



Hartonen Pauliina

Päiväkodin johtajien parijohtajuus – Kokemuksia kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallista

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Kasvatustieteiden laaja-alainen maisteriohjelma:  
Pedagogiset instituutiot ja asiantuntijuus  
2021

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Päiväkodin johtajien parijohtajuus – Kokemuksia kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallista (Pauliina Hartonen)

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma, 61 sivua, 6 liitesivua

Toukokuu 2021

---

Varhaiskasvatuksessa tapahtuneiden lukuisten muutosten myötä päiväkodin johtajan työnkuva on muuttunut entistä vaativammaksi ja moninaisemmaksi, ja uutta tutkimustietoa varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistyöstä kaivataan. Kahden tasavertaisen, täyspäiväisen päiväkodin johtajan parijohtajuus on vielä verrattain harvinainen ilmiö niin suomalaisen varhaiskasvatuksen kentällä kuin tutkimuksessakin. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä päiväkodin johtajien parijohtajuudesta tutkimalla kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatusyksikön johtajaparin sekä henkilöstön kokemuksia päiväkodin johtajien parijohtajuudesta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta osasta: johtajuuden jakamisen ilmiön tarkastelusta yleisellä tasolla sekä johtajuuden ja yhteisen johtajuuden tarkastelusta tutkimuksen kontekstissa varhaiskasvatuksessa. Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus ja tutkimusaineisto muodostuu tutkimuksen kohdeorganisaation, erään eteläsuomalaisen varhaiskasvatusyksikön johtajaparin haastattelusta ja haastattelua täydentävästä sähköpostikeskustelusta sekä yksikön henkilöstölle suunnatun sähköisen kyselyn kyselyvastauksista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen.

Tutkimuksen tulosten perusteella niin johtajapari kuin henkilöstö kokevat päiväkodin johtajien parijohtajuuden varsin myönteisenä ja merkityksellisenä. Parijohtajuudessa koetaan olevan monia hyviä puolia ja johtamismallin koetaan kehittyneen positiiviseen suuntaan sen käyttöönoton ja tutkimuksen aineistonkeruuhetken välillä. Vaikka johtajaparin sekä henkilöstön kokemukset painottuivat enemmän parijohtajuuden etujen ja mahdollisuuksien puolelle, muutamia kehittämisen tarpeitakin tunnistettiin. Parijohtajuuden mahdollisuuksien, kehityksen ja kehittämistarpeiden lisäksi tutkimuksessa selvisi, mitä toimiva parijohtajuus johtajaparin kokemusten mukaan edellyttää. Tutkimuksen tulosten perusteella päiväkodin johtajien parijohtajuudessa voi nähdä potentiaalia niin varhaiskasvatuksen johtajuuden haasteiden voittamiseen kuin päiväkodin johtajien ja henkilöstön työhyvinvoinnin sekä varhaiskasvatuksen laadun edistämiseen.

Avainsanat: varhaiskasvatus, päiväkodin johtaja, parijohtajuus, jaettu johtajuus, tapaustutkimus

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen malli</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Johtajuus jaettuna</b> .....	<b>8</b>
3.1	Jaetun johtajuuden tutkimus.....	8
3.2	Johtajuuden jakamisen monet muodot.....	10
3.3	Johtajuuden jakamisen mahdollisuudet, haasteet ja rakennuspalikat .....	13
<b>4</b>	<b>Johtajuus varhaiskasvatuksessa</b> .....	<b>16</b>
4.1	Varhaiskasvatus johtamisen kontekstina .....	16
4.2	Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa .....	19
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>22</b>
5.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	22
5.2	Tutkimuksen kohde.....	24
5.3	Tutkimusaineisto ja sen hankinta .....	25
5.3.1	<i>Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä</i> .....	25
5.3.2	<i>Kysely aineistonkeruumenetelmänä</i> .....	28
5.4	Aineiston analyysi.....	30
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>35</b>
6.1	Kokemuksia parijohtajuuden mahdollisuuksista .....	35
6.2	Kokemuksia parijohtajuuden kehityksestä ja kehittämisen tarpeista.....	40
6.3	Kokemuksia parijohtajuuden edellytyksistä .....	43
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>48</b>
7.1	Pohdintaa tutkimuksen tuloksista.....	48
7.2	Pohdintaa tutkimuksen toteutuksesta .....	50
	<b>Lähteet</b> .....	<b>55</b>

# 1 Johdanto

Varhaiskasvatus on kokenut monia suuria muutoksia viime vuosien aikana. Vuoden 2013 alusta varhaiskasvatus siirtyi sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Vuonna 2015 laki lasten päivähoidosta (36/1973) muuttui varhaiskasvatuslaiksi (36/1973) ja vuonna 2017 varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat otettiin käyttöön varhaiskasvatuksen järjestämistä velvoittavina asiakirjoina (Lahtinen, 2020). Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) astui voimaan vuonna 2018 ja toi mukanaan muun muassa henkilöstön uudet nimikkeet ja kelpoisuusvaatimukset sekä uuden henkilöstörakenteen.

Varhaiskasvatuksessa tapahtuneiden lukuisten muutosten myötä päiväkodin johtajien työtehtävät ovat muuttuneet entistä laajemmiksi ja vaativammiksi (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 186). Yksikkökoot ovat kasvaneet, palvelumuotojen kirjo etenkin kunnallisella puolella on laaja, pedagogisen johtamisen tulisi painottua entistä enemmän ja työaika erinäisten työtehtävien hoitamiseen on kortilla (Opetusalan ammattijärjestö OAJ, 2017). Tulevaisuudessa varhaiskasvatuksessa toimivien johtajien työnkuvan nähdään kuormittuvan vielä entistä enemmän, joten varhaiskasvatuksen johtajuus kaipaa uutta tutkimustietoa etenkin johtajuuden kehittämistä (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 186).

Yksi esimerkki varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistyöstä on Hämeenlinnan varhaiskasvatuksessa käyttöön otettu yhteisen johtajuuden malli, jossa johtajuus jakautuu kahden päiväkodin johtajan muodostaman johtajatyöparin kesken (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 186). Toinen johtajista vastaa taloudesta sekä henkilöstöstä, kun taas toinen johtaja on vastuussa pedagogiikasta sekä asiakkuusprosesseista. Uuden johtajuusmallin tavoitteena on ollut vahvistaa päiväkodin johtajien roolia, kehittää pedagogisen johtajuuden käytäntöjä sekä tarjota laadukkaampia palveluja perheille sekä lapsille. (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 117–118.)

Nyt samankaltaista kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteutetaan erään eteläsuomalaisen kaupungin varhaiskasvatuksessa. Kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallissa varhaiskasvatusyksikköä johtaa kaksi tasavertaista, virassa olevaa päiväkodin johtajaa, joista toinen vastaa karkeasti jaoteltuna pedagogiikasta sekä asiakkuuksista ja toinen henkilöstöhallinnosta sekä taloudesta. Kuultuani uudesta johtajuusmallista ja työskenneltyäni

hetken aikaa kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavassa varhaiskasvatussyksikössä, kiinnostuin päiväkodin johtajien parijohtajuudesta niin paljon, että päätin jatkaa aiheeseen perehtymistä pro gradu -tutkielmassani.

Kahden täysipäiväisen päiväkodin johtajan välinen parijohtajuus vaikuttaa olevan harvinainen ilmiö niin suomalaisen varhaiskasvatuksen kentällä kuin tutkimuksessa. Etsiessäni tietoa mahdollisista muista samankaltaisista parijohtajuuden malleista, tietoa tai tutkimusta löytyi hyvin niukasti. Eniten tietoa ja tutkimusta löytyi edellä mainitsemastani Hämeenlinnan varhaiskasvatuksessa alkunsa saaneesta yhteisen johtajuuden mallista (ks. esim. Aronen, Fonsén & Akselin, 2014b; Fonsén & Keski-Rauska, 2018; Fonsén & Mäntyjärvi, 2019), jonka lisäksi löysin diasityksen Loviisan kaupungissa toteutettavasta työpari johtajuudesta (ks. Hoff, 2019).

Varhaiskasvatuksen puolella keskustelu johtajuuden jakamisesta painottuu tekemieni havaintojen perusteella jaetun johtajuuden (*distributed leadership*) ja jaetun pedagogisen johtajuuden (*distributed pedagogical leadership*) puolelle (ks. esim. Halttunen, 2016; Heikka, 2014; Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas & Hyttinen, 2019; Kangas, Venninen & Ojala, 2016). Koulu maailmasta sekä kasvatusta- ja koulutusalan ulkopuolelta löytyy puolestaan enemmän tutkimusta johtajien välisestä johtajuuden jakamisesta (ks. esim. Döös, Wilhelmson, Madestam & Örnberg 2018; Eckman, 2018; Masters, 2013; Notman 2020; Thude, Thomsen, Stenager & Hollnagel, 2017). Johtajien välinen jaettu johtajuus on Döös (2015, 55) mukaan kuitenkin alituttu ilmiö.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistyön tutkimuksen tarpeellisuuden ja ajankohtaisuuden sekä päiväkodin johtajien parijohtajuutta koskevan tutkimuksen vähäisyyden vuoksi on perusteltua tutkia varhaiskasvatuksessa tapahtuvaa johtajien välistä johtajuuden jakamista lisää. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä päiväkodin johtajien parijohtajuudesta tutkimalla kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatussyksikön johtajaparin sekä henkilöstön kokemuksia päiväkodin johtajien pari johtajuudesta. Tutkimuskysymykseni on seuraava:

*Miten kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatussyksikön johtajapari ja henkilöstö kokevat päiväkodin johtajien pari johtajuuden?*

Tutkielmani etenee johdannon jälkeen kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallin lyhyeen kuvaukseen, jonka tavoitteena on selventää lukijalle, miten johtajuus jakautuu kyseisessä johtajuusmallissa. Seuraavaksi vuorossa on tutkielman teoreettisen viitekehyksen esittely,

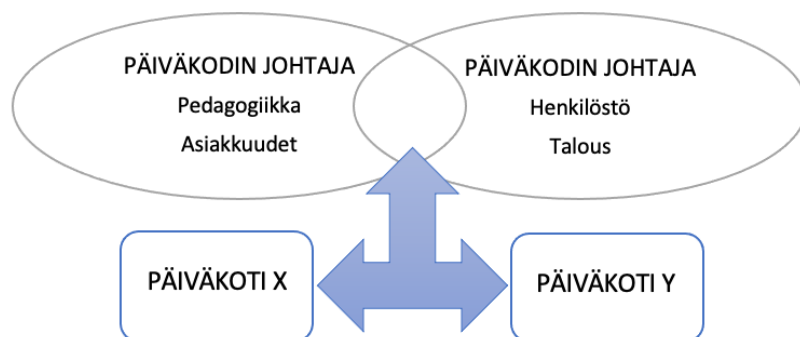
joka jakautuu kahteen osioon: johtajuus jaettuna ja johtajuus varhaiskasvatuksessa. Ensimmäisessä osiossa käsittelemme johtajuuden jakamisen ilmiötä yleisemmällä tasolla, jonka jälkeen siirymme johtajuuden sekä yhteisen johtajuuden käsittelyyn varhaiskasvatuksessa, tutkielmani kontekstissa. Viidennessä luvussa kuvaan tutkielmani metodologisia valintoja, aineistoa ja aineiston analyysiä, kun taas kuudennessa luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Tutkielman viimeisessä luvussa pohdin tutkimuksessa saatuja tuloksia sekä koko tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

## 2 Kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen malli

Kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen malli on erään eteläsuomalaisen kaupungin varhaiskasvatuksessa kehitelty, pilotoitu ja nyttemmin jo vakinaistettu johtamismalli, jossa päiväkodin johtajuus jakautuu kahden tasavertaisen, työparina työskentelevän päiväkodin johtajan välillä. Yhtä varhaiskasvatusyksikköä johtaa siis kaksi virassa olevaa päiväkodin johtajaa, joista kummallakin on samanlainen vastuu kuin päiväkodin johtajalla yleensäkin, mutta työnkuva on jaettu kahdelle.

Toinen päiväkodin johtajista vastaa pedagogiikasta sekä asiakkuuksista eli lasten ja perheiden asioista. Hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa yhteistyö perheiden kanssa, lasten valinta ja siihen liittyvä päätöksenteko, pedagogiikan johtaminen erilaisten rakenteiden kautta sekä lapsiin liittyvistä kumppanuuksista huolehtiminen. Toinen johtajista on puolestaan vastuussa taloudesta sekä henkilöstöhallinnosta. Hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa henkilöstöasioiden hoitaminen, työvuorosuunnittelu ja hyväksyntä sekä henkilöstöön ja rakennuksiin liittyvistä kumppanuuksista huolehtiminen.

Edellä kuvatun karkean työnjaon ohella johtajat tekevät monia asioita myös yhdessä. Yhdessä hoidettaviin tehtäviin kuuluu muun muassa rakenteiden luominen, pedagogisten tavoitteiden asettelu, kehittämistyö ja kehittämispäivien pitäminen, henkilöstösuunnittelu, kriisiytymässä olevien tai kriisiytyneiden henkilöstötilanteiden hoitaminen, hyvinvointityö sekä akuuttia toimintaa vaativat työt. Lisäksi johtajat sijaistavat toisiansa tarpeen tullen. Pedagogiikan ja henkilöstöasioiden kietoutuessa vahvasti toisiinsa, johtajat korostivatkin johtavansa yhteistä kokonaisuutta, jonka toimivuudesta he ovat yhdessä vastuussa.



**Kuvio 1. Kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen malli**

### 3 Johtajuus jaettuna

Perinteisen käsityksen mukaan johtajuutta pidetään yksilön toimintana, jossa ”johtajayksilön piirteet ja toiminta määrittelevät, minkälaista johtajuus on” (Houni, Ansio & Järvinen, 2013, 214). Tämä yksilökeskeinen näkemys on hallinnut johtajuusteorioita jo pitkään ja on läsnä myös yleisessä organisaatioteoriassa (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007, 41–44): esimiesvirkoja pidetään tyypillisesti yhden ihmisen tehtävinä (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007, 44; Döös, 2015, 46; Döös, Backström, Melin & Wilhelmson, 2012, 23). Nykypäivän liike-elämän kompleksisuus kuitenkin haastaa johtajuutta yhä enenevässä määrin ja kenen tahansa yksilön on entistä vaikeampaa omata kaikki kyvyt ja valmiudet, joita organisaation johtaminen vaatii (Kocolowski, 2010, 22). Koska yksilöjohtajuudessa on omat vajavuutensa, on syytä tutkia myös johtajuuden muita vaihtoehtoisia malleja tai muotoja (Döös ym., 2012, 24).

Tässä luvussa käsittelen tutkielmani aiheen kannalta keskeistä teoriaa johtajuuden jakamisesta. Aluksi avaan jaettua johtajuutta käsittelevän tutkimuksen, käsitteiden ja määritelmien kirjoa taustoittaakseni ilmiön kirjavuutta ja tarkentaakseni lukijalle tutkimukseni näkökulman aiheeseen. Seuraavaksi esittelen johtajuuden jakamisen erilaisia muotoja ja lopuksi käsittelen johtajuuden jakamisen mahdollisuuksia, haasteita sekä siinä menestymisen edellytyksiä.

#### 3.1 Jaetun johtajuuden tutkimus

Johtajuuden jakamista ja yhteisöllistä luonnetta koskeva keskustelu ja tutkimus on lisääntynyt viimeisen kahden vuosikymmenen aikana (ks. esim. Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007; Döös, 2015; Fonsén & Mäntyjärvi, 2019; Halttunen, 2016; Kocolowski, 2010; O’Toole, Galbraith & Lawler, 2002). Alakohtaisesti tarkasteltuna suurin osa jaettua johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista sijoittuu Kocolowskin (2010, 22) mukaan terveydenhuollon (ks. esim. Thude, Thomsen, Stenager & Hollnagel, 2017) ja koulutuksen (ks. esim. Fonsén & Keski-Rauska, 2018; Keski-Rauska, Fonsén, Aronen & Riekkola, 2016; Lahtero, Lång & Alava, 2017) aloille. Lisäksi johtajuuden jakamista koskevaa tutkimusta on tehty muun muassa teatterissa (ks. esim. Houni, Ansio & Järvinen, 2013; Järvinen, Ansio & Houni, 2015).

Jaetun johtajuuden tutkimusta haastaa erinäisten käsitteiden vakiintumaton ja monenkirjava käyttö. Johtajuuden jakamisesta käytetään ilmaisuja kuten *jaettu johtajuus* (Heikka, 2014), *yhteinen johtajuus* (Fonsén & Keski-Rauska, 2018), *parijohtajuus* (Houni, Ansio & Järvinen, 2013), *shared leadership* (Döös, 2015; De Voogt & Hommes, 2007), *distributed leadership*



(Lahtero, Lång & Alava, 2017; Heikka, 2015), *joint leadership* (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019; Keski-Rauska ym., 2016; Wilhelmson, 2006) ja *dual leadership* (Thude, ym., 2017; Järvinen, Ansio & Houni, 2015). Lisäksi kirjallisuudesta löytyy ilmaisuja kuten *pooled leadership* (Thude ym., 2017, 102) ja *collective leadership* (Döös ym., 2018, 345), joita käytetään katto-käsitteinä johtajuuden jakamisen eri muodoille. Oman haasteensa termien käyttöön tuo myös niiden kääntäminen suomen kielelle. Esimerkiksi ilmaisut *shared leadership* ja *distributed leadership* kääntyvät suomen kielelle samalla tavalla: *jaettu johtajuus* (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 119).

Johtajuuden jakamista kuvaavien käsitteiden kirjavuuden lisäksi myös niiden määritelmät vaihtelevat laajasti. Määritelmässä myös se, kenen välillä johtajuutta jaetaan, vaihtelee käsitteen lisäksi kirjoittajasta riippuen. Esimerkiksi O’Toole, Galbraith ja Lawler (2002) viittaavat termillä *shared leadership* johtajien väliseen jaettuun johtajuuteen käyttämällä lisäksi termejä *co-leader* ja *co-CEO*. Kocolowski (2010, 28) puolestaan määrittelee kirjallisuuskatsaukseensa perustuen käsitteen *shared leadership* viittaavan ”dynaamiseen yhteistyöprosessiin, jonka avulla vaikutusvaltaa jaetaan verkostoutuneiden yksilöiden kesken, joista puhutaan usein tiimeinä, jotta saavutettaisiin suotuisia tuloksia organisaatiolle”. Samalla käsitteellä voidaan siis viitata hyvinkin erilaisiin tapoihin ymmärtää ja jakaa johtajuutta.

Käsitteiden, määritelmien ja ilmiön moninaisuudesta johtuen ja tutkielmani näkökulmaa selkeyttääkseni tukeudun tutkielmassani Döös ja kollegoiden (2018, 345–346) muodostamaan määritelmään, joka erottaa toisistaan johtajien ja alaisten välisen jaetun johtajuuden sekä johtajien välisen jaetun johtajuuden. Kyseisessä määritelmässä kollektiivinen johtajuus (*collective leadership*) nähdään sateenvarjokäsitteenä kahdelle toisistaan eriävälle, mutta toisiinsa kytköksissä olevalle johtajuuden jakamisen muodolle: jaetulle johtajuudelle (*distributed leadership*), jossa vastuuta ja valtaa levitetään työntekijöille, jotka eivät ole johtoasemassa, ja johtajien väliselle jaetulle johtajuudelle (*shared leadership between managers*) (Döös ym., 2018, 345–346). Vaikka määritelmässäkin jaetun johtajuuden ja johtajien välisen jaetun johtajuuden nähdään liittyvän toisiinsa, erotan ne tutkielmassani toisistaan ja keskityn pelkästään johtajien väliseen jaettuun johtajuuteen.

Käsitellessäni myöhemmin tutkimukseeni osallistuneiden päiväkodin johtajien välistä johtajuuden jakamista käytän tästä jakamisen muodosta käsitettä pari johtajuus. Päädyin tähän sanavalintaan, sillä haluan tehdä selkeän eron tutkielmani fokuksena olevan johtajien välisen jaetun

johtajuuden ja suomalaisessa, etenkin varhaiskasvatuksen johtajuuden piiriin sijoittuvassa tutkimuksessa käytetyn käsitteen *jaettu johtajuus* (eng. *distributed leadership*) välille. Jaettu johtajuus käsitetään Eskelisen, Halttusen, Heikan ja Fonsénin (2015, 84) mukaan etenkin Suomessa jaettuna vastuuna organisaation perustehtävästä, tavoitteita sekä suuntaviivoista. Jaettu johtajuus nähdään organisaation eri tasoille vertikaalisesti jakautuvana yhteisenä vastuuna (Aronen, Fonsén & Akselin, 2014b, 32). Oma mielenkiintoni puolestaan suuntautuu organisaatiokaaviossa samalle tasolle asettuvan johtajaparin väliseen horisontaaliseen johtajuuden jakamiseen. Parijohtajuus sopii myös käsitteen puolesta tutkielmaani, koska tutkimukseni kiinnostuksen kohteena olevassa kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallissa johtajuus jakautuu juuri johtajaparin kesken.

### 3.2 Johtajuuden jakamisen monet muodot

Döös ja Wilhelmsonin (2003, 334) mukaan jaettua johtajuutta (*delat lederskap*) ilmenee erilaisissa muodoissa. He jakavat jaetun johtajuuden neljään eri muunnelmaan sen perusteella, missä määrin johtajien työtehtävät sekä vastuut ja toimivaltuudet ovat yhteisiä tai erillisiä. Döös ja Wilhelmson (2003, 334) kuitenkin huomauttavat, että taulukossa 1 esitellyn jaottelun ohella on lisäksi olemassa jaetun johtajuuden muotoja, jotka eivät välttämättä sijoitu selkeästi mihinkään näistä neljästä jaetun johtajuuden muodosta.

**Taulukko 1. Jaetun johtajuuden erilaiset muodot (mukailen Döös & Wilhelmson, 2003, 335; Döös ym., 2012, 27)**

	<b>Yhteiset työtehtävät</b>	<b>Erilliset työtehtävät</b>
<b>Yhteiset vastuut ja toimivaltuudet</b>	Yhteisjohtajuus	Toimintojen mukaan jaettu johtajuus
<b>Erilliset vastuut ja toimivaltuudet</b>	Varjojohtajuus	Muut muodot (esim. matriisijohtajuus, kiertävä johtajuus)

Yhteisjohtajuudessa kahdella tasavertaisella johtajalla on yhteinen vastuu, toimivaltuudet, henkilöstö sekä työtehtävät (Döös ym., 2012, 27). Molemmat heistä työskentelevät tehtävässään kokopäiväisesti ja haluavat itse johtaa yhdessä (Döös & Wilhelmson, 2003, 336). Heillä on

sama esimiehen toimeksianto ja he työskentelevät yhdessä niin organisaation asettamien ehtojen kuin työkäytäntöjen päivittäisen todellisuuden mukaisesti (Döös, 2015, 47). Yhteisjohtajuudessa kumpikaan johtaja ei siis ole toisensa alainen (Döös, 2015, 47; Döös ym., 2012, 27).

Toimintojen mukaan jaetussa johtajuudessa johtajilla on yhteinen vastuu johtamastaan kokonaisuudesta (Döös, 2015, 47–48). Työtehtävät on kuitenkin jaettu niin, että johtajat työskentelevät eri tehtävien parissa ja voivat muun muassa toimia johtajina eri työntekijöille. Toimintojen mukaan jaetussa johtajuudessa johtajat ovat hierarkkisesti saman arvoisia. Yhteisjohtajuus ja toimintojen mukaan jaettu johtajuus ovat siis muodollisia jaetun johtajuuden muotoja. (Döös & Wilhelmson, 2003, 335.)

Varjojohtajuudessa johtajat tekevät pitkälti samoja työtehtäviä, mutta johtajien välinen suhde on hierarkkinen, sillä vain toisella johtajalla on muodollinen päätäntävalta ja vastuu (Döös, 2015, 47; Döös & Wilhelmson, 2003, 335). Döös (2015, 47) mukaan tämä jaetun johtajuuden muoto voidaan nähdä johtajan ja hänen apulaisjohtajansa tiivistyneenä yhteistyönä. Varjojohtajuudessa johtaja, jolla ei ole muodollista valtaa tai vastuuta voi jäädä näkymättömäksi varjoksi muodollisen johtajan rinnalla (Döös & Wilhelmson 2003, 335). Erot hierarkiassa voivat myös merkitä statuseroja suhteessa työntekijöihin ja asiakkaisiin (Döös, 2015, 47). Varjojohtajuus vaatiikin jonkinasteista epävirallista tasa-arvoa johtajaparin välillä sekä pääasiassa yhteisiä työtehtäviä (Döös & Wilhelmson, 2003, 335).

Muut muodot viittaavat tapauksiin, joissa on havaittavissa johtamisyhteistyön tiivistymistä, mutta työtehtävät sekä vastuut ja valtuudet ovat silti erilliset (Döös, 2015, 48). Esimerkiksi matriisijohtajuudessa johtajilla voi olla johdettavanaan samoja henkilöitä, vaikka työtehtävät sekä vastuut ja valtuudet ovatkin eriäviä (Döös & Wilhelmson, 2003, 336). Muut muodot - kategoriassa on nähtävillä toive yhteisen kokonaisuuden luomisesta huolimatta siitä, että kaikki on pohjimmiltaan kuitenkin eroteltua (Döös, 2015, 48).

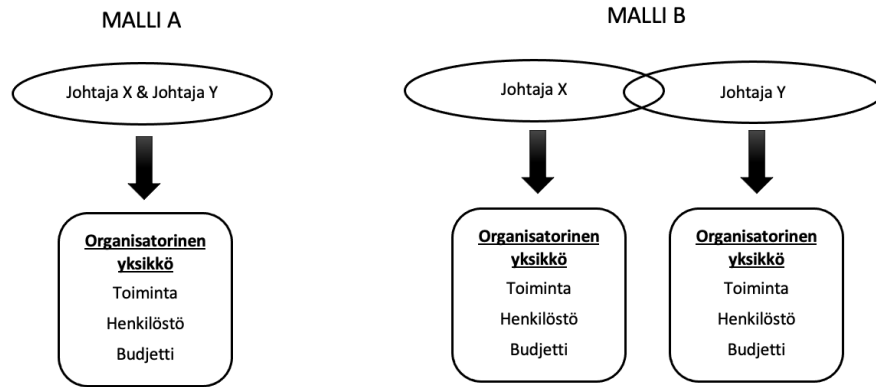
Döös (2015, 55) on myöhemmin muodostanut osittain uudenlaisen jaottelun johtajien välisen jaetun johtajuuden alaluokista, joka on esitelty taulukossa 2. Uudessa jaottelussa johtajien välisen jaetun johtajuuden alaluokat perustuvat siihen, ovatko johtajat hierarkiassa yhdenvertaisia vai eivät ja siitä, ovatko johtajien työtehtävät yhdistettyjä vai eriteltyjä. Tällä risteilyksellä on haluttu kiinnittää erityistä huomiota johtajien muodolliseen tasavertaisuuteen (Döös, 2015, 54).

**Taulukko 2. Johtajien välisen jaetun johtajuuden alaluokat (mukaillen Döös, 2015, 55)**

Hierakkia vs. tehtävien jakaminen	<b>Yhdistetyt työtehtävät</b>	<b>Eritellyt työtehtävät</b>
<b>Muodollinen yhdenvertaisuus</b>	Yhteisjohtajuus	Toimintojen mukaan jaettu johtajuus
<b>Muodollinen alisteisuus</b>	Kutsuttu johtajuus	Johtajuuden delegointi

Yhteisjohtajuus (*joint leadership*) kuvaa tässäkin jaottelussa johtajien välistä yhteistyön muotoa, jossa johtajat ovat hierarkkisesti yhdenvertaisessa asemassa ja heidän työtehtävänsä ovat yhdistetyt. Kutsutulla johtajuudella (*invited leadership*) viitataan puolestaan tilanteeseen, jossa työtehtävät ovat yhdistetyt, mutta vain toinen on virallinen johtaja. (Döös 2015, 55.) Alemassa asemassa oleva kumppani osallistuu päätösten tekemiseen virallisen johtajan luvalla (De Voogt & Hommes, 2007, 2). Döös (2015, 55) mukaan kutsuttu johtajuus kuvaa kyseistä johtajuuden jakamisen muotoa varjojohtajuutta paremmin, sillä se, pysyykö hierarkiassa alempana oleva johtaja taka-alalla vai ei, on aina tilannekohtaista. Toimintojen mukaan jaetussa johtajuudessa (*functionally shared leadership*) johtajat ovat hierarkkisesti yhdenvertaisia, mutta heillä on omat erilliset ammatilliset alueensa ja työtehtävänsä. Johtajuuden delegointi (*distributed delegation of leadership*) viittaa puolestaan johtajuuden jakamisen muotoon, jossa henkilöt ovat hierarkiassa muodollisesti alaisia, ja jossa tiettyjä työtehtäviä delegoidaan muille henkilöille organisaation sisällä. (Döös, 2015, 55.)

Edellä esiteltyjen työtehtävien, vastuiden ja velvollisuuksien jakautumiseen sekä hierarkiaan perustuvien jaotteluiden lisäksi jaettua johtajuutta voidaan tarkastella organisatoristen rakenteiden näkökulmasta. Döös (2015, 50) on muodostanut tutkimuksensa perusteella kaksi jakamisen mallia, jotka näkyvät kuviossa 2. Mallissa A kahdella johtajalla on yksi yhteinen yksikkö, henkilöstö ja budjetti johdettavanaan, kun taas mallissa B kumpikin johtajista johtaa omaa yksikköään, henkilöstöään ja budjettiaan toimien yhteistyössä yksikkörajojen yli. Mallissa A toinen tai molemmat johtajista voivat olla nimitettyjä johtajia ollen muodollisesti joko tasavertaisessa tai eriarvoisessa asemassa suhteessa toisiinsa. Mallissa B johtajat johtavat omia yksiköitään ja ovat näin ollen myös muodollisesti vastuussa omista yksiköistään. (Döös, 2015, 50.)



**Kuvio 2. Johtajuuden jakamisen kaksi mallia liittyen organisatoriseen rakenteeseen (mukaillen Döös 2015, 50)**

### 3.3 Johtajuuden jakamisen mahdollisuudet, haasteet ja rakennuspalikat

Jaetun johtajuuden olemassaolo ei itsessään tee siitä hyvää käytäntöä tai parempaa johtajuuden muotoa kuin yksilöjohtaminen (O’Toole, Galbraith & Lawler, 2002, 68), vaan kuten yksilöjohtajuudessa, myös johtajuuden jakamisessa on omat etunsa ja haasteensa. Johtajuuden jakaminen kahden tai useamman henkilön kanssa kuitenkin kannattaa silloin, kun organisaation kohtaamat haasteet ovat niin kompleksisia, ettei kenenkään yhden yksilön taidot riitä niitä ratkaisemaan (O’Toole, Galbraith & Lawler, 2002, 68).

Johtajuuden jakamisen etuna on Thuden ja kumppaneiden (2017, 103) mukaan se, että työparina toimivat johtajat voivat täydentää toisiaan sekä edustaa eri sidosryhmiä. Notman (2020, 38) tuo puolestaan esiin, kuinka johtajuuden jakaminen voi demokraattisemmilla lähestymistavoillaan kasvattaa henkilöstön ymmärrystä ja tukea kasvatus- tai koulutusorganisaation tavoitteita ja suuntaa kohtaan. Lisäksi johtajuuden jakaminen keventää yksittäisen johtajan työtaakkaa (Notman, 2020, 38). Döös ja kumppaneiden (2018, 358) tutkimuksen tulokset osoittavat johtajien välisen jaetun johtajuuden olevan terveyden ja hyvinvoinnin lähde. Johtajuuden jakaminen vähentää stressiä tehden johtamistehtävästä helpommin hoidettavan (Döös ym. 2018, 358).

Johtajuuden jakamisen etujen ohella vastaan voi tulla myös haasteita. Thuden ja kollegoiden (2017, 103) mukaan parijohtajuus voi lisätä konfliktien mahdollisuutta sekä informaation ja fokuksen puutetta. Haasteita voivat aiheuttaa Eckmanin (2018, 200) rehtoreiden väliseen jaettuun johtajuuteen (*co-principalship*) keskittyvässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan muun muassa johtajaparin erilaiset johtamistyyli, luonteet sekä aiemmat kokemukset. Lisäksi

johtajuuden jakamisessa on haasteena päättää miten vastuut jaetaan, miten johdonmukaisiin ja yhteisiin päätöksiin päästään sekä kenen puoleen kääntyä avun tarpeessa (Eckman, 2018, 200). Thuden ja kollegoiden (2017, 103) mukaan onkin tärkeää selventää parijohtajuuden käytännön toteutusta sekä tutkia, mitkä asiat edesauttavat parijohtajuuden toimivuutta.

Wilhelmsonin (2006) tutkimuksessa havaittiin, että kahden tasavertaisen, yhteiset vastuut ja toimivaltuudet jakavan johtajan välinen yhteisjohtajuus voi luoda hyvän pohjan henkilökohtaiselle kehitykselle ja oppimiselle. Jotta yhteisjohtajuudessa tapahtuisi uudistavaa oppimista (*transformative learning*), tärkeässä asemassa näyttävät Wilhelmsonin (2006, 505) mukaan olevan turvallisuus, luottamus ja avoimuus sekä tapa kyseenalaistaa ja reflektoida asioita kriittisesti. Lisäksi tärkeää on johtajien yhtäläinen valta sekä toisiaan täydentävät kyvyt ja kiinnostuksen kohteet (Wilhelmson, 2006, 505). Wilhelmson (2006, 505) kuitenkin huomauttaa, ettei yhteisjohtajuutta voi pakottaa. Mikäli johtajat eivät saa itse valita toisiaan, yhteisen luottamuksen ja yhteisten perusarvojen kehittyminen voi estyä. Pakottamisen sijaan organisaatioiden kannattaa tukea yhteisjohtajuuden kehittymistä päivittäisessä työssä. (Wilhelmson, 2006, 505.)

Döös (2015, 51) mukaan johtajien välisessä jaetussa johtajuudessa menestyminen rakentuu kolme peruspilarin – nöyryyden (*non-prestige*), luottamuksen ja yhteisten arvojen varaan. Nöyryyden merkitys tuli esiin tutkimukseen osallistuneiden johtajaparien puheissa muun muassa omien puutteiden tunnistamisena ja myöntämisenä, johtajaparin välisen paremmuusjärjestyksen tai arvottamisen merkityksettömyytenä, vallan ja vastuiden jakamisena niin menestyksessä kuin vastoinkäymisissä, itsensä korostamisen ja yksilöllisen kunnian tarpeettomuutena, teeskentelemättömyytenä ja yhteisenä saavutuksena ymmärrettynä menestyksenä (Döös, 2015, 51).

Johtajaparien puheissa nöyryys yhdistyi vahvasti johtajaparien luottamukseen toisiaan ja toistensa tietämystä kohtaan. Luottamus tuli esiin johtajien kertomuksissa muun muassa luottona toistensa ideoihin, intuitioon ja ratkaisuihin, suvaitsevaisuutena epäonnistumisia kohtaan, haasteiden käsittelynä ja ratkaisuna yhdessä, johtajaparin päätösten takana seisomisena myös erimieltä ollessa, toisen kyvykkyyden näkemisenä, toisen antamasta palautteesta ja kritiikistä oppimisena, keskusteluna ja yhdessä kokemisenä sekä luottona siihen, että toinen tekee parhaansa. (Döös, 2015, 52.)

Tutkimuksessa tunnistettu kolmas tekijä johtajuuden jakamisessa onnistumisen kannalta oli yhteiset arvot. Johtajaparien puheista nousi esiin kaksi näkökulmaa: yhtäläiset näkemykset tavoitteesta ja toiminnasta sekä ihmisten kohtelemisesta ja johtamisesta. Aluksi yhteiset arvot toimivat samaistumispohjana, jonka jälkeen arvojen yhteinen jatkuva kehittäminen muodosti tiukan

siteen johtajaparien välille. Yhteiset arvot loivat pohjan luottamuksen rakentumiselle ja yhteiseen suuntaan etenemiselle. (Döös, 2015, 52.) Döös (2015, 51) kuitenkin mainitsee, että nöyryyden, luottamuksen ja yhteisten arvojen lisäksi tutkimukseen osallistuneet johtajaparit kertoivat myös erilaisuuden olevan tärkeää. Toisiaan täydentävät kyvyt ja tietämys tekivät johtajapareista vahvempia, laajemman osaamisen omaavia ja näin ollen myös organisaatiolle suuremman hyödyn tuottavia (Döös, 2015, 51).

## 4 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Vaikka johtajuudessa on yleisesti ottaen samoja piirteitä alasta riippumatta, jokaisen organisaation perustehtävä ja konteksti määrittelevät johtajuutta tarkemmin (Hujala & Eskelinen, 2013, 213). Varhaiskasvatuksessa johtajuutta määrittää varhaiskasvatuksen arki ja johtajuus pohjautuu varhaiskasvatuksen perustehtävään (Hujala, 2013, 47). Tässä luvussa käsittelen johtajuutta varhaiskasvatuksessa avaten ensin varhaiskasvatusta johtamisen kontekstina. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään johtajien välistä johtajuuden jakamista varhaiskasvatuksessa jo johdannossa mainitun yhteisen johtajuuden konseptin kautta.

### 4.1 Varhaiskasvatus johtamisen kontekstina

Varhaiskasvatuslain (540/2018) 2 §:n mukaan varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaan kokonaisuutta, jossa painottuu pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen toimintamuotoja ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito sekä avoin varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen järjestämisestä vastaa kunta (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Varhaiskasvatusta säätelee vuonna 2018 voimaan astunut uusi varhaiskasvatuslaki sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Esiopetusta, joka kuuluu varhaiskasvatukseen, säätelee puolestaan perusopetuslaki (628/1998) sekä Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018.)

Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaan päiväkodilla tulee olla toiminnasta vastaava päiväkodin johtaja. Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksena on varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin tehtävän edellyttämä kelpoisuus sekä vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Varhaiskasvatuslain (540/2018) 31§ astuu kuitenkin voimaan vasta 1.1.2030 ja siirtymäsäännösten mukaan lain voimaantulohetkellä tai viisi vuotta ennen lain voimaantuloa kelpoisuusehdot täyttäneenä päiväkodin johtajana tai varhaiskasvatuksen hallinnollisena johtajana toiminut henkilö saa edelleen toimia päiväkodinjohtajana vuoden 2030 jälkeen (Kuntatyönantajat, 2018).

Päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluu monenlaisia johtamistehtäviä ja vastuita. Päiväkodin johtajan vastuita ei kuitenkaan ole määritelty selkeästi ja varhaiskasvatuksen johtajuutta kehystää päivittäisen työn sirpaleisuus. Jotta varhaiskasvatus olisi laadultaan korkealuokkaista, kai-



paavat missio, perustehtävät ja johtajuuden vastuut selkeämpää määrittelyä. (Hujala & Eskelinen, 2013, 213.) Jotta lukijalle avautuisi päiväkodin johtajan työnkuvan moninaisuus, käsittelemistä seuraavaksi lyhyesti Hujalan ja Eskelisen (2013) muodostaman jaottelun pohjalta.

Hujala ja Eskelinen (2013) jakavat tutkimuksessaan päiväkodin johtajan johtamistehtävät pedagogiseen johtajuuteen (*pedagogical leadership*), palvelujohtamiseen (*service management*), henkilöstöjohtamiseen (*human resource management*), talousjohtamiseen (*financial management*), muutosjohtamiseen (*leading change*), verkostojohtamiseen (*network management*) sekä päivittäisjohtamiseen (*daily management*). Nämä ovat heidän mukaansa muutamia varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksessa esiintyvistä ydinkäsitteistä (Hujala & Eskelinen, 2013, 217).

Pedagoginen johtajuus on kasvatustyön ja työyhteisön johtamista (Hujala, Heikka & Halttunen, 2012, 297). Hujala, Heikka ja Halttunen (2012, 297) näkevät pedagogisen johtajuuden laajana vastuuna varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä, joka sisältää niin varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämisen, henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimisen kuin hallinnollisen johtamisen ”pedagogisella otteella”. Varhaiskasvatuksen kontekstissa pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan Heikan (2014, 38) mukaan vastuun ottamista pienten lasten oppimisen ja opettamisen tavoitteiden ja menetelmien jaetusta ymmärryksestä. Pedagogista johtajuutta pidetään päiväkodin johtajan ydintehtävänä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytyksenä (Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto VOL, 2019).

Palvelujohtaminen on vahvasti kulttuurisidonnaista riippuen varhaiskasvatuksen rakenteesta ja tehtävästä (Hujala & Eskelinen, 2013, 213; Hujala ym., 2016, 410). Suomessa varhaiskasvatuksen nähdään olevan yhteiskunnallinen palvelu, jolla on monia tehtäviä. Näitä ovat muun muassa lasten kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen ja oppimisen edistäminen yhteistyössä huoltajien kanssa, lasten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen, syrjäytymisen ehkäisy sekä huoltajien työssä käynnin tai opiskelun mahdollistaminen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, 14.) Palvelujohtamisessa huomioidaan toiminnan asiakaslähtöisyys ja palvelun kehittämisen tulisi kummuta asiakasmäärittelystä: kuka nähdään asiakkaana ja millaisena asiakkuus nähdään (Nivala, 1999, 22).

Henkilöstöjohtamiseen sisältyy henkilöstön johtamista ja hallintaa. Sillä pyritään löytämään tasapaino henkilöstötarpeen sekä henkilöstön määrän ja laadun välillä. Lisäksi henkilöstöjohtamisella tähdätään siihen, että henkilöstö työskentelee organisaation yhteisten tavoitteiden eteen.

(Hujala & Eskelinen, 2013, 219.) Strehmelin (2016, 350) mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstöjohtamiseen liittyy kaksitahoinen tavoite. Toisaalta henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstön ammatillista kehittymistä sekä työtyytyväisyyttä, työkykyä ja terveyttä. Toisaalta tavoitteena voidaan nähdä pedagogisen laadun tavoittelu ja vahvistaminen sekä riittävien oppimismahdollisuuksien tarjoaminen lapsille. (Strehmel, 2016, 350.)

Talusojohtamisen rooli varhaiskasvatuksessa on kasvusuunnassa (Hujala ym., 2016, 411). Viime vuosien aikana tapahtuneet muutokset ovat lisänneet kustannustehokkuuden ja liiketoimintaosaamisen (Hujala & Eskelinen, 2013, 221) sekä talousosaamisen vaadetta varhaiskasvatuksessa (Eskelinen & Hujala, 2015, 89). Nykypäivän muuttuvassa maailmassa myös muutosjohtaminen on keskeinen haaste varhaiskasvatukselle. Muutoksen johtaminen vaatii muutosta sekä yksilön ajattelussa ja taidoissa että laajemmin organisaation käytännöissä ja periaatteissa. (Hujala ym., 2016, 411.) Muutoksia kohdatessa johtaminen on merkittävässä roolissa työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisen kannalta (Rytkönen, 2019, 14).

Verkostojohtaminen on Hujalan ja kollegoiden (2016, 411) mukaan yksi uusimmista ja tärkeimmistä johtajan tehtävistä. Verkostojohtamisessa päiväkodin johtajat toimivat lasten, perheiden sekä henkilöstön puolestapuhujana erinäisissä varhaiskasvatukseen liittyvissä asioissa (Hujala ym., 2016, 411). Päivittäisjohtaminen viittaa puolestaan konkreettiseen johtamistoimintaan, jota johtaja tekee esimerkiksi päivittäin tai viikoittain (Nivala, 1999, 23). Päivittäisjohtamiseen voidaan nähdä sisältyvän esimerkiksi palaverien pitämistä (Nivala, 1999, 23), sijaisten rekrytointia ja kiinteistön ylläpitotöiden hoitamista (Hujala ym., 2016, 411).

Hujalan ja Eskelisen (2013, 225) tutkimuksen tulosten mukaan edellä lyhyesti avatuista varhaiskasvatuksessa toimivan johtajan työn osa-alueista eniten aikaa täyspäiväisen päiväkodin johtajan työajasta vie henkilöstöjohtaminen. Seuraavaksi eniten päiväkodin johtajien työajasta syö pedagoginen johtajuus sekä päivittäisjohtaminen. Tärkeimmiksi johtamistehtäviksi kokopäiväiset päiväkodin johtajat kokivat henkilöstöjohtamisen sekä pedagogisen johtajuuden, joille ei kuitenkaan koettu olevan tarpeeksi aikaa. (Hujala & Eskelinen, 2013, 225–227.) Vastauksista on Hujalan ja Eskelisen (2013, 227) mukaan havaittavissa turhautuminen: johtajat kokevat, että heillä on vastuullaan useita tehtäviä, mutta valtaa tai mahdollisuuksia vaikuttaa niihin ei ole tarpeeksi.

Laajan ja moninaisen työnkuvan lisäksi päiväkodin johtajan työtä haastaa usein hajautetussa organisaatiossa toimiminen. Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan varhaiskasvatuksessa sitä,

että yksi päiväkodin johtaja johtaa yhtäaikaaisesti useampaa eri päiväkotia tai erilaisia päivähoitomuotoja (Soukainen, 2015, 5). Erilaisia päivähoitomuotoja, joita vuonna 2018 voimaan astuneen Varhaiskasvatustuksen lain (540/2018) mukaan kutsutaan varhaiskasvatuksen toimintamuodoiksi, ovat jo aiemmin tässä kappaleessa mainitut päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin varhaiskasvatustoiminta. Hajautetun organisaation malli on käytössä suomalaisessa varhaiskasvatuksessa yhä enenevässä määrin (Soukainen, 2015, 5).

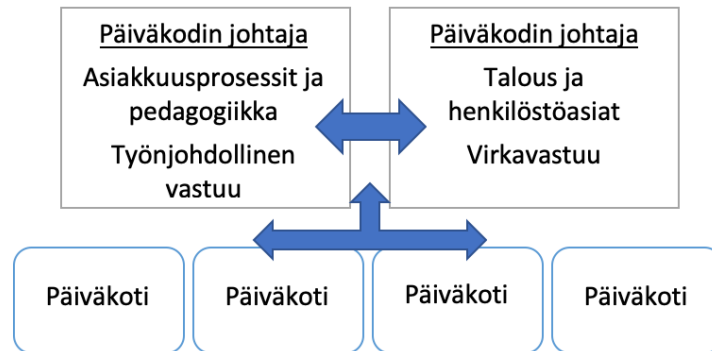
Lisäksi oman mausteensa päiväkodin johtajan työhön tuo moniammatillisuus. Varhaiskasvatuksessa työskentelee henkilöstöä erilaisine koulutustaustoineen. Osalla työntekijöistä on yliopistotasoinen pedagoginen koulutus, osalla toisen asteen terveydenhuollon koulutus (Eskelinen & Hujala, 2015, 88). Henkilöstön kompetenssi- ja koulutuserot haastavat päiväkodin johtajia työntekijöiden tarvitessa enemmän tukea ja opastusta niin substanssin kuin tiimityön osalta. Moniammatillisen työyhteisön johtamisen lisäksi päiväkodin johtajan itsensä odotetaan työskentelevän moniammatillisissa johtoryhmissä yhdessä terveydenhuollon ja muiden lasten hyvinvoinnista vastuussa olevien ammattilaisten kanssa. (Eskelinen & Hujala, 2015, 88–89.)

#### **4.2 Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Yhteisen johtajuuden malli on Hämeenlinnan varhaiskasvatuksessa alkunsa saanut johtamismalli, jossa kaksi päiväkodinjohtajaa toimivat yhdessä työparina. Yhteisessä johtajuudessa johtajuus jakautuu horisontaalisesti samalla organisaatiotasolla olevan työparin kesken. (Aronen, Fonsén & Akselin, 2014b, 30–32.) Johtajat ovat siis keskenään tasavertaisessa asemassa ja työskentelevät samojen päiväkotien parissa (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 121). Yhteisen johtajuuden käsitteellä halutaan korostaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista yhdessä (Aronen, Fonsén & Akselin, 2014b, 32).

Yhteisen johtajuuden konsepti pohjautuu jaettuun johtajuuteen koskevaan tutkimukseen ja teoriaan (Aronen, Fonsén & Akselin, 2014b, 32; Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 120). Yhteisessä johtajuudessa yhdistyvät Aronen, Fonsénin ja Akselinin (2014b, 32) mukaan jaetun johtajuuden kaksi näkökulmaa: tehtävien ja vastuiden jakaminen sekä yhteiseksi tekemisen prosessi. Jaettu johtajuus ja yhteinen johtajuus kuitenkin eroavat toisistaan johtajuuden jakautumisen osalta. Jaettu johtajuus nähdään organisaatiossa vertikaalisesti eri tasojen välillä jakautuneena yhteisenä vastuuna, kun taas yhteinen johtajuus korostaa yhdessä tekemistä ja johtajuuden jakautumista horisontaalisesti johtajatyöparin välillä (Aronen, Fonsén & Akselin, 2014b, 32).

Yhteisen johtajuuden mallissa toinen johtajista on vastuussa taloudesta sekä henkilöstöstä ja toinen puolestaan pedagogiikasta sekä asiakkuusprosesseista. Taloudesta ja henkilöstöstä vastuussa oleva johtaja on virkavastuullinen esimies, kun taas pedagogiikasta ja asiakkuusprosesseista vastaava johtaja vastaa työnjohdollisista tehtävistä. (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 190.) Fonsénin ja Keski-Rauskan (2018, 190) kaavio havainnollistaa yhteisen johtajuuden rakennetta kuviossa 3.



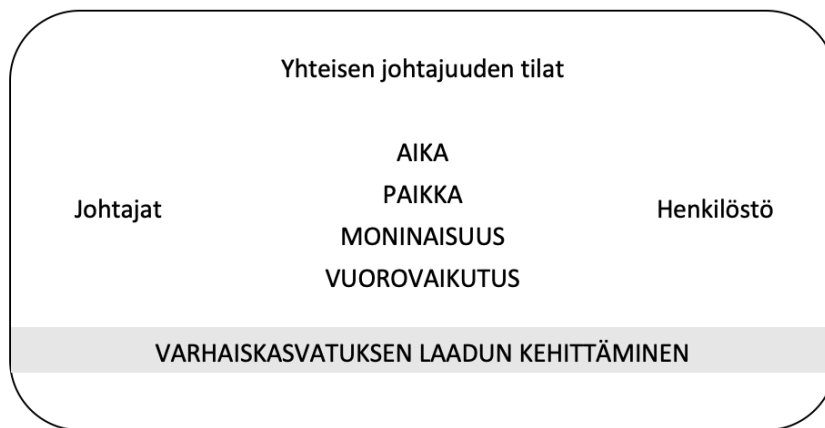
**Kuvio 3. Yhteisen johtajuuden rakenne (mukailien Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 190)**

Yllä kuvatun työnjaon ohella molemmat johtajista ovat Fonsénin, Akselinin ja Arosen (2015, 118) mukaan vastuussa pedagogiikan kehittämisestä. Pedagogiikan kehittäminen ei siis ole pelkän asiakkuusprosesseista ja pedagogiikasta vastuussa olevan johtajan tehtävä, vaan taloudesta ja henkilöstöasioista vastaava johtaja osallistuu kehittämiseen järjestämällä koulutuksia sekä pitämällä kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa. Lisäksi johtajien yhteisenä tehtävänä on pedagogisten foorumien organisoiminen. Yhteiset rajapinnat joidenkin työtehtävien välillä varmistavat yhteisen johtajuuden dialogisuuden. (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 118–127.)

Pelkkien rakenteiden ja johtamistehtävien jakamisen sijaan, yhteisen johtajuuden rakentumiseen tarvitaan arvokeskustelua sekä keskustelua yhteisistä toimintatavoista ja tavoitteista (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 195). Avoin dialogi, luottamus, kommunikaatio ja jaettu visio ovat kaikki asioita, jotka rakentavat yhteistä johtajuutta (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 127). Yhteisessä johtajuudessa painottuu lisäksi jaettu näkemys ja ymmärrys johtajuuden tarkoituksesta (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 120) sekä organisaation todellisuudesta (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 190).

Yhteisen johtajuuden laatua ja kehittämiskohteita tutkineet Keski-Rauska ja kollegat (2016, 322–323) kuvaavat tutkimuksessaan esiin nousseita yhteisen johtajuuden haasteita yhteisen

johtajuuden tilojen kautta, jotka näkyvät kuviossa 4. Yhteisen johtajuuden tiloista kaikkein ratkaisevimaksi osoittautui aika. Muutosten läpivieminen sekä monet päivittäiset kohtaamiset tarvitsevat riittävästi aikaa. Ajan lisäksi merkittävä haasteita luonut ulottuvuus oli paikka, joka näyttäytyi johtajien sijainnin vaihteluna johdettavien yksiköiden välillä. Moninaisuus puolestaan viittaa johtajien vastuiden määrään, jonka opettajat kokivat liian suureksi. Vuorovaikutuksen ulottuvuuden haasteet näyttäytyivät vastaajien kaipuuna johtajien osallistumisesta päivittäiseen työhön. (Keski-Rauska ym., 2016, 320–323.)



**Kuvio 4. Yhteisen johtajuuden tilat (mukailen Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 188; Keski-Rauska ym., 2016, 322)**

Jotta yhteisen johtajuuden tavoite varhaiskasvatuksen laadun parantamisesta onnistuisi ja jotta aikaa olisi tarpeeksi ”oikeiden asioiden” tekemiselle, osoittautui päiväkodinjohtajien vastuiden selventäminen Keski-Rauskan ja kumppaneiden (2016, 323) tutkimuksessa erittäin tärkeäksi. Päiväkodin johtajien työtehtävien ja vastuiden moninaisuudesta johtuen, pedagoginen keskustelu edellyttää mahdollistuaakseen välittömyyttä ja runsasta vuorovaikutusta jokapäiväisessä työssä. Kehittyäkseen yhteinen johtajuus vaatii paljon aikaa ja keskustelua, sillä yhteinen johtajuus rakentuu jatkuvasti syventyvässä vuorovaikutuksessa opettajien ja johtajien välillä. (Keski-Rauska ym. 2016, 323.) Lisäksi uuden johtamismallin tasa-arvoiseen käyttöönottoon jokaisessa varhaiskasvatusyksikössä tarvitaan läpinäkyvyyttä, voimaannuttamista sekä luottamusta (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, 163).

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvaan tarkemmin tutkimukseni metodologisia valintoja sekä tutkimuksen toteuttamista. Ensiksi käsittelen tapaustutkimusta tutkimusstrategianani, jonka jälkeen avaan tutkimukseni kannalta olennaista tietoa tutkimukseni kohteesta. Tutkimuksen kohteen esittelyn jälkeen kerron tutkimukseni aineistosta sekä käyttämistäni aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä.

### 5.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimusta tehdään monilla eri tieteenaloilla ja monin eri tavoin, joten tapaustutkimuksen luonnetta, tavoitteita ja toteuttamista koskeva kuvaus on monenkirjavaa (ks. esim. Stake, 1995; Laine, Bamberg & Jokinen, 2007a; Yin, 2009; Simons, 2009; Eriksson & Koistinen, 2014). Moninaisuutensa vuoksi tapaustutkimukselle on vaikea löytää yhtä yleispätevää määritelmää (Eriksson & Koistinen, 2014, 4). Asioita, jotka kuitenkin yhdistävät erilaisia tapaustutkimuksia ovat Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007b, 10) mukaan: ”(1) holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, (2) kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, (3) useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, (4) aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen ja (5) tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys”.

Tapaustutkimusta koskevassa kirjallisuudessa eri kirjoittajat luonnehtivat tapaustutkimusta vaihdellen metodiksi, strategiaksi tai lähestymistavaksi eikä valitun käsitteen käyttö ole aina johdonmukaista (Simons, 2009, 3). Englanninkielisen sanan *method* käyttöön liittyy myös ristiriita sanan suomennoksen *menetelmä* kanssa, sillä menetelmä-sana viittaa suomen kielessä pääasiassa konkreettisiin tutkimusmenetelmiin, kun taas englannin kielessä sillä on laajempi merkitys (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007b, 9). Pro gradu -tutkielmassani nojaudun Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007b, 9) käsitykseen tapaustutkimuksesta tutkimustapana tai -strategiana, joka voi sisältää useampia eri aineistoja ja aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmiä.

Tapaustutkimus tutkii nimensä mukaisesti yhtä tai useampaa tapausta. Tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, organisaatio tai liikekumppanuus, mutta toisaalta tapaus voi olla myös vähemmän konkreettinen asia kuten yhteisö, ihmissuhde, päätös tai projekti (Yin, 2009, 33). Tapaus voi olla myös jokin ilmiö, kuten johtaminen, työssäoppiminen tai esimerkiksi muutosprosessi (Eriksson & Koistinen, 2014, 6). Uudenlaista ilmiötä tutkivalle tapaustutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimus etenee induktiivisesti eli yksityisestä yleiseen. Uudenlaista ilmiötä

tutkittaessa tarkka näkökulma, olennainen käsitteistö ja teoreettiset lähtökohdat selkiintyvät usein vasta myöhemmässä vaiheessa. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007b, 29.) Tapaustutkimus ei siis aina etene suoraviivaisesti vaan tapaus, käsitteet, teoria ja tutkimuskysymykset voivat muovaantua, tarkentua tai muuttua tutkimusprosessin edetessä (Eriksson & Koistinen, 2005, 19–26).

Myöskään oma tutkimusprosessini ei edennyt suoraviivaisesti. Kiinnostavan tapauksen löydyttyä aloin kartoittamaan aiempaa tutkimusta johtajien välisestä johtajuuden jakamisesta. Muodostin alustavaa rakennetta tutkielmani teoreettiselle viitekehykselle ja mietin tutkielmani alustavia tutkimuskysymyksiä. Aineiston keruun sekä siihen tutustumisen aikana tutkimukseni tarkempi näkökulma alkoi hahmottua ja muotoilin uudelleen muun muassa tutkimuskysymystäni sekä tutkielman teoreettisia lähtökohtia. Tutkielman muovaantuminen lopulliseen muotoonsa jatkui läpi tutkimusprosessin.

Tapaustutkimukseni on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut osallistujien merkityksenannoista ja moninaisista, erilaisista näkökulmista sekä monitahoisen ymmärryksen saavuttamisesta (Creswell, 2013, 47–48). Kvalitatiivinen tapaustutkimus arvostaa osallistujien moninaisia näkökulmia sekä tulkintaa kontekstissa (Simons, 2009, 4). Vaikka tapaustutkimuksessa voi käyttää ja yhdistellä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä (Simons, 2009, 34; Eriksson & Koistinen, 2014, 10), päätin keskittyä omassa tutkimuksessani kvalitatiivisiin menetelmiin, sillä koin niiden palvelevan tutkielmani tarkoitusta kvantitatiivisia menetelmiä paremmin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen tilastollinen mittaaminen ja tutkijan etukäteen päättämät muuttujat tuntuivat rajoittavilta sekä epäsovelialta tavoilta selvittää varhaiskasvatusyksikön johtajien ja henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia uudeltaisesta johtajuusmallista.

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on tärkeää ymmärtää tutkimuksen tekemisen taustalla vaikuttavia uskomuksia ja teorioita sekä tuoda ne esiin tutkimusraportissa (Creswell, 2013, 15). Tämä on tärkeää, sillä Creswellin (2013, 15) mukaan filosofiset olettamuksemme ohjaavat muun muassa tutkimusta ohjaavien teorioiden valintaa, tutkimuskysymysten muodostamista sekä sitä, miten tavoittelemme vastauksia kysymyksiimme. Pro gradu -tutkielmani nojaa sosiallis-konstruktivistiseen näkemykseen. Tämän näkemyksen mukaan monenlaiset todellisuudet rakentuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja elämiemme kokemusten kautta (Creswell, 2015, 36). Tutkimusta tehdessä tutkija ja tutkittavat rakentavat yksilöllisten kokemusten muo-

vaamaa todellisuutta yhdessä. Tutkija tulkitsee tutkittavien merkityksiä aina omasta henkilökohtaisesta taustastaan käsin ja tämän vuoksi kvalitatiivista tutkimusta kutsutaankin usein tulkitseväksi tutkimukseksi. (Creswell, 2013, 25–36.)

## 5.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on eräs eteläsuomalainen, kunnallinen varhaiskasvatussyksikkö, jonka henkilöstö koostuu kahdesta päiväkodin johtajasta ja noin 50 työntekijästä, kun yksikön hoito- ja kasvatushenkilöstö sekä kehityksen ja oppimisen tuen henkilökunta lasketaan yhteen. Yksiköllä on laskennallisesti noin 300 asiakasperhettä ja yksikkö koostuu kahdesta lähellä toisiaan sijaitsevasta, mutta fyysisesti erillään olevasta päiväkodista. Yksikkö aloitti toimintansa nykyisessä muodossaan vuoden 2020 alusta, mutta kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen malli otettiin käyttöön jo aikaisemmin.

Johtamismallin pilotointi aloitettiin vuoden 2019 elokuussa varhaiskasvatussyksikön toiminnan ollessa vielä hajautettuna useampaan eri väistötilaan yksikön toisen päiväkodin ollessa vielä rakenteilla. Saman vuoden marraskuussa yksikön väki pääsi muuttamaan pysyviin tiloihinsa. Vuoden 2020 huhtikuussa kaupungin varhaiskasvatuksen johtoryhmä päätti vakinaistaa johtamismallin suurten ”superpäiväkotien” johtamismalliksi kyseisessä kaupungissa. Tutkimuksen kohteena olevassa varhaiskasvatussyksikössä toimintamalli on toiminut vakinaisena elokuusta 2020 alkaen.

Varhaiskasvatussyksikköä johtavat päiväkodin johtajat Leena ja Päivi (johtajien nimet on muutettu anonymiteetin takaamiseksi). Ennen nykyistä työtään yhteisen varhaiskasvatussyksikön johtajaparina molemmat johtajista olivat toimineet päiväkodin johtajina jo pitkään. Työkokeimuksen lisäksi heillä oli myös aiempaa kokemusta toistensa kanssa työskentelystä. Johtajat kertoivat kaupungissa jo pidemmän aikaan käytössä olleesta työparimallista, jossa kullakin päiväkodin johtajalla on työparina toista yksikköä johtava päiväkodin johtaja, jonka kanssa ”*on ehkä enemmän voinu reflektoida sitä omaa työtä ja sitte myös jonkun verran sijaistaa sitä toista loma-aikoina*”. Leena ja Päivi kertoivat toimineensa työparina jo pitkään. Lisäksi he olivat tehneet johtamisen erikoisammattitutkinnon päättötyön yhdessä aiheenaan parijohtaminen.

Leena ja Päivi päätyivät yhteisen varhaiskasvatussyksikön johtajapariksi heidän yhteisen taustansa sekä uuden päiväkodin tarjoaman mahdollisuuden myötä. Päivi oli siirtymässä uuden yk-



sikön johtajaksi automaattisesti edelliseen yksikköön kuuluvan päiväkodin jouduttua purkulistalle. Uudesta yksiköstä oli tulossa kooltaan kahta perinteistä yksikköä suurempi, joten johtajavarajohtaja-malli koettiin riittämättömäksi. Yksikössä haluttiin pilotoida kahden päiväkodin johtajan mallia ja Leena valittiin päiväkodin toiseksi johtajaksi.

Leenalla ja Päivillä oli vahva rooli kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallin suunnittelu- ja kehittämistyössä, jota tehtiin yhdessä kaupungin varhaiskasvatuspäällikön kanssa. Johtajille ei annettu valmista muottia, jonka mukaan heidän tulisi toimia, vaan he saivat pitkälti ideoita parijohtajuuden toteutustapaa itse. Leena ja Päivi tekivät taustatyötä Suomessa käytössä olevista varhaiskasvatuksen johtamismalleista selkeyttäen samalla omaa visiotaan. Taustatyön lisäksi johtamismallin muotoutumiseen vaikuttivat muun muassa heidän omat mielenkiinnonkohteensa sekä heidän aiemmat kokemuksensa johtamisrakenteista.

### **5.3 Tutkimusaineisto ja sen hankinta**

Tutkimukseni aineisto koostuu kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatusyksikön johtajaparin haastattelusta ja sitä täydentävästä sähköpostikeskustelusta sekä kyseisen yksikön opetus- ja kasvatushenkilöstölle suunnatun sähköisen kyselyn vastauksista. Tutkimuksessa mukana olleen varhaiskasvatusyksikön ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mahdollisesta tunnistettavuudesta johtuen hain tutkielmalleni virallista tutkimuslupaa kaupungilta, jossa yksikkö sijaitsee. Tutkimuslupa myönnettiin 23.10.2020.

#### **5.3.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Tutkimukseni yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua. Haastattelulla kartoitin kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatusyksikön johtajaparin kokemuksia uudeltaisesta johtajuusmallista. Päädyin haastatteluun useammasta eri syystä, joista yhtenä oli haastattelun antama mahdollisuus tiedonkeruun ohjailuun itse haastattelutilanteen aikana (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 11). Haastattelun tapahtuessa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä tutkijalla on mahdollisuus esittää haastattelun aikana esimerkiksi selventäviä tai syventäviä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 34–35). Haastattelussa on myös mahdollista toistaa kysymys uudestaan tai oikaista väärinymmärryksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85).

Tutkimushaastattelun lajeja on useampia ja niiden erot liittyvät pääasiassa niiden strukturointiasteeseen eli siihen, miten tarkkaan kysymykset ja niiden järjestys on määritelty ja siihen kuinka paljon tutkija voi jäsentää haastattelutilannetta. Lomakehaastattelun ollessa strukturoiduin haastattelumuoto on toisessa ääripäässä strukturoimaton haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu asettuu jonnekin lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välille. Puolistrukturoituja menetelmiä kuitenkin yhdistää jokin ennen aineistonkeruuta valittu ja lukkoon lyöty näkökohta, esimerkiksi haastattelukysymykset. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 43–48.)

Teemahaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 47–48) muodostama käsite haastattelumenetelmälle, joka etenee etukäteen valittujen teemojen mukaan. Se on puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 48). Teemojen järjestys ja niiden käsittelyn laajuus voi vaihdella, mutta verrattuna täysin avoimeen haastatteluun, puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkija kuitenkin varmistaa, että kaikki teemat tulevat käsitellyksi (Eskola, Lätti & Vastamäki, 2018, 30). Verrattuna puolestaan strukturoituun haastatteluun teemahaastattelusta puuttuvat strukturoidulle haastattelulle tyypilliset tarkat kysymyksenasettelut ja kysymysten tietty järjestys (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 48).

Päädyin valitsemaan haastattelun tarkemmaksi toteutustavaksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien äänen kuulumisen ja osaksi myös tutkijan näkökulmista irtaantumisen (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 48). Vaikka tutkijana päätin haastattelussa käsiteltävät teemat etukäteen (ks. Liite 1), teemojen käsittelyn laajuutta ohjasivat haastateltavat. Teemat jättivät tilaa myös niiden asioiden käsittelyyn, jotka haastateltavat kokivat merkityksellisimmiksi. Teemahaastattelu nostaa huomion keskiöön juuri ihmisten yksilölliset tulkinnat ja merkityksenannot sekä huomioi niiden syntyvän vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 48).

Toteutin päiväkodin johtajien haastattelun parihaastatteluna, joka on yksi ryhmähaastattelun muodoista (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 61). Päädyin parihaastatteluun, sillä ajattelin sen olevan luonnollinen haastattelumuoto jo valmiiksi työparina työskentelevälle johtajaparille. Parihaastattelu tarjosi mielestäni johtajille tilaisuuden keskustella näkemyksistään ja kokemuksistaan yhdessä ja toistensa ajatuksista palloellen. Ryhmähaastattelu onkin Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 61) mukaan erityisen hyvä keino saada selville haastateltavien yhteinen näkemys asiasta. Parina haastattelu saattoi tarjota myös jonkinlaista turvaa ja saada aikaan rikkaampaa keskustelua kuin yksilöhaastattelu.

Ennen haastattelua annoin päiväkodin johtajille mahdollisuuden tutustua tutkimussuunnitelmaani lähettämällä sen heille sähköpostitse. Tutkimussuunnitelmani sisälsi tietoa muun muassa tutkielmani tavoitteista, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksen toteuttamisesta, eettisyydestä, aikataulusta sekä aineistonkeruun alustavista teemoista ja kysymyksistä. Tutkimussuunnitelmaan tutustumisen taustalla oli ajatus avoimuudesta sekä informoidun päätöksen tekemisen edesauttamisesta. Haastattelun kysymysten tai aiheiden antaminen haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen on Tuomen ja Sarajärven (2018, 85–86) mukaan on perusteltua, sillä haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. On myös eettisesti perusteltua kertoa tutkimuksen aiheesta tutkittaville (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 86).

Johtajien haastattelu toteutettiin paikan päällä toisessa tutkimuksessani mukana olleen varhaiskasvatusyksikön päiväkodeista marraskuussa 2020. Johtajien luvalla nauhoitin haastattelun sekä puhelimeni että tietokoneeni sanelimilla. Haastattelun kesto oli puhelimen tallenteen mukaan 41 minuuttia ja 12 sekuntia ja tietokoneen tallenteen mukaan 40 minuuttia ja 57 sekuntia. Pieni ero äänitysten kestossa johtuu siitä, etten aloittanut ja lopettanut laitteiden äänitystä täysin samanaikaisesti. Haastattelun jälkeen litteroin eli kirjoitin puhtaaksi haastattelusta syntyneen puhemuotoisen aineiston. Litteroin aineiston ensin sanatarkasti sisältäen myös keskeytyneet sanat, sanojen peräkkäiset toistot, mm- tai öö-äänteet sekä täytesanat, kuten niinku ja tota. Kirjoitetun puheen lukua helpottaakseni päädyin kuitenkin lopulta poistamaan edellä mainitut, sillä en kokenut niiden tuovan sisällöllistä lisäarvoa johtajien puheeseen.

Koska tarkoitukseni oli keskittyä johtajien puheen sisältöön, en merkinnyt litteraattiin puheessa esiintyneitä taukoja, äänenpainoja tai intonaatiota. Merkitsin litteraattiin kuitenkin naurun äänet, sillä ajattelin niillä olevan merkitystä myös puheen sisällön kannalta. Litteroinnin loppuvaiheessa keksin johtajille peitenimet *Päivi* ja *Leena* sekä poistin maininnat yksikköön kuuluvien päiväkotien virallisista nimistä. Loppujen lopuksi litteraatin pituudeksi tuli Microsoft Word -ohjelmalla 17,5 sivua fontilla Calibri, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,15.

Haastatteluaineistoon perehtymisen ja aineiston analyysin teon ohella mieleeni nousi muutamia tutkimukseni kannalta olennaisia lisäkysymyksiä, joita päätin tiedustella johtajilta sähköpostitse. Olimme jo haastattelussa sopineet, että voimme olla puolin ja toisin yhteydessä mahdollisia lisätietoja kaivatessamme. Lähetin lisäkysymykset (ks. Liite 2) molemmille johtajista ja pyysin heitä vastaamaan kysymyksiin yhdessä. Yhdessä laaditulla vastauksella tavoittelin parihaastattelun tapaan johtajien yhteisestä näkemystä kysymyksiä koskevista asioista. Hyödynnän johtajilta saamiani vastauksia tutkielmassani osana päiväkodin johtajien haastatteluaineistoa.

### 5.3.2 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimukseni toisena aineistonkeruumenetelmänä käytin sähköistä kyselylomaketta. Kyselylomakkeella kartoitin kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatussyksikön varhaiskasvatuksen opettajien, varhaiskasvatuksen lastenhoitajien sekä yksikön muun opetus- ja kasvatushenkilöstön kokemuksia uudesta johtajuusmallista. Alun perin suunnittelin haastattelevani päiväkodin johtajien lisäksi myös muuta henkilöstöä, mutta asiaa pohdittuani päädyin sähköisen kyselyn toteuttamiseen useamman syyn sitä puoltaessa. Päätökseen vaikutti muun muassa varhaiskasvatussyksikön henkilöstön määrä ja omat rajalliset resurssini. Haastattelu on kaikkine vaiheineen aikaa vievä tiedonkeruumuoto (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 35). Lisäksi päätökseeni vaikutti sähköisen kyselylomakkeen tarjoama mahdollisuus fyysisen etäisyyden pitämiseen maailmassa vallitseva pandemia huomioiden.

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä aineistonkeruutavoista (Valli, 2018a, 92). Englanninkielisessä kirjallisuudessa kyselystä käytetään termiä *survey*, joka tarkoittaa ”sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 193). Standardoituus tarkoittaa tässä määritelmässä sitä, että kysymykset esitetään kaikille vastaajille tismalleen samassa muodossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 193). Verrattuna edellisessä alaluvussa käsittelemääni tutkimushaastattelun eri lajien strukturointias- teeseen, kyselylomake on lomakehaastattelun kaltaisesti tarkasti strukturoitu. Kysymykset ovat samat ja samassa järjestyksessä kaikille vastaajille.

Perinteisimmän kyselytutkimuksen aineistonkeruumuodon paperisen kyselylomakkeen lisäksi aineistoa voidaan kerätä sähköisellä kyselylomakkeella tai suullisesti haastattelemalla (Valli, 2018a, 92–102). Valitsin kyselyni muodoksi sähköisen kyselylomakkeen, sillä verrattuna paperiseen kyselylomakkeeseen, sähköinen kyselylomake on ajallisesti tehokkaampi sekä taloudellisempi (Räsänen & Sarpila, 2013, 72; Valli, 2018a, 118). Kyselyn toimittaminen ja palauttaminen on internetin välityksellä nopeaa, maantieteellinen etäisyys ei aiheuta ongelmaa eikä sähköinen kysely aiheuta juurikaan kuluja (Valli, 2018a, 118).

Kyselylomakkeen laadinnassa on tärkeää kiinnittää huomiota muun muassa kysymysten laadintaan, määrään, kyselyn ulkoasuun, helppokäyttöisyyteen ja kyselyn etenemiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 202–204; Valli, 2018a, 93–95). Kyselyä laatiessa pyrin selkeisiin ja yksiselitteisiin sanavalintoihin ja kysymyksiin, jotta väärinymmärryksien mahdollisuus olisi

mahdollisimman pieni. Kysymyksien tulkintaerot tai väärinymmärrykset voivat nimittäin johdattaa tulosten vääristymiseen (Valli, 2018a, 93). Pysin myös pitämään kyselyn tarpeeksi lyhyenä, jotta vastaajien mielenkiinto ja keskittyminen kyselyyn vastaamiseen säilyisi kyselyn loppuun saakka (Valli, 2018a, 95). Päädyin toteuttamaan kyselyn Webropol-lomakkeella, sillä se on mielestäni helppokäyttöinen ja turvallinen. Webropol-lomakkeen etuna on myös se, että kaikki kysymykset ovat samalla avoimella lomakkeella, jolloin vastaaja voi helposti palata aiempiin kysymyksiin, vertailla niitä ja näin lisätä vastausten johdonmukaisuutta (Valli & Perkkilä, 2018, 122–123).

Yleisimpiä kysymysmuotoja kyselylomakkeella ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä mitta-asteikolliset kysymykset. Strukturoitujen kysymysten käyttö on lisääntynyt teknologian kehityksen myötä, mutta myös avoimia kysymyksiä käytetään paljon etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 198–201.) Laatimani kysely koostui kuudesta (6) avoimesta kysymyksestä, joista ensimmäisen tarkoituksena oli kartoittaa tutkimukseni kannalta olennaisia taustatietoja vastaajista ja viiden seuraavan vastaajien kokemuksia uudesta johtamismallista. Avoimiin kysymyksiin päädyin, koska avoimet kysymykset eivät tarjoa suoria vastauksia vaan mahdollistavat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin ja tuoda esiin sen, minkä vastaajat itse kokevat tärkeäksi tai merkitykselliseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 201). Kyselylomakkeen kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 4.

Tutkimuskutsu, joka on luettavissa kokonaisuudessaan liitteestä 3, lähti henkilöstölle sähköpostitse marraskuussa 2020. Lähetin kutsun välityspyynnön kera yksikön johtajille, jotka välittivät viestin puolestani henkilöstölle. Lähestymällä henkilöstöä johtajien kautta vältyin henkilöstön henkilötietojen tarpeettomalta keräämiseltä. Noin kaksi viikkoa tutkimuskutsun lähettämisen jälkeen vastauksia oli tullut vain kaksi (2), joten lähestyin toista johtajista puhelimitse ja kysyin hänen mielipidettään siitä, kannattaisiko kyselyyn vastaamisesta muistutella vielä joululomia ennen vai kenties vasta alkuvuodesta. Johtaja lupasi muistutella asiasta heti ja lähipäivien aikana sainkin vielä yhden (1) vastauksen lisää. Vastauksien vähäisyydestä johtuen päätin pidentää vastausaikaa tammikuun puoleenväliin saakka ja lähetin muistutusviestin heti vuoden vaihteen jälkeen. Alkuperäisen tutkimuskutsun tavoin muistutusviesti kulki henkilöstölle johtajien kautta. Loppujen lopuksi vastauksia kertyi yhteensä seitsemän (7).

Kyselyyn oli tarkoitus vastata yhdessä oman työparin tai tiimin kanssa siten, että yksi työpari tai tiimi lähettäisi yhden yhdessä täyttämänsä kyselylomakkeen. Ajatuksenani oli, että kyselyyn

vastaaminen yhdessä työparin tai tiimin jäsenten kanssa herättäisi keskustelua aiheesta ja mahdollisesti helpottaisi kyselyyn vastaamista. Tarjosin kuitenkin myös mahdollisuuden vastata kyselyyn yksin, mikäli työpari tai tiimin muut jäsenet eivät haluaisi osallistua tutkimukseen. Vastauksia tulikin niin yksittäisiltä henkilöiltä, työpareilta kuin tiimeiltäkin. Kyselyyn vastasi yhteensä 13 henkilöä ja vastaamiseen käytetty aika vaihteli 3 minuutin ja 32 minuutin välillä, keskimääräisen keston ollessa 16 minuuttia.

Vastaajien anonymiteettiä suojellakseni en tarkoituksella selvittänyt kyselyssä kummassa kahdesta varhaiskasvatustyöyksikköön kuuluvasta päiväkodista vastaajat työskentelevät. Vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi päädyin myös siihen, etten tuo heidän tehtävänimikkeitään esiin tutkielmassani, vaikka kysyin niistä kyselyssä. Kyselyvastaukset erotin toisistaan tunnistein V1, V2, V3, V4, V5, V6 ja V7 tarkoittaen V1 = Vastaus 1, V2 = Vastaus 2, V3 = Vastaus 3 ja niin edelleen.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on Eskolan ja Suorannan (2005, 137) mukaan tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta selkeyttämällä ja tiivistämällä aineistoa mielekkäämpään muotoon, kuitenkin niin, ettei mitään olennaista jää pois. Analyysitapoja on monenlaisia (ks. esim. Eskola & Suoranta, 2005; Valli, 2018b), joista itse päädyin sisällönanalyysiin sen ollessa Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan kaikenlaiseen laadulliseen tutkimukseen sopeva perusanalyysimenetelmä. Sopivuutensa lisäksi sisällönanalyysi oli minulle menetelmänä jo verrattain tuttu aiemman kurssityön puolesta, joten päätin hyödyntää kerryttämäni osaamista aineiston analysoinnissa.

Sisällönanalyysi voi olla luonteeltaan aineistolähtöistä, teoriaohjaavaa tai teorialähtöistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–133), joista oma analyysini sijoittuu aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin välimaastoon. Aineistolähtöisessä analyysissä teoriaa lähdetään rakentamaan aineistosta käsin (Eskola, 2018, 212) eikä aiempien tutkittavasta ilmiöstä tehtyjen havaintojen tai olemassa olevan tiedon tai teorian pitäisi vaikuttaa aineiston analyysiin tai lopputulokseen lainkaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108). Toisaalta Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 19) huomauttavat, ettei puhdas aineistolähtöinen sisällönanalyysi ole käytännössä mahdollista, sillä jo pelkästään aineiston kerääminen, järjestely ja jäsentäminen sisältävät tutkijan omia teoreettisia valintoja ja tulkintoja tutkimusaiheestaan. Teoriaohjaavassa analyysissä on puolestaan kytköksiä aiempaan tietoon ja teoriaan ilman, että analyysi kuitenkaan pohjautuu

suoraan teoriaan, kuten teorialähtöisessä analyysissä on tapana. Teoria voi toimia analyysin apuna, mutta tarkoituksena ei ole testata teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109–110.)

Omassa analyysiprosessissani aineistolähtöisyys oli läsnä etenkin analyysin teon alkuvaiheessa. Pyrin tarkastelemaan aineistoa ilman ennakko-oletuksia ja aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Pyrin myös irtaantumaan haastattelun ja kyselyn rungoista, jotta löytäisin aineistosta mahdollisesti myös sellaisia kokemuksia, joista en välttämättä kysynyt suoraan. Totaalinen irtautuminen aiemmasta tutkimuksesta ja teoriasta tuntui kuitenkin mahdottomalta ja analyysiprosessin edetessä huomasin analyysin muovautuvan osittain aiemman tutkimuksen viitoittamaan suuntaan. Näin ollen koen analyysini sisältävän piirteitä sekä aineistolähtöisestä että teoriaohjaavasta lähestymistavasta.

Ennen varsinaiseen sisällönanalyysiin ryhtymistä, tutustuin ensin aineistoon huolella. Kuuntelin ja luin aineistoa läpi useampaan kertaan saadakseni siitä alustavan käsityksen ja kokonaiskuvan. Aineiston perusteellinen tunteminen on Eskolan ja Suorannan (2005, 151) mukaan tärkeää. Koska aineistonkeruu tapahtui portaittain haastattelun ollessa vuorossa ensimmäisenä, kyselyn seuraavana ja haastattelua täydentävän sähköpostikeskustelun viimeisenä, myös analyysiprosessini eteni vaiheittain. Aloitin haastattelun analysoinnin heti litteroinnin ja huolellisen tutustumisen jälkeen, kun taas kyselyn osalta analysointi alkoi vasta kyselyn sulkeutumisen jälkeen. Viimeisenä analyysiin tuli mukaan haastattelua täydentävä sähköpostikeskustelu.

Analysoin haastattelusta ja sitä täydentävästä sähköpostikeskustelusta syntyneen aineiston yhtenä kokonaisuutena ja kyselystä syntyneen aineiston omanaan. Hyödynsin molempien aineistojen analyysissä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122–123) kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysiä kolmivaiheisena prosessina, joista ensimmäisessä – aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä – on tarkoituksena rajata aineistosta kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Alkuperäisten tutkimuskysymysten koskiessa päiväkodin johtajien ja henkilöstön kokemuksia kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallin vahvuuksista ja kehittämistarpeista, lähdin liikkeelle etsimällä näihin kahteen kategoriaan liittyviä ilmauksia. Värikoodasin vahvuuksiin viittaavia ilmauksia keltaisella ja kehittämistarpeisiin viittaavia ilmauksia vihreällä.

Pian kuitenkin huomasin, että aineistossa on muutakin kiinnostavaa sisältöä, jonka huomiotta jättäminen ja aineistosta poisrajaaminen tuntuisi jättävän tutkimukseni kannalta olennaisia tietoa pimentoon. Päädyin lopulta laajentamaan näkökulmaani ja etsimään aineistosta kerrontaa, jossa johtajat ja henkilöstö kertovat mistä tahansa parijohtajuuteen liittyvistä kokemuksistaan –

ei siis vain vahvuuksista tai kehittämisen tarpeista. Tässä vaiheessa myös tutkimuskysymyksen muovautui lopulliseen muotoonsa: *Miten kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatusyksikön johtajapari ja henkilöstö kokevat päiväkodin johtajien parijohtajuuden?*

Erottelin kokemuksista kertovia tekstiotteita taulukkoon otsikon ”Alkuperäinen ilmaus” alle ja muodostin alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyjä ilmauksia otsikon ”Pelkistetty ilmaus” alle. Yhdestä tekstiotteesta saattoi muodostua yksi tai useampi pelkistetty ilmaus. Taulukossa 3 on esimerkki tekemästani aineiston pelkistämisestä.

### Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
<i>”... keväällähän vaan tehtiin koko ajan, mitä ylempää tuli. Et oli pakko vaan jakaa, et tee sä toi, tee sä toi – – että ei siin ainakaan mistään kehittämistyöstä jossain kohtaa puhuttu”</i>	Johtajapari jakamassa poikkeusoloista johtuvaa työkuormaa
<i>”Mutta sillonkin mun mielest oli hyvä et meit oli kaks.”</i>	
<i>”... me pystyttiin jakamaan niitä töitä, ei ehkä ihan nyt sen työnkuvan mukasesti, mut kuitenkin pystyttiin jakamaan.”</i>	Työtehtävien jakaminen työparin kanssa
<i>”... sitte on sellaset akuutit kriisitilanteet esimerkiks, et meil on joitain asiakastilanteit ollu – – sit meit on kuitenkin kaks heti siinä tukemas siin tilanteessa tai voidaan ottaa nopeesti. Samoin henkilöstötilanteissa. Et on joitain tilanteita, mihin on ihan kiva, että sul on siin toinen, et voidaan ruveta ratkasee sitä heti.”</i>	Johtajaparin tuki haastavissa tilanteissa ja niiden ratkaisussa
<i>”Vahvuus on ehdottomasti se, että nykyään voi todella hyvällä omal tunnolla nii pitää vapaapäivän tai olla lomalla, koska tietää, että tää pyörii koko ajan. Se lisää omaa työhyvinvointii ihan hirveesti.”</i>	Ei syyllisyyden tunnetta lomista tai vapaista
	Luottamus siihen, että päiväkodin arki sujuu silloin, kun on itse poissa
	Työhyvinvoinnin lisääntyminen

Datan redusoinnin jälkeen siirryin analyysiprosessin seuraavaan vaiheeseen – klusterointiin eli ryhmittelyyn, jossa aineistoa tiivistetään ryhmittelemällä alkuperäisistä ilmauksista muodostetut pelkistetyt ilmaukset samankaltaisuutensa tai eroavaisuuksiensa perusteella alaluokiksi. Alaluokat nimetään luokkaan kuuluvien ilmauksien sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124.) Alaluokkien muodostuksen ja nimeämisen jälkeen, jatkoin luokittelua Tuomen ja Sarajärven (2018, 124) kuvausta seuraten ryhmittelemällä samankaltaisia kokemuksia sisältäviä alaluokkia yläluokiksi.

Analyysiprosessin kolmas vaihe – abstrahointi eli käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125) tapahtui ala- ja yläluokkien muodostamisen ja nimeämisen lomassa. Käsitteellistä-

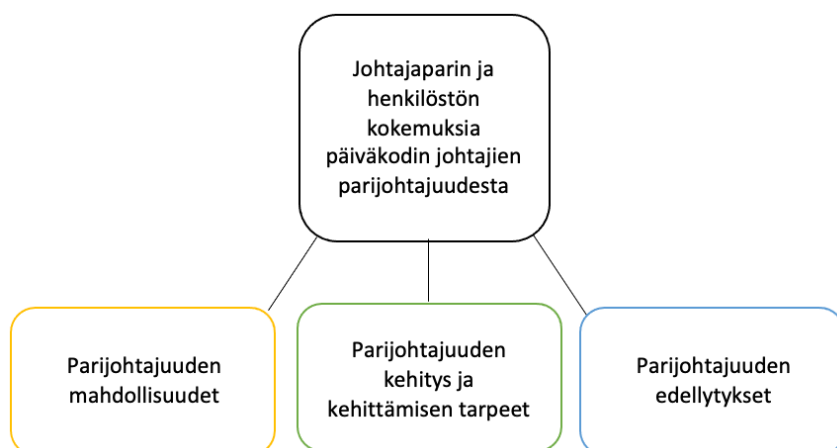


misen nähdään kuuluvan osaksi ryhmittelyprosessia, kun aineiston alkuperäisen datan ilmauksista edetään kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125). Taulukosta 4 näkee esimerkin siitä, kuinka etenin pelkistetyistä ilmauksista kohti alaluokkia ja edelleen kohti yläluokkien muodostamista ja nimeämistä.

**Taulukko 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä**

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Johtajapari jakamassa poikkeusoloista johtuvaa työkuormaa	Työkuorman jakaminen johtajaparin kanssa	Parijohtajuuden mahdollisuudet
Työtehtävien jakaminen työparin kanssa		
Johtajaparin tuki haastavissa tilanteissa ja niiden ratkaisussa	Kollegiaalinen tuki	
Ei syyllisyyden tunnetta lomista tai vapaista	Työ- ja vapaa-ajan tasapaino	
Luotto siihen, että päiväkodin arki sujuu silloin, kun on itse poissa		
Työhyvinvoinnin lisääntyminen		

Yläluokkia muodostui yhteensä kolme: *parijohtajuuden mahdollisuudet*, *parijohtajuuden kehitys ja kehittämisen tarpeet* sekä *parijohtajuuden edellytykset*. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä voi jatkaa eteenpäin yhdistämällä yläluokkia pääluokiksi, pääluokkia yhdistäväksi luokaksi ja lisäämällä väliin tarpeen tullen väliluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 127). Oman tutkimukseni kannalta en kuitenkaan nähnyt pääluokkien tai väliluokkien muodostamista tarkoituksenmukaisena tai mielekkäänä, sillä koin luokittelun jatkamisen häivyttävän alkuperäisten ilmausten merkityksiä. Niinpä päädyin muodostamaan yläluokista suoraan yhdistävän luokan: *johtajaparin ja henkilöstön kokemuksia päiväkodin johtajien parijohtajuudesta*. Alla olevassa kuviossa 5 on esiteltyä aineiston analyysin pohjalta muodostuneet yläluokat ja tutkimuksen tehtävään sidoksissa oleva yhdistävä luokka. Tutkielman tulosluku on jaettu kolmeen alalukuun yläluokkien mukaisesti.



**Kuvio 5. Yhdistävä luokka ja yläluokat**

Tutkielman tulosluvussa havainnollistan ja kuvaan tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia ja omaa tulkintaani suorilla aineistolainauksilla. Suorat lainaukset olen erottanut muusta tekstistä *kursivoimalla* ne ja käyttämällä ”lainausmerkkejä”. Kaksi lyhyttä ajatusviivaa – – sitaatin keskellä merkitsee, että olen poistanut lainauksesta jotain sitaatin käyttötarkoituksen kannalta epäolennaista ja kolme pistettä ... lainauksen alussa tai lopussa sitä, että lainaus alkaa tai loppuu kesken kokonaisen virkkeen. [Hakusulkein] merkitty teksti ei kuulu alkuperäiseen lainaukseen vaan täydentää sitaattia, jotta lukijan on mahdollista ymmärtää, mistä lainauksessa puhutaan.

Sen lisäksi, miten sitaatit merkitään, tutkijan tulee Eskolan (2018, 229) mukaan päättää myös tunnistetietojen käyttämisestä sitaattien yhteydessä. Henkilöstön kyselyvastauksista poimitut suorat lainaukset olen merkinnyt edellisessä alaluvussa 5.3.2 selitetyin tunnistein V1, V2, ... V7. Tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien anonymiteettiä suojellakseni päätin poistaa johtajaparin haastattelusta ja sitä täydentävästä sähköpostikeskustelusta valikoitujen lainauksien perästä tunnistetiedot kokonaan. En siis ole merkinnyt lainausten perään edes johtajien peitenimiä, jotta lainauksia ei voi yhdistää toisiinsa ja tällä tavoin päätellä kaikkien lainausten osalta kumpi on sanonut mitäkin.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa avaan tutkimukseni tuloksia ja tarkastelen niitä suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tulokset jakautuu aineiston analyysin perusteella kolmeen osioon: 1) kokemuksia parihoitajuuden mahdollisuuksista, 2) kokemuksia parihoitajuuden kehityksestä ja kehittämisen tarpeista ja 3) kokemuksia parihoitajuuden edellytyksistä. Kahdessa ensimmäisessä osiossa esittelen rinnakkain sekä päiväkodin johtajaparin että henkilöstön kokemuksia päiväkodin johtajien parihoitajuudesta. Osioista viimeinen keskittyy ainoastaan johtajaparin kokemuksiin, sillä kokemukset parihoitajuuden edellytyksistä nousivat esiin vain johtajien kanssa.

### 6.1 Kokemuksia parihoitajuuden mahdollisuuksista

Tutkimukseen osallistuneen varhaiskasvatustieteen johtajat sekä henkilöstö puhuivat päiväkodin johtajien parihoitajuudesta varsin myönteiseen sävyyn ja esille nousi monia positiivisia seikkoja, joita uudenlainen johtamismalli heidän kokemustensa mukaan mahdollistaa. Vaikka johtajat ja henkilöstö tarkastelivat parihoitajuutta omista näkökulmistaan, olivat kokemukset monilta osin samansuuntaisia. Tässä alaluvussa käsittelem rinnakkain johtajaparin sekä henkilöstön jakamia positiivisia kokemuksia parihoitajuudesta.

Parihoitajuuden mahdollistama työnjako ja sen merkitys työntekoon oli yksi johtajien puheissa esillä olleista parihoitajuuden mahdollisuuksista. Johtajat kokivat työnjaon mahdollistavan omiin työtehtäviin ja vastuualueisiin keskittymisen, ilman jatkuvaa samanaikaista tarvetta miettiä oman vastuualueen ulkopuolisia asioita ja koko päiväkodin johtajan laajaa tehtäväkenttää kokonaisuudessaan. Toinen johtajista kuvaa asiaa näin:

*”... kun nää työnkuvat on jaettu, nii kyl sä saat sit keskittyä siihen omaan juttuun, et ei tarvi miettiä kaikkee muuta siin rinnalla ja potee huonoo omaatuntoo, mitä jää tekemättä siks, että vaikka nää työvuorot on pakko tehdä esimerkiks tai joku muu esimerkki.”*

Samankaltaisen havainnon oli tehnyt yksi Döös ja kumppaneiden (2018, 357) johtajien välistä jaettua johtajuutta käsittelevään tutkimukseen osallistuneista rehtoreista, joka koki johtajuuden jakamisen ja työnjaon myötä saavansa keskittyä työhönsä aiempaa paremmin. Johtajuuden jakaminen merkitsi sitä, ettei hänen tarvinnut enää hyppiä moninaisten työtehtävien välillä eikä huolehtia koulun taloudesta sen kuuluessa heidän tilanteessaan yksikön johtajan vastuulle (Döös ym., 2018, 375). Parihoitajuuden mahdollistaman keskittymisen näkökulma tuli esille

myös yhdessä henkilöstön kyselyvastauksista, jossa parijohtajuuden kerrottiin antavan johtajille aikaa keskittyä omiin vastuualueisiinsa.

Työnjaon mahdollistaman keskittymisen lisäksi edeltävässä lainauksessa tulee ilmi johtajan kokemus siitä, kuinka työnjaon myötä hänen ei tarvitse potea huonoa omaatuntoa työtehtävien välttämättömän priorisoinnin myötä tekemättä jäävistä töistä. Saattaa olla, että näin tapahtui kyseisen johtajan aiemmissa päiväkodin johtajan tehtävissä. Varhaiskasvatuksessa toimivien johtajien työnkuvan ollessa entistä laajempi ja vaativampi (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, 186), parijohtajuuden mahdollistama työnjako vaikuttaa järkevöittävän yhden johtajan vastuulla olevien työtehtävien kirjoa helpottaen mahdollisesti myös niiden priorisointia.

Pedagogiikasta vastuussa oleva johtaja koki saavansa keskittyä pedagogiikkaan aiempia johtamiskokemuksiaan paremmin johtamisen rakenteiden luomisen ja erilaisten foorumeiden vetämisen ja ohjaamisen kautta. Johtajat kertoivat muun muassa säännöllisin väliajoin pidettävistä johtoryhmistä, pedagogisista kahviloista, opettajien yhteisistä suunnittelu-, arviointi- ja kehittämistunneista sekä kulttuurilautakunnasta. Johtajat kokivat esimerkiksi iltatoiminnan pedagogiikan vahvistuneen iltatyöntekijöiden yhteisten palavereiden kautta. Erilaisten johtamisen rakenteiden luomisen koettiin vahvistavan pedagogiikkaa myös Riekkolan (2016, 38) pro gradu -tutkielmaan osallistuneiden päiväkodin johtajaparien keskuudessa. Laadukkaan pedagogiikan toteutuminen edellyttää laadukasta pedagogista johtajuutta (Fonsén, 2014, 16) ja menestyksenkäs pedagoginen johtajuus puolestaan aikaa (Fonsén, 2014, 197; Hujala & Eskelinen, 2013, 227). Parijohtajuuden mahdollistaman työnjaon voisi nähdä yhdeksi mahdollisuudeksi myös tässä.

Keskusteltuamme johtajien luomista rakenteista toinen johtajista kokosi ajatuksiaan seuraavasti:

*”... ku on kahden johtajan kans, nii mahdollistaa ja antaa tilaa ja aikaa paljon enemmän, kun tätä yks ihminen vetäis vaikkaki varajohtajan kans esimerkiks ...”*

Johtaja voi viitata kommentillaan edeltävään keskusteluun rakenteista, jolloin lainaus olisi tulkittavissa siten, että täysipäiväisen johtajaparin kanssa työskentely lisää aikaa, tilaa ja mahdollisuuksia rakenteiden luomiselle ja erilaisten pedagogisten foorumien ohjaamiselle. Toisaalta johtaja voi viitata sanomallaan kokemukseensa siitä, kuinka yhdenvertaisen, täysipäiväisesti päiväkodin toisena johtajana työskentelevän johtajaparin kanssa työskentely mahdollistaa yleisesti enemmän verrattuna suurimman osan ajastaan lapsiryhmässä työskentelevän varajohtajan kanssa työskentelyyn.

Työnjaon mahdollistaman omiin vastuualueisiin keskittymisen lisäksi johtajat kertoivat, kuinka parijohtajuudesta ja sen mahdollistamasta töiden jakamisesta on ollut hyötyä myös maailmalla valloillaan olevan pandemian aiheuttamista poikkeusoloista selviytymisessä.

*”... keväällähän vaan tehtiin koko ajan, mitä ylempää tuli. Et oli pakko vaan jakaa, et tee sä toi, tee sä toi. Ei tällasest ois muuten selvinny, kun lapsii oli hoitopaikkatakuulla ja millä millonki. Henkilökuntaa ihan hirveesti pois...”*

*”Mutta sillonkin mun mielest oli hyvä et meit oli kaks. – – me pystyttiin jakamaan niitä töitä, ei ehkä ihan nyt sen työnkuvan mukasesti, mut kuitenkin pystyttiin jakamaan.”*

Vaikka työtehtävien jakaminen ei siis välttämättä tapahtunut juuri johtamismallin työnkuvan mukaisesti, johtajista oli toisilleen apua poikkeuksellisen tilanteen aiheuttaman työkuorman jakamisessa. Myös Döös ja kollegoiden (2018, 352) tutkimuksessa johtajuuden jakamisen havaittiin helpottavan työtaakkaa ja auttavan selviämään vaativista tilanteista. Johtajuuden jakamisen huomattiin vähentävän stressiä mahdollistaen annetuista työtehtävistä selviytymisen (Döös ym., 2018, 358). Parijohtajuuden mahdollistama työkuorman jakaminen tulee ilmi myös muutamassa henkilöstön kyselyvastauksista. Henkilöstö kokee parijohtajuuden helpottavan ja järkevöittävän johtajien työmäärää, jolloin *”Kumpikaan ei läkähdy työtaakan alle”* (V5).

Parijohtajuuden mahdollistaman työnjaon hyvien puolien ohella yksi johtajien puheissa läsnä olleista ajatuksista oli yhdessä tekeminen ja jaettu vastuu. Johtajat kokivat parijohtajuuden vahvuudeksi sen, että he voivat reflektoida työtään yhdessä. Vaikka alun perin suunnitelmissa ollut viikoittainen hetki, jolloin johtajat pysähtyisivät ja katsoisivat yhdessä seuraavaa viikkoa, ei ole juurtunut vielä säännölliseksi tavaksi, johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että *”kyl me aika paljon katotaan ja – – mietitään, et miten tota – – työtä tehdään.”* Myös Döös ja kumppaneiden (2018, 350) tutkimuksessa johtajat arvostivat sitä, että henkilö tai henkilöt, joiden kanssa johtajuutta jaetaan toimivat ikään kuin kaikupohjina.

Yhdessä reflektoinnin lisäksi johtajat kokivat parijohtajuuden eduksi mahdollisuuden suunnitella työtä yhdessä ja jakaa vastuu siitä, että kaikki tarvittava tulee hoidettua. Kriittinen reflektointi yhdessä johtajaparin kanssa voi muun muassa auttaa ongelmien ratkaisussa ja uusien lähestymistapojen löytämisessä sekä aikaansaada oppimista ja kehitystä (Wilhelmson, 2006, 503–504). Johtajaparin kanssa yhdessä suunnitellessa käytettävissä on molempien ideat, tietämys, vahvuudet sekä muisti. Hounin, Ansion ja Järvisen (2013, 225) sanoin: *”Kaksi toisiaan tukevaa ajattelijaa tuottavat yhdessä enemmän kuin yksi.”*

Johtajien puheissa nousi esiin myös parina johtamisen mahdollistama kollegiaalinen tuki. Johtajat kokivat saavansa tukea toisiltaan esimerkiksi haastavien asiakas- tai henkilöstötilanteiden kohtaamisessa ja ratkaisemisessa. Toinen johtajista kuvailee asiaa näin:

*”... sitte on sellaset akuutit kriisitilanteet esimerkiks, et meil on joitain asiakastilanteit ollu – – sit meit on kuitenkin kaks heti siinä tukemas siin tilanteessa tai voidaan ottaa nopeesti. Samoin henkilöstötilanteissa. Et on joitain tilanteita, mihin on ihan kiva, että sul on siin toinen, et voidaan ruveta ratkasee sitä heti.”*

Kollegiaalisen tuen vahva merkitys haastavia tilanteita kohdatessa nousee esiin myös muun muassa Nurmen (2020, 42) pro gradu -tutkielman tuloksissa sekä Hounin, Ansion ja Järvisen (2013, 224) artikkelissa. Parijohtajuus antaa mahdollisuuden puntaroida haastavalta tuntuvaa tilannetta ja sen ratkaisemista yhdessä työparin kanssa, joka tuntee yksikön ja tilanteen yhtä hyvin kuin itse (Nurmi, 2020, 42). Kokemus siitä, ettei ole ”huipulla” yksin, on läsnä useammassa johtajuuden jakamista koskevassa tutkimuksessa (ks. esim. Döös ym., 2018; Eckman, 2018; Gottfridsson, 2013), joista esimerkiksi Döös tutkimusryhmineen (2018, 357) havaitsi yhdessä olemisen ja sen myötä tulevan helpotuksen tunteen olevan silmiinpistävä.

Johtajien kokemusten perusteella parijohtajuus toimii myös työn ja vapaa-ajan tasapainoa edistävänä tekijänä. Johtajat kokivat kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallin turvaavan johtajuuden silloin, kun toinen johtajista on poissa. Laajan ammattitaitonsa ansiosta he pystyvät tarvittaessa myös selviytymään toistensa työtehtävistä ja tuuraamaan toisiaan. Johtajat kokivat tämän lisäävän työhyvinvointiaan, sillä lomalla tai vapaapäivällä ollessa pystyy luottamaan siihen, että varhaiskasvatusyksikön arki sujuu myös toisen johtajan poissa ollessa.

*” [Johtamismallin] vahvuus on ehdottomasti se, että nykyään voi todella hyvällä omal tunnolla nii pitää vapaapäivän tai olla lomalla, koska tietää, että tää pyörii koko ajan. Se lisää omaa työhyvinvointii ihan hirveesti.”*

Vapaalla saa siis todella olla vapaalla eikä poissaolosta tarvitse kokea syyllisyyttä. Samankaltainen havainto parijohtajuudesta tulee esiin myös Notmanin (2020, 31–32) tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuneen rehtoriparin yhtenä perusteena parijohtajuuden käyttöönottoon oli sen tarjoama mahdollisuus työn ja vapaa-ajan tasapainon kohentamiseen ilman syyllisyydentuntoja (Notman, 2020, 31–32).

Siinä missä johtajat kokivat parijohtajuuden turvaavan johtajuuden toisen johtajan poissa ollessa, parijohtajuus merkitsi henkilöstölle johtajien parempaa tavoitettavuutta. Kokemus johtajien paremmasta saavutettavuudesta oli läsnä lähes kaikissa vastauksissa:

*”... jompikumpi johtaja on useimmiten henkilökunnan tavoitettavissa.” (V5)*

*”Enemmän – – läsnäoloa.” (V2)*

*”Johtajista ainakin toinen on suurella varmuudella päivittäin saatavilla.” (V3)*

*”Johtaja on paremmin tavoitettavissa esim. loma-aikoina.” (V6)*

*”vaikka toinen on pois niin toinen paikalla” (V1)*

Henkilöstön mukaan johtajista siis ainakin toinen on useimmiten paikalla ja henkilökunnan tavoitettavissa. Tavoitettavuuden lisäksi yhdessä vastauksista kerrotaan, kuinka johtajilla on myös enemmän aikaa tarjota työntekijöille. Nämä ovat merkittäviä asioita huomioida, sillä esimiehen läsnäolon merkitys tulee esille muun muassa Rytkösen (2019, 96) väitöskirjatutkimuksessa sekä Pitkän (2019, 39) pro gradu -tutkielmassa, joissa se nähdään yhtenä varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämiskohteena.

Lisäksi henkilöstön kyselyvastauksissa tulee ilmi kahden johtajan mukanaan tuoman osaamisen ja tuen mahdollisuudet. Yhdessä kyselyvastauksista kerrotaan, kuinka johtajista *”kumpikin tietää asioista vaikka erikoistunut omaan alueeseensa” (V1)*. Johtajien monipuolinen tietämys myös toistensa vastuualueista mahdollistaa sen, että henkilöstö voi tarvittaessa kysyä neuvoa tai mielipidettä kiperässä tilanteessa myös johtajalta, jonka vastuualueelle asia ei suoranaisesti kuulu, mutta joka on tavoitettavissa kyseisellä hetkellä. Lisäksi kahdella johtajalla koetaan olevan enemmän tietoa ja heiltä koetaan saavan enemmän neuvoja. Yhdessä vastauksista mainitaan erikseen myös se, kuinka parijohtajuus mahdollistaa pedagogisen tuen henkilökunnalle.

Henkilöstön kyselyvastauksissa oli mukana myös yleisluontoisempia myönteisiä ilmauksia päiväkodin johtajien parijohtajuuden toimivuudesta ja merkityksellisyydestä. Parijohtajuutta kommentoitiin muun muassa seuraavilla tavoilla:

*”toimii erinomaisesti” (V1)*

*”Näin suuressa talossa kahden johtajan malli on erittäin merkityksellinen ja tärkeä sujuvan toiminnan ja johtajalle järjellisen työmäärän kannalta.” (V3)*

*”Erittäin tarpeellinen isoissa yksiköissä.” (V5)*

*”Mielestämme tämä järjestely on toiminut hyvin...” (V6)*

Edellä käsiteltyjen johtajaparin ja henkilöstön kokemusten lisäksi, johtajien haastattelussa tuli ilmi parijohtajuuden mahdollistama työnkuvien vaihtamisen mahdollisuus. Johtajat kertoivat

suunnitelmistaan toteuttaa parihohtajuutta nykyisellä työnjaolla jonkin aikaa, minkä jälkeen johtajat vaihtaisivat työnkuvia päittäin. Tällöin pedagogiikasta ja asiakkuuksista tällä hetkellä vastaava johtaja ottaisi vastuulleen henkilöstö- sekä talousasiat ja päinvastoin. Johtajat kokivat vaihtamisen mahdollisuuden lisäävän työhön sitoutumista sekä ehkäisevän kaavoihin kangistumista. Toinen johtajista kuvaa ajatuksiaan työnkuvien vaihtamisen mahdollisuuksista näin:

*”Toisaalta se on mun mielestä myös sellasta, että pysyy semmonen vire ote siihen työhön. – – Et helpostihan sitä lähtee urautumaan ja tekee saman lailla, mut ku sit sitä työnkuvaa voi vaihtaa, kun työtä voi tehdä niin monella lailla oikein, niin se ehkä tuo myös sit sitä sitoutumista siihen työhön, ku tietää et mä en nyt tee tätä nyt viimesen kymmenen vuotta vaan jonkun ajan päästä mä teenki toisenlaista työnkuvaa.”*

Sen lisäksi, että työnkuvien vaihtamisen mahdollisuus sitouttaa johtajia työhönsä, johtajien kokemusten perusteella johtamismalli on toiminut vetovoimana myös henkilöstön rekrytoinnissa. Johtajat kertoivat, kuinka etenkin varhaiskasvatuksen opettajat ovat haastatteluisissa maininneet parihohtajuuden olleen yksi syistä hakea työpaikkaa kyseisestä varhaiskasvatyüksiköstä. Johtaminen ja myös se, että johdetaan pedagogiikkaa, on johtajien kokemusten mukaan tärkeää myös työntekijöille.

## **6.2 Kokemuksia parihohtajuuden kehityksestä ja kehittämisen tarpeista**

Varhaiskasvatyüksikön johtajaparin puheiden sekä henkilöstön kyselyvastauksien perusteella parihohtajuuden koetaan kehittyneen uuden johtamismallin käyttöönoton ja tutkimuksen aineistonkeruuhetken välillä parempaan suuntaan. Kehittämisen tarpeitakin on havaittavissa, mutta suoraan ilmaistuna niitä ilmeni melko vähän. Tässä alaluvussa käsittelen johtajien sekä henkilöstön kokemuksia parihohtajuuden kehityksestä ja kehittämisen tarpeista rinnakkain.

Kysyessäni johtajaparilta ja henkilöstöltä siitä, miten he kokevat uuden johtamismallin kehittyneen tai muovautuneen parihohtajuuden käyttöönoton ja tutkimuksen aineistonkeruun välillä, molemmat toivat esiin kokemuksiansa uuden johtamismallin ja uuden varhaiskasvatyüksikön alkutaipaleesta. Johtajat kertoivat, kuinka uuden johtamismallin ja uuden yksikön ensimmäisiä kuukausia haastoivat muun muassa useassa eri väistötilassa toimiminen, uuden päiväkodin aseteittainen avaaminen sekä yhtäaikaaisesti vanhojen tilojen tyhjentäminen purkua varten. Kun edeltävistä haasteista oltiin selvitty ja yksikön toiminta alkoi pyöriä normaalisti, meni muutama kuukausi, jonka jälkeen koronavirus alkoi levitä Suomessa vaikuttaen myös varhaiskasvatukseen.



Pandemian aiheuttamat poikkeusolot vaikuttivat johtajien työhön muun muassa siten, ettei johtamismallin mukainen työnjako onnistunut suunnitellulla tavalla, vaan töitä jouduttiin jakamaan muilla tavoin. Tilanne on kuitenkin kehittynyt keväästä, jolloin pandemia alkoi ja toinen johtajista kuvaakin, kuinka ”...nyt ollaan pystytty vähän enemmän myös niihin omiin työtehtäviin keskittymään, kun keväällähän vaan tehtiin kokoajan, mitä ylempää tuli...”. Koska johtajien resurssit menivät kevään aikana enemmänkin tilanteesta selviytymiseen, he kokivat, ”...että ei siin ainakaan mistään kehittämistyöstä jossain kohtaa puhuttu.” Tilanne vaikuttaa taasaantuneen vasta hiljattain ja johtamismallin kehityksen tai muovaantumisen arvellaan mahdollisesti vasta alkavan:

*”Että nythän se vast on, vaikka korona on edelleen olemas, mut ehkä nyt elokuu on ollu semmonen tänä vuonna, että on päästy enemmän tähän niin sanottuun normaaliin tai uuteen normaaliin. Et varmaan tästähän tää muovautuu vasta.”*

Myös henkilöstön kyselyvastauksissa nousi esiin uuden johtamismallin ja uuden varhaiskasvatustyksikön alkutaipaleeseen liittyviä kokemuksia. Parijohtajuuden käyttöönottoon ja alkutaipaleeseen koettiin liittyneen uuden talon avaamiseen ja siirtymävaiheeseen liittyvää ”säätöä”. Uuden talon avaamisen tiedostettiin vievän oman aikansa, ja johtamismallin ja sen mukaan toimimisen huomattiin olevan uutta myös johtajille. Lisäksi eräessä vastauksessa tuotiin esiin, kuinka tiedonkulussa oli haasteita, ilmassa epätietoisuutta ja johtajien työmäärä koettiin liian suureksi. Myöhemmin samassa vastauksessa asioiden kerrottiin kuitenkin selkeytyneen ja johtajien työmäärän muuttuneen inhimillisemmäksi. Fonsén, Akselin ja Aronen (2015, 127) toteavatkin, ettei johtamismallin muuttaminen ole helppo prosessi. Muutoksen täytäntöönpano edellyttää riittävästi aikaa ja lisää puhumisen tärkeyttä (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 127).

Uuteen johtamismalliin ja sen mukaisiin rooleihin sekä työjakoon tottuminen vei henkilöstöltä ja johtajilta oman aikansa. Toinen johtajista kertoi huomanneensa, kuinka alkuun osa työntekijöistä kääntyi asiasta riippumatta mieluummin johtajaparista tutumman puoliskon puoleen. Kokemuksestaan kertonut johtaja koki, ettei kyseistä ongelmaa kuitenkaan enää ole. Johtajat tunsivat ja tiedostivat tilanteen uutuuden myös henkilöstön näkökulmasta: *”Et onhan se työntekijöillekin haasteellista, et yhtäkkiä meit onki kaks ja ne kysyy, et kummalle mä puhun tästä asiasta. Nyt ne aika hyvin – – osaa kääntyy.”*

Siinä, missä johtajat kokivat henkilöstön tietävän nykyään paremmin kumman johtajan puoleen kääntyä milloinkin, sama kokemus ilmeni myös henkilöstön taholta. Aineistonkeruun hetkellä

eli runsas vuosi uuden johtamismallin käyttöönoton jälkeen lähes kaikissa henkilöstön vastauksista tuotiin esiin, kuinka johtajien työnjako ja roolit olivat selkeytyneet. Vastaajista useampi kertoi nykyään tietävänsä, kumman johtajan puoleen kääntyä missäkin asiassa.

*”On toiminut hyvin, kun tiedetään mistä kumpikin vastaa.” (V2)*

*”Mutta nyt vuoden toiminnan jälkeen tehtäväjako on selvä myös ainakin itselleni ja tiedän kumman puoleen kääntyä missäkin asiassa.” (V3)*

*”Koen, että nykyhetkellä johtajien työnkuvat ja vastualueet ovat selkeät ja osaan kääntyä tarvittaessa oikean johtajan puoleen.” (V4)*

*”Koemme, että kehitystä on tapahtunut niin, että johtajien erilaiset roolit ovat selkiytyneet ja osamme kääntyä oikean johtajan puoleen.” (V6)*

*”...työnjako esimiesten välillä selvempi” (V7)*

Edeltävistä lainauksista on havaittavissa, kuinka osa kokee johtajien välisen työnjaon nykyään selkeäksi ja osa selveemmäksi. Yhdessä kyselyvastauksista kerrottiin puolestaan kuinka, *”Pomojen välinen työnjako on kuitenkin ollut selkeä alusta asti.” (V5)*. Huolimatta siitä, että vastausten perusteella työnjako ei vaikuta kaikille täysin selvältä, yhdessäkään vastauksessa työnjakoa tai sen selventämistä ei nostettu esiin kehittämisen tarpeena. Tarve ja aikomus johtajaparin välisen työnjaon selkeästä ja konkreettisesta viestimisestä niin nykyisille kuin uusille työntekijöille tuli kuitenkin esiin johtajien puheissa:

*”... meidän pitäis sillain kansantajuisesti ja selkeästi jakaa sitä meidän työnkuvaa niin, että se olisi näkyvä työntekijöille ja kun tulee uusia työntekijöitä niin meil vois suunnilleen ovenpieles olla lappu, – – että näissä asioissa käännyt Päivin puoleen ja näissä Leenan puoleen.”*

Johtajista toinen toi esiin kokemuksensa siitä, kuinka kahden johtajan olemassaolo on saanut henkilöstön olettamaan päiväkodin johtajien olevan tavoitettavissa aamusta iltaan. Johtajat olivat myös saaneet henkilöstöltä palautetta, etteivät he saisi lähteä yhtä aikaa kokouksiin, *”Että tulee tavallaan semmonen et nyt ku teit on kaks nii teil on jompikumpi oltava täällä”*. Näistä oltiin johtajien mukaan kuitenkin päästy jo jonkin verran eteenpäin. Lisäksi toinen johtajista kertoi, kuinka työntekijät turvautuivat alussa johtajiin asioissa, jotka olisi voinut päättää tai ratkaista myös itse: *”tavallaan sellaset jotkut arjen ratkasut, mitkä mun mielest on ihan selkeitä että tehään itse tai pystytään päättää, et ei siihen tarvita kenenkään vahvistust, nii ainaki alkuun mun mielest tultiin koko ajan.”*

Työntekijöiden odotukset johtajuutta ja johtajaa kohtaan voivat olla erilaisia ja nämä odotukset voivat olla ristiriidassa johtajien odotusten kanssa. Halttusen (2009, 141) tutkimuksessa huomattiin, että tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden odotukset kohdistuivat pääasiassa yksiköiden sisäiseen intrajohtajuuteen. Yksikön ulkopuolelle suuntautuva interjohtajuus nähtiin puolestaan aikaa vievänä (Halttunen, 2009, 141). Soukaisen (2015, 155) tutkimuksessa puolestaan havaittiin, kuinka jäsentymätön käsitys organisaatorakenteesta voi johtaa epärealistisiin odotuksiin johtajaa kohtaan. Jotta jännitteiltä vältyttäisiin, johtajuuden sisällöistä ja tehtävistä sekä odotuksista niitä kohtaan on tärkeä käydä keskustelua yhdessä työyhteisön kanssa (Aronen, Fonsén & Akselin, 2014a, 14; Keski-Rauska ym. 2016, 322; Riekkola, Akselin & Fonsén, 2015, 11).

Kysyessäni henkilöstöltä, mitä kehitettävää kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallissa on, kaikissa paitsi yhdessä vastauksessa vastattiin joko pelkällä viivalla tai sanottiin esimerkiksi seuraavilla tavoilla: *"Ei tule mieleen mitään."* (V3), *"En tiedä"* (V2) tai *"Ei kommentoitavaa"* (V7). Eräässä vastauksista nostettiin kuitenkin esiin se, kuinka johtajien läsnäoloon päiväkodilla kaivattaisiin selvyyttä. Vastajat kokivat, etteivät aina tiedä, milloin johtajat ovat tavoitettavissa ja milloin lomalla tai milloin johtajat ovat läsnä päiväkodilla päivän aikana. Samassa vastauksessa vastaajat kertoivat myös, miten esimerkiksi sähköposteissa on jonkin verran päällekkäisyyttä, eli samoja viestejä tulee molemmilta johtajilta. Viestinnässä olisi siis vastaajien mukaan kehitettävää.

Kysyessäni puolestaan johtajilta, minkälaisia asioita he kokevat johtamismallin kehittämiskohteiksi haastattelun hetkellä, johtajat nostivat esiin jo aikaisemmin tässä alaluvussa mainitun johtajaparin työnkuvan ja -jaon selkeän viestimisen. Mahdollisten kehitystarpeiden koettiin nousevan esiin arjessa: *"Emmä varsinaiseen tähän omaan työhön osaa sanoo sellasii isompii, mitä aattelis et pitäs viel ehkä kehittää tai muuta. Ne tulee sit arjessa, et ei oo jotain asiaa miettiny tai muuta..."* Haastattelun hetkellä mielen päällä ei ollut suurempia kehittämisideoita.

### **6.3 Kokemuksia parijohtajuuden edellytyksistä**

Parijohtajuuden mahdollisuuksien, kehityksen ja kehittämiskohteiden ohella johtajat toivat esiin ajatuksiaan siitä, minkä he kokevat olevan tärkeää parijohtajuudessa ja mitä parijohtajuus heidän kokemustensa mukaan edellyttää. Ajatukset ja kokemukset parijohtajuuden edellytyksistä tulivat esiin vain johtajaparin kanssa, joten tässä luvussa käsittelem vain johtajaparin kokemuksia siitä, mistä toimiva parijohtajuus heidän mukaansa rakentuu.

Johtajien kokemusten perusteella parijohtajuus kaipaa toimiakseen tietynlaista nöyryyttä. Nöyryydellä en tarkoita itsensä aliarvioimista tai alistumista vaan viittaa sillä Lencionin (2016, 58) käsitykseen, jonka mukaan aidosti nöyrä ihminen ei näe itseään muita parempana, mutta ei myöskään aliarvioi omia taitojaan tai antamaansa panosta. Lencionin (2016, 158) mukaan C. S. Lewis tarttui nöyryyttä koskevaan väärinkäsitykseen toteamalla, ettei nöyryys ole sitä, että ajattelisi vähemmän itsestään vaan sitä, että ajattelee vähemmän itseään.

Nöyryys ilmeni johtajaparin kokemuksissa muun muassa siten, että johtajat kokivat parijohtajuuden toimivuuden edellytykseksi sen, että työtä tehdään tasavertaisina ilman kilpailua esimerkiksi henkilöstön suosiosta. Toinen johtajista kertoi parijohtajuuden edellyttävän lisäksi avoimuutta omista tavoista tehdä työtä sekä oman osaamisen mahdollisen puutteellisuuden tunnistamista ja myöntämistä myös toiselle. Johtajat kokivat parijohtajuuden edellyttävän myös kykyä tehdä kompromisseja.

Nöyryys on Döös (2015, 51) tutkimuksen tulosten mukaan yksi johtajien välisessä jaetussa johtajuudessa menestymisen kolmesta peruspilarista. Nöyryys näyttäytyi Döös (2015, 51) tutkimukseen osallistuneiden johtajaparien puheissa samankaltaisesti muun muassa omien puutteiden tunnistamisena ja tunnustamisena sekä henkilökohtaisen kunnian tavoittelun tarpeettomuutena. Lencion (2016, 157) toteaa nöyryyden olevan tiimipelaajan merkittävin ja välttämättömin yksittäinen ominaisuus.

Toinen asia, joka johtajien kokemusten perusteella luo vankkaa pohjaa toimivalle parijohtajuudelle, on luottamus. Parijohtajuus vaatii johtajien kokemusten mukaan luottamusta siihen, että molemmat hoitavat oman osuutensa kokonaisuudesta sekä luottamusta toisen tekemiin päätöksiin. Toinen johtajista kuvasi, kuinka *”pitää luottaa siihen et se toinen tekee sen työn, että ei voi tehdä omaa työtä ja käydä sorkkimas – – sen toisen hommaa”*.

Luottamuksen merkitys parijohtajuudessa nousee esiin myös Döös (2015, 52) tutkimuksessa sekä Hounin, Ansion ja Järvisen (2013, 224) artikkelissa, joissa sen nähdään olevan niin ikään yksi parijohtajuuden peruspilareista – Hounin, Ansion ja Järvisen mukaan jopa merkittävin niistä. Ajan kanssa kehittyvä luottamus syntyy Döös ja kumppaneiden (2018, 354) mukaan siitä, että tietää toisen olevan pätevä ja siitä, että pitää toisesta ihmisestä. Luottamus luo turvallisuuden tunteen siitä, että työtehtävät suoritetaan hyvin, joka puolestaan mahdollistaa joistain työtehtävistä irti päästämisen (Döös ym., 2018, 354).

Nöyryyden ja luottamuksen lisäksi johtajaparin puheissa ilmenivät yhteiset arvot sekä näkemykset. Johtajat pitivät etunaan aiempaa yhteistä työ- ja opiskeluhistoriaansa, jonka myötä johtajat tunsivat toisensa jo ennen yhteisen varhaiskasvatussyksikön johtajapariksi ryhtymistä. Tuntemisen myötä he tiesivät näkemystensä ja ajatustensa olevan samansuuntaiset niin varhaiskasvatusta kuin johtajuutta koskien.

*”...meil on koko ajan kyllä aika selkeesti samanlaiset ajatukset ollu ylipäättään johtamisest tai siitä, että mitä me ajatellaan, että mikä on päiväkodis tärkeetä ja minkälaiast varhaiskasvatust me halutaan tarjota. Et sellasist näkemyksist ei oo tarvinnu – – keskustella. Et se on tietysti tosi iso etu ajatellen siihen, et kaks ihan vierast lähtis tätä tekee.”*

Johtajat korostivat nähneensä parijohtajuuden *”koko ajan nimenomaa mahdollisuutena ei uhkana”*. Uskoa ja tahtoa parijohtajuuteen oli poikunut heidän yhteinen päättötyönsä parijohtamisesta. Lisäksi johtajilla oli vahva yhteinen näkemys siitä, että he haluavat olla tasavertaisia keskenään: *”... et me ei haluta olla toistemme alaisia. Et mejän pitää olla kaksi virassa olevaa johtajaa samalla palkalla.”*

Yhteiset arvot on kolmas Döös (2015, 52) tutkimuksessa tunnistetuista johtajien välisessä johtajuuden jakamisessa menestymisen peruspilareista. Edellä käsitellyissä johtajien kokemuksissa on läsnä kaksi Döös (2015, 52) tutkimuksessa havaittua yhteisten arvojen näkökulmaa: 1) yhteiset tavoitteet ja visiot toiminnasta sekä 2) yhteinen näkemys siitä, miten kohdella ja johtaa ihmisiä. Sekä Döös (2015, 52) että Döös ja kollegoiden (2018, 354) tutkimuksissa yhteisten arvojen havaittiin luovan perustaa luottamuksen rakentumiselle.

Edellä käsiteltyjen parijohtajuuden edellytysten ohella, johtajat nostivat esiin myös kommunikaation ja yhteistyön merkityksen niin oman johtajaparin kuin johtajaparin ulkopuolisten tahojen kanssa. Yhteistyö, yhdessä suunnittelu ja kyky keskustella johtajaparin kanssa on tärkeää, jotta johtajista molemmat pysyvät ajan tasalla yhteisen yksikön tapahtumista.

*”...on tosi tärkeää sellanenkin, että meil on sitä yhteist aikaa, että me päivitetään tän koko yksikön juttuja. Että on mun pakko avata henkilöstöasioit – –, kun on pitkii sairaslomii ja näin – – että miten tää jatko menee ja mitä täs suunnitellaan, ja sama uusist lapsista niin puhutaan. En tietenkää tiää kaikkee niin paljon kun ennen oisin tienny, mut että sellast, et pidetään toisemme ajan tasalla.”*

Döös (2015, 54) näkee jatkuvan kommunikaation ja ideoiden vaihtamisen välttämättömänä osana johtajuuden jakamista. Myös Hounin, Ansion ja Järvisen (2013, 224) mukaan parijohtajuus edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota johtajuuden eri tehtävistä. Vaikka kahden päiväkodin

johtajan rinnakkaisjohtamisen mallissa, kuten myös esimerkiksi yhteisen johtajuuden mallissa, osa johtamistehtävistä on nimetty vain toisen johtajan vastuulle, Fonsén, Akselin ja Aronen (2015, 127) toteavat joidenkin johtamistehtävien sisältävän johtamiselle välttämättömiä yhtymäkohtia. Nämä yhtymäkohdat varmistavat heidän mukaansa yhteisen johtajuuden pohjautumisen dialogille (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 127).

Johtajaparin sisäisen kommunikaation ja yhteistyön lisäksi johtajat kertoivat omien erillisten esimiestiimiensä merkityksestä. Omat esimiestiimit koettiin tärkeiksi verkostoitumisen sekä ulkopuolisen näkökulman saamisen kannalta. Myös Notmanin (2020, 31) tutkimukseen osallistunut rehtoripari koki ulkopuolisten neuvojen ja tuen pyytämisen olevan erittäin tärkeää. Rehtoreista toinen oli sitä mieltä, että ilman ulkopuolisia näkökulmia saattaa jäädä loukkuun omien, mahdollisesti rajallisen näkemysten kanssa (Notman, 2020, 31).

Johtajaparin puheista oli lisäksi havaittavissa, kuinka parijohtajuus uudenaikaisena johtamismallina on edellyttänyt johtajilta sopeutumiskykyä. Toisen johtajan mukaan parijohtajuus työnjaokseen on vaatinut kykyä luopua joistakin osista päiväkodin johtajan työtä ja kykyä hyväksyä tämä muutos.

*”...onhan täs työnkuvan kannalta haasta-, tai emmä tiää, onks se haaste, mut et semmonen, että osaa luopua tiestyistä asioista. Että mäki oon esimerkiks hirveen pitkään ollu päiväkodin johtaja, tottunu aina siihen, että mä tunnen suurin piirtein oman yksikköni lapset ja ne perheet ja oon jollain lailla tietonen, miten missäkin mennään ja emmä tunne läheskään kaikkii lapsii vanhemmist puhumattakaan. Mut sit täytyy itelle tehdä tietoisesti se, niinku hyväksyä se, että emmä voikaan. Että tietenkä esittelen itseni, jos nään uusii perheit ja noin ja vastaan sillon kun [johtajapari] ei oo paikalla nii perheiden kysymyksiin ja muuta, mut että se puoli täst työstä jää kokonaan. Et sit pitää vaa hyväksyä se, että pystyy luopumaan tietyist asioist.”*

Myös Fonsénin, Akselinin ja Arosen (2015, 124) yhteisen johtajuuden alkutaipaletta koskevaan tapaustutkimukseen osallistuneiden johtajien keskuudessa oli havaittavissa kaipuuta uuden johtamismallin mukaiseen työnkuvaan kuulumattomia johtamistehtäviä kohtaan. Kaipuu kohdistui kuitenkin vain sellaisia johtamistehtäviä kohtaan, joista johtajat olivat aiemmin suoriutuneet hyvin (Fonsén, Aronen & Akselin, 2015, 124).

Muutokseen sopeutuminen tuli esiin myös toisen johtajan pohdinnoissa oman roolin löytämisestä ja ottamisesta. Osa henkilöstöstä oli uuteen varhaiskasvatusyksikköön siirryttäessä toisen johtajan entisiä työntekijöitä, ja alkuun he kääntyivät asiasta riippumatta enemmän tutumman johtajan puoleen. Johtajista vieraampi koki, että *”... tavallaan – – se pitää löytää se ja ottaa se*

*oma rooli siinä työyhteisössä.” Muutokseen sopeutuminen vaatii joustavuutta ja johtajat toivatkin esille, että parijohtajuudessa ”Joustavuus ja heittäytyminen ovat plussaa.”*

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin tutkimuksessa saatuja tuloksia sekä avaan niiden pohjalta hahmottelemiani johtopäätöksiä. Lisäksi tarkastelen ja reflektoin koko tutkimusprosessia eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmista.

### 7.1 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista

Kahden tasavertaisen päiväkodin johtajan parijohtajuuden ollessa vielä suhteellisen harvinaisen ilmiö niin suomalaisen varhaiskasvatuksen kentällä kuin tutkimuksessakin tämän tutkielman tarkoituksena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä päiväkodin johtajien parijohtajuudesta. Tähän pyrittiin tutkimalla kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavan varhaiskasvatusyksikön johtajaparin ja henkilöstön kokemuksia päiväkodin johtajien parijohtajuudesta. Johtajaparin ja henkilöstön kokemukset jakautuivat aineiston analyysissä kolmeen eri luokkaan: *kokemuksiin parijohtajuuden mahdollisuuksista, kokemuksiin parijohtajuuden kehityksestä ja kehittämisen tarpeista sekä kokemuksiin parijohtajuuden edellytyksistä.*

Tutkimuksen tulosten perusteella päiväkodin johtajien parijohtajuus koetaan varsin myönteisenä ja merkityksellisenä. Sekä johtajat että henkilöstö toivat esiin monia asioita, joita parijohtajuus heidän kokemustensa mukaan mahdollistaa. Parijohtajuuden koetaan kehittyneen positiiviseen suuntaan uuden johtamismallin käyttöönoton ja tutkimuksen aineistonkeruuhetken välillä. Toisaalta erinäisten muutosten värittämän alkutaipaleen myötä johtamismallin kehittymisen aavistellaan vasta alkavan. Vaikka johtajien sekä henkilöstön kokemukset päiväkodin johtajien parijohtajuudesta painottuivat selkeästi enemmän parijohtajuuden etujen ja mahdollisuuksien puolelle, muutamia kehittämisen tarpeitakin tunnistettiin. Parijohtajuuden mahdollisuuksien, kehityksen ja kehittämisen tarpeiden lisäksi tutkimuksessa selvisi, mitä parijohtajuus kaipaa toimiakseen johtajien kokemusten perusteella.

Verratessa johtajaparin ja henkilöstön kokemuksia parijohtajuuden kehittämisen tarpeista parijohtajuuden koettuihin etuihin, piiryy kuva parijohtajuudesta varsin positiiviseksi. Tutkimuksen tulokset siis heijastelevat samankaltaista, pääpiirteittäin myönteistä kuvaa johtajien välisestä johtajuuden jakamisesta, joka on läsnä myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Döös ym. 2018; Eckman, 2006; Gottfridsson, 2013). Tämä ei tarkoita, etteikö parijohtajuudessa olisi lain-



kaan haasteita. Eckmanin (2006, 102) tutkimukseen osallistuneiden johtajien kokemusten perusteella johtajuuden jakamisen hyötyjen nähdään kuitenkin olevan suuremmat kuin johtajuuden jakamisen haasteet ja suurimmasta osasta haasteistakin voidaan selvittää.

Tutkimuksen tulosten positiiviseen viireeseen voi vaikuttaa osaltaan se, että tähän tutkimukseen osallistuneilla päiväkodin johtajilla oli aiempaa yhteistä työskentely- ja opiskeluhistoriaa jo ennen yhteisen varhaiskasvatusyksikön johtajapariksi ryhtymistä. Yhteisen parijohtajuutta käsittelevän päättötyön myötä molemmat uskoivat parijohtajuuden mahdollisuuksiin, ja johtajilla oli ainakin jonkin verran varaa vaikuttaa siihen, päätyvätkö he työpariksi. Johtajapariksi tai parijohtajuuteen ei siis ryhdytty vasten tahoja, mikä on merkittävää huomata, sillä Wilhelmson (2006, 505) toteaa tutkimuksessaan, ettei yhteisjohtajuutta voi pakottaa. Mikäli johtajat eivät saa itse valita toisiaan, yhteisen luottamuksen ja yhteisten perusarvojen kehittyminen voi estyä (Wilhelmson, 2006, 505).

Johtajien myönteisellä suhtautumisella parijohtajuuteen on voinut olla merkitystä myös siihen, miten uusi johtamismalli on otettu vastaan henkilöstön keskuudessa. Fonsénin ja Keski-Rauskan (2018, 197) mukaan sillä on merkitystä, miten uusi johtamismalli puhutaan osaksi organisaation todellisuutta: korostetaanko johtamismallin hyviä puolia vai keskitytäänkö negatiiviseen. Parijohtajuudesta innostuneet johtajat voivat puhua uudesta johtamismallista positiivisemmin tartuttaen positiivisen suhtautumisen myös henkilöstöön. Toisaalta johtajat, jotka epäilevät parijohtajuuden toimivuutta tai kokevat sen esimerkiksi hankaloittavan työtä, saattavat tartuttaa oman negatiivisemmän suhtautumisensa myös muihin.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa olen myös pohtinut johtamismallin verrattaista uutuutta ja sen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen aineistonkeruun hetkellä kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia oltiin toteutettu vasta runsaan vuoden ajan, ja ensimmäinen vuosi vaikutti johtajien sekä henkilöstön kokemusten perusteella varsin tapahtuma- ja muutosrikkailta sekä poikkeukselliselta verrattuna normaaliin toimintavuoteen. Tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaisia, mikäli tutkimus olisi toteutettu vasta pidemmän aikaa parijohtajuuden käyttöönoton jälkeen. Toisaalta tämä tutkimus antaa arvokasta tietoa siitä, millaisia kokemuksia johtajilla ja henkilöstöllä on uuden johtamismallin alkutaipaleesta.

Tutkimuksen tulosten perusteella päiväkodin johtajien parijohtajuus tuntuu vastaavan moniin varhaiskasvatuksen johtajuuden haasteisiin. Päiväkodin johtajien työkuorma vaikuttaa muuttuvan parijohtajuuden myötä kohtuullisemmaksi ja päiväkodin johtajan ydintehtävänä nähtyyn

pedagogiseen johtajuuteen tuntuu löytyvän enemmän resursseja. Parijohtajuuden myötä johtajat pystyvät keskittymään työtehtäviinsä aiempaa paremmin ja heillä on myös enemmän aikaa henkilöstölle. Parijohtajuus tukee niin työparina toimivia päiväkodin johtajia kuin henkilöstöä työssään. Tutkimuksen tulosten perusteella parijohtajuudesta voi olla hyötyä myös varhaiskasvatuksen opettajien rekrytoinnissa. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että parijohtajuus voi toimia päiväkodin johtajien ja henkilöstön työhyvinvointia sekä varhaiskasvatuksen laatua edistävänä tekijänä.

Jotta parijohtajuuden hyödyistä pääsisi nauttimaan, tutkimuksen tulokset antavat eväitä myös parijohtajuuden edellytysten tarkasteluun. Kehittyäkseen toimivaksi parijohtajuus kaipaa tutkimuksen tulosten perusteella aikaa ja keskustelua niin johtajaparin kuin johtajaparin ja henkilöstön välillä. Sama havainto on tehty myös muun muassa Keski-Rauskan ja kollegoiden (2016, 323), Fonsénin, Akselinin ja Arosen (2015, 127) sekä Fonsénin ja Mäntyjärven (2019, 164) yhteistä johtajuutta koskevissa tutkimuksissa. Tutkimuksen tulosten perusteella parijohtajuuden toimivuutta tukevat Döös (2015, 51) tutkimuksessa tunnistettujen johtajien välisen jaetun johtajuuden peruspilarien, eli luottamuksen, nöyryyden ja yhteisten arvojen lisäksi sopeutumiskyky, kommunikaatio sekä yhteistyö niin oman johtajaparin kuin oman esimiestiimin kanssa.

Tutkielmani vastaa varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistä koskevan tutkimuksen tarpeeseen tarjoamalla katsauksen yhdenlaiseen tapaan toteuttaa päiväkodin johtajuutta: kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen malliin, jossa johtajuus jakautuu kahden tasavertaisen, kokoaikaisesti päiväkodin johtajana työskentelevän päiväkodin johtajan välillä. Tutkielmani osallistuu parijohtajuutta koskevaan keskusteluun ja antaa arvokasta tietoa parijohtajuutta toteuttavan päiväkodin johtajaparin sekä heidän henkilöstönsä kokemuksista uudeltaisesta johtamismallista. Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi mielenkiintoista laajentaa näkökulmaa lasten ja perheiden kokemuksiin päiväkodin johtajien parijohtajuudesta tai esimerkiksi vertailla erilaisia johtajien välisen jaetun johtajuuden malleja ja niiden toimivuutta keskenään. Koen, että tekemäni tutkimus tarjoaa tuoretta näkökulmaa varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkasteluun ja toivon, että tutkielmani toimii innoittajana myös jatkotutkimuksille.

## **7.2 Pohdintaa tutkimuksen toteutuksesta**

Tutkielmaa työstäessäni olen kaikilla valinnoillani pyrkinyt vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettistä kestävyyttä. Läpi tutkimusprosessin olen seurannut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka mukaan tutkijan tulee

muun muassa noudattaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta läpi tutkimustyön eri vaiheiden (Vilka, 2021, luku 2; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tässä alaluvussa reflektoin ja arvioin tutkielman työstön aikana tekemiäni ratkaisuja, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija on Eskolan ja Suorannan (2005, 210) mukaan keskeisessä roolissa tutkimuksen teon kannalta. Luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta, 2005, 210).

Tutkimus lähtee liikkeelle aiheen valinnasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 174). Oma mielenkiintoni päiväkodin johtajien parihoitajuuteen syttyi työskennellessäni hetken aikaa kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia toteuttavassa yksikössä. Parihoitajuus tuntui normaalista poikkeavalta ja edistykselliseltä tavalta johtaa varhaiskasvatusyksikköä. Aiempaan tutkimukseen ja teoriaan tutustuttuani koin aiheen myös merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi tutkia. Tiedustelin yksikön johtajilta jo ennen pro gradu -seminaarin alkua, olisivatko he mahdollisesti kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseeni, mikäli päättäisin tehdä aiheesta pro gradu -tutkielman. Ideani sai myönteisen vastaanoton ja graduprojektini alkoi.

Tutkimusprosessini eteni ideoinnin jälkeen tutkimussuunnitelman tekemiseen, joka on Vilkan (2021, luku 2) mukaan osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytin tutkimussuunnitelman tekoon paljon aikaa ja vaivaa, sillä ajattelin, että huolellinen suunnittelu tekee myös tutkielmastani laadukkaamman. Tutkimussuunnitelman valmistuttua, hain tutkielmaani varten tutkimuslupaa kaupungilta, jossa tutkimuksen kohteena ollut varhaiskasvatusyksikkö sijaitsee. Virallisen tutkimusluvan hakeminen tuntui eettisesti oikealta ratkaisulta, sillä tapaustutkimukseni oli kohdistumassa vain yhden varhaiskasvatusyksikön johtajiin ja henkilöstöön. Tutkimuslupa myönnettiin 23.10.2020.

Ennen varsinaista aineistonkeruuta, lähetin tutkimussuunnitelman päiväkodin johtajille luettavaksi, jotta he voisivat tutustua tutkielmani aiheeseen ja haastattelun teemoihin ennen haastattelua. Tällä tavoin pyrin avoimuuteen ja siihen, että johtajat voivat tehdä osallistumisestaan tietoon perustuvan päätöksen. Aiheesta informoiminen ennen haastattelua on Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaan eettisesti perusteltua. Henkilöstön osalta tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista tiedottaminen tapahtui puolestaan tutkimuskutsun (ks. Liite 3) välityksellä.

Jotta tutkittavien suoja toteutuu tutkijan on tutkimuksen tavoitteiden lisäksi kerrottava tutkittaville tutkimuksen menetelmistä, mahdollisista riskeistä ja tutkittavien oikeuksista sekä varmistaa, että tutkittavat ovat ymmärtäneet, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkittavien suojaan kuu-

luu lisäksi osallistujien oikeuksista ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä tutkimustietojen luotamuksellisuus. Osallistujien anonymiteetti tulee taata ja osallistujien tulee voida luottaa, että tutkija pitäytyy sovituissa raameissa sekä toimii rehellisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 155–156.)

Päiväkodin johtajien osalta tutkittavien suojasta informoiminen tapahtui haastattelun alussa, kun taas henkilöstön osalta se sisältyi tutkimuskutsuun (ks. Liite 3) sekä kyselyn saatetekstiin (ks. Liite 4). Kerroin tutkittaville tutkimuksen tavoitteista, osallistujien anonymiteettisuojusta, aineistonkeruusta, tutkimuksessa kerättyjen tietojen luotamuksellisesta käsittelystä ja aineiston säilyttämisestä sekä sen hävittämisestä tutkielman valmistuttua. Painotin tutkittaville tutkimukseen osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista. Jokainen tutkimukseen osallistunut antoi haastattelun alussa tai kyselylomakkeeseen vastatessaan suostumuksensa antamiensa vastausten käyttöön tutkielmassani.

Päiväkodin johtajien haastattelu toteutettiin parihaastatteluna ja henkilöstölle suunnattuun kyselyyn oli tarkoitus vastata ensisijaisesti oman työparin tai tiimin jäsenten kanssa yhdessä. Siinä tapauksessa mikäli oma työpari tai tiimin muut jäsenet eivät halunneet osallistua tutkimukseen, oli kyselyyn mahdollista vastata myös yksin. Johtajien parihaastattelulla ja työparin tai tiimin yhteiseen osallistumiseen kannustamisella toivoin saavani aikaan keskustelua ja mahdollisesti rikkaampaa kerrontaa osallistujien pallotellessa ajatuksiaan toistensa kanssa. Toisaalta tiedostan myös sen, että työparin tai ryhmän läsnä ollessa kaikki eivät välttämättä kerro kaikkia ajatuksiaan, kokemuksiaan tai mielipiteitään niin kuin he aidosti ajattelevat tai kokevat, vaan muiden seura saattaa johtaa jonkin asteiseen suodattamiseen.

Päiväkodin johtajien haastattelu toteutettiin paikan päällä toisessa varhaiskasvatyüksikköön kuuluvista päiväkodeista. Teemahaastattelun runko toimi mielestäni hyvänä pohjana tarvittavan tiedon saamiselle jättäen kuitenkin runsaasti tilaa myös osallistujien omille ajatuksille ja niille asioille, mitkä he itse kokevat merkityksellisiksi. Haastattelua täydennettiin vielä jälkeen päin erillisellä sähköpostikeskustelulla, josta kerron tarkemmin luvussa 5.3.1. Henkilöstölle suunnattu sähköinen kysely toimi pandemiatilanne huomioiden turvallisena keinona kerätä aineistoa. Suunnittelin kyselyn huolella ja pyrin muotoilemaan kysymykset mahdollisimman yksiselitteisesti väärinymmärrysten minimoimiseksi. En kuitenkaan voi olla täysin varma, ovatko osallistujat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla kuin olin ne tarkoittanut, sillä jokainen ihminen tulkitsee asioita omista taustoistaan käsin.

Henkilöstölle suunnattuun kyselyyn oli hieman hankaluuksia saada vastauksia. Voi olla, että henkilöstö koki tutkimuksen aiheen kenties etäisenä tai vaikeana, tai kyselyyn vastaamisen mahdollisesti työläänä muiden kiireiden keskellä. Toisaalta tutkimuksen ollessa tapaustutkimus yhden varhaiskasvatusyksikön johtajaparin ja henkilöstön kokemuksista, myös mahdollisten osallistujien määrä oli rajallinen. Koska tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, en missään nimessä halunnut painostaa ketään osallistumaan. Tästä syystä muistutukset jätettiin alkuperäisen tutkimuskutsun jälkeen kahteen kertaan. Vaikka olisin toivonut, että vastauksia olisi tullut enemmän, koen että aineistoa oli lopulta kuitenkin kokonaisuudessaan riittävästi. Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli saada selville johtajaparin ja henkilöstön kokemuksia uudentyyppisestä johtamismallista yleistettävissä olevien tutkimustulosten sijaan. Eriksson ja Koistinen (2014, 37–38) toteavatkin, ettei tapaustutkimuksen tarkoituksena ole tilastollisten yleistettävyyksien etsiminen vaan se, että tapaus ymmärretään itsessään.

Aineiston analyysissä hyödyntämäni sisällönanalyysi toimi mielestäni hyvänä menetelmänä koko aineiston analysointiin. Luvussa 5.4 olen pyrkinyt kuvaamaan tekemääni analyysia mahdollisimman tarkasti täydentäen sitä esimerkeillä analyysin eri vaiheista. Tarkalla kuvauksella ja esimerkkien avulla pyrin tarjoamaan lukijalle mahdollisimman selkeän kuvan siitä, miten olen edennyt analyysissä ja miltä pohjalta tutkimuksen tulokset ovat muotoutuneet. Vaikka pyrin ymmärtämään tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia heidän näkökulmastaan, tekemääni tulkintaan vaikuttaa kuitenkin omat taustani. Täysi objektiivisuus ei ole mahdollista, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) mukaan tutkija on aina tutkimusasetelman luoja ja tulkitsejä. Eskola ja Suoranta (2005, 148) puhuvat toisen asteen tulkinnasta eli siitä, kuinka tutkija tulkitsee tutkittavien tekemiä tulkintoja. Tekemieni tulkintojen läpinäkyvyyttä edistääkseni rikastutin tuloslukua suorilla lainauksilla aineistosta. Tällä tavoin lukija voi myös itse arvioida tulkintojen paikkaansa pitävyyttä.

Tutkimuksen tulosten valmistuttua lähetin tulosluvut sekä tutkimuksen kohdetta ja kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallia kuvaavat luvut luettavaksi ja kommentoitaviksi päiväkodin johtajille. Luku- ja kommenttikierroksella halusin tarjota johtajille mahdollisuuden kertoa, mikäli luvuissa on heidän mielestään jotain korjausta tai muokkausta vaativaa. Johtajat esittivät ainoastaan muutaman kommentin tutkimuksen kohdetta kuvaavaa lukua koskien ja näiden kommenttien perusteella tein tekstiin tarvittavat muutokset. Tehdyt muutokset eivät muuttaneet tekstin sisältöä tai sanomaa vaan enemmänkin ilmaisun tapaa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 164) nostavat yhtenä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmana esiin tutkija-tiedonantaja-suhteen. Tutkimukseni kohteena ollut varhaiskasvatusyksikkö, päiväkodin johtajat ja osa henkilökunnasta olivat minulle tuttuja jo ennen tutkielman teon aloittamista, sillä olen työskennellyt kyseisessä yksikössä ja joidenkin siellä työskentelevien henkilöiden kanssa aiemmin. Jo tutkielmaa suunnitellessani pohdin, miten aiempi roolini alaisena tai kollegana ja nykyinen roolini pro gradu -tutkielmaa tekevänä opiskelijana ja tutkijana saattaisi vaikuttaa tutkimuksen tekoon. Eri näkökulmien puntaroimisen jälkeen tulin kuitenkin siihen tulokseen, että hyödyt olisivat suuremmat kuin mahdolliset haitat.

Koen yksikköön linkittyvien yhteyksieni helpottaneen tutkittavien löytämisessä ja tavoittamisessa sekä heidän luottamuksensa saavuttamisessa. Tutun tutkijan tutkimukseen voi olla helpompaa ja kenties houkuttelevampaa lähteä mukaan, ja tutulle tutkijalle voi olla helpompaa kertoa asioista kuin tuntemattomalle. Toisaalta tiedostan, että tilanne voi olla myös päinvastainen. Madaltaakseni tutkimukseen osallistumisen kynnystä, en kerännyt kyselylomakkeella mitään sellaisia tietoja, joista vastaajat olisivat tunnistettavissa. Asemastani johtuen kiinnitin erityistä huomiota siihen, etten vahingossakaan painosta ketään osallistumaan tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille täysin vapaaehtoista. Asemastani johtuen olen myös kiinnittänyt tietoisesti huomiota siihen, etten antaisi omien kokemusteni tai ennako-oletusteni vaikuttaa tutkimuksen tekoon.

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessini kaikkia vaiheita mahdollisimman laajasti, sillä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 232) mukaan tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen tekemisestä. Yksityiskohtaisen kuvailun lisäksi tutkimuksen luotettavuuden parantamista koskevassa keskustelussa on Tuomen ja Sarajärven (2018, 165) mukaan nostettu esille tutkijakollegoiden tekemä tutkimusprosessin arviointi. Myös tätä tutkielmaa on vertaisarvioitu tutkimusprosessin aikana. Saadun palautteen perusteella olen pyrkinyt kehittämään tutkielmaani paremmaksi. Hyvän tieteellisen käytännön tavoin olen kunnioittanut muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitannut muiden julkaisuihin asianmukaisella tavalla (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Kaiken kaikkiaan olen tutkijana toiminut rehellisesti, avoimesti, vastuullisesti ja tutkittavia kunnioittaen.

## Lähteet

- Aronen, K., Fonsén, E. & Akselin, M-L. (2014a). *Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Case: Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival*. Saatavilla: <https://docplayer.fi/5634699-Jaetusta-johtajuudesta-yhteiseen-johtajuuteen-case-hameenlinnan-paivakotien-johtajuuden-kehittamisen-alkutaival-hyva-arki-asuu-hameenlinna.html> [Viitattu 5.10.2020]
- Aronen, K., Fonsén, E & Akselin, M-L. (2014b). Kohti yhteistä johtajuutta. *Premissi*, 9 (4), s. 30–33.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), s. 40–67.
- De Voogt, A. & Hommes, K. (2007). The signature of leadership: Artistic freedom in shared leadership practice. *The John Ben Shepperd Journal of Practical Leadership*, 2 (1), s. 1–5.
- Döös, M. (2015). Together as One: Shared Leadership Between Managers. *International Journal of Business and Management*, 10 (8), s. 46–58. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p46>
- Döös, M., Backström, T., Melin, M. & Wilhelmson, L. (2012). Isolated cases or widespread practice? The occurrence of sharing managers in Swedish working life. *Economics and Business Letters*, 1 (3), s. 23–36. <https://doi.org/10.17811/eb1.1.3.2012.23-36>
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2003). Delat lederskap – en trend i vardande? Teoksessa: Von Otter, C. (toim.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv: Forskare analyserar och speulerar om trender i framtidens arbete*. *Arbetsliv i omvandling* 2003:8 (s. 323–344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J. & Örnberg, Å. (2018). The shared principalship: invitation at the top. *International Journal of Leadership in Education*, 21 (3), s. 344–362. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1321785>
- Eckman, E. W. (2006). Co-principals: Characteristics of Dual Leadership Teams. *Leadership and Policy in Schools* 5 (2), s. 89–107. <https://doi.org/10.1080/15700760600549596>

- Eckman, E. W. (2018). A Case Study of the Implementation of the Co-Principal Leadership Model. *Leadership and Policy in Schools* 17 (2), s. 189–203. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1278243>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuk- sen tutkimuksia ja selvityksiä 11:2014. Saatavilla: <http://hdl.handle.net/10138/153032> [Viitattu 6.11.2020]
- Eskelinen, M., Halttunen, L., Heikka, J. & Fonsén, E. (2015). Early childhood landscape in Finland and reflective comments on Australia and Norway. Teoksessa: Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (toim.) *Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. International Leadership Research Forum (ILRF) Research Monograph #2 (s. 82–86). Sydney: Community Childcare Cooperative NSW.
- Eskelinen, M. & Hujala, E. (2015). Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Teoksessa: Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (toim.) *Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. International Leadership Research Forum (ILRF) Research Monograph #2 (s. 87–101). Sydney: Community Childcare Cooperative NSW.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. painos) (s. 209–231). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teok- sessa: Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. painos) (s. 27–51). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (7. painos). Tampere: Vas- tapaino.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* (Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Acta Universitatis Tamperensis 1914. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., Akselin, M-L. & Aronen, K. (2015). From distributed leadership towards joint lea- dership – a case study: the early stages of developing a new ECE leadership model for the



- city of Hämeenlinna. Teoksessa: Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (toim.) *Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. International Leadership Research Forum (ILRF) Research Monograph #2 (s. 116–139). Sydney: Community Childcare Cooperative NSW.
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 16 (3), s. 185–200. <http://hdl.handle.net/10138/305511>
- Fonsén, E. & Mäntyjärvi, M. (2019). Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education. Teoksessa: Strehmel, P., Heikka, J., Hujala, E., Rodd, J. & Waniganayake, M. (toim.) *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from Five Continents* (s. 154–170). Opladen; Berlin; Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Gottfridsson, A. (2013). *Dual Leadership: An Example of How Leadership Might be Shared in a Non-Profit Organisation* (Master Degree Project, University of Gothenburg). Saatavilla: <http://hdl.handle.net/2077/33411>
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa* (Akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3762-1>
- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5 (1), s. 2–18.
- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education* (Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1392. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- Heikka, J. (2015). Shifting the responsibility for leadership from a positional to a distributed endeavour. *Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. International Leadership Research Forum (ILRF) Research Monograph #2 (s. 102–115). Sydney: Community Childcare Cooperative NSW.
- 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*, 24 (3), s. 333–348. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoff, S. (2019). Varhaiskasvatuksen työpari johtajuus – Osana työhyvinvoinnin kehittämistä. Saatavilla: <http://julkaisu.loviisa.fi/FIN/kokous/20195416-4-1.PDF> [Viitattu 17.1.2021]
- Houni, P., Ansio, H. & Järvinen, M. (2013). Parijohtajuus esittävän taiteen organisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus*, 32 (3), s. 213–228. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1618482>
- Hujala, E. (2013). Contextually Defined Leadership. Teoksessa: Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 47–60). Tampere: Tampere University Press.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 213–233). Tampere: Tampere University Press.
- 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), s. 406–421. <https://doi.org/10.1080/02568543.2016.1179551>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2012). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Hujala, E. & Turja, L. (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (2. painos) (s. 287–299). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, M., Ansio, H. & Houni, P. (2015). New Variations of Dual Leadership: Insights From Finnish Theatre. *International Journal of Arts Management*, 17 (3), s. 16–27.
- Kangas, J., Venninen, T. & Ojala, M. (2016). Distributed leadership as administrative practice in Finnish Early Childhood Education and Care. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (4), s. 617–631. <https://doi.org/10.1177/1741143214559226>
- Keski-Rauska, M-L., Fonsén, E., Aronen, K. & Riekkola, A. (2016). Research on a joint leadership model for early childhood education in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research* 5 (2), s. 310–328.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is It Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*, 3 (1), s. 22–32.
- Kuntatyönantajat (2018). Ohje KVTES 20.9.2018. Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. Saatavilla: <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne> [Viitattu 11.10.2020]

- Lahtero, T. J., Lång, N. & Alava, J. (2017). Distributed leadership in practice in Finnish schools. *School Leadership and Management*, 37 (3), s. 217–233. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1293638>
- Lahtinen, J. (2020). Varhaiskasvatukseen liittyvän lainsäädännön uudistuminen. Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/varhaiskasvatus/varhaiskasvatukseen-liittyvan-lainsaadannon-uudistaminen> [Viitattu 24.9.2020]
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007a) (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007b). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–38). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Laki lasten päivähoitosta 19.1.1973/36. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730036> [Viitattu 11.10.2020]
- Lencioni, P. (2016). *The Ideal Team Player. How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues. A Leadership Fable*. New Jersey: Jossey-Bass, A John Wiley & Sons, Inc.
- Masters, Y. (2013). Co-Principalship: Are Two Heads Better Than One? Masters, Y. (2013). Co-Principalship: Are Two Heads Better Than One? *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 4 (3), s. 1213–1221. <https://doi.org/10.20533/IJCDSE.2042.6364.2013.0170>
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus* (Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto). Acta Universitatis Lapponiensis 25. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111131021>
- Notman, R. (2020). An evolution in distributed educational leadership: From sole leader to co-principalship. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice* 35, s. 26–40. <https://doi.org/10.21307/jelpp-2020-005>
- Nurmi, N. (2020). *Työpareittain työskentelevien päiväkodin johtajien kokemus työhyvinvoinnista* (Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto). Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202003232818>
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta*. Päiväkodin johtaja 2017 -kysely. Saatavilla: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/> [Viitattu 2.5.2021]
- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review* 44 (4), s. 65–83. <https://doi.org/10.2307/41166143>

- Perusopetuslaki 21.8.1998/628. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>  
[Viitattu 11.10.2020]
- Pitkä, M. (2019). *Yksi johtaja, kaksi päiväkotia: ”Kyllähän se ois ihanaa, et johtaja olis täällä joka päivä”* (Pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto). Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019040411153>
- Riekkola, A. (2016). *Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tapaustutkimus Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksesta* (Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto). Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201608022113>
- Riekkola, A., Akselin, M-L. & Fonsén, E. (2015). *Aikaa yhteiselle johtajuudelle. Hämeenlinnan varhaiskasvatuksen johtamismallin arviointia (2015)* (eJulkaisu). Saatavilla: [https://www.e-julkaisu.fi/hameenlinnan\\_kaupunki/aikaa\\_yhteiselle\\_johtajuudelle/pdf/Aikaa\\_yhteiselle\\_johtajuudelle.pdf](https://www.e-julkaisu.fi/hameenlinnan_kaupunki/aikaa_yhteiselle_johtajuudelle/pdf/Aikaa_yhteiselle_johtajuudelle.pdf) [Viitattu 3.4.2021]
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa* (Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Tampereen yliopiston väitöskirjat 73. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>
- Räsänen, P. & Sarpila, O. (2013). Internet-lomake vai ei? Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa: Laaksonen, S.-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.) *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 68–83). Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta* (Akateeminen väitöskirja, Turun yliopisto). Annales Universitatis Turkuensis C 400. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5 (2), s. 344–355.
- Thude, B. R., Thomsen, S. E., Stenager, E. & Hollnagel, E. (2017). Dual leadership in hospital practice. *Leadership in Health Services*, 30 (1), s. 101–112. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2015-0030>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavilla: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [Viitattu 30.4.2021]
- Valli, R. (2018a). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa: Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 92–116). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. (2018b) (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 117–128). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto VOL (2019). *Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtaminen on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys* -esite. Saatavilla: <https://www.vol.fi/aineistot/> [Viitattu 15.3.2021]
- Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1973/19730036> [Viitattu 11.10.2020]
- Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Lidp446607728> [Viitattu 11.10.2020]
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018). Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Opetushallitus.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. painos) (E-kirja). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wilhelmson, L. (2006). Transformative Learning in Joint Leadership. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7/8), s. 495–507. <https://doi.org/10.1108/13665620610693042>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE.

## **Liite 1**

### **Johtajaparin haastattelurunko**

Taustatiedot kahden päiväkodinjohtajan rinnakkaisjohtamisen mallista:

- Kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallin määrittely/kuvailu
- Kuinka kauan johtamismalli on ollut käytössä?
- Työtehtävien ja vastuiden jako (+ Miten on päädytty kyseiseen jakoon?)
- Johtamismallin tavoitteet

Päiväkodin johtajien kokemuksia uudesta johtamismallista:

- Kokemukset uuden johtamismallin suunnittelusta/käyttöönnotosta
- Johtamismallin mahdollinen muovaantuminen/kehittyminen käyttöönnotosta nykyhetkeen
- Vahvuudet
- Kehittämiskohteet

Lopuksi:

- Vapaa sana (lisäykset, tarkennukset, täydennykset)

## Liite 2

### Lisäkysymykset päiväkodin johtajaparille

1. Miten päädyitte nykyiseen työhönne johtajapariksi? (*Rekrytoitiinko tehtävään alun perin kahta tasavertaista johtajaa? Kenen aloitteesta kahden johtajan malliin päädyttiin? Saitteko itse vaikuttaa johtajaparin valintaan?*)
2. Kerroitte haastattelussa työtehtävien ja vastuiden jaosta: toinen vastaa pedagogiikasta ja asiakkuuksista, toinen henkilöstöhallinnosta, taloudesta ja yhteistyökumppanuuksista. Sanoitte myöhemmin kuitenkin miettivänne esimerkiksi työhyvinvointia yhdessä. Voisitteko vielä tarkentaa ja antaa esimerkkejä siitä, mitkä työtehtävät tai asiat ovat eriteltyjä (joita vain toinen tekee) ja mitkä työtehtävät tai asiat yhteisiä (joita teette yhdessä).
3. Millä tavalla vastuu jakautuu välillänne? (*Oletteko vastuussa vain omista vastuualueistanne vai yhdessä koko varhaiskasvatussyksikön toiminnasta?*)
4. Mitä asioita toimiva pari johtajuus edellyttää omien kokemusten pohjalta? Mistä koette, että toimiva pari johtajuus rakentuu?

## Liite 3

### Tutkimuskutsu henkilöstölle

Hei \*\*\*\*\* ja \*\*\*\*\* päiväkotien työntekijät!

Olen Pauliina Hartonen, kasvatustieteen maisteriopiskelija Oulun yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa \*\*\*\*\* kaupungin varhaiskasvatuksessa käytössä olevasta kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallista, jossa varhaiskasvatustyksikköä johtaa kaksi päiväkodin johtajaa. Tutkielmani tavoitteena on selvittää varhaiskasvatuksen opettajien, lastenhoitajien ja muun opetus- ja kasvatushenkilöstön sekä päiväkodin johtajien kokemuksia uudesta johtajuusmallista, sen toimivuudesta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Kutsun teidät osallistumaan pro gradu -tutkielmaani vastaamalla alempana löytyvästä linkistä avautuvaan Webropol-kyselylomakkeeseen. Kysely on tarkoitettu \*\*\*\*\* ja \*\*\*\*\* päiväkodeissa työskenteleville varhaiskasvatuksen opettajille, varhaiskasvatuksen lastenhoitajille sekä muulle opetus- ja kasvatushenkilöstölle. Vastaamalla kyselyyn ja kertomalla omista kokemuksistanne tarjoatte arvokasta tietoa kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallista, sen vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Kysely muodostuu avoimista kysymyksistä ja kyselyyn vastaaminen kestää arvioni mukaan noin 15–20 minuuttia. Kyselyyn on tarkoitus vastata työpareittain tai tiimeittäin siten, että yksi työpari tai tiimi lähettää yhden yhdessä täyttämänsä kyselylomakkeen. Mikäli työparisi tai tiimisi jäsen/muut jäsenet ei/eivät halua osallistua tutkimukseen, voit vastata kyselyyn myös yksin tai vain osan tiimistäsi kanssa. Kyselyyn vastaamista varten suosittelen etsimään jonkin paikan, jossa voitte rauhassa keskustella ajatuksistanne ja kokemuksistanne kirjatessanne yhteisiä vastauksia kyselylomakkeen kysymyksiin.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastataan nimettömänä, joten vastaajat pysyvät anonyymeinä niin tutkimusprosessin ajan kuin lopullisessa pro gradu -tutkielmassani. Kyselyssä kerätyt tiedot käsitellän luottamuksellisesti enkä luovuta niitä ulkopuolisille tahoille. Säilytän keräämäni aineiston omalla tietokoneellani sekä ulkopuolisella kovalevyllä, kunnes saan tutkielmani hyväksytysti valmiiksi. Tutkielman valmistuttua hävitän aineiston. Kyselyn vastauksia käytän vain tämän tutkielman tekemiseen.

Kyselyyn pääsette alla olevasta linkistä ja vastausaikaa on maanantaihin 7.12.2020 klo 23:59 saakka.



[Linkki kyselyyn](#)

Mikäli jokin asia mietityttää, sinulla tulee mieleen jotain kysyttävää tai kaipaat lisätietoa, vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Hartonen  
KM-opiskelija  
Oulun yliopisto

## Liite 4

### Henkilöstölle suunnatun kyselyn saateteksti ja kysymykset

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa \*\*\*\*\* ja \*\*\*\*\* päiväkotien opetus- ja kasvatushenkilöstön kokemuksia yksikössä käytössä olevasta kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallista. Kysely on tarkoitettu edellä mainituissa päiväkodeissa työskenteleville varhaiskasvatuksen opettajille, varhaiskasvatuksen lastenhoitajille sekä muulle opetus- ja kasvatushenkilöstölle.

Kysely muodostuu avoimista kysymyksistä ja kyselyyn vastaaminen kestää arvioni mukaan noin 15–20 min. Kyselyyn on tarkoitus vastata työpareittain tai tiimeittäin siten, että yksi työpari tai tiimi lähettää yhden yhdessä täyttämänsä kyselylomakkeen. Mikäli työparisi tai tiimisi jäsen/ muut jäsenet ei/eivät halua osallistua tutkimukseen, voit vastata kyselyyn myös yksin tai vain osan tiimistäsi kanssa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastataan nimettömänä, joten vastaaja/vastaajat pysyvät anonymeinä niin tutkimusprosessin ajan kuin lopullisessa pro gradu -tutkielmassani. Kyselyssä kerättyjä tietoja käsittelen luottamuksellisesti enkä luovuta niitä ulkopuolisille tahoille. Säilytän keräämäni aineiston omalla tietokoneellani sekä ulkopuolisella kovalevyllä, kunnes saan tutkielmani hyväksytysti valmiiksi. Tutkielman valmistuttua hävitän aineiston. Kyselyn vastauksia käytän vain tämän tutkielman tekemiseen.

Vastaamalla kyselyyn jokainen vastaaja antaa suostumuksensa käyttää vastauksia pro gradu -tutkielmassani.

Lisätietoja:

Pauliina Hartonen

KM-opiskelija

Oulun yliopisto

\*\*\*\*\*@student oulu.fi

Kysymykset:

1. Vastaajien tehtävänimikkeet (esim. varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen lastenhoitaja tms.) ja lukumäärät
2. Minkälaisia kokemuksia teillä on kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallin käyttöönotosta?

3. Koetteko, että kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen malli olisi kehittynyt jollakin tapaa johtamismallin käyttöönoton ja nykyhetken välillä? Jos kyllä, niin millä tavalla?
4. Mitä vahvuuksia kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallissa on?
5. Mitä kehitettävää kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallissa on?
6. Muut mahdolliset huomiot/havainnot kahden päiväkodin johtajan rinnakkaisjohtamisen mallista