



Luoma Annakaisa / Ohtamaa Ida

Päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksiä jaetusta johtajuudesta poikkeustilanteessa.

Pro-Gradu Tutkielma  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Kasvatustiede, erityisesti varhaiskasvatus  
2021

Tutkimme päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksiä jaetusta johtajuudesta COVID-19 pandemian aikana. COVID-19 pandemian myötä johtajuus vaati uudenlaista mukautumista sekä maailmantilan tiedostamista, johon jaettu johtajuus toi tutkimuksemme mukaan tukea sekä ohjasi rakentamaan johtajuuden toimintatapoja uudelleen. Jaettu johtajuus nähdään merkittävänä työyhteisön sekä johtajien työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Jaettu johtajuus nousee tutkimuksessamme esille päiväkodin johtajien sekä varajohtajien kokemuksissa useassa eri asiayhteydessä. Jaetun johtajuuden kokemukset painottuvat osaamisen ja asiantuntijuuden jakamiseen, poikkeustilanteeseen mukautumiseen ennakoinnin ja reagoinnin keinoin sekä työtehtävien hallinnan ja jakamisen mahdollistajana.

Tutkimuksemme teoreettiset lähtökohdat ovat varhaiskasvatuksen johtajuudessa, ennen kaikkea jaetun johtajuuden määrittelyn viitekehyksessä. Tuomme esille johtajuuden määrittelyä niin yleisesti, kuin varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen jaetussa johtajuudessa pitää ottaa huomioon, että kyseessä ei pelkästään ole työn delegoimista, vaan siitä, että on yhteinen ymmärrys, miten työtä voidaan tehdä yhdessä käyttäen työyhteisön jäsenten osaamista ja eri rooleja saavutettaessa tavoitteita (Hujala & Eskelinen, 2013, s.229).

Tutkimuksemme on laadullinen, fenomenografinen tutkimus, joka mahdollistaa käsitysten tutkimisen jaetusta johtajuudesta. Aineiston analyysi on toteutettu fenomenografisen aineiston analyysin mukaisesti. Tutkimuksemme sijoittuu Oulun kaupunkiin ja tutkimuksemme osallistui 3 päiväkodin johtajaa ja 4 päiväkodin varajohtajaa. Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella.

Tutkimuskysymykset ovat: 1.Miten jaettu johtajuus ilmenee päiväkodin johtajien ja varajohtajien työssä koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana? 2.Miten jaettu johtajuus nousee esille työhyvinvoinnin näkökulmasta koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana?

Avainsanat: Varhaiskasvatus, jaettu johtajuus, koronavirus, työhyvinvointi, fenomenografia

# Sisältö

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Johdanto</b> .....                                                                | <b>4</b>  |
| <b>2. Koronaviruksen vaikutus varhaiskasvatukseen</b> .....                          | <b>7</b>  |
| 2.1 Koronavirukseen liittyvät suositukset ja toimenpiteet varhaiskasvatuksessa ..... | 7         |
| <b>3. Johtajuus</b> .....                                                            | <b>10</b> |
| 3.1 Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus Suomessa .....                           | 11        |
| 3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa .....                                             | 12        |
| 3.3 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa .....                                      | 16        |
| 3.4 Johtaminen ja työhyvinvointi .....                                               | 20        |
| <b>4. Tutkimuksen metodologia ja tutkimuksen toteutus</b> .....                      | <b>23</b> |
| 4.1 Fenomenografinen tutkimus .....                                                  | 23        |
| 4.2 Tutkimuskysymykset .....                                                         | 25        |
| 4.3 Tutkimuksen aineisto .....                                                       | 25        |
| 4.4 Tutkimuksen toteutus .....                                                       | 26        |
| 4.5 Aineiston analyysi .....                                                         | 28        |
| 4.6 Aineiston analyysin toteutus .....                                               | 29        |
| <b>5. Tutkimuksen tulokset</b> .....                                                 | <b>37</b> |
| 5.1 Jaetun johtajuuden merkitys työhyvinvointiin poikkeusaikana .....                | 37        |
| 5.2 Jaetun johtajuuden ilmentyminen työnkuvassa poikkeusaikana .....                 | 40        |
| 5.3 Jaetun johtajuuden merkitys työnhallinnassa poikkeusaikana .....                 | 45        |
| 5.4 Johtopäätökset .....                                                             | 47        |
| 5.5 Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys .....                         | 53        |
| <b>6. Pohdinta</b> .....                                                             | <b>57</b> |
| <b>Lähteet</b> .....                                                                 | <b>60</b> |

## Johdanto

*”Varhaiskasvatus on lapsen suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatus tukee lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia.”* (Opetushallitus [OPH], 2021.)

Eerola-Pennanen, Vuorisalon ja Raittilan (2017) mukaan suomalainen varhaiskasvatus tarjoaa vankan pohjan elinikäiselle oppimiselle. He kertovat, että jo 1800-luvulta asti Suomessa on tiedostettu varhaislapsuuden kasvatuksen merkityksellisyys. Ensimmäisen kerran varhaiskasvatuksen käsite on esitetty Suomessa vuonna 1974, jolloin se korvasi aiemmin käytössä olleen “alle kouluikäisten lasten kasvatus ja hoito” -käsitteen. Vuonna 2015 päivähoitolaki uudistettiin varhaiskasvatuslaiksi, jonka myötä lasten oikeus korkeatasoiseen kasvatukseen ja opetukseen on alettu tiedostaa entistä vahvemmin. Heidän mukaansa 2000-luvulle siirtymisen myötä varhaiskasvatuksen arvostus on ollut noususuunnassa. Tänä päivänä varhaiskasvatus nähdään merkittävänä ponnistuslautana elinikäiselle oppimiselle ja sen laatuun panostaminen nähdään merkityksellisenä (Eerola-Pennanen, Vuorisalo & Raittila, 2017, s. 17–18, 20).

Kevät 2020 oli poikkeuksellinen maailmanlaajuisesti. 11.3.2020 WHO (World Health Organization) julisti maailmanlaajuisen pandemian COVID-19-viruksen voimakkaan leviämisen vuoksi. Tästä eteenpäin, puhuessamme COVID-19- viruksen aiheuttamasta pandemiasta, käytämme nimitystä poikkeustilanne. Ajattelemme, että pandemia aiheutti silloin ja aiheuttaa edelleen suuria kysymyksiä, huolta ja poikkeustoimenpiteitä myös suomalaisessa varhaiskasvatuksen piirissä.

Tutkimuksessamme pyrimme määrittelemään päiväkodin johtajan ja varajohtajan välillä tapahtuvaa jaettua johtajuutta sekä sen tuomia mahdollisuuksia varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Tutkimuksemme sijoittuu Oulun kaupunkiin ja tutkimukseemme osallistui 3 päiväkodin johtajaa ja 4 päiväkodin varajohtajaa. Tutkimuksemme on laadullinen fenomenografinen tutkimus, jossa tutkimuksen aineisto on analysoitu fenomenografisen aineiston analyysin mukaisesti. Tutkimuksen aineisto kerätään alkuvuodesta 2021 Webropol-kyselylomakkeella.

Koemme myös huomionarvoiseksi tiedoksi sen, millaisia mahdollisuuksia ja etuja jaettu johtajuus toi johtajuuteen poikkeusaikana. Tutkimuksen kannalta on tärkeää myös pohtia tutkimusaineiston pohjalta sitä, onko johtajuus muuttunut poikkeustilanteen aikana ja jos on, niin millä tavalla? Onko mahdollista löytää johtajuudessa ilmi tulleita eroavaisuuksia ennen poikkeusai-  
kaa ja sen aikana?

Poikkeustilanteen tuomat äkilliset muutokset, tarpeet ja huolet mahdollisesti lisäsivät päiväkodin johtajien työtehtäviä, jolloin varajohtajien rooli saattoi muuttua sekä työtehtävät johtamisen näkökulmasta kasvaa. Mielenkiinnonkohteenamme ovat myös ne tekijät, jotka mahdollistavat jaetun johtajuuden ilmenemistä päiväkodin johtajien ja varajohtajien välillä. Olemme kiinnostuneita myös siitä, millä tavalla poikkeusaika vaikutti työtehtävien sisältöön, sekä jaetun johtajuuden tuomista mahdollisista hyödyistä sen suhteen. Sivuumme tutkimuksessamme myös johtajien ja varajohtajien käsityksiä alueellisen yhteistyön hyödyistä poikkeusaikana.

Suomalaisen varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämisestä sekä kehittämisestä vastaa tänä päivänä laaja, moniammatillinen ammattilaisten joukko. Varhaiskasvatuslain luku 5, 25§ määrittelee varhaiskasvatuksen henkilöstövaatimukset; jokaisessa yksikössä tulee työskennellä riittävä määrä eri kelpoisuusvaatimukset täyttävää henkilöstöä (Varhaiskasvatuslaki 540/2018).

Söyringin (2013) mukaan varhaiskasvatuksen kenttä on jo peruluonteeltaan muutosten ja kehityksen ainaisessa tulessa. Hän toteaa, että muutoksen tuulet ulottuvat koskettamaan myös varhaiskasvatuksen johtajuutta. Hän tuo esille, että kehittämistyö sekä muutoksiin ja haasteisiin reagoiminen vaatii muutosjohtajuutta, sekä jaettua johtajuutta, joka vahvistaa yhteisöllistä osaamista ja motivoivaa toimintakulttuuria. Jaettu johtajuus ei tule helposti, vaan sen rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii koko työyhteisön panoksen ja sitoutumisen (Söyrinki, 2013, s.62).

Rodd (2015) toteaa, että varhaiskasvatuksen piirissä johtajat yleisesti arvostavat ja suosivat yhteistyön kautta rakentuvaa tiimityötä ja yhteisöllistä osallistumista, erityisesti muutospainoiden alla. Näiden muutospainoiden alla muutoksiin reagoitaessa hänen mukaansa on merkittävää käsitellä muutosten tuomia vaatimuksia yhdessä ja yhteisöllisesti lisäämällä työyhteisön jäsenten aktiivisuutta luomalla uusia ja yhteisiä merkityksiä muutokselle. Työyhteisössä asiantuntijuuden jakaminen ja yhteisöllinen osallistaminen luovat paremmat edellytykset kehitystyölle sekä laadun ylläpitämiselle varhaiskasvatuksessa (Rodd, 2015, s.108.; Söyrinki, 2013, 63).

Tehdessämme tätä tutkimusta olemme huomanneet, että päiväkodin johtajuutta, erityisesti johtajuuden eri suuntauksia ja painotuksia on tutkittu Suomessa paljon. Jaetun johtajuuden esiintyminen varhaiskasvatuksessa näkyy erittäin hyvin suomalaisessa tutkimuskentässä, jopa kansainvälisen vertailun hyvin kestäen. Thornton ja Cherrington (2013) toteavat tutkiessaan jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksen ammatillisissa oppimisyhteisöissä, että kansainvälisesti jaetun johtajuuden tutkiminen, erityisesti varhaiskasvatuksen kontekstissa on vähäistä, mutta sen merkityksen tiedostaen, sitä pitäisi olla enemmän.

## **2. Koronaviruksen vaikutus varhaiskasvatukseen**

Terveyden ja Hyvinvoinnin laitoksen (2021) mukaan koronavirus aiheuttaa äkillisen hengitystieinfektion. Taudinkuva on kuitenkin laaja ja vaihtelee lähes oireettomasta vakavaan tautiin. Uusi koronavirus on nimetty sen sukulaisviruksen SARS- koronaviruksen mukaisesti. Uuden koronaviruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan kansainvälisesti nimellä COVID-19 (coronavirus-disease). Suomessa taudista käytetään yleisesti nimitystä koronavirus (Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos [THL], 2021; Valtioneuvosto, 2021.), tätä edellä mainittua nimitystä taudista käytämme tutkimuksessamme. Ensisijaisesti koronavirus tarttuu pisaratartuntana, mutta myös kosketuksen kautta, jos sairastunut on esimerkiksi yskinyt käsiinsä ja tämän jälkeen koskee toista ihmistä. Koronavirus tartuttaa myös ilman välityksellä, pienten ilmassa leijalevien aerosolien välityksellä. Koronavirus voi tarttua myös pinnoilta, joille on päätyntä sairastuneen hengitystie-eritteitä, kuitenkin on todettu, että pinnoilla koronavirus ei elä kovin pitkään. (THL, 2021.)

Suomen Valtioneuvosto linjasi 16.3.2020, että varhaiskasvatuksen toimintayksiköt ja niiden yhteydessä järjestettävä esiopetus pidetään toiminnassa. Tällä linjauksella haluttiin turvata yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisten alojen henkilöstön lasten pääsyn varhaiskasvatuksen ja näin ollen vanhempien mahdollisuus työssä käyntiin. Valtioneuvosto kuitenkin suositti samalla, että lasta hoidetaan kotona, jos siihen on mahdollisuus. Linjauksessa haluttiin ehkäistä koronaviruksen leviämistä. (Valtioneuvosto, 2020.) 30.4.2020 hallitus linjasi periaatepäätöksellään, että valmiuslajin nojalla opetuksen ja koulutuksen järjestämistä koskevat rajoitteet eivät enää jatku 13.5.2020 jälkeen. Varhaiskasvatuslain mukaiseen varhaiskasvatukseen palattiin 14.5.2020 hallitusti ja porrastetusti. (Valtioneuvosto, 2020.)

### **2.1 Koronavirukseen liittyvät suositukset ja toimenpiteet varhaiskasvatuksessa**

Maaliskuussa 2020 koronaviruksen leviämisen myötä varhaiskasvatuksessa alkoi uusi aika. Tuntematon uhka toi mukanaan monenlaisia haasteita, joihin varautuminen vaati sopeutumista varhaiskasvatuksen kentällä. Olemme luoneet aikajanan selventämään Oulun Kaupungin tiedottamisen päälinjoja (Liite 1).

Oulun kaupunki toimi ja toimii valtakunnallisten linjausten ja suositusten mukaisesti koronaviruksen aikana. Oulun kaupunki tiedotti 24.3.2020, että infektiioireisiä lapsia ei saada vielä varhaiskasvatukseen. Tämä päätös koski myös lieviä oirekuvia. Oulun kaupunki linjasi näin,

koska ennustettiin, että viruksen vauhdikkaan leviämisen myötä Pohjoismaissa ja Etelä-Suomessa, tartuntatapaukset voisivat lisääntyä pian Oulussakin. Oulun kaupunki painotti, että tällä päätöksellä halutaan vähentää riskiä taudin leviämiseksi päiväkodeissa ja kouluissa, mutta samalla myös suojella henkilökuntaa. Kaupunki myös muistutti tiedotteessaan, että lapsilla ja nuorilla tautia on todettu vähän ja oireet ovat olleet lieviä. (Oulun kaupunki, 2020.)

4.8.2020 Opetushallitus yhdessä Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin laitoksen kanssa päivittivät valtakunnallisia suosituksia koronavirukseen liittyen varhaiskasvatuksessa. Suositusten tavoitteena on vähentää koronavirustartuntoja sekä rajata altistumisia. Suositusten tarkoituksena on myös antaa myös tukea, erityisesti silloin kun paikallisesti haetaan toimintatapoja ja malleja järjestää varhaiskasvatusta turvallisesti. Suositusten noudattamista pidettiin tärkeänä sekä korostettiin varautumista epidemiatilanteen nopeaankin muutokseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö [OKM], 2020.)

Varhaiskasvatuksen osalta seuraavia asioita tuotiin esille suosituksissa (OKM, 2020.):

- Ei saa osallistua/työskennellä varhaiskasvatuksessa hengitystieoireisena, ennen kuin mahdollinen koronavirustartunta on poissuljettu.
- Korostetaan hyvää käsi- ja yskimishygieniaa ja tehostetaan siivousta.
- Tilojen väljä järjestäminen ja turhien fyysisten kontaktien välttäminen.
- Varhaiskasvatuksen ryhmien sekoittamista ja yhdistämistä ei suositella. Myös henkilöstön osalta.
- Varhaiskasvatuksen aloittavilla lapsilla mahdollisuus tutustua huoltajien kanssa toimintaan, kunhan väljyydestä ja hygieniasta huolehditaan.

Oulun kaupunki tiedotti 26.11.2020 Oulun siirtyessä epidemian kiihtymisvaiheeseen, maskisuosituksista. Maskisuositus koski niin varhaiskasvatuksen kuin esiopetuksen ja avoimen varhaiskasvatuksen henkilökuntaa. Myös huoltajien toivottiin käyttävän maskeja tuonti- ja haku-tilanteissa, sekä minimoimaan ajan päiväkodin sisätiloissa näissä tilanteissa. 30.11.2020 Oulun kaupunki tiedotti, että maskisuositukset jatkuvat epidemian ollessa leviämisvaiheessa. Tällöin myös tiedotettiin mm. seuraavista toimenpiteistä Oulun kaupungin varhaiskasvatuksessa: (Oulun kaupunki, 2020.)

- Perhekerhot ja avoin varhaiskasvatus keskeytetään.
- Uimaopetus keskeytetään päiväkodeissa ja esiopetuksessa.
- Työharjoittelut keskeytetään varhaiskasvatuksessa.



- Maskisuositukset jatkuvat, niin henkilökunnalla kuin huoltajilla. Suositus ei edelleenkään koske lapsia.

29.1.2021 Oulun kaupunki tiedotti koronarajoituksista ja suosituksista 9.2.2021 saakka. Maskisuositus jatkuisi 9.2.2021 saakka. Kuitenkin esimerkiksi uimaopetus, perhekerhot ja avoimet varhaiskasvatuksen kerhot ovat saaneet jatkaa toimintaansa. (Oulun, kaupunki, 2021.)

Oman kokemuksemme mukaan ohjeistus ja tiedotus on selkeytynyt pandemian jatkuessa. Tämä kokemus pohjautuu osaltamme varhaiskasvatuksen henkilökunnan sekä päiväkotikäisten lastemme huoltajien näkökulmasta. Koimme poikkeusajan alkaessa tiedotus- ja toimintamallien linjaamisen sekavaksi ja liian nopeatahtiseksi. Tämä on ymmärrettävää, elettiinhan aikaa, jossa oli paljon uusia ja tuntemattomia piirteitä. Tällä hetkellä tiedottaminen on rajautunut hyvin mallilliseksi.

### 3. Johtajuus

Tässä luvussa tuomme esille johtajuuden määrittelyä niin yleisesti, kuin varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Esittelemme varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimusta Suomessa. Määrittelemme myös jaettua johtajuutta, sekä sen ilmentymistapoja varhaiskasvatuksessa. Tämän luvun viimeisessä kappaleessa tuomme esille johtamisen merkityksellisyyttä työhyvinvoinnin osatekijänä.

Pauli Juuti (2006) määrittelee johtajan työtehtävää seuraavalla tavalla: ”Johtaminen on palvelutehtävä. Se on ihmisten onnistumisen organisointia ja heidän parhaiden puoliensa esille saamista. Hän toteaa, että johtaminen on oppaana toimimista, yhteiselle matkalle lähtemistä tietäen, että yhteinen keskustelu matkalle lähteneiden ihmisten kanssa avaa sekä sitä, mihin ollaan menossa, että sitä, mitä kulloinkin ollaan kohtaamassa. Onnistumisen organisointi ja ihmisten parhaiden puolien esille saaminen on epäilemättä yksi haasteellisimmista esimiestyön tehtävistä hänen mukaansa. Ajattelemme, että nämä ovat varmasti myös esimiestyön hedelmällisin osa. On hienoa nähdä onnistumisen kokemuksia työyhteisössä, etenkin, jos ne ovat yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisia (Juuti, 2006, s.162).

Terävän & Mäki-Pusan mukaan (2011) esimiestyössä, kuten muissakin töissä, oma osaaminen lisääntyy kokemuksen myötä. Heidän mukaansa voidaan puhua johtajaksi kasvamisesta eli siitä, kuinka esimies löytää oikean suhteen oman itsensä ja työyhteisönsä sekä muun organisaation välissä. Koemme, että johtajaksi ei synnytä, pikemminkin kasvetaan. Johtajuuden vaadittavat taidot ovat opittuja ja ajassa kehittyneitä kullekin yksilölle (Terävä & Mäki-Pusa, 2011, s. 8). Johtajaksi kasvamisessa on kyse siitä, että osaaminen lisääntyy työn tuoman kokemuksen myötä, näin ollen johtajaksi kasvaminen on prosessi, jonka myötä esimies löytää oikean suhteen itsensä, työyhteisönsä ja organisaation välissä (Terävä & Mäki-Pusa, 2011, s. 8).

Menestyvät johtajat ovat muutakin kuin tehokkaita johtajia, hyvä johtaja keskustelee arvoista, visioista sekä toimintatavoista ja toimii muutosmyönteisesti vuorovaikutuksen kautta työyhteisössään (Rodd, 2013, s. 21). Kuten Juuti (2017) toteaa, emme luonnostaan osaa toimia ryhmässä tai johtaa, vaan meillä jokaisella on mahdollisuus oppia ja kehittyä näihin taitoihin. Tällöin voimme myös ajatella, että jokaisella meistä on mahdollisuus toimia johtajana. Juusenaho (2008) painottaa, että järjestelmällisesti kehittäessä johtamiseen tarvittavia ominaisuuksia, on erinomaiset mahdollisuudet tulla hyväksi johtajaksi. Tärkeää on siis huomioida oman hyvän

osaamisen lisäksi ne osaamisalueet johtamisessa, joita voisi kehittää ja kasvattaa. Johtamistaitojen kehittymisen edellytykselle on tärkeää löytää omat heikkoudet, jotta kehittyminen ja kasvu johtajuuteen olisi mahdollista (Juuti, 2017; Juusenaho, 2008, s.28).

### **3.1 Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus Suomessa**

Varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtajuuden tutkimusta on Suomessa tehty laajasti. Väitöskirjoja mainitsemme tässä vain murto-osan: Nivala (1999) tutki päiväkodin johtajuutta, Fonsén (2014) on tutkinut varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta, Rytönen (2019) taas palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa ja Tiihonen (2019) varhaiskasvatuksen johtajuutta suhteiden kautta toteutuvana ja jaettuna ilmiönä. Tämä mielestämme vahvistaa meidän kokemukstamme siitä, että johtajuudella varhaiskasvatuksessa on äärettömän suuri merkitys, mutta sen nähdään myös oleva kehitystä ja tutkimusta vaativa osa-alue.

Veijo Nivalan vuonna 1999 valmistuneessa väitöskirjassa tutkittiin Suomalaista päiväkodin johtajuutta ja tarkoituksena oli nimenomaan kuvata suomalaista päiväkotijohtajuutta. Tutkimuksen avulla osoitettiin, että päiväkodin johtajuus on moniulotteinen ilmiö. Päiväkodin johtajalta vaadittiin niin osaamista ja tasapainoilua pedagogisen substanssijohtamisen kuin hoivakorosteisen hallinnollisen johtamisen välillä. (Nivala, 1999.)

Elina Fonsénin (2014) väitöskirjatutkimuksessa on tarkoituksena lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajan pedagogisen johtajuuden ilmiöstä sekä saada tietoa sen kehittämistarpeista ja toteutuksesta. Tutkimuksessa nähtiin pedagogisen johtajuuden olevan varhaiskasvatuksen voimavara ja myös parhaimmillaan jaettua vastuuta laadukkaasta varhaiskasvatuksen tuottamisesta. Pedagogisen johtajuuden nähtiin koostuvan; johtajan ammatillisuuden, organisaation kulttuurin, arvon, kontekstuaalisuuden ja substanssin hallinnan avulla. (Fonsén, 2014.)

Hyvin tuoretta väitöstutkimusta edustaa Kirsi Rytöksen (2019) ja Eeva Tiihosen (2019) väitökset. Rytöksen väitöskirja tutkii palvelevan johtajuuden toteutumisesta ja kehitysprosessista varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tulosten mukaan päivittäis- ja ihmislähtöistä johtamista painotettiin varhaiskasvatuksenjohtajien osalta. Jotta voitiin toteuttaa palvelevaa johtajuutta henkilöstön vastuuttaminen, suunnan näyttäminen ja voimaannuttaminen olivat suuressa ja merkittävässä roolissa. (Rytönen, 2019.)

Eeva Tiihosen (2019) väitöskirjassa tutkimuksen johtopäätösten mukaan johtajuus rakentuu vuorovaikutuksen eri muodoissa, nämä vuorovaikutuksen eri suhteet mahdollistavat jaetun johtajuuden. Tiihonen rakensi tutkimustulosten avulla johtajuuden suhdemallin, jossa suhteet ovat toisiinsa vuorovaikutuksessa ja niiden toteutuminen toimii kokonaisvaltaisesti. Nämä johtajuussuhteet olivat: auktoriteettisuhde, kumppanuussuhde, voimaannuttava vuorovaikutussuhde sekä luottamussuhde. (Tiihonen, 2019.)

Tutkimuksemme ajankohtaisuutta tukee tieto siitä, että Opetus- ja Kulttuuriministeriö on aloittanut tutkimuksen koronatilanteen vaikutuksista päiväkodin johtajan työhön. Haastattelimme Helsingin yliopiston kasvatustieteiden projektisuunnittelija Linda Nurhosta 5.2.2021 sähköpostitse, jolta saimme tiedon hankkeesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoittaa hanketta, joka toteutetaan Helsingin yliopistossa. Hankkeen johtajana toimii professori Lasse Lipponen. Hankkeen tutkimusmenetelmät ovat samankaltaiset kuin olemme havainneet toimiviksi myös meidän tutkimuksessamme; tietoa on kerätty haastattelemalla päiväkodin johtajia sekä kyselyllä, jonka toivotaan tavoittavan johtajia 150 kunnasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kyselyn ja haastatteluiden avulla päiväkodin johtajien käsityksiä koronan aiheuttamasta poikkeustilanteesta kevään 2020 ja toimintakauden 2020–2021 aikana: millaista kuormittavuutta poikkeustilanne on mahdollisesti aiheuttanut päiväkodin johtajille ja millaista tukea päiväkodin johtajat ovat tarvinneet ja saaneet. Lisäksi tutkimuksessa halutaan kartoittaa kehitettyjä innovatiivisia ratkaisuja, joita voidaan jalostaa eteenpäin ja jotka voivat auttaa varautumaan mahdollisiin tuleviin kriisitilanteisiin. Aineistonkeruu on parhaillaan käynnissä, hankkeen loppuraportti ilmestyy huhtikuun 2021 lopussa.

### **3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) määrittelee johtajuutta seuraavalla tavalla: “Johtaja edistää osallistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun. Lisäksi johtaja rohkaisee työyhteisöä säännöllisesti kehittämään ja innovoimaan yhteistä toimintakulttuuria. Johtaja tukee yhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Päämääränä on, että yhteinen toiminta-ajatus ja toiminnan tavoitteet näkyvät käytännöissä. Johtaja vastaa siitä, että yhteisiä työkäytäntöjä tehdään näkyväksi ja että niitä havainnoidaan ja arvioidaan säännöllisesti.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, s.

25). Ajattelemme, että tämän asiakirjan mukainen toiminta tulisi olla näkyvillä jokaisessa varhaiskasvatyüksikössä. Mielestämme tämä kuvastaa hyvin johtajan vastuuta työyksikön toimintakulttuurin rakentajana ja kehittäjänä. Varhaiskasvatyüksuunnitelman asettaessa perusteet ja raamit toiminnalle, varhaiskasvatylaki sinetöi tämän kaiken. Myös varhaiskasvatylakiin tehtiin muutoksia vuonna 2018. Uusi laki nostaa johtajuuden merkitystä; laki vaatii johtajilta vahvaa ammatillista osaamista (Hujala, Heikka & Halttunen, 2020, s. 301). Muutokset tulevat näkyväksi vuonna 2030, joten voimmme ajatella, että ennen tätä varhaiskasvatyüksiköissä eletään vahvaa muutokseen valmistautumisen aikaa.

Hujalan ym., (2020) mukaan päiväkodin johtajuus voidaan jakaa kahteen laajaan tehtäväalueeseen; voidaan puhua päiväkodin sisäisestä johtamisesta sekä päiväkodin ulkoisten suhteiden hoitamisesta. Päiväkodin johtaja vastaa yksikkönsä tuloksellisuudesta, mutta samanaikaisesti myös työyhteisön sisällä tapahtuvasta hallinnollisesta johtamisesta. He nimeävät päiväkodin johtajien itse pitävän tärkeimpänä työn osana visioiden ja strategioiden luomista sekä kokonaisuuksien hallintaa. Tämä kuvastaa hyvin päiväkodin johtajan työkentän laajuutta. Puroila (2004) määrittelee päiväkodin johtajan työn olevan tänä päivänä hyvin vahvasti ennakoivaa, kauaskatseista työtä, jossa tulee nähdä, kuulla ja arvioida nykytilaa ja samanaikaisesti suunnitella tulevaa (Hujala ym., 2020, s. 304, 310, Puroila, 2004, s. 21). Puroila (2004) painottaa johtamistyön olevan päiväkodin johtajan työkentän merkittävin osa-alue. Hän toteaa, että palveluorganisaation, työyhteisön sekä kasvatyüks- ja opetustyön johtaminen kattavat suuren osan johtajan työnkuvaa. Työyhteisön osaamisen kehittäminen sekä asiantuntijuustehtävät ovat myös merkittävä osa päiväkodin johtajan työtä. Ennen kaikkea johtajilta vaaditaan monipuolista kasvatyüksorganisaation johtamiseen liittyvää asiantuntijuutta. (Puroila, 2004, s. 21.)

Rodd (2013) mukaan päiväkodin johtamisessa voidaan ajatella olevan kyse suunnittelusta, organisoinnista, koordinoinnista sekä kontrolloinnista. Hän toteaa, että päiväkodin johtajan työtehtävät liittyvät sekä hallintoon että päivittäisjohtamiseen, pitäen sisällään yhteisten päämäärien tavoittelua, motivoimista sekä vastuun jakamista. Rodd (2013) määrittelee päiväkodinjohtajan työssä merkityksellisiksi ominaisuuksiksi vuorovaikutus- sekä konfliktienratkaisutaidot, näitä tarvitaan kaikessa esimiestyössä. Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky ovat myös tärkeitä päiväkodinjohtajan ominaisuuksia sekä tiimityötaidot. Hänen mukaansa päiväkodinjohtajan työssä tarvitaan myös taitoa valvoa yksikön toimintaa ja näin ollen varmistaa laadukkaan varhaiskasvatyüks toteutuminen. Muutosjohtamisen taito on myös tärkeä (Rodd, 2013, s. 19–20, 61). Ajattelemme, että muutosjohtaminen on ollut suuressa roolissa kevään 2020 poikkeusolojen myötä; päiväkodin johtajan on täytynyt tuoda työyhteisönsä läpi sekavan ajanjakson,

jossa nopeat muutokset ovat vaatineet epäilemättä vankkaa ammattitaitoa. Muutosjohtamisessa on tärkeää yhteistoiminnallisen johtamisen avulla ylläpitää turvallisuudentunnetta unohtamatta muutosvastarinnan käsittelyn tärkeyttä (Hujala ym., 2020, s. 304–305). Esimiestyön näkökulmasta muutokseen tulee valmistautua etukäteen, huomioiden ihmisten johtamisen tarve (Terävä & Mäki-Pusa, 2011, s. 21). Poikkeustilanteen aiheuttamaan muutokseen ei ollut mahdollisuutta valmistautua etukäteen, uskomme tämän vaatineen päiväkodin johtajalta suurta muutosjohtamistaitoa.

Puroilan (2004) mukaan varhaiskasvatuksen johtajilta vaaditaan kykyä muuntautua yksikkönsä kanssa tuottamaan varhaiskasvatuspalveluita yhteiskunnan vaatimien tarpeiden, valtakunnan säädösten sekä varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen mukaiseksi. Hän toteaa, että yhteiskunnan muutokset, lainsäädännön uudistukset sekä yksikkökohtaisen vastuun lisääntyminen tuovat jatkuvia muutoksia johtajan työtehtäviin. Tämä kaikki vaatii vahvaa asiantuntemusta, jonka pohjalta voidaan tehdä harkittuja päätöksiä säädösten asettamien puitteiden mukaisesti (Puroila, 2004, s.20–21). Hujalan ym., (2020) mukaan vuosi 2018 oli monella tapaa muutosten vuosi varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen saralla; sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, että varhaiskasvatuslaki päivittyivät tuolloin nykyaikaisempaan muotoon. He toteavat, että tämä kaikki vaikutti paljon varhaiskasvatuksen sisältöön sekä laatuun, kuin myös johtajuuteen. Tällöin Opetushallitus julkaisi uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, joka määrittelee ensimmäistä kertaa varhaiskasvatuksen johtajuutta ja antaa johtajan työnkuvalle perustan sekä edellyttää koko varhaiskasvatushenkilöstön osallistumista nykyaikaiseen johtajuusmalliin; jaettuun johtajuuteen (Hujala ym., 2020, s. 301).

Hujala (2013, s. 47) toteaa varhaiskasvatuksen tarpeen ja määrän lisääntyvän Suomessa, jolloin varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämiseen tarvitaan nykyistä enemmän niin resursseilta, johtajilta kuin työntekijöiltäkin. Fonsén ja Keski-Rauska (2018) puolestaan toteavat, että samanaikaisesti kun päiväkodin johtajuus kohtaa rakenteellisia muutoksia organisaatioon liittyen, myös johtamistoiminnan uudelleenarviointi on tarpeellista. Johtajien toimenkuvan nähdään myös laajenevan tulevaisuudessa, joka tuo lisää kuormittavuutta heidän työnkuvaan (Fonsén & Keski-Rauska, 2018). Hujalan (2013) mukaan johtamiskulttuuria ja johtamistyötä määrittää vahvasti se konteksti missä johtaminen tapahtuu: eli tässä tapauksessa varhaiskasvatuksen arjen kontekstissa. Työyhteisön osallistumisen ja sitouttamisen merkitys pedagogisten prosessien kehittämisessä ja tavoitteisiin sitoutuneisuus varhaiskasvatuksen kehittämisessä ovat tärkeitä osia johtajuudessa varhaiskasvatuksen kentällä (Hujala, 2013, s.47–48). Varhaiskasvatusta ohjaavat

asiakirjat korostavat kaikkien kasvattajien vastuuta lasten hyvinvoinnista ja oppimisesta (Hujala ym., 2020, s.301).

Ajattelemme, että johtajan ja työyhteisön välisen yhteistyön merkitys päiväkodin johtamis-työssä on suuri. Hujala ym., (2020) esittelevät artikkelissaan Jillian Roddin (2006) näkemyksen nykyään vallalla olevasta jaetun johtajuuden käsitteestä, jonka mukaan “organisaatiossa ei tarvita johtajaa, vaan päinvastoin.” Se, että johtajan ja työyhteisön jäsenten välillä vallitsee luottamus, mahdollistaa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen. Kokemukseemme pohjaten toteamme, että Oulun kaupungissa, kuten valtakunnallisesti laajemminkin, on järjestetty johtamismalli siten, että päiväkodin johtajalla voi olla johdettavanaan useampi yksikkö ja jokaisessa yksikössä on oma varajohtaja. Tämänkaltaisesta organisaatorakenteesta on käytetty useita erilaisia nimityksiä, joista hajautettu organisaatio lienee vakiintunein (Hujala ym., 2020, s. 307, 309). Usein johtajan alaisuudessa on myös erilaisia varhaiskasvatuksen muotoja, joka omalta osaltaan lisää johtajien kokemaa työn haastetta. Johtajat kokevat muun muassa haasteelliseksi määritellä eri yksiköiden varhaiskasvatussuunnitelmia, sillä varhaiskasvatuksen eri muotojen suunnitelmasisältöjä ei ole määritelty missään virallisesti (Karila, 2004, s.17). Hajautetun organisaatorakenteen mukaisessa johtamisjärjestelyssä on mielestämme omat haasteensa, jossa varajohtajan sekä jaetun johtajuuden rooli korostuu.

Varajohtajan työnkuvaa ei ole tarkoin määritelty, vaan työkokemukseemme pohjaten ajattelemme sen olevan hyvin vahvasti yksikkökohtaista. Määritellessään varajohtajan työnkuvan sisältöä, Halttunen, Sims, Waniganayake, Hadley, Bøe, Hognestad sekä Heikka (2019, s. 137) toteavat, että ei ole olemassa lainsäädäntöä, joka määrittelisi johtamisen toimintamalleja varhaiskasvatuksen kentällä. Suomessa johtajan sekä varajohtajan työnkuvan sisältö on määritelty hyvin vahvasti kuntakohtaisesti. Kunnat päättävät millä nimityksellä varajohtajaa kutsutaan sekä minkälainen vastuu sekä rooli heille kuuluu päiväkodin johtamiseen liittyen. Suomessa on käytössä useita erilaisia nimityksiä päiväkodin varajohtajan tehtävästä (Halttunen ym.,2019, s. 137).

Karilan (2004) mukaan henkilöstöjohtamisen vastuu on useimmiten pääasiassa päiväkodin johtajalla. Päiväkotien johtajat toimivat esimiehenä muuttuvalla työkentällä, he johtavat voimakkaasti muuntautuvia työorganisaatioita, joissa muutokset vaikuttavat päiväkodin johtajien työkuvaan (Karila, 2004, s.16). Kokemukseemme mukaan tämän myötä myös varajohtajien työkuva on laajentunut ja vastuu lisääntynyt. Edelleen tässä koetaan olevan vahvoja yksikkökohtaisia eroja.

Päiväkodin johtajien työkentällä on puhaltaneet muutosten tuulet jo useamman vuoden ajan, johtajuus- sekä varhaiskasvatuksen organisaatorakenteet ovat kokeneet paljon muutoksia (Hujala ym., 2020, s.313). Kuten Rodd (2015) toteaa, varhaiskasvatuksen ammattilaiset ovat koko ajan muutoksen ja kehityksen aallokossa, joka tuo haastetta niin kehittämislle, osaamisen varmistamiselle ja lisäämiselle, kuin myös kykyyn sopeutua vallitseviin tilanteisiin. Voidaan siis mielestämme todeta, että varhaiskasvatus on ajassa muuttuva, kehittyvä ja jopa sopeutuva kokonaisuus. Muutokset vastuualueissa ja taloudellisissa resursseissa, lainsäädäntö ja odotukset asettavat varhaiskasvatukselle ja sen johtamiselle haasteita ja odotusarvoja, mutta se tärkein arki, jota jaetaan lasten ja perheiden kanssa, pitää meidät pinnalla, vaikeidenkin aikojen aikana. (Rodd, 2015; Jones & Pound, 2008, s.196). Jonesin ja Poundin (2008) kuvaus varhaiskasvatuksen johtajien työn luonteesta, joka on täynnä kiireisiä prosesseja ja yhtäkkiisiin muutoksiin vaadittua nopeaa reagoitua, sopii myös mielestämme kuvaamaan myös kevään 2020 päiväkodin johtajien arkea.

### **3.3 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Nordbäckin (2018) mukaan jaetulle johtajuudelle ei ole yhtä ainoaa määritelmää, mutta mikä yhdistää näitä määritelmiä jaetusta johtajuudesta on se, että johtajuus on enemmän kuin yhden ihmisen harteilla työyhteisössä. Jaetun johtajuuden luonteeseen tai ”toteutukseen” vaikuttaa se mitä johtajuuden aluetta jaetaan, milloin jaetaan ja millaisessa organisaatioissa sitä toteutetaan. Johtajuus on kollektiivinen ilmiö, johon nähdään osallistuvan useita henkilöitä (Nordbäck, 2018, s.18). Johtajuuden voidaan ajatella Hujalan ym. (2020) mukaan olevan yhteinen vastuualue, joka sitoo työhön kaikki perustehtävästä huolehtivat työyhteisön jäsenet. Johtajuus voidaan nähdä tehtäväkenttänä, jonka puitteissa huolehditaan perustehtävän toteutumisesta sekä kehittämisestä (Hujala ym., 2020, s. 302). Heikka (2016) toteaa, että jaetun johtajuuden myötä johtajan rooli tai merkitys ei poistu, eikä jaettu johtajuus ole pelkästään työnjakoa tai delegointia. Jaettu johtajuus on johtajan työväline, johtamisen ominaisuus, jonka avulla johtamisvastuuta sekä johtamistehtäviä jaetaan useiden henkilöiden välillä (Heikka, 2016, s. 29).

Kokemuksemme mukaan nykyaikaisen toimintamallin mukaisesti vastuuta jaetaan monilla eri osa-alueilla päiväkodissa. Tehokkaan työskentelymallin mukaisesti olisi hienoa, jos jokaisella työyhteisön jäsenellä olisi oma vastuualueensa päiväkodin toiminnan ylläpitämiseksi, laaduk-



kaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen varmistamiseksi. Varhaiskasvatustyössä jaetaan tietämystä, ymmärrystä sekä asiantuntijuutta (Kupila, 2020, s.315). Oman työhistoriamme aikana olemme havainneet, että päiväkodissa jo henkilöstön erilaiset koulutustaustat tuovat omat vastualueensa, esimerkiksi jokaisessa tiimissä on oma pedagogisen toiminnan laadusta ja sisällöstä vastaavana henkilönä varhaiskasvatuksen opettaja. Näin ollen vastuun jakaminen vähentää johtajan työmäärää. Kokemuksemme mukaan vastuuta jaetaan myös varhaiserityisopettajan sekä työyhteisövaltuutetun kanssa, usealla käytännön työhön vaikuttavalla osa-alueella on myös omat nimetyt vastuuhenkilöt (kulttuuri, liikunta, lääkehuolto ym.), joiden kanssa johtajuutta jaetaan. Mikäli johtajalla on useampi talo johdettavanaan, pysyvä päätöksentekoon kykenevä henkilö yksikössä on varajohtaja. Uskomme, että myös varajohtajan vastuu on lisääntynyt ja työnkuva laajentunut tehokkuusajattelun myötä. Keskitymme pro gradu –tutkielmasamme tarkastelemaan nimenomaan varajohtajan ja johtajan välillä tapahtuvaa jaettua johtajuutta. Määrittellessämme hyvän johtajan ominaisuuksia, sama pätee myös varajohtajaan.

Pohtiessamme hyvän johtajan tapoja toimia on mielestämme Juusenahon (2008) tavoin merkittävää todeta, että johtajan on tärkeä olla ihminen ihmiselle. Luottamuksen arvostaminen, vastuun ja tiedon jakaminen sekä kehitysideoiden hyväksyminen työyhteisön jäseniltä ovat tärkeitä asioita pohdittaessa hyvän johtajan piirteitä ja toimintatapoja (Juusenaho, 2008, s.23–24). Juutin (2017, s.8–9) mukaan jaettu johtajuus on johtajuudentapa, jota tämänhetkisessä maailmassa organisaatiot ja yhteiskunta vaativat. Kuten johtajuuden, niin myös jaetun johtajuuden taidot opitaan ja omaksutaan (Juuti, 2017). Kokemuksemme mukaan jaettua johtajuutta voidaan syventää ja oppia koko ajan enemmän. Ei ole selvyys, että itsenäiseen työskentelyyn totunut henkilö osaa ongelmitta jakaa omia työtehtäviään. Tätä helpottaa mielestämme luottamuksen rakentaminen ja kehittäminen oman työyhteisön sisällä.

Ajattelemme, että saumaton yhteistyö ja luottamus johtajan ja varajohtajan välillä määrittelee johtamiskulttuurin, joka välittyy työyhteisön jäsenille. On myös tärkeää, että johtajan ja varajohtajan toimintatapa on yhtenäinen. Haluamme uskoa, että parhaimmillaan johtaja ja varajohtaja kehittävät toistensa toimintatapoja sekä yksikön toimintaa huomaamattaan, näin johtajuuteen kasvetaan ja juurrutaan syvemmälle toiminnan myötä, yhdessä määriteltyjen toimintatapojen kautta.

Jacksonin (2008) mukaan, kun jaettua johtajuutta esiintyy työyhteisössä ongelmia ei ratkaista yksilökeskeisesti, vaan yhteisöllisesti; ihmiset sitoutuvat toimimaan yhteisten tavoitteiden ja

päämäärien mukaisesti ja vuorovaikutusta korostetaan. Tällöin hänen mukaansa jaetussa johtajuudessa korostetaan sitä, että työtä tehdään yhdessä, eikä sitä kenellä on valtuudet tehdä työtä. Tällöin vahvistetaan sitä, että työtä ohjataan eikä käsketä tai sanella toimimaan tietyllä tavalla (Jackson, 2000, s.168). Vuorovaikutuksen ollessa johtajan työn keskiössä, johtajan voidaan ajatella olevan työyhteisönsä suunnannäyttäjä, valmentaja, tukija sekä arvioija (Fonsén & Parrila, 2016, s. 23). Tämä kuvastaa vain osaa päiväkodinjohtajan työn sisällöstä, mutta kattaa monipuolisesti hyvän henkilöstöjohtamisen mallin. Hyvät vuorovaikutustaidot mahdollistavat mielestämme myös sen, että johtajan ja varajohtajan työskentelytavat näillä osa-alueilla ovat yhtenäiset. Hujalan ym. (2020) mukaan johtaja voi edistää osallistavaa toimintakulttuuria yksikössään rohkaisemalla henkilöstöä kehittämään työskentelytapojaan sekä luomalla rakenteita ammatilliseen keskustelukulttuuriin (Hujala ym., 2020, s.301). Johtaja ja varajohtaja ovat mielestämme tämän pohjalta merkityksellisessä suunnannäyttäjän roolissa työyhteisössään jaetun johtamisen työtapojen omaksumisessa.

Järvinen (2018) toteaa, että yksikön toiminnan kannalta on tärkeää, että johtaminen ei ole niin sanotusti ylhäältä päin ohjattua. Hänen mukaansa on hyvin merkityksellistä, että työyhteisön jäsenet kokevat tullessa kuulluksi. Vuorovaikutus niin johtajan sekä varajohtajan ja työyhteisön välillä on tärkeää, kuin myös vuorovaikutus johtajan ja varajohtajan välillä. Ihanteellisessa johtamismallissa johtaja kannustaa henkilöstöä tekemään parhaansa, osallistamalla heitä vastuun jakamiseen (Järvinen, 2018, s. 120). Johtamisen voidaan ajatella olevan vuorovaikutusprosessi, jonka kautta pyritään vaikuttamaan työyhteisön toimintaan niin, että tavoiteltava päämäärä saavutetaan (Juuti, 2006, s. 160). Ajattelemme, että esimiehen on annettava tilaa ja aikaa avoimelle keskustelulle, jotta työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi.

Makkonen (2013) on määritellyt artikkelissaan tutkimustulostensa pohjalta ominaisuuksia, joita tarvitaan päiväkodin johtajan työssä. Näitä ominaisuuksia ovat: kyky organisoida, kyky toimia pedagogisena johtajana, henkilöstöhallintaan kykenevä, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaja työssään sekä taito hallita kokonaisuutta. Päiväkodin johtajan työ on mielestämme tämän määritelmän pohjalta erittäin monipuolista ja vaatii vankkaa osaamista, riittävän pohjakoulutuksen sekä taitoa hallita kokonaisuuksia. Unohtamatta tietenkään sitä, että työtä ei tehdä yksin, vaan yhdessä. Hujala, Heikka & Halttunen (2020) määrittelevät artikkelissaan *Johtajuus varhaiskasvatuksessa* varhaiskasvatuksen laadun olevan toimivan tiimityön tulosta (Hujala ym., 2020, s. 303). Kokemuksemme mukaan jaettu johtaminen ei rajoitu varhaiskasvatuk-

sen kentällä ainoastaan johtajan ja varajohtajan väliseen yhteisjohtajuuteen, vaan vastuuta jaetaan myös ryhmissä toimivien henkilöiden kanssa sekä muun muassa varhaiserityisopettajan ammattitaitoa hyödyntäen.

*Jaettu pedagoginen johtajuus* (Hujala ym., 2020) on termi, joka on jalkautunut varhaiskasvatuksen kentälle, jaetun pedagogisen johtajuuden myötä johtamistyö organisoidaan uudella tavalla. Toimittaessa jaetun pedagogisen johtajuuden periaatteen mukaan, jaetaan varhaiskasvatustyksikössä vastuuta johtajan ja varhaiskasvatuksen opettajan välillä pedagogiikan kehittämistä yhteisten visioiden, tavoitteiden ja arvojen rakentamisen myötä. Jaetun johtajuuden toimiminen edellyttää johtajan lisäksi koko työyhteisön sitoutumista ja tukea. Kaikki arkeen vaikuttavat toimet ja ratkaisut voidaan nähdä osana johtajuutta sekä päätöksentekoa (Hujala ym., 2020, s. 304–307). Tämän myötä voidaan mielestämme ajatella, että jokainen varhaiskasvatuksen toimija vaikuttaa päivittäisillä toimillaan oman yksikkönsä pedagogiseen johtamistyöhön. Päiväkodin johtaja sekä varajohtaja ovat ikään kuin tämän kaiken valvojia omassa yksikössään.

Rodd (2015) painottaa, että varhaiskasvatuksen kentällä yhteinen vastuun jakaminen ja siihen harjoittaminen luo pohjaa myös tulevaisuudelle: tulevaisuudessa tarvittavat muutokset ja poikkeustilanteet voidaan hoitaa, mikäli johtajuutta on jaettu jo aiemmin. Kun voidaan jakaa vastuuta sekä johtamisen mahdollisuuksia useita hyötyjä voidaan nimetä: työmäärän ja vastuun jakaminen, yhteinen ja yhteisöllinen vaikutus, johtamiskyvyn nousu, parempia ja läpinäkyvämpiä ratkaisuja sekä enemmän päätöksen tekoa ja toimintaa myös ruohonjuuritasolla (Rodd, 2015, s. 110). Myös itsensä johtamisen taito on merkittävä taito, jota jokaisen on pidettävä yllä sekä kehitettävä. Toimiva itsensä johtaminen voidaan nähdä jaetun johtamisen onnistumisen edellytyksenä. Itsensä johtamisen myötä ihminen kykenee ohjaamaan toimintaansa paremmin ja näin ollen vaikuttamaan myös jaettuun johtamiseen työyksikössään (Fonsén & Parrila, 2016, s. 83–84).

Hujala ja Eskelinen (2013) tuovat esille, että varhaiskasvatuksen jaetussa johtajuudessa pitää ottaa huomioon, että kyseessä ei pelkästään ole työn delegoimista, vaan siitä, että on yhteinen ymmärrys, kuinka työtä voidaan tehdä yhdessä käyttäen työyhteisön jäsenten osaamista ja eri rooleja saavutettaessa tavoitteita. Heidän mukaansa johtajuuden jakamisessa on merkittävää tiimin osallistuminen ja osallistaminen, työyhteisön jäsenten valtuuttaminen sekä itsensä johtaminen. Jokaisella jäsenellä täytyy olla tiedossa omat vastualueet, jotta toiminta olisi tehokasta, mutta myös laadukasta (Hujala & Eskelinen, 2013, s.229).

Makkonen (2013) toteaa, että päiväkodin johtajan hallinnolliset työtehtävät ovat lisääntyneet sen lisäksi, että työtahti on kiireinen muutenkin arjessa. Hänen mukaansa johtajan arki päiväkodissa vaatii nopeaa reagoimista, ongelmanratkomista sekä taitoa ennakoida ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla, tämän vuoksi tarve työtehtävien jakamiseen on siis lisääntynyt merkittävästi. Varajohtajien merkitys on kasvanut; työtehtäviä on pystytty ja alettu jakamaan heille (Makkonen, 2013).

Hujalan ym., (2020) mukaan hyvin pitkään varhaiskasvatuksen johtajuutta on tutkittu mikrota-solla, johtajan oman työkenttensä ääressä. Heidän mukaansa viime aikoina on saatu tutkimus-tuloksia myös laajemmasta näkökulmasta, jossa johtajuus nähdään yhteisenä vastuualueena. He toteavat, että varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevissa tutkimuksissa tarkastellaan nykytutki-muksissa myös muun muassa varhaiskasvatuksen opettajien johtajuutta. Uusimmissa varhais-kasvatuksen tutkimuksissa käytetään usein käsitettä jaettu pedagoginen johtajuus puhuttaessa varhaiskasvatuksen jaetusta johtajuudesta (Hujala ym., 2020, s. 302). Olemme kuitenkin ra-janneet tutkimuksessamme jaetun johtajuuden tutkimisen nimenomaan johtajan ja varajohtajan käsityksiin ja sitoneet tämän ajallisesti koskemaan poikkeusaikaa.

### **3.4 Johtaminen ja työhyvinvointi**

Sosiaali- ja Terveysministeriö (2021) määrittelee työhyvinvointia seuraavasti: *”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.* Manka & Manka (2016) ovat kehittäneet voimavara-lähtöisen työhyvinvointimallin, joka nostaa johtamisen yhtenä merkittävänä osana työhyvinvointia. Muut tekijät tässä työhyvinvointimallissa ovat: työnhallinta, organisaatio ja työyhteisö. Näiden edellä mainittujen osa-alueiden kautta yksilö peilaa itseään ja omaa työhyvinvointiaan työyhteisössä. Työhyvinvointia edistävä johtaminen edellyttää johtajan tärkeää roolia siinä, että jokainen työyhteisön jäsen kokee olevansa hyödyllinen ja merkittävä osa työyhteisöä. Vuoro-vaikutuksen laatu, erityisesti tiedonkulun mutkattomuus ja aito kuuntelu sekä osallistava ja kan-nustava johtaminen ovat myös kulmakiviä työhyvinvointia edistävässä johtamisessa. (Manka & Manka, 2016, s.76, 138.)

Virtasen ja Sinokin (2014, s. 28, 146–148, 163–165) mukaan työhyvinvointi on subjektiivinen, aikaan ja kulttuuriin sidottu käsite, jolla on monenlaisia merkityksiä eri ihmisille. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta johtajan rooli, erityisesti vuorovaikutustaidot ovat merkityksellisessä

roolissa. Hyvän johtamistyön tuloksena toteutuu onnistumiseen sekä innostumiseen kannustava työskentelyilmapiiri. Halu osoittaa arvostusta sekä luottamuksen ylläpitäminen luovat työhyvinvoinnin lähtökohdan; perusturvallisuuden tunteen. Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää sitä, että henkilöstöllä on käsitys työpaikan perustehtävästä. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että tietoisuus tästä toteutuu myös poikkeusaikana. Hyvinvoiva työyhteisö vaatii työntekoa palvelevan johtamistyylin omaavan esimiehen lisäksi yhteiset pelisäännöt, jatkuvaa arviointia sekä avointa vuorovaikutusta ja työntekoa tukevan organisaation. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 28, 146–148, 163–165.)

Juuti & Vuorela (2015, s. 45) määrittelevät työskentelyä tukevan johtamisen piirteitä. Heidän mukaansa johtaminen on merkittävä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät: työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön vuorovaikutus ja ihmissuhteet, henkilökohtainen osaaminen ja elintavat. Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin näihin tekijöihin, joten johtamisen merkitys työhyvinvointiin on kiistaton. Terävän & Mäki-Pusan (2011) mukaan hyvän johtamisen katsotaan olevan jaettava, jolloin koko työyhteisö on osallinen tavoitteiden luomisessa, päämäärien saavuttamisessa, kehittämistyössä sekä jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa. Johtaja omalla esimerkillään, asenteillaan, arvoillaan ja toiminnallaan on tärkeä osa koko työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa ja ylläpitämisessä. (Juuti & Vuorela, 2015, s.45; Terävä & Mäki-Pusa, 2011.)

Itä-Suomen yliopiston ELVO-hankkeen (2017) (elinvoimaa organisaatioon) perusteella tehtiin merkittäviä päätelmiä työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen kannalta. Tärkeää työhyvinvoinnin kannalta hankkeen mukaan on se, että jokainen työyhteisön jäsen on siitä vastuussa. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi tämän mukaan olla osa johtamisen arkea ja tehtäväkuvaa, eikä sitä tulisi irrottaa työnkuvasta. Reilu ja tasapuolinen johtaja edistää työhyvinvointia ja pitää tärkeänä yhteisten pelisääntöjen luomista ja noudattamista (Karttunen ym., 2017, s.57).

Virtanen ja Sinokki (2014) toteavat, että poikkeustilanteessa työntekijän turvallisuudentunne heikkenee, jolloin esimiehen rooli korostuu, tarvitaan muutosjohtamistaitoa. Heidän mukaansa poikkeusaikana johtajan rooli työssäjaksamisen ylläpitäjänä korostuu, sillä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat myös monet työn ulkopuolelta tulevat tekijät. Heidän mielestään esimiehen on tärkeää tunnistaa työntekijänsä henkilökohtainen elämäntilanne työhyvinvoinnin edistäjänä tai heikentävänä tekijänä. Johtajan on myös merkityksellistä huolehtia omasta jaksamisestaan,

tämä on erityisen tärkeää poikkeusaikana, sillä hyvän vireystilan myötä esimies kykenee selkeään ongelmanratkaisuun sekä löytämään uusia näkökulmia (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 151–154, 161).

## **4. Tutkimuksen metodologia ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksemme sijoittuu laadullisen tutkimuksen kentälle. Eskolan ja Suorannan (1998, s.12) mukaan laadullista tutkimusta määriteltäessä on hyvä ottaa esille tutkimuksen prosessinomainen luonne: tutkimus elää sen edetessä. Heidän mukaansa tutkimuskysymykset voivat muuttua aineiston analyysin edetessä sekä koko tutkimussuunnitelman muovaantuminen tutkimuksen edetessä ei ole poikkeavaa. Laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla voidaan tutkia ihmisen inhimillisiä toimintoja sekä ilmiöitä (Eskola & Suoranta, 1998, s.12, 27). Laadullinen tutkimus ei siis vain ole yksi tapa tutkia, vaan sitä voidaan mielestämme pitää eräänlaisena sateenvarjona, jonka alla on useita eri aineistonhankinta ja analyysimenetelmiä, joiden tarkoituksena on tutkia ihmisen kokemus- ja elämismaailmaa (Eskola & Suoranta, 1998).

Tuomen ja Sarajärven (2018, s.18) mukaan pohdittaessa laadullisen tutkimuksen luonnetta, on tärkeää avata sen suhdetta teoriaan. Heidän mukaansa teoriolla tarkoitetaan teoreettista viitekehystä, eli tutkimuksen teoreettista osuutta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.20) puhuvat kirjassaan havaintojen teoriapitoisuudesta. He tarkoittavat tällä sitä, millainen käsitys tutkijalla on ja tulee olemaan tutkittavasta ilmiöstä: tutkimuksen tulokset eivät ole tutkijasta irrallisia eikä tällöin pystytä tuottamaan puhdasta objektiivista tietoa. Olemassa oleva tutkimustieto sekä teoria ovat tärkeässä osassa myös pohdittaessa tutkimustuloksia sekä tutkimuksen johtopäätöksiä; tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa teorian osuus tutkimuksen lähtökohdassa on merkittävä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.18–19).

### **4.1 Fenomenografinen tutkimus**

Barnardin, McCoskerin ja Gerberin (1999) mukaan fenomenografinen tutkimus on kehitetty kasvatustieteen yksikössä, Göteborgin yliopistossa, Ruotsissa. Tuolloin tutkimuksessa haluttiin tutkia oppimiseen kokemusta, mutta nykyään fenomenografinen tutkimus tutkii laajasti erilaisia ilmiöitä. Silloin tavoitteena oli löytää tutkimukselle laadullinen lähestymistapa, joka tunnusti ja säilytti tutkimuksessa tutkittavien keskustelun ja äänen sekä keskittyi siihen ymmärrykseen ja kokemukseen mikä ihmisillä oli heitä ympäröivästä maailmasta. Fenomenografisessa tutkimuksessa tunnusomaista ja sen luonteelle tyypillistä on, että se havaitsee ja tunnistaa niitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tavoissa, joilla koemme ja ymmärrämme maailmaa ympärillämme (Barnard, McCosker & Gerber, 1999).

Koska tutkimme päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksiä jaetusta johtajuudesta poikkeustilanteessa, koemme että tutkimuksemme lähestymistapa on fenomenografinen. Ihmisten käsitykset ilmiöistä tai asioista ovat fenomenografiselle lähestymistavalle olennaisia tutkimuskohteita (Metsämuuronen, 2011, s.112). Cosshamin (2017) ja Martonin (1968) mukaan kysymyksessä ei siis ole tutkimus itse ilmiöistä, vaan siitä kuinka ihmiset kokevat, ymmärtävät ja käsittävät ilmiön. Ihmiset ei vain koe tai havaitse, vaan he aina kokevat ja havaitsevat tiettyjä ilmiöitä tai asioita. Tämän vuoksi onkin tärkeää tulkinnan ja kuvauksen osalta, että otetaan huomioon se, missä yhteydessä ja ympäristössä ihminen kokee asian tai ilmiön (Cossham, 2017; Marton, 1968).

Fenomenografia pohjautuu käsitykseen siitä, että ihmisen käyttäytyminen on tarkoituksellista, jolle on ominaista tietoisuus ja tarkoituksenmukaisuus, johon liittyy erilaisia painopisteitä ilmiön tiedostamisessa (Han & Ellis, 2019). Näin ollen, se miksi ihmisen käsitykset kokemuksesta voivat vaihdella liittyy juuri tähän tarkoituksellisuuteen yksilön käyttäytymisessä: ihmiset saattavat kokea ilmiön eri osa-alueita tai vaikka he kokisivat samaa osa-aluetta, nämä osa-alueet eivät välttämättä ole heidän tietoisuutensa etualalla (Yates, Partridge & Bruce, 2012). Onkin siis tärkeää myös todeta, että esimerkiksi Cossham (2017) sekä Yates ym., (2012) painottavat fenomenografian olevan kiinnostunut myös ymmärtämään eroavaisuuksia eri yksilöiden käsitysten välillä.

Barnardin ym. (1999) mukaan fenomenografiselle tutkimukselle luonteenomaista on se, että lähestymistapa on enemmän reflektioon kuin ennakoivaan kannustava. Fenomenografia on havainnollistavaa ja kokemusperäistä ja siinä on kiinnostuttu toisen asteen näkökulmasta eli siitä, että kuvataan maailmaa kuten se ymmärretään (Barnard ym.,1999). Tutkimuksemme kannalta onkin tärkeää se, mikä on myös fenomenografisen tutkimusotteen etu: On mahdollista löytää eri yksilöiden käsityksiä ja ymmärryksiä kokemuksesta, mutta samalla myös löytää yhtenäisiä merkityksiä ja yhteneväisyyksiä yksilöiden kokemuksista. Yksilöiden käsitykset ja kokemukset voivat myös erota, jolloin saamme myös tietoa erilaisista käsityksistä, jotka laajentavat ja rikastuttavat meidän tutkijoiden käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenografia on siis laadullisen tutkimuksen lähestymistapa, joka tarjoaa tutkijoille laajan ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen siitä, kuinka ihmiset käsittävät ilmiötä (Cossham, 2017; Han & Ellis, 2019).



## 4.2 Tutkimuskysymykset

- Miten jaettu johtajuus ilmenee päiväkodin johtajien ja varajohtajien työssä koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana?
- Miten jaettu johtajuus nousee esille työhyvinvoinnin näkökulmasta koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana?

## 4.3 Tutkimuksen aineisto

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan puhuttaessa laadullisen tutkimuksen aineistonkeruusta on hyvä palata laadullisen tutkimuksen pyrkimyksiin siitä, mitä tutkimukselta halutaan. Pyrkimys ymmärtää toimintaa, halu kuvata tai selittää ilmiöitä tai tapahtumaa taikka mahdollisuutta luoda onnistunut teoreettinen tulkinta tutkittavalle ilmiöille, korostaa sitä, että tutkimuksessa kerätyn aineiston laatu ratkaisee eikä niinkään määrä, tällöin tilastollinen yleistettävyyys ei ole tarkoituksena (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.73). Tutkimuksemme hyödynnämme avoimia kysymyksiä sisältävää kyselyä. Aineiston avoimuus mahdollistaa käsitysten ilmi tulemisen aineistosta, joka mielestämme tukee tutkimuksemme fenomenografista luonnetta (Husko & Palo-niemi, 2006).

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea päiväkodin johtajaa sekä neljää vara-johtajaa. Tutkimuksessa oli mukana 4 eri päiväkotia, joista haastattelimme kolmea päiväkodin johtajaa ja 4 päiväkodin varajohtajaa. Tällä tavalla oletimme saavamme todenmukaisen kuvan yhteistyön sisällöstä ja laadusta, sekä siitä, millä tavalla nimenomaan poikkeusajan johtamiskäytännöt ovat muuttuneet ja miten poikkeusaika on vaikuttanut johtamistapaan. Haastateltavat valikoituivat satunnaisotannalla Oulun kaupungin päiväkodeista. Ohjasimme valintaa siinä määrin, että tahdoimme tutkimukseemme yhden johtaja-varajohtajaparin jokaiselta alueelta (itäinen, läntinen, eteläinen ja pohjoinen alue). Näin toivoimme saavuttavamme jonkinlaista hajontaa kokemuksissa. Jokaisella alueella on oma aluepäällikkö, jonka työskentelytavat oletettavasti heijastuvat päiväkodin johtajan kokemuksiin sekä käsityksiin muun muassa siitä, mikälaista esimiestukea hän kokee saavansa omaan työhönsä poikkeusaikana.

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2021. Haastattelukysymykset kohdennettiin koronaviruksen aiheuttamaan poikkeusaikaan, jonka vaikutukset ovat heijastuneet varhaiskasvatuksen kenttään maaliskuusta 2020 alkaen. Ennen haastattelua lähetimme sähköpostitse haastattelupyynnön (Liite 4.) sekä taustatietoa tutkimuksestamme tutkimukseen valikoituneille päiväkodin johtajille ja varajohtajille. Tutkimuksen haastattelu toteutettiin Webropol-verkkopalveluun tuotettuna verkkokyselynä, jonka linkki toimitettiin sähköpostitse kyselyyn valituille johtajille sekä varajohtajille. Saavuttaaksemme mahdollisimman kattavan kuvan sekä johtajien, että varajohtajien kokemuksista, päädyimme laatimaan osittain erisisältöiset kyselylomakkeet johtajille ja varajohtajille.

Päämääränämme on tutkia päiväkodinjohtajien sekä varajohtajien käsityksiä jaetusta johtajuudesta. Tavoittemme perustuu siihen pyrkimykseen, että saamme tutkittavilta subjektiivisia käsityksiä, jotka ovat sisällöltään mahdollisesti samanlaisia, mutta myös poikkeavia. Tässä huomiomme ihmisen henkilökohtaisen kokemuksen ainutlaatuisuuden. Kuten Puusa (2020, s.105) toteaa, tutkittava on aina ainutlaatuinen yksilö, jonka kokemus ja todellisuus ei näyntyä kaikille yhtenevänä absoluuttisena totuutena.

Haastattelu toteutettiin kyselylomakkeella, puolistrukturoituina, avoimina haastattelukysymyksinä. Päädyimme tähän menetelmään tavoitteenamme saavuttaa luotettava aineisto ja haastateltaville tieto joustavasta tutkimusaikataulusta. Hirsjärven & Hurmeen (2015, 44–45) mukaan lomakehaastattelussa on oletettavaa, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Haasteellista voi kuitenkin olla se, että lomakkeeseen valitut käsitteet heijastavat enemmän meidän ajatusmaailmaamme haastattelijoina kuin haastateltavan (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 44–45). Tiedostimme tämän haasteen kysymyksiä laatiessamme ja pyrimme muotoilemaan ne mahdollisimman yleistävään muotoon. Pyrkimyksemme kysymyksiä määritellessämme oli, että kysymykset avautuvat samanlaisina kaikille haastateltaville. Pyrimme muotoilemaan haastattelukysymykset siten, että ne ovat mahdollisimman selkeitä ja jättävät mahdollisimman vähän tulkinanvaraa.

Puusa (2020, s.107) kuvailee puolistrukturoidun haastattelun eduksi sen, että sen avulla on mahdollista saada haastateltavilta informaatiota, jota ei ehkä ole tullut edes tutkijana ajatelleeksi. Kyselylomakkeen käyttö palveli niin ajankäytöllisesti kuin tehokkuudellaan. Tämänhetkisen poikkeustilanteen vuoksi, oli mielestämme kohtuullista antaa tutkittaville itse päätös siitä, milloin he pystyvät vastamaan kyselylomakkeeseen. Tämän oletamme palvelevan myös johtajien

ja varajohtajien ajankäytön suunnittelua, tällä tavalla he voivat itse määritellä milloin ja missä suorittavat haastatteluun vastaamisen.

Haastattelun toteutus kyselylomakkeen avulla, teemahaastattelua mukailien, mahdollistaa mielestämme parhaiten aiheessa pysymisen sekä tutkimuksen kannalta tärkeän ja olennaisen tiedon keräämisen. Haastattelun suuria etuja onkin nimenomaan tutkijan mahdollisuus johdattaa tiedonhankintaa tutkimuksen kannalta olennaiseen suuntaan (Puusa, 2020, s. 101). Teemahaastattelun luonteen mukaisesti ennalta määrätyt teemat ja kysymykset mahdollistavat meidänkin tutkimuksemme tapauksessa kysytyjen kysymyksen johdonmukaisuuden ja linkittymisen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 64–65).

| Johtajan haastattelukysymykset                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Varajohtajan haastattelukysymykset                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millä tavalla olet kokenut johtajuuden muuttuvan koronaviruksen aiheuttaman poikkeusajan myötä?</li> <li>2. Kuinka työtehtävien mahdollinen lisääntyminen koronaviruksen aikana lisäsi työtehtävien mahdollista jakamista?</li> <li>3. Mitkä asiat/tekijät mielestäsi edistivät työtehtävien jakamista johtajan ja varajohtajan välillä?</li> <li>4. Millaisia mahdollisia hyötyjä nostaisit esille työtehtävien jakamisesta johtajan ja varajohtajan välillä?</li> <li>5. Millä tavalla yhteistyö johtajien kesken on toiminut alueellanne poikkeusaikana?</li> <li>6. Oletko saanut toivomaasi tukea esimieheltäsi?<br/>6.1 Minkälaisissa asioissa olet kaivannut tukea?</li> <li>7. Millä tavalla kuvailisit työnjakoa johtajan ja varajohtajan välillä nyt?<br/>7.1 Mikä on muuttunut ajasta ennen poikkeusaikaa?</li> <li>8. Miten varajohtajien työnkuva/ vastuu mahdollisesti muuttuivat koronaviruksen aikana?<br/>8.1 Miten koet, että tämä mahdollinen työnkuvan/vastuun muuttuminen pysyy/kehittyy, vaikka koronatilanteen aiheuttama poikkeustila poistuisi?</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millä tavalla olet kokenut varajohtajan työnkuvan muuttuneen koronaviruksen aiheuttaman poikkeusajan myötä?</li> <li>2. Kuinka työtehtävien mahdollinen lisääntyminen koronaviruksen aikana lisäsi työtehtävien mahdollista jakamista johtajan ja varajohtajan välillä?</li> <li>3. Mitkä asiat/tekijät mielestäsi edistivät työtehtävien jakamista johtajan ja varajohtajan välillä?</li> <li>4. Millaisia mahdollisia hyötyjä nostaisit esille työtehtävien jakamisesta johtajan ja varajohtajan välillä?</li> <li>5. Millä tavalla alueellinen yhteistyö on toiminut alueellanne poikkeusaikana?</li> <li>6. Kuinka koet vastuusi ja vastuualueidesi mahdollisesti muuttuneen poikkeustilanteen aikana?<br/>6.1 Millä tavalla?</li> <li>7. Millä tavalla kuvailisit työnjakoa johtajan ja varajohtajan välillä nyt?<br/>7.1 Mikä on muuttunut ajasta ennen poikkeusaikaa?</li> </ol> |

Haastattelukysymysten muotoiluun panostimme erityisellä huolellisuudella. Emme halunneet toisaalta johdattaa liikaa, mutta emme myöskään halunneet käyttää vaikeita käsitteitä tai luoda abstrakteilta tuntuja kysymyksiä (Puusa, 2020, s. 103). Toisin sanoen, halusimme luoda ja tuoda kysymykset esille niin, että ne mahdollisimman hyvin ja selkeästi avautuvat tutkittaville ja herättävät tutkittavia pohtimaan omia kokemuksia.

## 4.5 Aineiston analyysi

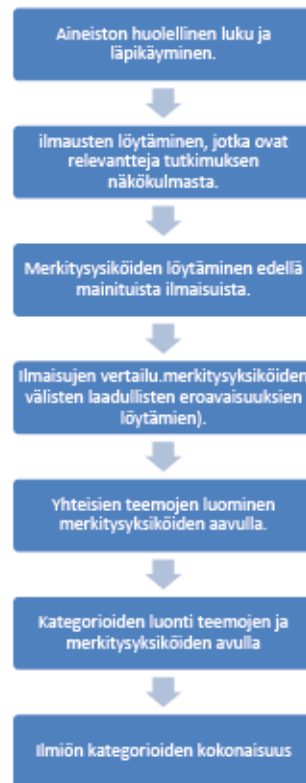
Marton (1986) toteaa, että ei ole kertoa yhtä ja ainoaa tapaa tehdä fenomenografista tutkimusta. Myös Suoranta ja Eskola (2018, s.105) toteavat, että fenomenografisessa aineiston analyysissä voi tulla vastaan epäselvyyksiä tulkinnan kanssa, joihin ei ole yleispäteviä neuvoja. Pyrkimys on siinä, että tutkimuksessa ilmiö nähtäisiin juuri sellaisena kuin se aineistossa esiintyy, ilman ennakko-oletuksia (Suoranta & Eskola, 2018, s.105).

Huusko ja Paloniemi (2006) kertovat, että fenomenografinen tutkimus on aineistolähtöinen, jolloin teoriaa ei pidetä aineiston luokittelun raamina tai pohjana. Heidän mukaansa aineistosta syntyvä tulkinta onkin vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja tämän vuoksi sitä voi kutsua melko dynaamiseksi prosessiksi. He painottavat, että tämä vaatii tutkijoilta omien käsitysten ja ennakko-oletusten tuntemusta ja tiedostamista, mutta myös suurta avoimuutta aineistolle. Kuitenkin on huomautettava, että ennakko-oletukset ja tutkimuksen intressi ohjaavat tutkimusta aina (Huusko & Paloniemi, 2006). Pyrimme tiedostamaan aineiston analyysin vaiheissa omat ennakko-oletukset sekä käsitykset, jotka mahdollisesti voisivat ohjata tulkintaamme aineiston analyysissä. Tuomme esille esiyymmäryksemme tutkimuksen aiheesta luvussa 3, jossa esittelemme varhaiskasvatuksen johtajuutta olemassa olevan tutkimus- ja teorian tiedon sekä omien käsityksiämme peilaten. Pyrimme refleктоimaan kriittisesti omaa tulkintaamme teorian ja tutkimustiedon kautta. Koemme, että vuoropuhelu toistemme kanssa aineiston analyysi vaiheessa vahvistaa aineistolähtöistä tulkintaa.

Martonin (1968) mukaan, jotta voidaan selvittää laadullisia eroavaisuuksia, joita ihmisillä on kokiessa tai käsittäessä tiettyä ilmiötä tai asiaa, tarvitaan paljon aineiston tulkintaa, tulkintaa ja selvittelyä. Hän huomauttaa, että aineiston analyysin prosessiin on olemassa etenemistapa. Fenomenografista aineiston analyysiä verrattaessa sisällönanalyysiin merkittävä eroavaisuus on siinä, että sisällön analyysissä kategoriat ovat ennalta päätettyjä. Hän painottaa, että fenomenografisessa aineiston analyysissä kategoriat muovaantuvat aineiston analyysin edetessä, kun eri lausumia aletaan verrata ja tuoda yhteen. Kun nämä kategoriat alkavat muodostua, voidaan alkaa erotella ja yhdistää eri lausumia ja sitaatteja eri kategorioihin (Marton, 1986).

Koemme, että aineistomme analyysin kannalta juuri kategorioiden ”lukittumattomuus” mahdollistaa parhaiten sen, että aineiston tulkinta olisi mahdollisimman objektiivista ja aineistosta lähtevää eikä aineiston analyysin tulkintaan vaikuttaisi ennalta esimerkiksi juuri näiden kategorioiden ennakkoon asettaminen.

Alla yritämme tuoda esille tulkintaamme fenomenografisen tutkimuksen aineiston analyysisin vaihteita mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi Martonia (1986) ja Metsämuurosta (2011) mukaillen.



Kuvio 2. Aineiston analyysin vaihteita fenomenografisessa tutkimuksessa Martonia (1986) ja Metsämuurosta (2011) mukaillen.

Analyysin toteutuksen kappaleessa (4.6) erittelemme tarkemmin analyysin vaihteita, kun käsittelemme tutkimuksen aineistoa fenomenografisen aineiston analyysin mukaisesti.

#### 4.6 Aineiston analyysin toteutus

Aineiston ensimmäinen vaihe oli lukea huolellisesti tutkimuksen aineistoa läpi. Luimme tutkimuksen aineiston useamman kerran huolellisesti läpi ja jokaisella lukukerralla huomasimme, että vastaukset saivat uusia merkityksiä ja sisältöjä. Pyrimme lukemaan aineistoa tässä vaiheessa täysin aineistolähtöisesti, ilman teorian ja tutkimuskysymysten mahdollista ohjaamista. Vähitellen aineisto alkoi nivoutua yhteen ja tulkitsimme asioiden yhteyksiä sekä seurauksia.

Toinen vaihe aineiston analyysissä on löytää tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa haastateltavien vastauksista. Martonin (1986) ja Metsämuurosen (2011) mukaan ne lausumat ja ilmaisut,

jotka tulevat esille haastateltavien vastauksissa ja jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä, on tärkeää huomata ja tuoda esille. Tulkinta näistä lausumista ja ilmaisuista tulee ottaa esille siinä kontekstissa, missä ne ovat tulleet esille. Eli ihmisten käsityksiä ei voida erottaa niiden merkityksistä (Marton, 1986; Metsämuuronen, 2011, s.114). Aloimme merkitä aineistosta tärkeitä ilmaisuja ja lausumia, jotka olivat merkittäviä tutkimuksemme kannalta. Yliviivasimme nämä tärkeät ilmaisut ja lausumat sekä keräsimme ne yhteen erilliselle tiedostolle.

Aineiston huolellisen lukemisen jälkeen etsimme aineistoista sellaisia lausumia, jotka olisivat tutkimuksemme kannalta merkittäviä. Dokumentoimme kaikki tällaiset lausumat erilliselle tiedostolle. Tällaisia lausumia oli esimerkiksi:

*”Johtajalla on oltava halua ja kykyä luottaa ja antaa vastuuta sekä siirtää työtehtäviä varajohtajalle.”,*

*”Kun jakaa asioita saa erilaisia näkökulmia asioihin mikä on todella tärkeää.”,*

*”Varajohtaja on parhaimmillaan (niin kuin minulla) johtajan tärkein työpari, joka tukee omalla toiminnallaan johtajaa työssään ja antaa hänelle mahdollisuuden keskittyä johtamistyöhön.”*

*”Olen entistä enemmän jakanut työtehtäviä työntekijöille ja tsempannut yhteishenkeä, jotta jaksamme tämän poikkeusajan mennä läpi. ”*

*”Kaikkien on hyvä kantaa vastuu ja olla osallisina päiväkodin toimintaan -> vaikuttaa hyvinvointiin.”*

Tässä vaiheessa käännsimme lausumat yleiskielelle, jotta pystyisimme löytämään lausumista merkitysilmaisuja, kyselyssä olevien kyselylomakkeen kysymysasettelua unohtamatta. Tämä mahdollisti sen, että emme irrottaneet merkitysilmaisuja konteksteistaan. (Taulukko 1.)

| Alkuperäinen lausuma                                                                                                                                                   | Lausuma yleiskielellä                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>"Meidän talossamme työtehtäviä on jaettu esim. siten, että varajohtaja on paikannut ryhmissä ja johtaja on ottanut ajoittain vastuulleen työvuorosuunnittelun."</i> | Työtehtäviä on jaettu esimerkiksi, niin että varajohtaja on korvannut poissaolevaa henkilöä ryhmissä ja johtaja on ajoittain ottanut vastuun työvuorosuunnittelusta. |
| <i>"Koronan alkuaikana johtajat määrättiin etätöihin, jolloin koin, että olin henkilökunnan ja johtajan välissä asioiden välittäjänä. Linkki viestinnässä."</i>        | Johtajat määrättiin koronan alkuaikoina etätöihin, jolloin varajohtaja linkkinä viestinnässä henkilökunnan ja johtajan välissä.                                      |

Taulukko 1. Esimerkki lausumien kääntäminen tutkijan kielelle.

Kolmannessa analyysin vaiheessa käännetään huomio yksilön kokemuksista niihin käsityksiin ja merkityksiin, jotka ovat sulautuneet niihin sitaatteihin, mitkä nousevat esille edellisen vaiheen esille tulleista lausumista ja ilmauksista koko vastaajajoukon kesken (Marton, 1986; Suoranta & Eskola, 2018, s.105). Tässä vaiheessa erittelimme lausumista ja ilmaisuista niitä merkityksiä ja käsityksiä, jotka nousivat lausumista esille.

Kun olimme kääntäneet lausumat yleiskielelle, oli merkitysilmausujen löytäminen selkeää. Tämä myös mahdollisti sen, että pystyimme näin löytämään merkitysilmauksista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia koko vastaajajoukon merkitysilmauksien kokonaisuudesta ja siirtymään näin pois yksilön käsityksistä, kohti koko tutkimusjoukon yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkittavan ilmiön käsityksistä ja merkityksistä. Merkitysilmauksia oli yhteensä 203 kappaletta.

| Lausuma yleiskielellä.                                                                                                           | Merkitysilmaukset                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Johtajuuden tärkeys on korostunut. Ihmiset haluavat yhden luotettavan henkilön, jonka puoleen kääntyä työssä. Johtajaa tarvitaan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Johtajuuden merkitys korostunut.</li> <li>2) Työyhteisössä tärkeää olla henkilö, jolta saa tukea.</li> <li>3) Johtaja tarvitaan luotsaamaan työyhteisö kriisiajan läpi.</li> <li>4) Toiminnan sopeuttaminen tärkeää.</li> <li>5) Johtaja varmistaa tiedonkulun.</li> </ol> |

|                                                                                                                                        |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| myös luotsaamaan työyhteisö rauhassa kriisin läpi. Toiminta täytyy sopeuttaa kriisiajan haasteisiin. Kriisiajan ohjeiden välittäminen. |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Taulukko 2. Merkitysilmaisujen erottelua vastauksista.

Kun olimme kääntäneet vastausten lausumat yleiskielelle ja eritelleet vastauksista merkitysilmaisut (Taulukko 2), aloimme eritellä merkitysilmauksia. Tässä vaiheessa koimme hyödylliseksi sen, että vastauksia oli luettu huolellisesti useaan kertaan. Pystyimme rakentamaan lausumista kokonaisuuksia ja hahmottamaan merkityksiä sekä kategorisoimaan näitä. Pyrimme löytämään tässä vaiheessa merkitysilmauksista laadullisia eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä.

Martonin (1986) mukaan tämän tulkinnallisen vaiheen jälkeen on mahdollista tuoda yhteen nämä lausumat ja ilmaisut sekä niistä luodut merkitysyksiköt ja jakaa nämä teemoihin niiden samankaltaisuuksien sekä eroavaisuuksien perusteella. Teemat ovat tutkimuksessamme eroteltu toisistaan niiden eroavaisuuksien perusteella. (Kts. Liite 2.)

Teemoja tuli yhteensä 9 kappaletta. Havainnollistamme merkitysilmaisujen teemoittelua kuvilla, joka muodostaa kehän. Kehämäisyys korostaa mielestämme sitä, että mikään teema ei ole täysin irrallaan toisistaan, niin tutkimuksen aineistossa kuin aineiston analyysissä. Kehämäisyys korostaa myös sitä, että pyrimme ylläpitämään niitä konteksteja, missä merkitysilmaisut ovat tulleet esille. Koimmekin välillä jopa haastavaksi teemoittelun, koska teemojen luonnissa halusimme pidättäytyä aineistolähtöisyydessä, niin että tutkimuksen intressit eivät ohjaisi teemojen luontia, mutta silti pyrimme pitämään tutkimuksen intressit pohjalla teemoittelussa. Kehämuodostelma kuvastaa myös näkemystämme siitä, kuinka merkitysilmaisut vaikuttavat jollain tavalla toisiinsa, mutta silti eroavat toisistaan teemojen ja kontekstin kautta; esimerkiksi johtajan työnkuvan sisältö vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin, kun taas tiedonkululla on merkitystä ajanhallintaan. Vastauksissa oli tulkittavissa hyvin vahvasti se, kuinka vuorovaikutus on erityisen merkityksellisessä roolissa varajohtajien ja johtajien kuvaillessa työtään, sen vuoksi olemme sijoittaneet sen kehällä ylös.

Vaikka näemmekin, että teemat toimivat kehämäisesti aineiston analyysissä, voimme silti todeta, että teemat ovat selkeästi toisistaan eriteltävissä. Jokaisella teemalla on omat sisältönsä, jotka luovat raamit teeman kehykselle. Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan teemat luovat rakenteeltaan ja sisällöltään vankan pohjan analyysin viimeiselle vaiheelle. Nämä teemat vahvistavat sitä, että tutkimuksen aineistossa ilmenee vaihtelua ja nämä tuodaan esille mahdollisimman selkeästi. Merkitysilmaisujen määrä ei ole tämän vuoksi merkityksellistä teemojen



luonnissa, vaan tarkoituksena on, että teemat osoittavat aineistossa tapahtuvan vaihtelun teemojen välillä (Huusko & Paloniemi, 2006).

Teemoittelun kannalta on tärkeää mielestämme mainita, että jos useampi merkitysilmaisuus oli merkitykseltään samanlainen samassa kontekstissa, käytimme näille lausumille yhteistä merkitysilmaisuutta. Teemojen sisällä olevat merkitysilmaisuudet vaihtelivat 8 merkitysilmaisuuden ja 36 merkitysilmaisuuden välillä.



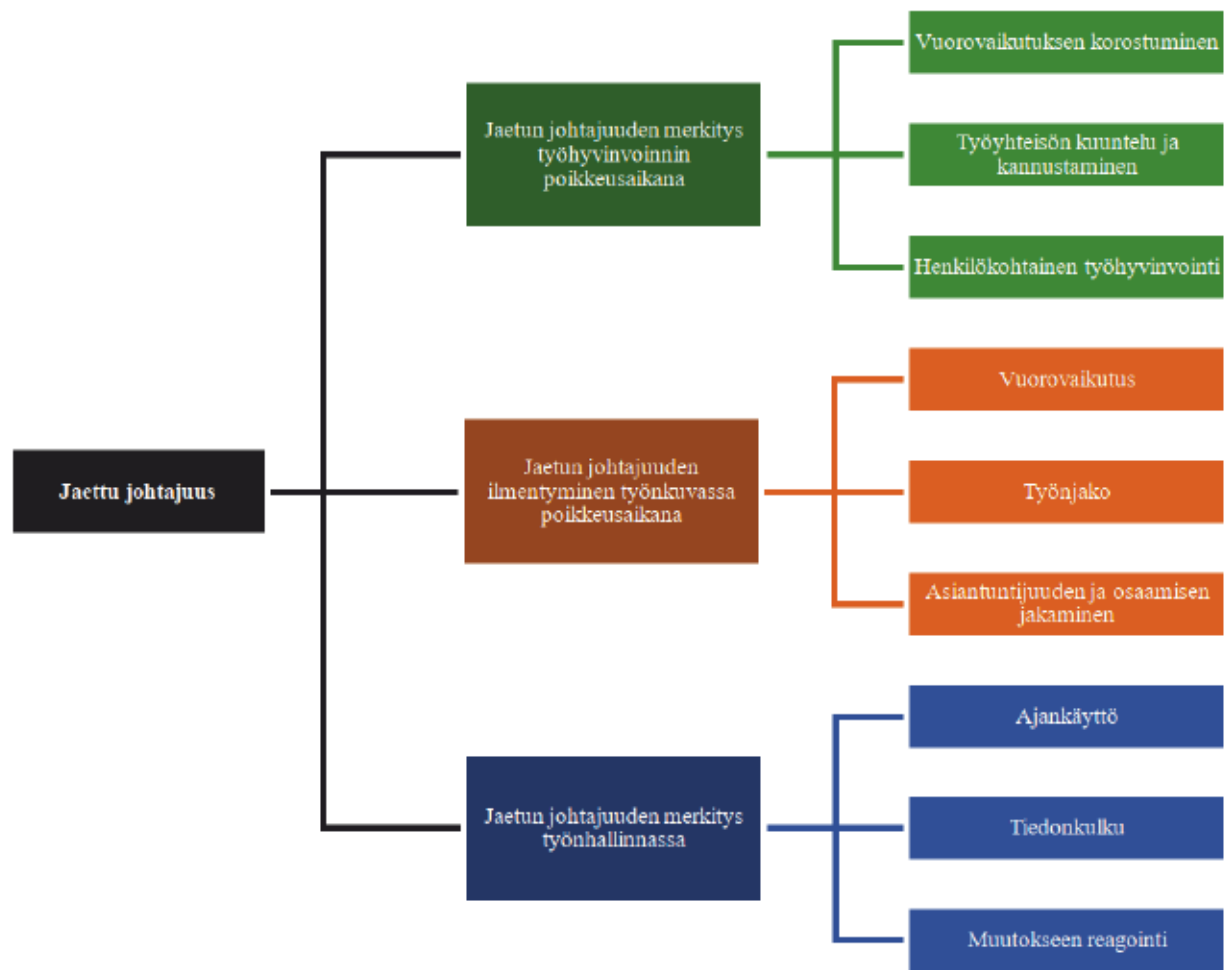
Kuvio 3. Merkitysilmaisuusten pohjalta luodut teemat (9). Teemojen perässä oleva luku kertoo teemojen sisällä olevat merkitysilmaisuudet.

Teemojen luonnin jälkeen siirryimme aineiston analyysin viimeiseen vaiheeseen. Loimme teemojen pohjalta tutkittavan ilmiön kategorioiden kokonaisuuden. Kategorioiden kokonaisuuden pääkategoria on tutkimuksen tutkittava ilmiö: Jaettu johtajuus. Jaoin aineiston analyysin perusteella jaetun johtajuuden 3 eri yläkategoriaan. Näiden eri yläkategorioiden luominen mahdollistui analyysin aikaisemmassa vaiheessa luotujen teemojen pohjalta. Koimme, että luokittelemamme teemat olivat perusteluja ja tarkkaan mietittyjä merkitysilmaisuuden kokonaisuuksia. Teemoissa voimme nostaa myös esille merkitysilmaisuuden kontekstien eroavaisuuksia kuten esimerkiksi sen, että vuorovaikutus teema on esillä kahdessa kategoriassa. Tämä johtuu siitä, että aineiston vastauksissa kävi ilmi vuorovaikutuksen teeman nousevan esille niin työyhteisön hyvinvointiin liittyvissä merkitysilmaisuissa kuin myös jaetun johtajuuden ilmenemisen varajohtajan ja johtajan välisissä merkitysilmaisuissa. (Kuvio 4.)

Ensimmäinen yläkategoria on jaetun johtajuuden merkitys työnhallinnassa. Tämän pääkategorian alla olivat teemat *ajankäyttö, tiedonkulku* sekä *muutokseen reagointi*. Aineistossa nousi useasti esille näiden teemojen merkitysilmaisut, juuri työnhallinnan kontekstissa, joten koimme tämän kategorian olevan oikeutettu edustamaan näitä teemoja kuvatessa ilmiön kategorista kokonaisuutta.

Toinen yläkategoria on jaetun johtajuuden merkitys työhyvinvointiin poikkeusaikana. Työhyvinvointi nousi vahvasti esille aineistossa. Työyhteisön sekä johtajan ja varajohtajan työhyvinvointi mainittiin useasti osana jaetun johtajuuden ilmenemistä poikkeusaikana. Jaetun johtajuuden merkitys työhyvinvoinnissa nousi esiin kolmen teeman kautta: *vuorovaikutuksen korostaminen, työyhteisön kuuntelu ja kannustaminen* sekä *henkilökohtainen työhyvinvointi*.

Kolmas yläkategoria on jaetun johtajuuden ilmentyminen työnkuvassa poikkeusaikana. Poikkeusajan tuomat muutokset työnkuvaan sekä työnkuvan muuttumattomuus olivat erityisen vahvasti läsnä tutkimuksen aineistossa. Tämä kategoria luotiin kolmen teeman yhteiseksi kategoriaksi. Nämä teemat olivat: *vuorovaikutus, työnjako* sekä *asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen*.



Kuvio 4. Ilmiön kategorioiden kokonaisuus

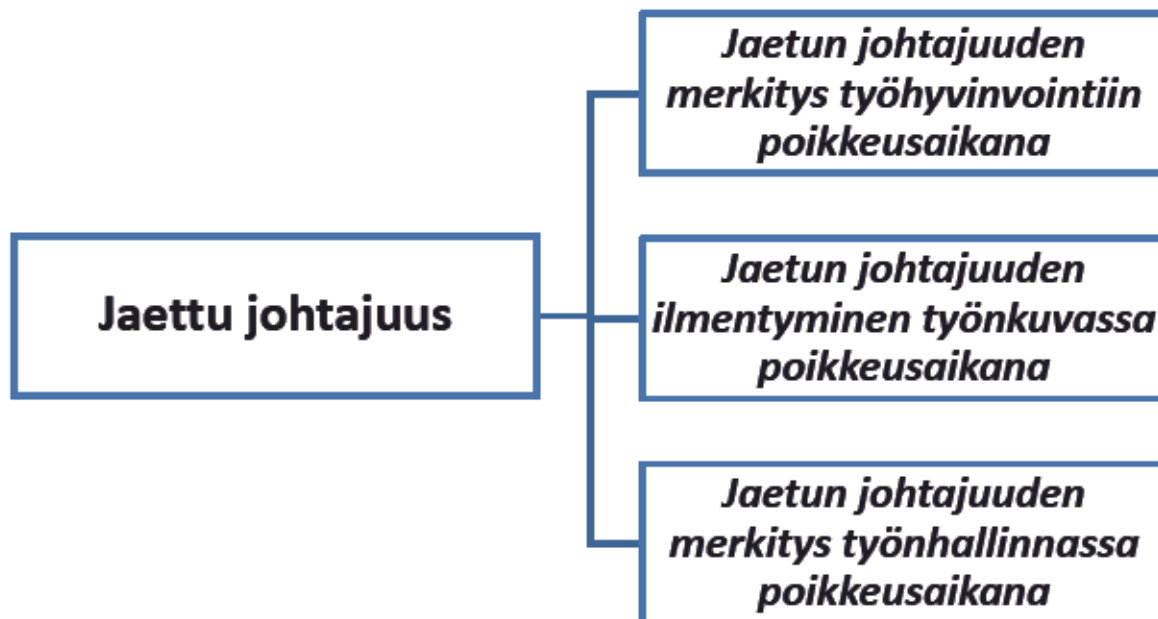
Ilmiön kategorioiden muodostaminen onnistui mielestämme sen vuoksi, että olimme hyvin dynaamisesti edenneet aineiston analyysissä. Eri aineiston analyysin vaiheet olivat perusteellisia ja pyrimme käymään koko ajan vuoropuhelua aineiston sekä toistemme kanssa. Vuoropuhelu toistemme kanssa mahdollisti sen, että esimerkiksi teemoittelun vaiheessa löysimme erilaisia näkökulmia sekä pystyimme luomaan teemat niin, että niissä yhdistyi meidän molempien reflektioivaa tulkintaa aineistosta. Tämä oli samalla vaiheittain hyvin hidas ja pohdiskelua vaativa prosessi, mutta myös vuoropuhelun kannalta rikas ja kriittinen.

Kategorioiden luomisessa halusimme ottaa mukaan tutkimuskysymysten luoman raamin, sillä oli tärkeää pysyä tutkimuksen tarkoituksen tuomassa kehyksessä, mutta samalla pyrkiä vastaamaan tutkimuskysymyksiin luodun ilmiön kategorioiden pohjalta. Ilmiön kategorioiden kokonaisuuden onnistumista mielestämme perustelee se, että jokainen yksittäinen kyselylomake vastauksineen voitaisiin sijoittaa tämän kategorioiden kokonaisuuksien sisälle. Fenomenografista ilmiön kategorioiden kokonaisuutta voidaan Huuskon & Paloniemin (2006) mukaan pitää

riittävänä ja aineistoa oikeudenmukaisesti käsiteltävänä kategorisointina, jos yksittäisen tutkit-  
tavan vastaus voidaan sisällyttää tähän kokonaisuuteen.

## 5. Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksia analysoidessamme olemme ryhmitelleet päiväkodinjohtajien sekä varajohtajien käsityksiä heidän välillään tapahtuvasta jaetusta johtajuudesta kolmeen yläkategoriaan, joiden jokaisen alapuolella on kolme teemaa: (kts. kuvio 4.)



Kuvio 5. Jaettu johtajuus 3 alakategorian avulla kuvattuna.

### 5.1 Jaetun johtajuuden merkitys työhyvinvointiin poikkeusaikana

Jaetun johtajuuden merkitys työhyvinvointiin poikkeusaikana oli yksi kolmesta vahvasta pääkategorista tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta. Tämän kategorian muodostivat *vuorovaikutuksen korostaminen, työyhteisön kuuntelu ja kannustaminen sekä henkilökohtainen hyvinvointi*.

Johtajien sekä varajohtajien vastauksissa kävi ilmi, että koronaviruksen aiheuttama aika varhaiskasvatuksessa oli poikkeuksellista, jopa kriisinomaista. Johtajien sekä varajohtajien käsityksissä tuodaan ilmi heidän merkittävä rooli tässä poikkeustilanteessa. Johtajat ja varajohtajat nähtiin turvina ja rauhaa tuovina henkilöinä poikkeustilanteen aikana, joiden puoleen käännyttiin niin huolten valossa kuin uuden tiedon ja toiminnan suhteen. Johtajat ja varajohtajat olivat suunnannäyttäjiä ja tukipilareita koronaviruksen aiheuttaman myllerryksen keskellä.

*"Ihmiset haluavat yhden luotettavan henkilön, jonka puoleen kääntyä työssä"*

*"Johtajaa tarvitaan luotsaamaan työyhteisö kriisin läpi."*

Jaetun johtajuuden vaikutukset sekä hyödyt työhyvinvointiin liittyen tulivat esille useassa vastauksessa. Vastauksissa kävi ilmi, että työkuorma on kasvanut poikkeusajan myötä, jonka koettiin vaikuttavan omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työn kuormittavuutta lisää yleisesti poikkeavassa tilanteessa vaadittava uudenlainen toiminta, joka vaatii jatkuvaa valmiustilassa oloa, muutokseen reagointia, uuden tiedon omaksumista sekä määräysten noudattamista.

*"Tuntuu, että pitää olla sellaisessa "valmiustilassa" koko ajan (uutta tietoa tulee koko ajan, käytänteet/ohjeistukset muuttuvat usein -> uuden omaksuminen ja oma muisti rajallista)."*

*"Arjen organisointi - - vie tavallista enemmän aikaa ja voimavaroja."*

*"Itse pitää pysyä koko ajan tietoisena alati muuttuvissa koronaohjeistuksissa. Se on toisinaan rasittavaa, kun tuntuu, että ne ovat välillä niin ristiriitaisia."*

Myös kollegoiden tuki koettiin merkitykselliseksi työhyvinvoinnin edistäjänä. Koronaviruksen aiheuttaman poikkeusajan voidaan tutkimuksemme perusteella nähdä vaikuttaneen negatiivisesti yleiseen hyvinvointiin, joka on selkeästi heijastunut myös ihmisten työhyvinvointiin. Varajohtajan vastuunotto on vähentänyt johtajan työn kuormittavuutta, jonka myötä varajohtajan tärkeys on korostunut johtajalle.

*"Henkisen kuormittumisen väheneminen"*

*"Kun jaetaan työtä, niin se samalla vähentää kuormittavuutta"*

## *”Työtaakan keveneminen”*

Haastattelemamme johtajat sekä varajohtajat ovat kokeneet yksinäisyyden lisääntymistä, mikä kuvastui etenkin johtajien vastauksista. Pääasiassa tämän koetaan johtuvan etäyhteyksien välityksellä tapahtuvaan vertaistukeen siirtymisestä. Johtajat ovat tyypillisesti saaneet vertaistukea toisiltaan lähes viikoittain tapahtuvissa alueellisissa tapaamisissa. Vastauksissa oli nähtävissä alueellisia eroja; yksi johtaja oli sitä mieltä, että tapaamisten määrä ja laatu on pysynyt samana etäyhteyksistä huolimatta, kun taas kaksi johtajaa näkivät tämän tavan heikentäneen johtajien alueellista yhteistyötä, koska kasvokkain tapahtuva yhteistyön nähtiin olevan laadullisesti merkityksellisempää, kuin etäyhteyksien välityksellä tapahtuva yhteistyö.

Johtajien vastauksissa nousi esille myös vastuu työntekijöiden terveydestä sekä turvallisuudesta, tämä on lisännyt henkistä kuormittavuutta. Työntekijöiden terveydestä huolehtimisen ohella vastauksista kävi ilmi, että jaetun johtajuuden tukea kaivattiin myös jaettaessa vastuuta lasten terveydestä sekä koko työyhteisön yleisestä turvallisuudesta liittyen poikkeusajan muuttuviin järjestelyihin. Omasta jaksamisesta huolehtimisen tärkeys koettiin merkitykselliseksi työhyvinvoinnin kannalta. Lähes jokaisessa varajohtajan vastauksessa nousi esille kuuntelijan roolin merkitys työyhteisössä, ihmisillä on selkeästi ollut tarve keskustella arjen kuormittavuudesta. Tämä tuli esille myös yhden päiväkodinjohtajan vastauksissa. Ajanpuute koettiin haasteelliseksi, joka on helpottanut jaetun johtajuuden myötä. Se, että voi jakaa vastuuta sekä työtehtäviä, on vapauttanut aikaa työyhteisön työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Positiivisen työvireen ylläpitäminen koettiin tärkeäksi arkea kannattelevaksi seikaksi.

*”Henkilökunta tarvitsee paljon henkistä tukea ja kuuntelua. Olen yrittänyt järjestää siihen aikaa, mikä on välillä vaikeaa.”*

*”Avoimuus, luottamus, arvostus. Se, että varataan aikaa yhteisellä keskustelulle (haastavaa) ja keskustellaan kaikista asioista rakentavasti.”*

Luottamus nousi esille eri asiayhteyksissä. Johtajat ja varajohtajat kokivat merkitykselliseksi sen, että jaetussa johtajuudessa voi luottaa työpariin. Tämä nousi esille erityisesti siinä, että voi

luottaa toisen tekevän sovitun mukaiset tehtävät. Varajohtajan lisäksi yhden johtajan vastauksissa nousi esille mahdollisuus jakaa tehtäviä sekä vastuuta varajohtajan lisäksi myös työyhteisövaltuutetun kanssa.

*“Kun jaetaan työtä, niin se samalla vähentää kuormittavuutta. Voi luottaa siihen, että toinen tekee sovitun homman.”*

Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä korostui erityisesti, tämä nousi esille niin johtajien kuin varajohtajienkin vastauksissa. Vuorovaikutus nähtiin merkityksellisenä niin johtajan ja varajohtajan välillä, kuin myös johtajan ja varajohtajan sekä muun työyhteisön välillä. Vuorovaikutuksen merkityksen liitimme myös hyvin vahvasti toisen yläkategorian; Jaetun johtajuuden ilmentyminen työnkuvassa poikkeusaikana –alle. Vuorovaikutuksen vähentyminen sekä sen vaikutus työhyvinvointiin näkyi myös kahdessa vastauksessa seurausena yhteisöllisyyden vähentymisenä. Useissa vastauksissa vuorovaikutus nousi esiin hyvinvoinnin edistäjänä, sen puute puolestaan nähtiin hyvinvoinnin heikentäjänä.

*“Palaverit, koulutukset ovat siirtyneet Teamsiin, yhteiset kahvihetket jääneet pois.”*

Etenkin johtajat ovat tottuneet oman yksikön ulkopuoliseen vuorovaikutukseen kuten alueellisiin kokouksiin, jotka poikkeusajan myötä ovat siirtynyt etäyhteyksien välityksellä toteutettavaksi. Yhteisöllisyys tämän näkökulman osalta väheni ja tämän myötä lisäsi yksinäisyyden tunnetta sekä vähensi mahdollisuutta jakaa kokemuksia, pohdintoja sekä huolia johtajien keskuudessa. Kuitenkaan yhteistyön määrän ei suuremmassa määrin koettu ainakaan vähentyneen, mutta johtajat kaipasivat kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yhteistyön laatu koettiin aiempaa heikommaksi.

## **5.2 Jaetun johtajuuden ilmentyminen työnkuvassa poikkeusaikana**

Jaetun johtajuuden merkitys ja ilmentyminen työnkuvassa poikkeusaikana oli toinen vahva pääkategoria, joka nousi esille tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta. Tämän kategorian muodostivat *vuorovaikutus, työnjako sekä asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen.*



*“Varajohtajan tulee ymmärtää, että hän ei ole pelkästään varhaiskasvatuksen opettaja eli hänen tulee tuntea varajohtajan tehtävänkuvat ja toimia niiden mukaisesti. Varajohtajan toimiminen resurssihenkilönä antaa enemmän mahdollisuutta jakaa työtehtäviä, kun varajohtaja ei ole kiinteästi jonkun ryhmän opettaja, jossa varajohtajan tehtävät kuormittavat sekä ryhmää että varajohtajaa.”*

Kaikki haastattelemamme päiväkodin johtajat toimivat hallinnollisena johtajana yhdessä tai useammassa yksikössä. Yksi varajohtaja toimii resurssi - varhaiskasvatuksen opettajana ja kolmen varajohtajan pääasiallinen työnkuva kohdistuu oman lapsiryhmän päivittäispeagogiikasta vastaamiseen.

Jaetun johtajuuden vaikutukset työnkuvan sisältöön ja mahdollisiin muutoksiin tulivat hyvin esille sekä johtajien että varajohtajien vastauksissa. Työnkuvan muutokset olivat ehdottomasti laajin teemakokonaisuus, joka vastauksissa ilmeni. Vastauksista kävi hyvin ilmi jaetun johtajuuden molemminpuolinen hyöty ajatellen päiväkodinjohtajan sekä varajohtajan työnkuva. Työn sopeuttaminen poikkeusajan haasteisiin koettiin helpommaksi jaetun johtajuuden myötä. Vastuun jakaminen koettiin luontevaksi tavaksi toimia poikkeusaikana, varajohtajan vastuun kantaminen toi johtajalle tukea poikkeusajan tuomiin haasteisiin.

Asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen toi helpotusta päivittäisten työtehtävien suorittamiseen. Johtajat nimesivät merkitykselliseksi myös varajohtajan mahdollisuuden toimia hänen sijaisenaan. Vastauksista oli tulkittavissa, että ennen poikkeusaikaa tällaisessa tilanteessa ei ole oltu. Näin laajassa mittakaavassa ja nopealla aikataululla varajohtajia ei ole otettu mukaan päätöksentekoon, eikä perehdytetty johtajan työnkuvan sisältöön. Tässä tilanteessa jaetun johtajuuden syventämiseen on ajaututtu ikään kuin vahingossa. Jokaisen yksikön varajohtajan tuli olla valmiudessa, mikäli johtaja sairastuisi. Haastattelumme mukaan tähän valmistauduttiinkin yleisesti jokaisella alueella poikkeusajan alkuvaiheessa; johtajan sairastuessa varajohtajan on toimittava johtajan tehtävässä.

*“Työyhteisö ei jää tyhjän päälle, jos johtaja on pois.”*

Muuttuneiden olosuhteiden vuoksi keväällä 2020 varajohtajan oli mahdollista tutustua laajemmin johtajan työtehtäviin, varajohtajan osallisuus johtamistehtävien hoidossa korostui, mikä kävi ilmi sekä johtajien että varajohtajien vastauksista. Tutkimuksemme mukaan päiväkodin

johtaja määrittelee hyvin pitkälle sen, missä määrin varajohtajalla on vastuuta yksikön esimiestoiminnassa. Parhaimmillaan yhteistyö on saumatonta ja yhteiseen päämäärään pyrkivää. Jokaisessa yksikössä on kuitenkin vain yksi johtaja, varajohtajan voidaan ajatella tällöin olevan johtajan oikea käsi, jolla on oma vastuunsa.

*“Varajohtajan ja johtajan saumaton työparityöskentely. Työtehtävien hyvä suunnittelu ja jakaminen. Asioiden ennakointi ja kyky muuttaa suunnitelmia nopeasti. Johtajan ja Varajohtajan tulee olla tiimi, joka tukee ja arvostaa toisiaan tehtävissään. Varajohtajan halu ja kyky ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti itseensä johtaen on tärkeää. Johtajalla on oltava halua ja kykyä luottaa ja antaa vastuuta sekä siirtää työtehtäviä varajohtajalle. Varajohtajan tulee ymmärtää että hän ei ole pelkästään varhaiskasvatuksen opettaja eli hänen tulee tuntea varajohtajan tehtävänkuvat ja toimia niiden mukaisesti. Varajohtajan toimiminen resurssihenkilönä antaa enemmän mahdollisuutta jakaa työtehtäviä kun varajohtaja ei ole kiinteästi jonkun ryhmän opettaja, jossa varajohtajan tehtävät kuormittavat sekä ryhmää että varajohtajaa.”*

Erään johtajan vastauksista ilmeni myös seikka, kuinka päiväkodin johtajan tulee jaetun johtajuuden tuomista mahdollisuuksista huolimatta tunnistaa oman ja varajohtajan työkentän erilaisuus. Johtajuuteen kuuluu tietyt tehtävät, jotka nimenomaan johtajan on hoidettava. Myös varajohtajan tietoisuus omasta työnkuvasta nostettiin esille. Haastattelumme perusteella sekä johtajat että varajohtajat tunnistavat oman työkenttensä hyvin, mutta yleisesti koettiin, että varajohtajat ovat mielellään valmiudessa jakamaan päiväkodin johtajan työtaakkaa poikkeusaikana. Toisaalta vastauksissa nostettiin esille myös varajohtajan oma-aloitteisuuden sekä joustavuuden tärkeys. Tämä onkin varmasti seikka, jossa vuorovaikutus nousee jälleen suureen merkitykseen; molempien on tunnistettava oma työkenttensä, mutta annettava riittävästi tilaa myös jaetulle johtajuudelle. Varajohtajan oma-aloitteisuudelle annettiin vastauksissa suuri arvostus. Se tuo johtajalle tunteen, että hän voi jakaa työtehtäviään varajohtajan kanssa ja näin ollen jaettu johtajuus mahdollistuu hyvin. Työtehtävien suunnittelu ja jakaminen mahdollistavat vastausten perusteella oman työkentän hahmottamista ja tunnistamista. Vastauksista kävi ilmi, kuinka varajohtajat kykenevät erittelemään oman hallinnollisen työkenttensä, kun taas johtajat kokevat

sen sisällön luonnollisesti laajemmaksi ja vaikeammin määriteltäväksi. Eräässä yksikössä johtaja oli keventänyt varajohtajan työtaakkaa muun muassa työvuorosuunnitteluun osallistumalla, kun pääasiassa jaettu johtaminen ja sen tuoma hyöty nähtiin nimenomaan varajohtajan osallistumisena päiväkodinjohtajan työhön, helpottaen johtajan työtaakkaa.

*“Meidän talossamme työtehtäviä on jaettu esim siten, että varajohtaja on paikannut ryhmissä ja johtaja on ottanut ajoittain vastuulleen työvuorosuunnittelun. Johtaja on myös ollut tavallista enemmän päiväkodilla läsnä, kun kaikki palaverit on siirtyneet Teamsin välityksellä pidettäviksi.”*

Se, että varajohtaja toimii resurssihenkilönä koettiin yhden vastaajaparin vastauksissa erityisen hyväksi ratkaisuksi selkiyttää varajohtajan työnkuvaa. Se taas tuo mahdollisuuksia laajempaan jaettuun johtajuuteen; resurssiopettaja-varajohtaja voi toimia entistä paremmin linkkinä ryhmien sekä päiväkodinjohtajan välillä ja tällä tavalla muun muassa pedagoginen johtajuus saa laajemman mahdollisuuden jaettuun johtamisjärjestelyyn.

*“Varajohtaja mahdollistaa omalla toiminnallaan johtajan tukemisen työssään.”*

*“Vähentää molempien kuormitusta, sekä parantaa ”tuottavuutta”; kahdestaan saa enemmän ja nopeammin aikaan.”*

Vuorovaikutus nähtiin tärkeäksi jaettua johtajuutta mahdollistavaksi tekijäksi. Yhteistyö lisääntyi paljon. Sekä johtajat että varajohtajat nimesivät avoimuuden ja luottamuksen olevan toimivan vuorovaikutuksen ja siten jaetun johtajuuden kulmakiviä. Suunnitelmallisuus kuvaa mielestämme johtajien ja varajohtajien vastauksien mukaista tilaa hyvin. Johtajat ja varajohtajat kokevat, että jaettuun johtajuuteen on ajautettu syvemmälle poikkeusaikana, mutta täysin itsestään tämä ei ole tapahtunut. Työnkuvien sisältö ja sen mukainen toiminta on vaatinut yhteistyötä, luovuutta sekä tahtoa rakentaa ja kehittää jaettua johtajuutta. Toimiva vuorovaikutus jaetun johtajuuden edellytyksenä nousi esille kuudessa vastauksessa, useassa eri asiayhteydessä.

Vuorovaikutuksen merkitys poikkeusaikana on kasvanut paljon. Tietynlainen epätietoisuus on helpottunut säännöllisen sekä avoimen vuorovaikutuksen avulla.

*”Olemme miettineet vastuuta ja järjestelyjä ja nostaneet esille kehittämisideoita. Varajohtajan siirtyminen resurssihenkilöksi on tuonut selkeyttä työn ja tehtävien jakamiseen, mutta myös haasteita, joita yhdessä työstämme”*

*”Johtaja on ollut enemmän läsnä päiväkodilla, mikä on helpottanut työtehtävien jakamista.”*

Molemminpuolinen työn arvostus nimettiin myös merkitykselliseksi. Rakentavat ja säännölliset keskustelut, jossa vaihdetaan näkemyksiä sekä mielipiteitä ovat tärkeitä työnkuvan selkeyttämisen kannalta. *”Saumaton työparityöskentely”* nousi esille erään johtajan kuvailussa. Tämä kuvaa mielestämme loistavasti jaetun johtajuuden ilmentymistä johtajan ja varajohtajan työnkuvaa määriteltäessä. Yleisemminkin johtajat ja varajohtajat nimittivät yhteistyötään työparityöskentelyksi. Työparityöskentely on lisännyt luovuutta työn sisältöön, mikä taas tuo enemmän mahdollisuuksia muun muassa koko yksikön pedagogiikan kehittämisen kannalta. Se, että asioihin tulee aina kaksi näkökulmaa lisää vastaajien mukaan luovuutta sekä rikastaa toimintakulttuuria. Tämä mahdollistuu hyvän ja vuorovaikutteisen työskentelyilmapiirin avulla.

*”Työtehtävien jakaminen antaa mahdollisuutta päiväkodin johtajalle keskittyä myös muun johtamistyön lisäksi pedagogiseen johtamiseen.”*

Kaikki haastattelemamme työparit kertoivat työparityöskentelyn olevan käytössä edelleen. Poikkeusaika on tietyllä tavalla voimassa vielä tänäkin päivänä, joskin kevyemmin järjestelyin kevääseen 2020 verrattuna. Lisääntynyt yhteistyö, jaettu johtajuus johtajan ja varajohtajan välillä koettiin tuovan positiivisia vaikutteita koko työyhteisöön, joiden toivotaan päiväkodin johtajien sekä varajohtajien vastausten perusteella jatkuvan vielä poikkeusajan päätyttyä. Varajohtajasta on tullut yhä suuremmassa määrin johtajan oikea käsi, jonka kaltaisen toimintamallin toivotaan jatkuvan. Tällä järjestelyllä työnkuvaa voidaan keventää ja vastuuta jakaa.

### 5.3 Jaetun johtajuuden merkitys työnhallinnassa poikkeusaikana

Jaetun johtajuuden merkitys työnhallinnassa poikkeusaikana oli yksi kolmesta vahvasta pääkategoriasta tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta. Tämän kategorian muodostivat *tiedonkulku, ajanhallinta ja muutokseen reagointi*.

*“Keväällä 2020, kun lapsia oli paljon pois, varajohtajan työpanos pystyttiin ohjaamaan lähes täysin johtamistehtäviin. Tämä oli iso tuki esimiehelle, kun varajohtaja pystyi ottamaan vastuun monesta käytännön järjestelystä. Syyskaudella päiväkodin arki on normalisoitunut ja varajohtaja on toiminut resurssihenkilönä, joten samanlaista työpanosta ja tehtävien jakamista ei luonnollisestikaan ole voinut olla kuin keväällä. Olemme kuitenkin pystyneet jakamaan vastuuta työtehtävien hoitamisesta todella hyvin ja koronaviruksen myötä tehtävien jakamista on tarvittu normaalia enemmän.”*

*”Tiedotusvälineitä ja uutta tietoa tulee hankittua/seurattua enemmän.”*

Tiedonkulku nähtiin koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana erittäin tärkeänä ja merkittävänä osana työnhallintaa, niin varajohtajien kuin johtajien osalta. Informaation etsiminen, uuden tiedon vastaanottaminen sekä tiedotusvälineiden seuraaminen oli jokapäiväistä varsinkin pandemian alkuvaiheessa, kun tilanteet muuttuivat nopeasti ja ajankohtainen tieto virukseen liittyen lisääntyi päivittäin. Johtajat ja varajohtajat kokivat olevansa viestintälinkkinä niin ylempään päättäjätahon ja päiväkodin työyhteisön välillä sekä asiakasperheiden ja päiväkodin välillä. Johtajat nostivat esille alueellisten tilannekatsausten tärkeyden poikkeusaikana. Johtajat ja varajohtajat näkivät tärkeänä heidän välisensä tiedon ja informaation välittämisen myös työajan ulkopuolella eri viestintäsovellusten ja puheluiden avulla.

*”Teknologian hyödyntäminen: aina ei tarvitse mennä paikan päälle esim. koulutuksen, palaverit->säästää aikaa!”*

*”Toisaalta Teamsien kautta tulee ajansäästöä, kun ei enää juosta toiselle puolelle kaupunkia kokouksiin.”*

Ajanhallinnan näkökulmasta todettiin aineiston pohjalta seuraavia johtopäätöksiä. Johtajien ja varajohtajien välinen tehtävien jakaminen mahdollisti aikataulussa pysymistä työtehtävien osalta, hektisen arjen keskellä. Tutkimuksemme pohjalta voidaan todeta, että keväällä 2020

otettiin suuri digiloikka etäkokouksien sekä niiden kautta tulevan tiedonkulun näkökulmasta. Ajanhallintaan vaikuttivat myös etäkokouksien tuomat ajansäästöt, kun paikasta toiseen siirtyminen ei vienyt aikaan. Etäkokoukset nähtiin myös yleisesti ajanhallintaa vahvistavaksi tekijäksi, koska johtajan läsnäolo päiväkodilla lisääntyi. Useassa vastauksessa kävi ilmi, että tämän järjestelyn uskotaan jäävän toimintaan poikkeusajan jälkeenkin. Johtajan läsnäolon lisääntyminen päiväkodilla edisti useamman vastaajan mielestä ajankäytön sekä työn tekemisen tehostumista. Yleisesti varajohtajan työhön käytettävän ajan riittävyteen nähtiin liittyvän haasteita, ajanhallinnallisesti jaettu johtaminen mahdollistaa ja selkiyttää tätä. Jaettu johtaminen koettiin siis merkittäväksi ajanhallinnallisesta näkökulmasta niin johtajien kuin varajohtajienkin työku-  
van kannalta.

*”Varajohtaja on ollut enemmän mukana johtamistyössä ja päässyt osalliseksi myös erilaisiin esimieskokouksiin paremmin, kun ne ovat siirtyneet etäyhteydelle.”*

Varajohtajan rooli johtamistyössä kasvoi erään johtajan mielestä etäyhteyksien kautta tapahtuvien kokouksien ja aluekatsauksien vuoksi. Molempien, varajohtajien sekä johtajien ollessa läsnä päiväkodilla samanaikaisesti, oli heidän mahdollista osallistua samoihin kokouksiin. Tämän myötä johtaja koki, että varajohtajan läsnäolo johtamistyössä johtajan kanssa sekä osallistuminen erilaisiin kokouksiin kasvoi ja mahdollistui merkittävästi. Tämän myötä varajohtajalle on mahdollista muodostua selkeämpi kuva päiväkodin johtajan työn kokonaiskuvasta sekä sen sisältämästä vastuusta.

*”Tuntuu, että pitää olla sellaisessa ”valmiustilassa” koko ajan (uutta tietoa tulee koko ajan, käytänteet/ohjeistukset muuttuvat usein -> uuden omaksuminen ja oma muisti rajallista).”*

*”Työhöni on aina kuulunut ennakointia, mutta nyt sen merkitys on korostunut entuudestaan.”*

Muutokseen reagoitiin ja tämän mahdollistuminen jaetun johtajuuden ilmentymisessä oli myös vahva teema. Muutokseen reagoinnin mahdollisuuteen vaikutti vahvasti koko ajan tavoitettavissa ja valmiustilassa oleminen, tämä erityisesti nousi johtajien puheissa esille. Ennakoinnin lisääntyminen tuli esille useassa eri vastauksessa. Ennakointi mahdollisti myös tarvittaessa nopean reagoinnin asioihin ja sitä kautta toiminnan suunnittelu sekä toteuttaminen mahdollistuivat paremmin. Muutoksiin reagointi tarkoitti useassa vastauksessa arjen uudelleen organisoimista, mihin vaadittiin sekä johtajan ja varajohtajan olemista tilanteen tasalla, mutta myös

valmiutta toimia muutoksen vaatimalla tavalla, sekä seurata ohjeiden noudattamista työyhteisössä.

*“Omassa talossani tehtäviä on jaettu luonnollisesti jo ennen koronaakin, mutta osaava ja luotettava varajohtaja on kullanarvoinen kriisiaikana. Olemme jakaneet johtajuutta ja mukana on ollut myös työyhteisövaltuutettu. Varajohtaja on myös sijaistanut minua poissaolojeni aikana.”*

#### **5.4 Johtopäätökset**

Ropon (2011) mukaan, 2000-luvulle siirtymisen myötä työn tekemisen luonne on muuttunut paljon. Hänen mukaansa tämä on muuttanut myös johtajuuden sisältöä, johtamisessa on alettu omaksua muun muassa jaetun johtajuuden hyödyntämistä työyhteisössä. Jaettua johtajuutta voidaan kuvata johtamistehtävien jakamisena, joka meidän tutkimuksessamme koskettaa johtajan ja varajohtajan välillä tapahtuvaa johtamistyön jakamista. Nykykäsityksen mukaisesti johtajuutta rakennetaan nimenomaan sosiaalisten prosessien seurauksena, jolloin vuorovaikutus nousee merkitykselliseen rooliin (Ropo, 2011, s. 201–204).

Esitämme tutkimuksen johtopäätökset peilaten niitä tutkimuskysymyksiimme ja pyrimme vastaamaan tutkimuskysymyksiin tutkimusten tulosten kautta syntyneen ilmiökategorian sekä olemassa olevan teorian ja tutkimustiedon valossa.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme on: *Miten jaettu johtajuus ilmenee päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksissä koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana?*

Kun halutaan pohtia jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa, on tärkeää ottaa huomioon varhaiskasvatuksen tuomat ominaiset piirteet työhön kuten hallinnolliset ja organisatioiden tuomat säädökset ja vaatimukset, erilaisten valtakunnallisten suunnitelmien tuomat raamit toiminnalle sekä moniammatillisen henkilöstön johtaminen (Heikka & Hujala, 2013). Usea johtaja ja varajohtaja tuo esille vastauksissaan sen, että poikkeustilanteesta huolimatta, on tärkeää huolehtia ja taata varhaiskasvatuksen perustehtävän onnistuminen; eli lapsen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä laadukkaan kasvu- ja oppimisympäristön ylläpitäminen. Johtajat ja varajohtajat kokevat, että poikkeustilanne vaikuttaa työhön laajasti, kosket-

taen koko työyhteisöä. Näiden vaikutusten seurauksena jaettu johtajuus varmistaa sen, että päiväkodin toiminta pysyy laadukkaana ja toimivana. Jaetun johtajuuden myötä saavutetaan varmuutta epä tietoisuuden keskellä toteutettavaan laadulliseen sisältöön, jolloin jaettu johtajuus nähdään ensiarvoisen tärkeänä.

Päiväkodin johtajan sekä varajohtajan työnkuvan sisällössä sekä toteutuksessa voi olla voimakkaitakin yksikkökohtaisia eroja. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (OPH, 2018) määrittelee pohjan johtajan laajalle työnkuvalle nimenomaan toimintakulttuurin osalta sekä yhtenäisen laadun varmistamisen takaamisessa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, s. 25–28), Lastentarhanopettajaliiton julkaisussa (2004) ”Päiväkodin johtaja on monitaituri” määrittellään päiväkodin johtajan työnkuvaa Kirsti Karilan jäsentelyn mukaisesti; ”Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä päivähoidon asiantuntijan toimiminen.” (Serefin, 2004, s. 6).

Jaettu johtajuus nousee tutkimuksessamme esille päiväkodin johtajien sekä varajohtajien kokemuksissa useassa eri asiayhteydessä. Jaetun johtajuuden kokemukset painottuvat osaamisen ja asiantuntijuuden jakamiseen, poikkeustilanteeseen mukautumiseen ennakoinnin ja reagoinnin keinoin sekä työtehtävien hallinnan ja jakamisen osalta. Jaetun johtajuuden hyöty nousee esille erityisesti ajankäytöllisenä hyötynä sekä tukena varajohtajan ja päiväkodin johtajan työnhallinnassa. Työnhallinnan näkökulmasta merkittävänä asiana johtajat ja varajohtajat nimeävät kokonaisvaltaisen tunteen siitä, että työn kokonaiskuva on hallittavissa. Tämä tunne saavutetaan vastausten mukaan vastuun jakamisella sekä hyvällä suunnittelutyöllä ja aikataulutuksella. Kokemukset jaetun johtajuuden merkityksestä sekä mahdollisuuksista koetaan positiiviseksi ja jokaisessa yksikössä nähdään tarpeelliseksi kehittää jaettua johtajuutta edelleen. Johtajien sekä varajohtajien vastausten perusteella voidaan nähdä jaetun johtajuuden merkityksellisyys tänä päivänä, sekä vahva tahto kehittää jaetun johtajuuden sisältöä ja toimintamalleja tulevaisuudessa.

Hujalan ja Heikan (2013) tutkimuksessa ilmeni, että päiväkodin johtajan ja varajohtajan jaettu johtajuus nousi esille etenkin puhuttaessa päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman toteuttamisesta ja kehittämisestä. Tämä nousi esille myös tässä tutkimuksessa; varhaiskasvatussuunnitelman määrittelevien raamien puitteissa suoritettava laadun varmistaminen on yksi asia, joka nousi esille jaetun johtajuuden mahdollistavana seikkana. Tutkimuksessa päiväkodin johtajat



totesivat, että johtamisvastuut olisi jaettava ja määriteltävä uudelleen sekä johtajien ja varajohtajien välistä vastuunjako tulisi selventää. Tämän avulla jaettu johtaminen saavuttaa tavoitteellisemman luonteen.

Johtajien ja varajohtajien vastuunjaon merkittävyys tulee esille tutkimuksessamme. Työtehtävien ja vastuun jakaminen sekä tehtävien määrittely mielletään tärkeäksi osaksi toimivaa jaettua johtajuutta, erityisesti tämän merkityksellisyys korostuu poikkeusaikana. Vastauksissa ilmenee, että sekä johtajat että varajohtajat kaipaavat työntäjän toimesta selkeämpää määrittelyä varajohtajan työnkuvaan. Tällä hetkellä työnkuva on vahvasti yksikkökohtainen, jonka sisällön johtajat ja varajohtajat määrittelevät parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä koetaan kuntatasolla eriarvoistavaksi seikaksi.

Työn hallinnan tunne on hyvin subjektiivinen kokemus. Meidän tutkimuksemme kontekstissa näemme sen koostuvan tiedonkulkuun, ajanhallintaan sekä muutokseen reagointiin liittyvistä asioista.

Manka ja Manka (2019) toteavat, että työnhallinta on tärkeää työntekijälle. Heidän mukaansa, työnhallinnan tunne tarkoittaa työntekijän omia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tapoihin tehdä työtänsä. Työnhallinnan tunne tuottaa myös motivaatiota ja lisää kannustusta tehdä työtänsä parhaalla mahdollisella tavalla (Manka & Manka, 2019, s.108).

Jaetun johtajuuden tarve päiväkodin johtajien työssä nousee erityisesti esille varajohtajan työnkuvan tarpeen tunnistamisessa. Varajohtajan merkitys kasvaa poikkeusaikana erityisesti työyhteisön hallinnan hahmottamisessa sekä muodostamisessa ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä työyhteisön sekä johtajien näkökulmasta. Työtehtävien jakamisen tarve poikkeusaikana edistää jaetun johtajuuden tarvetta. Vuorovaikutuksen merkityksellisyys nousee merkittävästi esille jaetun johtajuuden kannalta, sillä vuorovaikutuksen avoimuus, rehellisyys, säännöllisyys, luottavuus ja laatu nähtiin kriittisenä osana jaetun johtajuuden onnistumista.

Manka ja Manka (2016) toteavat, että vuorovaikutteisessa johtajuudessa korostuu molempuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. He kuvailivat, että tukemisella, neuvomisella sekä valtuuttamisella jaettu johtajuus mahdollistuu. Jaetussa johtamisessa on tärkeää antaa sijaa yhdessä tekemiselle; Yhteinen tavoite, sosiaalinen tuki sekä yhteiset toimintatavat mahdollistavat hyvän yhteistyön (Manka & Manka, 2016, s. 138–139).

Tutkimustuloksissa vuorovaikutuksen merkitys nousee esille asiantuntijuuden ja osaamisen tunnustamisessa puolin ja toisin, johtajan ja varajohtajan välillä. Asiantuntijuuden ja osaamisen

tunnustaminen tuo selkeyttä johtajan ja varajohtajan välillä johtamistehtävien jakamisessa poikkeustilanteessa, kuten esimerkiksi varajohtajien suurempi rooli henkilöstöhallinnassa (esimerkiksi henkilöstön tukeminen, sijaisjärjestelyt ja työvuorosuunnitelmien sekä -toteumien tekeminen). Tutkimustulosten mukaan varajohtajat kokevat, että heillä on poikkeusaikana enemmän aikaa sekä resursseja henkilöstön tukemiseen. Varajohtajien kokemuksen mukaan henkilöstö on huomionnut tämän ja toiminut sen mukaisesti. Johtaja puolestaan toimii linkkinä päiväkodin ja viranomaisten/kaupungin välillä ja hoitaa suuremmalta osin viestinnän ja informaation vastaanottamisen ja jakamisen sekä hallinnollisen johtamisen.

Heikka, Waniganayake ja Hujala (2013) toteavat, että jaettu johtajuus nähdään nojautuvan sellaisiin vuorovaikutussuhteisiin, jotka ovat rakennettu tunnustamaan asiantuntijuutta sekä vahvistamaan ihmisiä ja heidän monimuotoisuuttaan ja täten luomaan oppimisen kulttuuria. Jaetun johtajuuden kannalta on välttämätöntä ymmärtää asiantuntijuuden merkitys sekä sen tuomat merkitykset johtamistehtävien määrittelyssä ja jakamisessa (Heikka, Waniganayake & Hujala, 2013).

Poikkeusaika tuo johtajuuteen uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia, kuten nopeaa reagointia muutokseen, informaation hakemista ja välittämistä sekä työyhteisön turvallisuudesta huolehtimista, unohtamatta varhaiskasvatuksen tärkeintä perustehtävää; lapsen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin takaamista, jonka jaettu johtajuus mahdollistaa.

Alueellinen yhteistyö ja sen tuoma kollegiaalinen tuki koetaan merkitykselliseksi, joskin etäyhteyksiin siirtyminen tuo tähän omat haasteensa. Päiväkodin johtajat kokevat tarvitsevansa tukea työllensä myös oman yksikön ulkopuolelta. Myös varajohtajat kokevat alueellisen yhteistyön merkityksellisenä erityisesti oman työhyvinvoinnin sekä työssäjaksamisen osalta. Vertaistuki tuo johtajille ja varajohtajille mahdollisuuden jakaa johtajuuden tuomia haasteita, alueellisen yhteistyön luonteen muuttuminen on lisännyt varajohtajan ja johtajan välisen yhteistyön merkityksellisyyttä tuoden tukea päätöksentekoon sekä sitä edeltävään pohdintaan.

Ropon (2011, s.201–202) mukaan jaetun johtajuuden tarve on noussut työkentän muuttuessa myös tutkimustiedon valossa. Moniammatillisuus, tiimityö, etätyöskentely sekä verkostotyöskentely vaativat johtajuudelta enemmän kuin pelkkää perinteistä hierarkkista ja johtajakeskeistä johtajuutta. Tämä ei tarkoita sitä, että johtajuutta ei tarvittaisi, mutta johtajuus tänä päivänä edellyttää myös muita erilaisia johtajuusmalleja kuten jaettua johtajuutta (Ropo, 2011, s.201–203).

Toinen tutkimuskysymyksemme on: *Miten jaettu johtajuus nousee esille työhyvinvoinnin näkökulmasta koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksissä?*

Tutkimustulosten mukaan poikkeusaikana mahdollisuus ennakointiin on vaihtelevaa sekä työn hallinta muuttuvien tilanteiden, määräysten ja jatkuvan uuden informaation vuoksi käsitetään vaativaksi ja työnkuormittavuutta lisääväksi tekijäksi. Tällöin jaettu johtajuus nähdään tärkeänä voimavarana, niin vastuun, kokemusten ja osaamisen jakamisen muodossa kuin molemminpuolisen tuen ja turvan mahdollistajana johtajan ja varajohtajan välillä. Vastuunkantaminen koetaan helpommaksi, kun sitä voidaan jakaa.

Jaettu johtajuus tuo vastaajien käsitysten mukaan monenlaista turvaa poikkeustilanteessa. Vahva tiimityö helpotti arjen haasteista selviämistä. Tiimityö helpottaa vastausten mukaan uuteen tilanteeseen sopeutumista. Päätöksenteko ja reagointi koetaan helpommaksi, kun on mahdollisuus jakaa ajatuksia ja tehdä päätöksiä sekä toimia yhteisten näkemysten pohjalta. Työpäivityöskentelyssä työpanoksen merkityksellisyyden tunnistaminen sekä sen tuomien mahdollisuuksien näkeminen mahdollistaa luottamuksen ja kunnioituksen syntymistä johtajan ja varajohtajan välille. Molemminpuolinen kunnioitus, jota avoin vuorovaikutus syventää, koetaan tärkeänä edellytyksenä toimivalle jaetulle johtajuudelle.

Tutkimuksemme mukaan johtajat kokevat, että yksikkökohtainen vastuu on kasvanut poikkeusajan myötä. Perinteisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan vaikuttamisen ajatellaan olevan tehottomaa, vaikkakin yleisesti ajatellaan vallan keskittyvän ylempien viranhaltijoiden taholle (Heikka, 2016, s. 33). Poikkeusaikana päiväkodin johtajat kokevat, että heidän on kyettävä tekemään myös päätöksiä, jotka palvelevat heidän asiakasperheitään sekä henkilökuntaa. Tämä vaatii rohkeutta, johon jaettu johtajuus on tuonut tukea.

Virtanen ja Sinokki (2014) painottavat sitä, että johtamisella on merkittävä rooli hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa. Heidän mukaansa johtamisen tapa vaikuttaa työn olemuksen jäsentelyyn olennaisella tavalla ja näin ollen määrittelee myös työn välityksellä syntyviä hyvinvointikokemuksia. He toteavat, että hyvän johtamistavan avulla voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi, joka taas vahvistaa jokaisen henkilökohtaista työhyvinvointia. Yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttaminen on tärkeä osa työhyvinvointia, tämän luomisessa esimiestyöltä vaaditaan paljon (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 215–216). Yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys nousi esille tutkimuksessamme, yhdistämme tämän liittyvän vahvasti käsityksiin työhyvinvoinnista. Tutkimuksemme mukaan etenkin varajohtajilla on ollut

merkittävä rooli yhteenkuuluvuuden tunteen rakentajana toimiessaan työyhteisössään kuuntelijana sekä yleisesti koetun sekavuuden tunteen helpottajana.

Vuorovaikutus nousee esille tutkimus tuloksissa työhyvinvointia mahdollistavana sekä edistäjänä tekijänä, erityisesti läsnäolon, ajankohtaisen tiedon jakamisen sekä kuuntelun avulla. Työyhteisön kannustaminen ja tsemppaaminen nähdään tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin osalta poikkeusaikana, niin johtajien kuin varajohtajien käsityksissä. Jaettu johtajuus tuo keinoja ylläpitää sekä kehittää hyvinvoivaa työkuultuuria koko työyhteisössä.

Mankan ja Mankan (2016) mukaan sosiaalinen pääoma kasvaa vuorovaikutuksessa, se on koko työyhteisön, kuin myös yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään. Heidän esittelemän mallin mukaisesti sosiaalinen pääoma jakautuu esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuvaan sekä työntekijöiden välillä tapahtuvaan sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisella pääomalla nähdään olevan suoria vaikutuksia myös ihmisten terveyteen. He toteavat, että työpaikalla vietetyn ajan määrä on suuri, jonka vuoksi työyhteisön sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla voidaan nähdä olevan suora vaikutus yksilön terveyteen. He toteavat, että terveyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi se, että työpaikalla omaksutaan terveellisiä elämäntapoja, työpaikalla saadaan monenlaista tukea, itseluottamus ja arvostus kehittyvät. Sosiaalisen pääoman voidaan nähdä kehittyvän hyvän johtamisen sekä toimivan työyhteisön yhteisvaikutuksessa (Manka & Manka, 2016, s. 133–134).

Tutkimuksen johtopäätöksissä voimme todeta, että poikkeusaikana johtajien ja varajohtajien kuormittuminen, tunne vastuun kasvamisesta lasten ja työntekijöiden terveyden osalta sekä yleinen huoli tilanteen kehittymisestä ja epävarmuudesta vahvistaa osaltaan johtajien sekä varajohtajien tarvetta pitää huolta omasta hyvinvoinnista sekä oman rajallisuuden tunnustamista omassa työssä. Tämä osaltaan viittaa mielestämme siihen, että johtajia ja varajohtajia on tarve nähdä inhimillisemmin. Kuten Ropo (2011, s.211) toteaa, johtajuuteen nähdään liittyvän epävarmuutta ja epätietoisuutta sekä mahdottomuutta kontrolloida kaikkea, joka näin ollen heikentää perinteistä johtajadiskurssia ja ohjaa keskustelua johtajuudesta inhimillisempään suuntaan. On siis tärkeää muistaa, että myös johtajat ovat inhimillisiä ihmisiä, joiden ymmärtäminen tästä näkökulmasta on myös meidän mielestämme tärkeää (Ropo, 2011, s.211).

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys

Aaltion ja Puusan (2020, s.160) mukaan puhuttaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta on tärkeää keskustella kolmen eri näkökulman kautta: tutkimuksen uskottavuus, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin; aineiston ja johtopäätösten aitous sekä merkityksellisyys määrittelevät tutkimuksen luotettavuutta (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, s. 152).

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksesta tulleet tulokset ja johtopäätökset todellisiksi sekä luottavat tutkimusprosessin olleen asianmukainen ja rehellinen aineiston keräämisestä aineiston analyysiin saakka (Aaltio & Puusa, 2020, s.172). Puusan ja Julkusen (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta puhuttaessa on nostettava tutkijan rooli tutkimusprosessissa. He toteavat, että on tärkeää tunnistaa sekä tunnustaa tutkijan oma rooli ja sen tuoma subjektiivisuus tutkimukselle. Heidän mukaansa tutkimuksen aiheen valinnasta, tutkimusmenetelmään ja sitä kautta aineiston analyysiin saakka on tutkijan oma tausta kiinteästi osa tutkimusta. He painottavat myös, että laadullista tutkimusta tehdessä, on hyvä tiedostaa, ettei tutkimus ole koskaan täysin objektiivista. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta ilmiön syvälinen ymmärtäminen ja ilmiön mahdollisimman laaja sekä rikas kuvaaminen tukevat tutkimuksen uskottavuutta (Puusa & Julkunen, 2020, s.182).

Mielestämme tutkimuksemme uskottavuutta erityisesti vahvistaa käyttämämme fenomenografisen aineiston analyysi. Ensinnäkin itse analyysiä varten teimme paljon tiedonhakuja sekä sisäistämistä ja pohdintaa. Toiseksi aineiston analyysin eri vaiheessa jatkuva vuoropuhelu toistemme kanssa sekä vahva aineistolähtöisyys vahvistivat aineiston analyysin läpinäkyvyyttä ja huolellista kuvaamista. Jokainen aineiston analyysin vaihe dokumentoitiin erikseen, joka mahdollisti mielestämme dynaamisen ja koko ajan kehämäisesti menevän prosessin, jolloin oli mahdollista palata aikaisempiin analyysin vaiheisiin pohtimaan, mutta myös koko ajan etenevän tahdin. Tämä vahvisti mielestämme ilmiön syvälistä ymmärtämistä sekä sen mahdollisimman laajaa kuvaamista.

Aaltion ja Puusan (2020, s.170, 172) mukaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää vakuuttaa tutkimuksen lukija siitä, että tutkimuksen eri vaiheet on käyty kattavasti ja läpinäkyvästi läpi. He toteavat, että tutkimusmenetelmien ja lähestymistapojen vakuuttava perustelu tutkimusongelman kannalta on tärkeää. Heidän mukaansa tutkijan perehtyessä tutkittavaan ilmi-

öön jo aiemman tutkimustiedon ja teorian valossa, vahvistaa tämä toiminta tutkimuksen luotettavuutta. He painottavat, että tutkijan oman esiyymäryksen tiedostaminen ja sen esille tuominen on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Aineiston analyysi on merkittävä osa tutkimuksen luotettavuutta: aineiston analyysiä avattaessa tutkimuksessa on tärkeää panostaa aineiston yksityiskohtaiseen sekä pyrkiä vahvoihin perusteluihin (Aaltio & Puusa, 2020, s.170, 172).

Koimme, että toimimme kattavasti tutkittavaan ilmiöön liittyvää tutkimustietoa sekä teoriaa esille tutkimuksessamme ja saimme tehtyä vuoropuhelua ja ylläpitämään reflektiivistä otetta yllä teoriaa ja tutkimustietoa käsitellessä eri lähteiden avulla. Tutkimuksen menetelmän osalta olemme pystyneet mielestämme tuomaan siitä merkittävää tietoa esille sekä olemme pystyneet perustelemaan sen käytön tutkimuksessamme. Olemme tuoneet esille omaa esiyymärrystämme aiheesta, jotta olemme pystyneet myös mahdollisimman objektiivisesti käsittelemään tutkimusaineistoa. Aineiston analyysin kannalta olemme vahvasti sitä mieltä, että olemme pystyneet kuvailemaan tarkasti ja läpinäkyvästi aineiston analyysin prosessia sekä perustelemaan johtopäätöksiämme aineiston analyysin tuomien tutkimustulosten valossa.

Ilmiön kategorioiden kokonaisuuden onnistumista mielestämme perustelee se, että jokainen yksittäinen kyselylomake vastauksineen voitaisiin sijoittaa tämän kategorioiden kokonaisuuksien sisälle. Fenomenografista ilmiön kategorioiden kokonaisuutta voidaan Huuskon ja Paloniemin (2006) mukaan pitää riittävänä ja aineistoa oikeudenmukaisesti käsiteltävänä kategorisointina, jos yksittäisen tutkittavan vastaus voidaan sisällyttää tähän kokonaisuuteen. Tämä mielestämme vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös se, että toimimme johtopäätöksissä esille tutkimuskysymyksemme ja pyrkimyksemme vastata niihin. On tärkeää pohtia tutkimuksen tarkoituksen valossa sitä, miten tutkimuksen tulokset näyttäytyvät tutkimuskysymysten valossa. Näin pystyimme myös osoittamaan tutkimuksen dynaamisen etenemisen tutkimuksen aiheesta, kohti tutkimuksen johtopäätöksiä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää lähteiden laaja käyttö. Olemme pyrkineet hankkimaan mahdollisimman tuoreen lähdekirjallisuuden ja ylläpitäneet kriittistä linjaa lähteiden valinnassa läpi koko tutkimuksen. Olemme käyttäneet monipuolisesti luotettavia sekä ajankohtaisia lähteitä niin kotimaisesta, kuin ulkomaisestakin tarjolla olevasta lähdekirjallisuudesta ja tutkimuksista. Olemme kiinnittäneet erityistä huomiota lähdemerkintöjen huolelliseen kirjaamiseen. Toimit-

tuamme edellä kuvatun mukaisesti koemme, että tutkimuksemme on toteutettu eettisten tutkimusperiaatteiden mukaisesti. kunnioittamme jokaisen käyttämämme lähdekirjallisuuden kirjoittajien ammatillisuutta toimiessamme näin.

Fenomenografiseen tutkimukseen tutustuminen ja tiedon saavuttaminen siitä, mihin tämä tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmä pohjautui, vahvisti käsitystämme siitä, että valintamme päätyisi nimenomaan fenomenografiseen tutkimukseen, joka vahvistaa tutkimuksemme luotettavuutta. Koska halusimme tutkia päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksiä jaetusta johtajuudesta pandemian aikana, koimme luontevaksi valinnaksi fenomenografisen lähestymistavan. Metsämuurosen (2011, s.112) mukaan Ihmisten käsitykset ilmiöistä tai asioista ovat tutkimuskohteina fenomenografisessa tutkimuksessa. Tällä tutkimuksen lähestymistavalla halutaan tietoa siitä, kuinka ihmiset kokevat, ymmärtävät ja käsittävät ilmiön (Cossham, 2017; Marton, 1968).

Myös aineiston analyysin kannalta, fenomenografinen aineiston analyysi oli mielestämme parhain vaihtoehto, juuri meidän tutkimuksellemme. Aineiston analyysin monipuolisuus, dynaamisuus sekä vahva aineistolähtöisyys, palveli meidän tutkimuksemme tavoitteita siitä, että saimme tietoa johtajien ja varajohtajien käsityksistä jaetun johtajuuden ilmiöistä poikkeusajana.

Puhuttaessa tutkimuksen eettisyydestä on tärkeää muistaa, että eettisyyden tarkastelu kulkee koko tutkimusprosessin ajan mukana (Aaltio & Puusa, 2020, s.167). Tärkeää on siis noudattaa hyviä eettisiä periaatteita jokaisessa vaiheessa tutkimusta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan [TENK] (2012) mukaan tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja sekä tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen on erityisen tärkeää. TENK (2021) painottaa myös, että tutkittavien on myös oltava tietoisia siitä, että tutkimusta tehdään eettisesti kestävien periaatteiden raameissa; tutkimukseen osallistuvien tulee tietää tutkimuksen tarkoitus, kuinka tutkimus toteutetaan sekä se kuinka mahdollisia tuloksia käytetään. Tutkimuksen aineistoa tulee kunnioittaa, unohtamatta sitä, että tutkimuksen aineistoa saa käsitellä vain tutkijat (TENK, 2021). Tietosuojasta sekä tutkittavien yksityisyydestä olemme huolehtineet erittäin tarkasti tutkimuksessamme. Tutkittavien henkilöllisyyttä, työpaikkaa tai muita tietoja, joilla voisi yhdistää tietoja yksittäiseen henkilöön ei ole tutkimuksessa käytetty.

Koska tutkimuksemme tutkimusaineisto kerättiin Oulun Kaupungin 4 päiväkodista, pyysimme tutkimusluvan Oulun kaupungilta. (Liite 3.) Kun olimme saaneet tutkimusluvan Oulun kaupungilta, lähetimme 4 eri Oululaisen päiväkodin johtajalle tutkimukseen osallistumisen pyynnön

(Liite 4.), jossa kerroimme tutkimuksestamme ja tutkimuksen aineiston keruumenetelmistä. Liitimme tähän pyyntöön saamamme tutkimusluvan.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa emme kysyneet henkilötietoja, vaan jokainen vastaus tuli meille myös anonyyminä Webprol- ohjelman avulla. Näin ollen tutkittavien yksityisyys säilyi koko tutkimuksen ajan. Aineiston käsittelyssä olimme huolellisia sekä tuhosimme aineiston hetken jälkeen, kun aineisto oli käsitelty. Tutkimuksen aineistoa käsitelivät ainoastaan tutkimuksen tutkijat.



## 6. Pohdinta

Tutkimuksemme aiheen valinta oli meille molemmille alusta asti selvä; tahdomme tutkia johtajuutta. Se, mihin kontekstiin johtamisen tutkimuksen sijoitamme, haki paikkaansa aluksi. Rajasimme tutkimuksemme ajankohtaisuuden, jonka jälkeen huomasimme pohtivamme käsityksiämme jaetusta johtajuudesta. Näin määrittyi yhteinen kiinnostuksemme nimenomaan ajankohtaiseen Covid19-pandemian aiheuttamaan uuteen tilanteeseen varhaiskasvatuksen kentällä sekä jaettuun johtamiseen. Saavuttaaksemme mahdollisimman kattavan sekä luotettavan tutkimuksen, tahdoimme rajata sen vielä koskemaan nimenomaan johtajien ja varajohtajien välillä tapahtuvaa jaettua johtajuutta.

Jotta pystyimme tutkimaan jaettua johtajuutta, meidän oli tärkeää ymmärtää mitä ja millaista johtajuus varhaiskasvatuksessa on. Kuten Halttunen (2019) toteaa väitöskirjassaan, on merkittävää ymmärtää päiväkodin työyhteisön sisällä mitä päiväkodinjohtajuus on ja mitä sekä miten johtajuutta voitaisiin jakaa, jotta voitaisiin edistää jaettua johtajuutta. Tästä näkökulmasta lähdimme liikkeelle tutkimuksemme teoriassa, koska ilman ymmärrystä päiväkodin johtajuudesta ja jaetusta johtajuudesta, tutkimuksessa eteneminen sekä aineiston analysointi olisi ollut mielestämme mahdotonta.

Tutkimuksen metodologia vaiheessa kävimme runsaasti keskustelua ja vuoropuhelua tutkimusaiheen, tutkimuskysymysten sekä tutkimusmenetelmän kanssa. Näin aloittelevina tutkijoina koimme, että tämä vaihe vaati paljon aikaa ja syventymistä, mutta samalla myös varmisti meidän käsitystämme siitä, millaista tutkimusta halusimme tehdä sekä mikä tutkimusmenetelmä edesauttaisi meitä saavuttamaan tutkimuksen tavoitteita. Vahva halumme tutkia johtajien ja varajohtajien käsityksiä jaetusta johtajuudesta osoitti meidät fenomenografisen tutkimuksen puolelle. Tämä tutkimuksen lähestymistapa loi meille mahdollisuuden avata näitä käsityksiä jaetun johtajuuden ilmiöistä, niiden samankaltaisuuksien sekä eroavaisuuksien näkökulmista yksilöiden välillä.

Kokemuksemme mukaan aineiston analysointi fenomenografisen lähestymistavan mukaisesti on työläs ja melko vaihtelevasti etenevä prosessi, koska se on aineistolähtöistä, jossa täytyy pysyä lojaalina itse aineistolle ja sulkea pois oma esiyymmärryksemme aiheesta. Tutkijan position pohdinta tutkimuksen kannalta on merkittävää; eli kuinka paljon tutkija itse vaikuttaa tutkimuksen aineiston käsittelyyn omien intressien ja oletusten kautta (Aaltonen & Högbacka, 2015, s.13–14). Tämän koimme melko vaativaksi ja jopa mahdottomaksi. Pohdimme sitä,

kuinka mahdollista on täysin sulkea oma esiyymmärrys aiheesta. Toisaalta tämänkaltainen aineiston analysointi tuo tutkimukselle vahvasti oman ainutlaatuisuuden. Parityöskentely toi meille mahdollisuuden jatkuvaan reflektioon, joka pakotti tiedostamaan omien kokemusten ja olettamusten kyseenalaistamisen. Pohdintaa suoritettaessa oli mielenkiintoista huomata, kuinka esiyymmärryksemme vastasi useassa asiayhteydessä tutkimuksen tuloksia.

Yhteinen kiinnostus johtajuutta sekä ajankohtaisia asioita kohtaan sai meidät pohtimaan pro gradu –tutkielman tekemistä yhteistyönä. Ideoimme tätä yhdessä ja huomasimme yhteistyön sujuvan hyvin mutkattomasti. Heti alkuvaiheessa tunnistimme samankaltaisten ajatusten ohella yhtenäisen tavan työskennellä, joka on toiminut hyvin koko tutkimusprosessin ajan. Tämä kaikki edellä mainittu on mahdollistanut aiheen kriittisen tarkastelun sekä asioiden syvällisen pohdinnan. Aineiston analysointi on kokemuksemme mukaan ollut monipuolista sekä kriittistä vuoropuhelunne myötä.

Parityöskentely mahdollisti omakohtaisen kokemuksen jaetusta johtajuudesta. Itsensä johtamisen taidon myötä kykenimme rakentavasti sekä tavoitteellisesti keskustelemaan ja suunnittelemaan tapaa, jolla toteutamme tutkimuksemme sekä jakamaan ja hyödyntämään omaa asiantuntijuutta ja osaamista.

Tutkimuksemme perusteella tahdomme uskoa, että poikkeusaika on opettanut varhaiskasvatyksiköissä jaetun johtajuuden toimintatapoja. Tämän myötä on varmasti mahdollista syventää varhaiskasvatusmaailmaa syvemmälle jaetun johtajuuden toimintakulttuuriin, jossa johtajuutta jaetaan nykyaikaiseen tyyliin enemmän ja laajemmin koskettamaan myös esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajia ja muuta työyhteisöä.

Tutkimuksen edetessä näimme useita mielenkiintoisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Kiinnostuksemme jaettua johtajuutta kohtaan syveni entisestään. Aineistoon perehtyessämme huomasimme jaetun johtajuuden olevan tänä päivänä tutkittu aihe, joka kertoo sen nykyaikaisuudesta sekä laajasta kiinnostuksesta sekä tutkimuksen tarpeesta. Tutkimuksemme on varsin suppea, sillä olemme sitoneet sen koskemaan tiettyä, lyhyttä ajanjaksoa ja haastatteluotantamme on pieni. Uskomme tämän kuitenkin antavan luotettavan vastauksen tutkimuskysymyksiimme pro-gradu tutkielman määrittelevässä viitekehyksessä.

Tätä tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa muun muassa tutkimalla tutkimuksessamme mukana olleiden johtajien ja varajohtajien työyhteisöiden jäsenten kokemuksia esimiestoiminnasta poikkeusaikana; työyhteisön jäsenten vastauksia olisi mielenkiintoista peilata esimiesten

vastauksiin. Jaetun johtamisen tutkimuksen kautta saadaan tietoa, jonka pohjalta yksilökeskeistä johtamiskulttuuria voidaan uudistaa osallistavampaan suuntaan, jolloin henkilöstöä otetaan mukaan johtajuuden jakamiseen (Heikka, 2016, s. 29). Poikkeustilanteen vaikutuksia varhaiskasvatuksen laatuun olisi mielenkiintoista tutkia myös laajemmin; millä tavalla henkilökunnan ja vanhempien näkemykset, käsitykset ja kokemukset vastaavat toisiaan. Jaetun johtajuuden tutkiminen antaa mahdollisuuden moneen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe varhaiskasvatuksen kentällä mielestämme olisi myös itsensä johtamisen taidon kehittäminen sekä sen merkitys, mahdollisuus sekä vaikutus laajassa jaetussa johtajuudessa koskettaen koko työyhteisöä.

Koemme, että olemme onnistuneet tutkimuksemme toteutuksessa tavoitteidemme mukaisesti. Parityöskentelyn mahdollisuudet ylittivät odotuksemme, keskusteluidemme kautta saavutimme lukuisia uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen liittyen. Tämän avulla tutkimuksemme syveni ja löysimme kerta toisensa jälkeen itsemme haastamassa toisiamme mielenkiintoiseen pohdintaan varhaiskasvatuksen sekä jaetun johtajuuden teemojen ympärillä. Yhdessä läpikäyty oppimisprosessi on opettanut meille paljon uutta tieteellisen tutkimuksen tekemiseen liittyen.

Oman mielenkiintoisen lisänsä tutkimusprosessiin toi se, että välillämme on 1500 kilometriä, yksi aikavyöhyke sekä hyvin erilaiset elämäntilanteet. Tästä huolimatta olemme onnistuneet tuottamaan eheän kokonaisuuden, jossa tutkimuksen runko on suunniteltu yhdessä, sisältö toteutettu parhaillaan niin, että Ida on aloittanut lauseen ja Annakaisa kirjoittanut loppuun. Lähdekirjallisuutta on luettu yhdessä videopuheluiden välityksellä puhumattakaan aineiston analysointiin käytettyjen puhelutuntien määrästä. Tämä kaikki on sujunut ongelmitta nykytekniikan tarjoamien mahdollisuuksien avulla.

Tämä opettavainen tutkimusprosessi, meidän ensikosketuksemme tutkimuksen maailmaan, mahdollistui yhtenäisten tavoitteiden sekä saumattoman yhteistyön avulla. Kiitämme suuresti ohjaajaamme Taina Kyrönlampea, joka asiantuntevalla, kannustavalla ja lempeällä ohjauksella johdatti meitä tällä tutkimuksen polulla alusta loppuun saakka.

## Lähteet

- Aaltio, I & Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Juuti, P & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Aaltonen, S. & Högbacka, R. (2015) Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere, Tampere University Press. Haettu osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99323>
- Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R. (1999). Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care. *Qualitative health research*, 9(2), pp. 212-226. doi:10.1177/104973299129121794. Haettu osoitteesta: <https://journals-sagepub-com.pc124152.oulu.fi:9443/doi/abs/10.1177/104973299129121794>
- Cossham, A. F. (2018). An evaluation of phenomenography. *Library and Information Research*, 41(125), pp. 17-31. doi:10.29173/lirg755. Haettu osoitteesta: <https://www.lirjournal.org.uk/index.php/lir/article/view/755>
- Eerola-Pemmanen, P., Vuorisalo, M. & Raittila, R. (2017). Johdatus varhaiskasvatukseen. Teoksessa Koivula, M., Siippanen, M. (toim.) Valloittava Varhaiskasvatus. Tampere. Vastapaino. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686532>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>
- Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampere University Press. Haettu osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Jyväskylä. PS-Kustannus. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-754-6>
- Halttunen, L. (2009). Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/22480>
- Halttunen, L., Sims, M., Waniganayake, M., Hadley, F., Bøe, M., Hognestad, K., Heikka, J. (2019). Working as early childhood centre directors and deputies : perspectives from Australia, Finland and Norway. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta:

- <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65319/Wor-king%20as%20early%20childhood%20centre%20directors%20and%20deputies%20Halttunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Han, F. & Ellis, R. A. (2019). Using Phenomenography to Tackle Key Challenges in Science Education. *Frontiers in psychology*, 10, p. 1414. doi:10.3389/fpsyg.2019.01414. Haettu osoitteesta: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6603223/>
- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. PS-Kustannus. Jyväskylä. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524517546>
- Heikka, J. & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European early childhood education research journal*, 21(4), pp. 568-580. doi:10.1080/1350293X.2013.845444. Haettu osoitteesta: <https://www.tandfonline.com/pc124152.oulu.fi:9443/doi/full/10.1080/1350293X.2013.845444>
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. (2013). Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. *Educational management, administration & leadership*, 41(1), pp. 30-44. doi:10.1177/1741143212462700. Haettu osoitteesta: <http://ecadmin.wdfiles.com/local--files/leadership-administration/Distributed%20Leadership%20within%20EC.pdf>
- Hirsjärvi S. & Hurme H. (2015) Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>
- Hujala, E. (2013.) Contextually defined leadership. Teoksessa: E, Hujala., M, Waniganayake., J, Rodd. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere University Press. Haettu osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406061621>
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013) Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E, Hujala., M, Waniganayake., J, Rodd. (toimin.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. (s.213-233.) Tampere University Press. Haettu osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311131585>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Varhaiskasvatuksen perustehtävä ja johtajuus. Teoksessa E, Hujala & L, Turja. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. PS-kustannus. Jyväskylä. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523700758?error=Wrong-Library>

- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). FENOMENOGRAFIA LAADULLISENA TUT- KIMUS- SUUNTAUKSENA KASVATUSTIETEISSÄ. *Kasvatus* 37 (2), 162–173. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos 2006. Haettu osoitteesta: <https://www.doria.fi/handle/10024/57066>
- Jackson, S. (2000). A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, Vol. 14 No. 3/4, 2000, pp. 166-178. 5 MCB University Press. Haettu osoitteesta: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02689230010359174/full/pdf?title=a-qualitative-evaluation-of-shared-leadership-barriers-drivers-and-recommendations>.
- Järvinen K. (2018) Ammatillinen käyttäytyminen Tie onnistumiseen. Alma Talent.
- Jones, C. A. 1. & Pound, L. (2008). Leadership and management in the early years: From principles to practice. Maidenhead, England ; New York: Open University Press/McGraw-Hill Education. Haettu osoitteesta: <http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=0&sid=383b2109-44c0-495b-b4d9-6cb707134cb6%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=234319&db=e000xww>
- Juusenaho, R. (2008) Pedagoginen johtajuus. Teoksessa E, Hujala., E, Fonsén. & J, Heikka. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä- tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. (s.21–27.) Kasvatus- ja opetusalan johtajuus –projekti, Opettajankoulutuslaitos Varhaiskasvatuksen yksikkö, Tampereen Yliopisto. Haettu osoitteesta: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen\\_johtajuuden\\_ytimessa\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Juuti, P. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino.
- Juuti, P. (2017). Jaetun johtajuuden taito (2. painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524517683>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5., uudistettu painos.). PS-kustannus. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-659-4>
- Karila, K. (2004). Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa: Päiväkodin johtaja on monitaituri. (toim.) Lastentarhanopettajaliitto. Erweko Painotuote Oy. Haettu osoitteesta: <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M., Lammintakanen, J. (2017). Työhyvinvoinnin johtaminen: Käytäntöjä ja kokemuksia

- Elvo-hankkeesta. University of Eastern Finland. Haettu osoitteesta: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn\\_isbn\\_978-952-61-2446-9.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf)
- Kupila, P. (2020). Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. Varhaiskasvatuksen käsikirja. PS-kustannus. Jyväskylä. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibrary.com/book/9789523700758?error=WrongLibrary>
- Makkonen, M. (2013). PÄIVÄKOTIJOHTAJUUDEN MONET VALINNAT: Päiväkodin johtajan työ ja lapsiryhmien sijoittamista koskevat päätökset päiväkodin johtajien kokemana. VARHAISKASVATUS TÄNÄÄN. Suomen Varhaiskasvatus ry:n verkkolehti helmikuu 2013 (s. 1–6). Haettu osoitteesta: <https://ecef.org/julkaisut/arkisto/>
- Manka M. & Manka M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Media. Haettu osoitteesta: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.pc124152.oulu.fi:9443/teos/GAHBJXC-TEB#/kohta:5\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)\(\(20\)\(\(\(Sosiaalisen\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)oman\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\)\(\(20\):-5.2\(\(20\)Johtaminen\(\(20\)sosiaalisen\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)oman\(\(20\)rakentajana\(\(20\):Perinteinen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)piste:b1721](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.pc124152.oulu.fi:9443/teos/GAHBJXC-TEB#/kohta:5((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)TY((d6)YHTEIS((d6)((20)(((Sosiaalisen((20)p((e4)((e4)oman((20)kehitt((e4)minen)((20):-5.2((20)Johtaminen((20)sosiaalisen((20)p((e4)((e4)oman((20)rakentajana((20):Perinteinen((20)johtaminen((20)piste:b1721)
- Marton, F. (1986). Phenomenography- A research Approach to Investigating Different Understandings of Reality. Journal of Thought Vol. 21, No. 3 (Fall 1986), pp. 28–49. Caddo Gap Press. Haettu osoitteesta: [https://www.jstor.org/stable/42589189?seq=11#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/42589189?seq=11#metadata_info_tab_contents)
- Metsämuuronen, J., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Reinikainen, K., Virtanen, J., Rantala, T., . . . Benkö, S. S. (2011). Laadullisen tutkimuksen käsikirja (1. uudistettu laitos, e-kirja 1. p.). Helsinki: Methelp. Haettu osoitteesta: <https://www.booky-fi.pc124152.oulu.fi:9443/lainaa/1233>
- Nivala, V. (1999). Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Haettu osoitteesta: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61652>
- Nordbäck, E. (2018) Shared Leadership in Global Virtual Teams: Building Conditions for its Emergence and Team Effectiveness. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS; 174/2018. Haettu osoitteesta: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/33885>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2020. Varhaiskasvatukseen, kouluille, oppilaitoksille ja korkeakouluille päivitettyt suositukset koronaviruksen ehkäisemiseksi. Haettu osoitteesta: <https://minedu.fi/-/varhaiskasvatukseen-kouluille-oppilaitoksille-ja-korkeakouluille-paivitetty-suositukset-koronaviruksen-ehkaisemiseksi->

- Opetushallitus. (2021) Varhaiskasvatus. Haettu osoitteesta: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus>
- Oulun Kaupunki. (2020) Koronasuoritusten vaikutukset varhaiskasvatukseen 9.2.2021 saakka. <https://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/ajankohtaista/>
- Oulun kaupunki. (2020). Infektio-oireisia lapsia ei päiväkotiin ja kouluun keskiviikosta 25.3.2020 alkaen. <https://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/ajankohtaista/>
- Oulun Kaupunki. (2020). Pahentunut koronatilanne toi uusia linjauksia päiväkotien, koulujen, oppilaitosten ja nuoristalojen toimintaan. <https://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/ajankohtaista/>
- Oulun Kaupunki. (2020). Uusi maskisuositus varhaiskasvatukseen ajalle 26.11.–18.12. Haettu osoitteesta: <https://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/ajankohtaista/>
- Oulun Kaupunki. (2020). Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen rajoitukset poistuvat 14. Toukuuta. Haettu osoitteesta: <https://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/ajankohtaista/>
- Oulun Kaupunki. (2020). Varhaiskasvatusta koskevat suositukset 18. tammikuuta saakka. Haettu osoitteesta: <https://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/ajankohtaista/>
- Puroila, A-M. (2004). Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Teoksessa: Päiväkodin johtaja on monitaituri. Lastentarhanopettajaliitto. Erweko Painotuote Oy. Haettu osoitteesta: <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Puusa, A. (2020) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: Juuti, P & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: P, Juuti & A, Puusa. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020) Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: P, Juuti. & A, Puusa. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Rodd, J. (2013). Leadership in early childhood the pathway to professionalism. Berkshire, England: Open University Press. Haettu osoitteesta: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=NpdTBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=leadership+in+early+childhood+education&ots=mDfarJIDqw&sig=3qYT1cSdDTfag3bsT3pQxWuu3q8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=NpdTBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=leadership+in+early+childhood+education&ots=mDfarJIDqw&sig=3qYT1cSdDTfag3bsT3pQxWuu3q8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

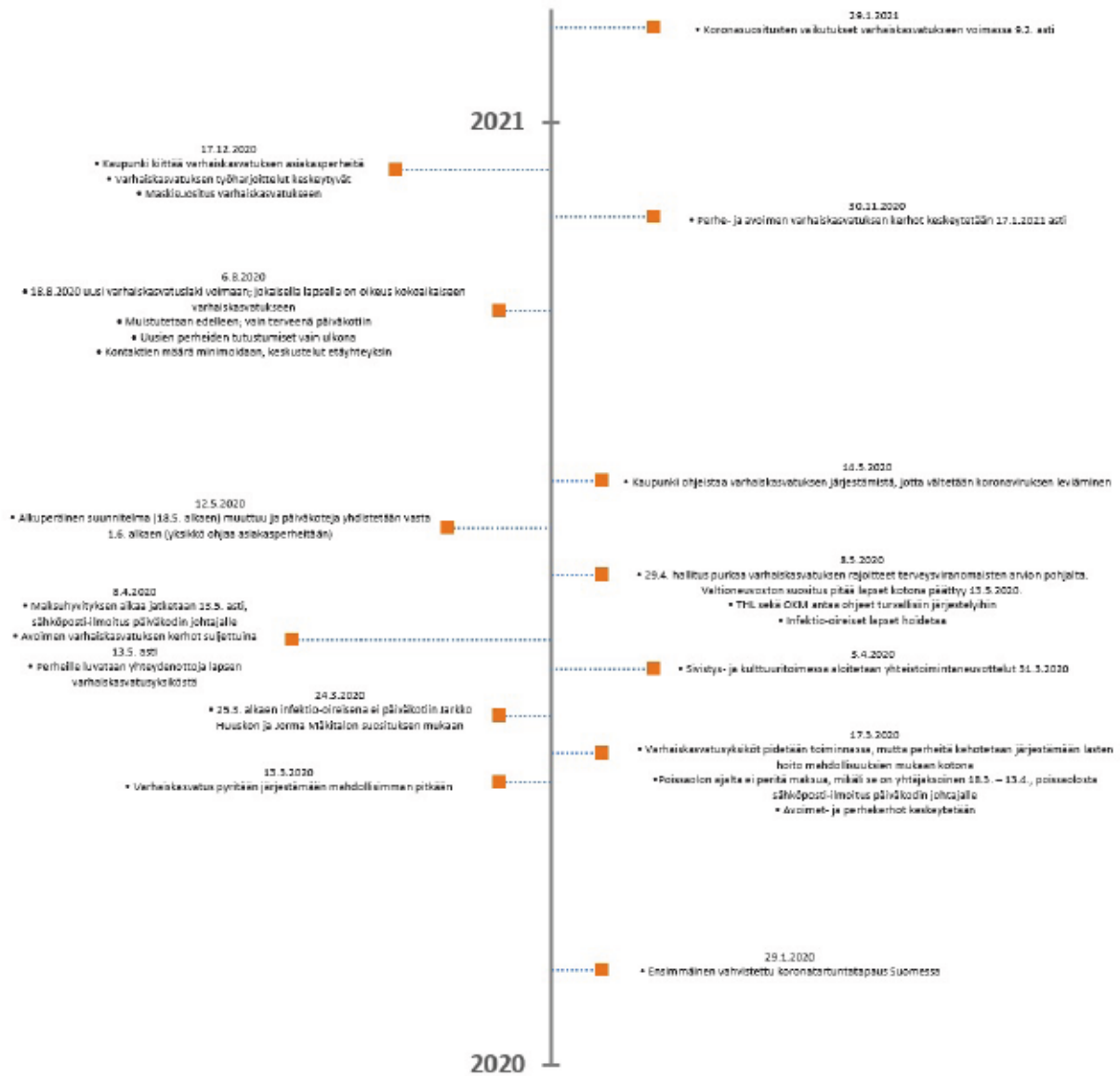


- Rodd, J. (2015). *Leading change in the early years: Principles and practice*. Berkshire, England: Open University Press. Haettu osoitteesta: [https://oulu.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=4193796030006252&institutionId=6252&customerId=6245](https://oulu.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=4193796030006252&institutionId=6252&customerId=6245).
- Ropo, A. (2011) *Johtajuuden ilmiö : johtajaominaisuuksista kokomuksellisiin konstruktioihin*. Tampere University Press. Haettu osoitteesta: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66208/johtajuuden\\_ilmio\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66208/johtajuuden_ilmio_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rytönen, K. (2019) *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Seretin, L. (2004) *Päiväkodin johtaja on monitaituri* Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Erweko Painotuote Oy. Haettu osoitteesta <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2021). *Työhyvinvointi*. Haettu osoitteesta: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Söyrinki, T. (2013) *Varhaiskasvatuksen johtajuus- yhteinen prosessi*. Teoksessa E, Hujala., E, Fonsén & J, Heikka. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä- tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. (s.62-75.) Kasvatus- ja opetusalan johtajuus –projekti, Opettajankoulutuslaitos Varhaiskasvatuksen yksikkö, Tampereen Yliopisto. Haettu osoitteesta: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen\\_johtajuuden\\_ytimessa\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E., Saari S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 1994. West-Point Oy. Rauma.
- Terävä, K. & Mäki-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö. Tampere. Haettu osoitteesta: [https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)
- Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos, (2020). *Koronaviruksen tarttuminen ja itämisaika*. Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/koronaviruksen-tarttuminen-ja-itamisaika>
- Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos, (2020). *Koronavirus COVID-19*. Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>
- Thornton, K. & Cherrington, S. (2014). *Leadership in professional learning communities*. *Australasian journal of early childhood*, 39(3), pp. 94-102. doi:10.1177/183693911403900312

- Haettu osoitteesta: <http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3ccaf094-d780-4283-adc4-dda54ae24ece%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=103119011&db=asn>
- Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Haettu osoitteesta: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/305912>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2021). Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. Haettu osoitteesta: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje#3>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Haettu osoitteesta: <https://www.elibrary.com/book/9789520400118>
- Työterveyslaitos, 2021. Työhyvinvointi. Haettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyoohyvinvointi/>
- Valtioneuvosto, (2020). Valtioneuvosto vahvisti periaatepäätöksellä eilisen linjauksen varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen rajoitteiden purkamisesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtioneuvoston viestintäosasto. Haettu osoitteesta: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valtioneuvosto-vahvisti-periaatepaatoksella-eilisen-linjauksen-varhaiskasvatuksen-ja-perusopetuksen-rajoitteiden-purkamisesta>
- Valtioneuvosto, (2020). Valtioneuvoston linjaukset varhaiskasvatuksen, esiopetuksen, perusopetuksen, lukio- ja ammatillisen koulutuksen, korkeakoulutuksen, vapaan sivistystyön sekä taiteen perusopetuksen järjestäjille koronavirustartuntojen leviämisen hidastamiseksi. Haettu osoitteesta: <https://minedu.fi/-/valtioneuvoston-linjaukset-suosituksista-varhaiskasvatuksen-esiopetuksen-perusopetuksen-lukio-ja-ammattillisen-koulutuksen-korkeakoulutuksen-vapaan-sivist>
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Haettu osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. (2018). Opetushallitus. Puna-Musta Oy. Helsinki. Haettu osoitteesta: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)
- Virtanen, P. & Sinokki M. (2014). Hyvinvointia työstä Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma. Helsinki.
- Yates, C., Partridge, H. & Bruce, C. (2012). Exploring information experiences through phenomenography. *Library and Information Research*, 36(112), pp. 96-119.

doi:10.29173/lirg496. Haettu osoitteesta: <https://www.lirgjournal.org.uk/index.php/lir/article/view/496>

# Liite 1 / Appendix 1



## Liite 2 / Appendix 2

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilökunnan kuuleminen</li><li>• kontaktien siirtyminen teamssiin</li><li>• työyhteisön kannustaminen</li><li>• yhteinen osallisuus</li><li>• yhteistyön lisääntyminen</li><li>• avoimuus (2)</li><li>• luottamus</li><li>• arvostus</li><li>• rakentava keskustelu</li><li>• näkemysten ja mielipiteiden vaihto</li><li>• työnjaon selkeys</li><li>• saumaton työparityöskentely johtajan ja varajohtajan välillä (2)</li><li>• työtehtävien suunnittelu (2)</li><li>• työtehtävien jakaminen</li><li>• johtaja ja varajohtaja tapaavat vähintään kerran kahdessa viikossa</li><li>• hyvä vuorovaikutus (3)</li><li>• säännölliset keskustelut (6)</li><li>• Teams toimii hyvin.</li><li>• neuvoja saa tarvittaessa alueen yhteistyöstä</li><li>• asioihin tulee ainakin kaksi näkökulmaa</li><li>• luotettavuus auttaa molempia työssään</li><li>• ymmärrys siitä, että yhdessä pystytään enemmän</li><li>• riittävä aika keskusteluille (2)</li><li>• näkökulmien erilaisuuksien esiin tuleminen</li><li>• säännöllinen yhteistyö pysynyt (2)</li><li>• aluejohtaja kerran kk aluekokous</li><li>• alueellinen yhteistyö vähentynyt</li><li>• alueellinen yhteistyö pysynyt samana</li><li>• vastuita ja järjestelyjä mietitty vj ja johtajan välillä</li><li>• työpari</li><li>• vastuunjakaja</li><li>• enemmän aikaa keskustella, kun johtaja läsnä</li><li>• yhteisöllisyyden väheneminen (2)</li><li>• johtajan läsnäolo lisääntynyt</li><li>• tiivis yhteistyö säilyy koronan jälkeenkin</li><li>• vastuun jakaminen lisääntynyt</li><li>• yhteistyö lisääntynyt</li><li>• varajohtaja tärkeä kuuntelija työyhteisössä</li></ul> | <b>VUOROVAIKUTUS (51)</b> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksinäisyyden lisääntyminen</li> <li>• Vastuu työntekijöiden terveydestä</li> <li>• vastuu turvallisuudesta</li> <li>• Henkinen kuormittavuus altistusten ja koronarajoitteiden vuoksi (2)</li> <li>• kasvanut työkuorma (3)</li> <li>• varajohtajan vastuunkanto useasta asiasta, johtajalle tukea</li> <li>• työn jakaminen vähentää kuormittavuutta (2)</li> <li>• korona-aika tuonut yksinäisyyttä, kasvokkain tapahtuva kommunikointi jäänyt (2)</li> <li>• kollegat iso tuki</li> <li>• vertaistuki heikompaa etäyhteyksillä (alueellinen)</li> <li>• varajohtajan tärkeys korostunut johtajalle</li> <li>• jaksamisen tuen tarve lisääntynyt (vj 2)</li> <li>• omasta jaksamisesta huolehtiminen korostunut</li> </ul> | <b>HENKILÖKOHTAINEN TYÖHY-<br/>VINVOINTI (30)</b> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ajansäästö etäkokouksien avulla (2)</li> <li>• johtaja enemmän päiväkodilla läsnä (2)</li> <li>• etäkokoukset</li> <li>• riittävä aika varajohtajan tehtäville</li> <li>• tehtävien nopeampi ja perusteellisempi tekeminen</li> <li>• työn tehokkuus lisääntynyt</li> <li>• johtajan suurempi läsnäolo (2)</li> <li>• ajankäytön tehostuminen (2)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>AJANHALLINTA (12)</b>                          |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uuden tiedon vastaanotto</li> <li>• johtaja ja varajohtaja varmistaa tiedonkulun (3)</li> <li>• yhteyden pito vanhempiin lisääntynyt sähköisten viestimien kautta</li> <li>• tiedotusvälineiden seuraaminen</li> <li>• tilannekatsaukset vähintään viikottain.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>TIEDONKULKU (8)</b>                            |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko ajan oltava tavoitettavissa</li> <li>• valmiustilassa oleminen (2)</li> <li>• ohjeiden noudattamisen valvonta</li> <li>• yhteinen vastuunkanto</li> <li>• asioihin ennakoiminen ja reagointi</li> <li>• koko ajan oltava valmiudessa</li> <li>• poissaolojen järjestelyiden vähentyminen</li> <li>• enemmän arjen organisointia</li> <li>• ennakoinnin lisääntyminen ja korostuminen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>MUUTOKSEEN REAGOINTI (10)</b>                  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ryhmissä paikkaaminen (resurssihenkilö) (2)</li> <li>• varajohtajan työpanos keväällä johtamistehtäviin</li> <li>• varajohtajan vastuunkanto useasta asiasta, johtajalle tukea</li> <li>• varajohtajan tietoisuus omasta tehtävästä</li> <li>• varajohtaja resurssiopettajana</li> <li>• varajohtajan osaaminen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Varajohtajan työnkuva (37)</b>                 |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• varajohtajan oma-aloitteisuus</li> <li>• suojavälineiden riittävydestä vastaaminen</li> <li>• sijaisjärjestelyiden lisääntyminen (2)</li> <li>• varajohtajan paremmat tvt-taidot</li> <li>• vj:n tehtäväkuva ei muuttunut (2)</li> <li>• vastuun lisääntyminen (Vj)</li> <li>• vj:n tehtäväkuva muuttuu, jos johtaja sairastuisi koronaan ja johtajan työtehtävät menisivät hänelle</li> <li>• vj enemmän johtajan oikea käsi</li> <li>• vastuu lisääntynyt</li> <li>• varajohtajalle oma tila työskennellä</li> <li>• varajohtajalla mahdollisuus tutustua laajemmin päiväkodinjohtajan työtehtäviin</li> <li>• vj:n osallisuus johtamistehtävän hoidossa</li> <li>• sijaistaminen mahdollistuu ja helpottuu (2)</li> <li>• varajohtajaa tekee titanian työvuorototeumat (2)</li> <li>• varajohtaja tekee laskujen tilisöinnit ja tarkastukset (2)</li> <li>• vj:llä omat hallinnolliset työt</li> <li>• Vj:enemmän mukana johtamistyössä</li> <li>• Vj enemmän läsnä johtajakokouksissa (2)</li> <li>• vj työ määrä lisääntynyt lapsiryhmässä (2)</li> <li>• vastuu lasten terveydestä</li> <li>• vastuu turvallisuudesta</li> <li>• vj voi johtajan pyynnöstä tehdä muitakin asioita</li> <li>• vj tekee ostotilaukset</li> </ul> |                                      |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen siirtyminen yksittäistason päivittäisjohtamiseen</li> <li>• johtajan pedagoginen tietämys lisääntyy</li> <li>• johtajan mahdollisuus keskittyä johtamiseen</li> <li>• johtajan mahdollisuus keskittyä pedagogiseen johtamiseen</li> <li>• työvuorosunnittelu johtajalle</li> <li>• asiakasjohtaminen keskiössä</li> <li>• johtajat etätöihin. (2)</li> <li>• Etätöyt osana työarkea</li> <li>• Johtajuuden merkitys korostunut korostunut</li> <li>• toiminnan sopeuttaminen kriisiajan haasteisiin</li> <li>• henkilökunnan poissaoloista johtuvat lisätöyt</li> <li>• johtaja ei kippaa omia tehtäviä vj:lle.</li> <li>• henkilöstöjohtaminen lisääntynyt</li> <li>• vastuu lisääntynyt</li> <li>• vastuu lasten terveydestä</li> <li>• vastuu turvallisuudesta</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>Johtajan työnkuva (18)</b></p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• varajohtajan perehdyttäminen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                             |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteinen vastuunkanto</li> <li>• vastuun jakaminen lisääntynyt johtajan ja varajohtajan välillä koronaviruksen myötä</li> <li>• työtehtävien jakaminen työyhteisössä</li> <li>• johtajuutta jaettu</li> <li>• johtajuutta jaettu sekä varajohtajan, että työyhteisövaltuutetun kesken</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• henkilöstöasioiden tarkastelua yhdessä varajohtajan kanssa</li> <li>• työillat ja pedakahvilat suunnitellaan yhdessä vj: kanssa.</li> <li>• talon pedagogisen suunnan tarkastelua yhdessä vj:n kanssa</li> <li>• varajohtaja mahdollistaa omalla toiminnallaan johtajan tukemisen työssään</li> <li>• Luovuuden lisääntyminen</li> <li>• rakentava keskustelu</li> <li>• näkemysten ja mielipiteiden vaihto</li> <li>• saumaton työparityöskentely johtajan ja varajohtajan välillä (2)</li> <li>• työtehtävien suunnittelu (2)</li> <li>• työtehtävien jakaminen</li> <li>• asioihin tulee ainakin kaksi näkökulmaa</li> <li>• luotettavuus auttaa molempia (johtaja ja varajohtaja) työssään</li> <li>• ymmärrys siitä, että yhdessä pystytään enemmän</li> <li>• riittävä aika keskusteluille (2)</li> <li>• näkökulmien erilaisuuksien esiin tuleminen</li> <li>• työpari.</li> <li>• johtajuuden jakaminen</li> </ul> | <p><b>Asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen johtajan ja varajohtajan välillä (23)</b></p> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• työyhteisölle varajohtaja ja johtaja tasavertainen työpari</li> <li>• työyhteisö ei jää tyhjän päälle, jos johtaja pois</li> <li>• varajohtaja tärkeä kuuntelija työyhteisössä</li> <li>• henkilökunnan tsemppaamisen tarve lisääntynyt (2)</li> <li>• Henkilökunnan kuuleminen (4)</li> <li>• positiivisen työvireen ylläpitäminen (2)</li> <li>• johtajaa tarvitaan luotsaamaan työyhteisö kriisiajan läpi</li> <li>• Vastuu työntekijöiden terveydestä</li> <li>• Työyhteisössä tärkeää olla henkilö, jolta saa tukea</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>Työyhteisön hyvinvointi (14)</b></p>                                                  |



## Liite 3 / Appendix 3



**Oulun kaupunki**  
Varhaiskasvatusjohtaja  
Miia Kemppi  
Sivistys- ja kulttuuripalvelut  
Varhaiskasvatus

**Tutkimuslupapäätös § 9/2021**

22.01.2021 OUKA/810/07.01.04.02/2021

**Asia Tutkimuslupa, varhaiskasvatus Luoma Annakaisa ja Ohtamaa Ida**

Asianosainen Annakaisa Luoma ja Ida Ohtamaa

Selostus asiasta Tutkimuksessa perehdytään päiväkotinjohtajien ja päiväkodin varajohtajien kokemuksiin jaetusta johtajuudesta koronaviruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa.

Tutkimuksen valmistumisajankohta on kesä 2021.

**Päätös perusteluineen**

Myönnän tutkimusluvan hakemuksen mukaisesti.

Allekirjoitus

Miia Kemppi  
Varhaiskasvatusjohtaja  
puh. 044 703 5302

Ilmoitus otto-oikeutetulle viranomaiselle

Ei  Kyllä

Otto-oikeusviranomainen: Sivistys- ja kulttuurilautakunta

Tiedoksiantaminen Annakaisa Luoma  
Ida Ohtamaa

Allekirjoitettu sähköisesti Oulun kaupungin asianhallintajärjestelmässä 22.01.2021 13:09  
Kemppi Miia, Varhaiskasvatusjohtaja

## **Liite 4 / Appendix 4**

Hei,

Olemme kaksi Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan maisterivaiheen (erityisesti varhaiskasvatuksen) koulutusohjelman opiskelijaa. Tarkoituksenamme on kerätä alkuvuodesta 2021 aineistoa Pro-Gradu tutkielmaa varten.

Kevät 2020 oli poikkeuksellinen maailmanlaajuisesti. 11.3.2020 WHO eli maailman terveysjärjestö julisti maailmanlaajuisen pandemian COVID-19 viruksen voimakkaan leviämisen vuoksi. Pandemia aiheutti silloin ja aiheuttaa edelleen suuria kysymyksiä, huolta ja poikkeustoimenpiteitä myös varhaiskasvatuksen piirissä.

Tämän vuoksi koemmekin tärkeänä ja erittäin mielenkiintoisena tutkia jaetun johtajuuden kokemuksia, mutta myös sen tärkeyttä tällaisen poikkeustilanteen aikana.

Tutkimuksen lähtökohtana on kuvailla päiväkodin johtajien sekä samaisen päiväkodin varajohtajien kokemuksia jaetusta johtajuudesta poikkeustilanteessa.

Tarkoitus on toteuttaa tutkimuksen aineistonkeruu lomakehaastatteluna. Aineisto tallennetaan asianmukaisesti ja aineistoa käyttävät vain tämän tutkimuksen tekijät.

Pyydämme teitä välittämään tämän haastattelupyynnön myös päiväkotinne varajohtajalle.

Mikäli suostutte osallistumaan tutkimukseemme, tulemme lähettämään teille kyselylomakkeen tämän viikon aikana. Saisimmeko vastauksen osallistumisestanne viimeistään torstaina 28.1.

Oulussa, 25.1.2021

**Annakaisa Luoma & Ida Ohtamaa**