sisäistävä johtamisrakenne, joka oli kaikkien käsityksissä samanlainen. Ihmisten välisenä ongelmana näyttäytyivät erilaiset käsitykset johtajuudesta ja johtajuuden jakautumisesta. Hajautettu johtaminen nähtiin hyvänä muutoksena, mutta sen käytännön toimivuudessa oli haasteita. Hajautetun johtajuuden käsite väistyi yhteisjohtajuuden tieltä. Fonsén ja Keski-Rauska (2018) kiteyttivät hyvin yhteisjohtajuuden tärkeimmät elementit, jotka olivat

vuorovaikutus ja huolehtiminen siitä, että yhteisöllä oli yhteinen ymmärrys organisaation todellisuudesta. Tämä tarkoitti sitä, että johtajuudessa jaettiin tehtäviä ja vastuita sekä osallistujat saatiin sitoutumaan osallistumalla yhteiseen johtamisprosessiin. Yhteisjohtajuuden tavoitteena oli lisätä luottamusta ja edistää osapuolien sitoutumista yhteisiin päämääriin. Toisaalta yhteisjohtaminen nähtiin myös muutosjohtamisena kohti hyvinvoivempaa työyhteisöä. (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 187–188.)

Pohdinta

Tässä kandidaatin tutkielmassa tutkimusaineistona oli väitöskirjoja ja tieteellisiä artikkeleita päiväkodin johtamisesta, joista vanhin oli vuodelta 1999 ja uusin 2019. Tutkimuskysymyksenä oli, mitä muutoksia päiväkodin johtajuudessa Suomessa on tapahtunut? Havaitut muutokset tapahtuivat noin kahdenkymmenen vuoden aikana. Varhaiskasvatuksen johtajuus oli kehittynyt ja muuttunut tuona aikana, vaikka tieteenala on vielä varsin nuori. Varhaiskasvatus saavutti itsenäisen tieteenalan aseman vasta 2005 (Fonsén, 2014, 20). Laajaa tutkimusaineistoa varhaiskasvatuksesta ei ole vielä saatavilla. Tutkimuksien vähäisestä määrästä johtuen oli mahdollista käyttää kaikkia aiheesta tehtyjä tutkimuksia tutkimusaineistona. Tästä syystä oli mielenkiintoista tutkia päiväkodin johtajuutta, koska tutkimusaineistoa oli selkeästi rajattavissa.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksena voidaan sanoa, että päiväkodin johtajuudessa on tapahtunut kaksi selkeää muutosta. Kuntaorganisaatioiden muutoksen seurauksena johtaminen on muuttunut yhden yksikön johtamisesta useamman varhaiskasvatuksen yksikön johtamiseksi. Päiväkodin johtaja ei ole enää tiivisti osana lasten arkea, vaan hänen työnkuvansa sisältää hallinnollisia tehtäviä ja päiväkodin ulkopuolelle sijoituvia varhaiskasvatuksen asemaa edistäviä toimia. Päiväkodin johtajuus on muuttunut lastentarhanopettajakeskeisyydestä hajautetun johtajuuden malliin, ja kehittynyt siitä yhteisjohtajuudeksi. Toinen selkeä muutos oli varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutos, mikä tarkoitti siirtymistä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön, jonka seurauksena varhaiskasvatuksen johtajan ja opettajien vaatimustaso lisääntyi, koulutustaso nousi ja ammatillinen identiteetti muuttui. Lisäksi laki lasten päivähoidosta sai väistyä ja tilalle säädettiin uusi varhaiskasvatuslaki.

Päiväkodin johtaminen on muuttunut tarkastelemani kahdenkymmenen vuoden aikana ja jotkut muutoksista ovat olleet niin suuria, ettei niiden kokonaisvaikutuksia ole ehkä osattu arvioida. Lisäksi oman haasteensa päiväkodin johtajan työhön tuovat valtakunnalliset varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat, jotka päivittyvät melko nopeaan tahtiin ja luovat tarvetta hankkia lisää koulutusta. Henkilökunnan osaaminen pyritään pitämään ajan tasalla, mutta tapahtuvatko muutokset sen verran nopeaan tahtiin, että aina ollaan myöhässä koulutautumisen suhteen. Myös yhteiskunnallinen kiinnostus varhaiskasvatuksen kehittämistä kohtaan voi luoda paineita päiväkodin johtajan työlle.

Fonsén ym. (2021) ovat tutkineet yhteiskunnallisten paineiden vaikutusta varhaiskasvatuksen johtajuudelle. Heidän tutkimustulostensa mukaan ongelmaksi muodostuvat jaetun johtajuuden epäselvät johtamisen vastualueet. Varhaiskasvatuksen johtaja ja opettajat jakavat johtamisvastuut ja -tehtävät, mutta käytännön työssä esiintyy ongelmia sen suhteen kuka todellisuudessa vastaa määritellyistä johtamisvastuista ja -tehtävistä. Lisäksi johtajien koulutuksen tulisi pohjautua vahvaan kasvatustieteen osaamiseen ja johtamistaitoihin. Myös varhaiskasvatuksen opettajien koulutusta tulisi kehittää siten, että olisi selkeästi määriteltävissä opettajien vastuut ja roolit työyhteisössä. Varhaiskasvatuksen johtaminen on jaetun johtajuuden myötä opettajan ja johtajan tiivistä yhteistyötä sekä niitä tulisi tarkastella kokonaisuutena. (Fonsén ym., 2021, 66–67.)

Viimeisimmissä väitöskirjoissa päiväkodin johtajuutta on tutkittu esimerkiksi varhaiskasvatuksen johtajuussuhteiden toteutumisen ja jaetun johtajuus ilmiön näkökulmasta. Tiihonen (2019) tutki vuorovaikutussuhteiden merkitystä jaetulle johtajuudelle ja varhaiskasvatuksen johtajuuden toteutumiselle. Varhaiskasvatuksen johtajuutta lähestyttiin myös palvelevan johtajuuden näkökulmasta. Rytönen (2019) tutki palvelevaa päiväkodin johtajuutta, jonka ideana on työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen yhteisen arvopohjan avulla. Näyttäisi siltä, että päiväkodin johtajuutta edelleen tutkitaan jaetun johtajuuden näkökulmasta. Uutena näkökulmana on johtajan arvopohjan yhteys työyhteisön hyvinvointiin. Toisaalta palvelujohtamisen termi on esiintynyt päiväkodin johtamisessa jo 1980-luvulla, jolloin kuntaorganisaatioiden palvelukeskeisyyttä alettiin lisäämään (Nivala, 1999, 21–22). Näyttäisi siltä, että päiväkodin johtamisen tutkimuksessa toistuvat samat näkökulmat. Edellä mainittuja väitöskirjoja ei oltu julkaistu tutkimusaineistoani rajatessani syksyllä 2019 ja tästä syystä ne eivät päätyneet tutkimusaineistooni.

Tutkielmani luotettavuuden kannalta arvioituna tutkimuksia, jotka käsittelevät päiväkodin johtajuutta ennen organisaation muutosta hajautettuun johtajuuteen, ei ole saatavilla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että ainoastaan Nivala (1999) on tutkinut päiväkodin johtajuutta ennen organisaatorakenteen muutosta. Tämä asettaa haasteita tutkimuksen luotettavuudelle, kun ainoastaan yksi tutkija kuvaa 1990-luvun päiväkodin johtajuutta, jolloin johtaja oli vahvasti osana lasten arkea. Muodostan omat päätelmäni 1990-luvun päiväkodin johtajuudesta ainoastaan yhden tutkijan näkemysten perusteella. Myöhemmin kiinnostus päiväkodin johtamisen tutkimiseen lisääntyi pikkuhiljaa. Kiinnostus päiväkodin johtamisen tutkimiseen lisääntyi 2010-luvulla, sillä tutkimuksia on vuoden 2013 jälkeen ilmestynyt vuosittain. Lisäksi päiväkodin johtajuudesta on vähän saatavilla määrällistä tutkimusta. Käyttämäni aineisto, joka

sisälsi kaikki aiheesta tehdyt tutkimukset, sisälsi vain kaksi tutkimusta, joiden osatutkimuksena oli käytetty määrällistä tutkimusta. Suurin osa kandidaatin tutkielmani tutkimusaineiston aineistosta oli kerätty käyttämällä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Aineisto on tyypillisimmin kerätty haastattelemalla, havainnoimalla valittua kohderyhmää tai lisäksi on käytetty kyselylomaketta. Tästä voidaan päätellä, että päiväkodin johtajuuden tieteellinen tutkimus on aiheen kuvailun vaiheessa.

Jatkotutkimusideoita voisi olla laajan valtakunnallisen tutkimusaineiston kerääminen päiväkodin johtamisesta. Valtakunnallisessa tutkimuksessa voisi ottaa huomioon myös yksityiset päiväkodit ja niiden johtamistyylit. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, onko päiväkodin johtajuudessa alueellisia eroja. Esimerkiksi onko yksityisten päiväkotien määrällä suhteessa kunnallisiin päiväkoteihin vaikutusta koko kunnan varhaiskasvatuksen johtamiseen. Tai kuinka paljon kunnan koulutuspoliittiset ratkaisut vaikuttavat päiväkodin johtajuuteen ja päiväkodin arkeen. Yksi mielenkiintoinen näkökulma päiväkodin johtamiseen voisi olla varioida Karikosken (2009) tutkimuksen ideaa tutkia varjostamalla mihin päiväkodin johtajilla todellisuudessa kuluu aikaa. Tällaisen varjostusmenetelmän käyttö voisi olla mielekäästä tutkittaessa päiväkodin johtajien todellista ajankäyttöä. Sen avulla voisi kenties tarkemmin mitata, mihin päiväkodin johtajalla kuluu aikaa ja samalla arvioida tarkemmin millainen on päiväkodin johtajien työtaakka. Samalla voisi olla mahdollista tutkia tarkemmin johtajien käyttämiä johtamistyylejä.

Lähteet

- Akselin, M-L. (2013). Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2013.
- Butler, A., Hall, H. & Copnell, B. (2016). A Guide to Writing a Qualitative Systematic Review Protocol to Enhance Evidence-Based Practice in Nursing and Health Care. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 13:3, 241–249.
- Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2014.
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 16(3), 185–200.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). 2 Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön* (s. 23–41). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Ukkonen-Mikkola, T. (2019). Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership. *Educational Research*, 61:2, 181–196.
- Fonsén, E., Varpunen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sociologia-lehti*, 1/2021.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009.
- Halttunen, L., Waniganayake, M. & Heikka, J. (2019). Teacher Leadership Repertoires in the Context of Early Childhood Education Team Meeting in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 8(1), 143–161.
- Harisalo, R., (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2009.
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print, Tampere 2014.
- Heikka, J (2016). 3 Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön* (s. 43–57). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Heikka, J., Halttunen, L. & Waniganayake, M. (2018). Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. *Early Child Development and Care*, 188(2), 143–156.
- Heikka, J. & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research*, 5(2), 289–309.
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T. & Hyttinen, T. (2019). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M. & Kawase, M. (2016). Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30:3, 406–421.
- Karikoski, A. (2009). *Aika hyvä rehtoriksi: Selviääkö koulun johtamisesta hengissä?* Yliopistopaino, Helsingin yliopisto 2009.
- Laki lasten päivähoitosta (19.1.1973/36). Haettu osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730036>
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (29.4.2005/272). Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Lapin yliopisto, Rovaniemi 1999.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2009). *Management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall/Pearson, 2009.
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampereen yliopisto, 2019.
- Salminen, A. (2011). *Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä - Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Painosalama Oy – Turku, 2015.
- Tiihonen, E. (2019). *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. Helsingin yliopisto, 2019.
- Valtioneuvosto. (2011). *Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma*. Valtioneuvoston Kanslia. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1e20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a/Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf>

Varhaiskasvatuslaki (1.8.2018/540).

Haettu

osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Liite 1 Tutkimuksessa käytetyt lähteet

Tekijä	Vuosi	Tutkimuksen nimi	Tutkimuskohde	Tutkimusaineisto
Nivala, V.	1999	Päiväkodin johtajuus.	Päiväkodin johtajuus Suomessa.	Monimetodinen tutkimuspolku.
Halttunen, L.	2009	Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa.	Organisaattiorakenteen muutoksen vaikutus päiväkodin johtajan työhön.	Kaksi hajautetun organisaation kuntaa, yhteensä 9 eri yksikköä, 3 vuotta aineiston keruuta.
Akselin, M-L.	2013	Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa.	Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen kehittyminen, rakentuminen ja menestyminen virkamiestasolla.	9 eri kunnan varhaiskasvatuksen johtajan kerronnallinen haastattelu, johtamistyöntarinat.
Heikka, J. & Hujala, E.	2013	Early childhood leadership through the lens of distributed leadership.	Varhaiskasvatuksen hajautetun johtamisen johtamisvastuu ja johtajuuden jakautuminen.	Ohjattu ryhmäkeskustelu seitsemän eri kunnan varhaiskasvatus yksikössä.
Fonsén, E.	2014	Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa.	Päivähoito-organisaation pedagogista johtajuuden tutkiminen.	Kehittämishankkeen pohjalta; haastatteluja, päiväkirjoja, kyselyjä, 7 eri kunnan varhaiskasvatushenkilökunta.
Heikka, J.	2014	Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education.	Kuntien varhaiskasvatuksen jaettu johtajuuden ja pedagogisen johtajuuden toteutuminen.	Ryhmähaastattelu 10 eri kunnan varhaiskasvatuksen toimijoiden näkemyksiä ja tutkimusartikkeleja tutkimalla.
Soukainen, U.	2015	Johtajan jäljillä - Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatioissa laadun ja	Varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa työskentely ja johtaminen.	3 aineistoa; esimiesten haastatteluaineisto, lomakekysely ja valtakunnallinen haastatteluaineisto.

		pedagogisen tuen näkökulmasta.		
Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M. & Kawase, M.	2016	Leadership Task in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore.	Varhaiskasvatuksen johtajuuden ymmärtäminen kansainvälisen tutkimusten valossa.	Aineistoa kerätty 2 vuotta, 100 osallistujaa maittain, puolirakennettu kyselylomake.
Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L.	2018	Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa.	Johtajuuden diskurssit henkilöstön ja kasvattaja tiimien välillä, johtamismallin muutos.	Sähköpostilla lähetetty kyselytutkimus neljälle eri yksikön henkilökunnalle.
Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M.	2018	Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland.	Varhaiskasvatuksen henkilökunnan käsitys opettajien johtamisesta.	Puolivalmis haastattelulomake kolme keskisuuren kunnan.
Fonsén, E., & Ukkonen-Mikkola, T	2019	Early childhood education teacher's professional development towards pedagogical leadership.	Lisäkoulutuksen vaikutus varhaiskasvatuksen opettajien ammatilliseen kehitykseen ja pedagogiseen johtamiseen.	Aineisto kerätty 32 varhaiskasvatuksen opettajasta, jotka osallistuvat lisäkoulutukseen.
Halttunen, L., Waniganayake, M., & Heikka, J.	2019	Teacher Leadership Repertoires in the Context of Early Childhood Education Team Meeting in Finland.	Varhaiskasvatuksen opettajien johtamistaitojen ja osaamisen kehittämisen.	Aineisto kerätty havainnoimalla ja videoimalla kuuden eri kaupungin varhaiskasvatustiimin tiimikokouksia kahden vuoden ajan.
Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T.	2019	Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education context.	Hajautettu varhaiskasvatuksen johtajuus ja pedagogisen johtamisvastuun jakautuminen.	Monimetodinen, tutkimuksen kohteena 130 varhaiskasvatuksen toimijaa.