



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Suhteissa muovautuvat johtajuudet yksityisen varhaiskasvatuksen johtajien moniäänisissä kertomuksissa

Marjo Mäntyjärvi^a, Elina Viljamaa^b & Anna-Maija Puroila^c

^a Oulun yliopisto, vastaava kirjoittaja, s-posti: marjo.mantjarvi@oulu.fi,
<https://orcid.org/0000-0002-8774-3450>

^b Oulun yliopisto, <https://orcid.org/0000-0001-8885-071X>

^c Oulun yliopisto, <https://orcid.org/0000-0003-4199-6855>

TIIVISTELMÄ: Artikkelissa tarkastellaan yksityisen varhaiskasvatuksen johtajuutta erilaisissa suhteissa muovautuvana ilmiönä. Tutkimuksessa on haastateltu erilaisissa johtajuuspositioissa olevia yksityisen varhaiskasvatuksen johtajia eri puolilta Suomea. Dialogisen analyysin avulla tunnistetaan haastatteluista johtajien puhuvan johtajuudesta suhteessa itseensä, elämäntapaan, substanssiin, työhön, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Johtajien puheissa erottuu kolme erilaista johtajuuskertomusta; elämäntapajohtajuus, tasapainoileva johtajuus ja kehittämisjohtajuus.

Asiasanat: johtajuus, suhteisuus, yksityinen varhaiskasvatus, kerronnallisuus

ABSTRACT: The article examines the leadership of private early childhood education as a phenomenon that is shaped in different relations. The study draws on interviews with managers of private early childhood education in different leadership positions from across Finland. Dialogical analysis is used to identify narratives from interviews in which leaders talk about leadership in relation to themselves and their life course, substance, work, stakeholders, and society. Three different leadership narratives are discussed: leadership as a way of life, balancing leadership and developmental leadership.

Keywords: leadership, relationality, private early childhood education, narrativity

Johdanto

Lähestymme tutkimuksessamme johtajuutta yksityisen varhaiskasvatuksen kontekstissa relationaalisena, suhteissa muodostuvana ilmiönä (Crevani ym., 2010; Mäntyjärvi & Puroila, 2019; Uhl-Bien, 2006). Johtajuudella ja johtamisen käytännöillä on suuri merkitys varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisessa (Layen, 2014; Mäntyjärvi & Puroila, 2019; Strehmel, 2016) sekä lasten ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa (Fonsén ym., 2020). Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksissa relationaalisuus on keskittynyt ihmisten välisen vuorovaikutuksen, johtajan ja henkilöstön suhteiden tarkasteluun (Halttunen, 2009; Soukainen, 2015; Tiihonen, 2019) sekä yksityisten päiväkotien johtajien, henkilöstön ja vanhempien suhteissa muovautuvaan johtajuuteen (Mäntyjärvi & Puroila, 2019). Artikkelissa syvennymme johtajuuteen yksityisen varhaiskasvatuksen erilaisissa johtajatehtävissä toimivien johtajien kerronnallisessa haastattelussa tuotetun aineiston kautta (Hyvärinen, 2017). Aineistosta tunnistetaan moniäänisiä, useita rinnakkaisia perspektiivejä sisältäviä kertomuksia (Hermans, 2001; Hyvärinen, 2017).

Suomessa kunnat ovat vastuussa varhaiskasvatuksen järjestämisestä, ja ne voivat halutessaan antaa palvelun järjestämisen mahdollisuuden yksityiselle palveluntuottajalle (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018). Palveluntuottajat (yksityinen henkilö, yhteisö, säätiö taikka julkisyhteisön perustama liikeyritys) tarjoavat yksityistä varhaiskasvatusta korvausta vastaan liike- tai ammattitoimintana (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 43 §). Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen [Karvi] (2019) raportin mukaan Suomessa 54 % kunnista varhaiskasvatusta tuotetaan yksityisenä päiväkotitoimintana tai perhepäivähoitona. Tässä tutkimuksessa keskitytään yksityisen päiväkotitoiminnan johtajuuden tarkasteluun.

Yksityisen varhaiskasvatuksen lisääntyessä tarvitaan myös lisää yksityisen varhaiskasvatuksen tutkimusta. Tähän saakka yksityistä varhaiskasvatusta käsittelevien tutkimusten näkökulmat ovat olleet muun muassa hoivatyössä ja yrittäjyydessä (Merenheimo, 2016; Sinkkonen & Kosola, 2004; Åkerblad, 2009), hyvinvointi-, perhe- ja työvoimapolitiisissa muutoksissa (Anttonen & Sointu, 2006; Viitanen, 2011), varhaiskasvatuksen markkinoistumisessa (Ruutiainen ym., 2018), äitien palvelutyytyväisyydessä ja yhteistyön rakentumisen tarkastelussa (Saranko ym., 2021) sekä sosiaalisesti kestävä osallisuuden toimintakulttuurin rakentumisessa (Weckström, 2021). Kansainvälisissä tutkimuksissa yksityistä varhaiskasvatusta on tarkasteltu tasa-arvon, saatavuuden ja tavoitettavuuden näkökulmista (Adamson & Brennan, 2014; Haug, 2014; Lloyd & Penn, 2014). Myös päiväkotiketjujen toiminnan suhde perinteiseen päiväkotipedagogiikkaan (Dahle, 2020), toiminnan laatuun (Haugset, 2019), ja yksityisen varhaiskasvatustoiminnan julkiseen tukemiseen ovat olleet tutkimusten kohteina (Westberg & Larsson, 2020).

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

Tutkimuksemme kysyy, millaisia suhteissa muovautuvia kertomuksia yksityisen varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tunnistettavissa johtajien kerronnassa. Tunnistimme kolme erilaista kertomusta, joiden avulla avaamme johtajuuden muovautumista suhteissa toteutuvana ilmiönä.

Tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia

Tutkimuksemme teoreettismetodologiset lähtökohdat nojautuvat relationaaliin ja kerronnallisiin lähestymistapoihin, jotka painottavat suhteiden merkitystä niin johtajuuden kuin myös johtajuutta koskevan tiedon rakentumisessa (Eacott, 2018; Tuval-Mashiach, 2014). Relationaaliset johtajuusteoriat irrottautuvat yksilöpsykologisista lähestymistavoista, joissa johtajuus on käsitteellistetty usein johtajan persoonallisuuteen, käyttäytymiseen tai johtamistyyliin liittyvänä ilmiönä (esim. Tyssen ym., 2013). Johtajuustutkimuksen lisääntyessä on enenevässä määrin alettu kiinnittää huomiota johtajuuden tilanteiseen ja kontekstuaaliseen luonteeseen sekä vuorovaikutukseen johtajan ja muiden organisaation toimijoiden välillä (esim. Nivala, 1999; Hujala ym., 2013). Relationaalisisissa johtajuusteorioissa suhteissa oleminen ymmärretään keskeisenä sosiaaliseen todellisuuteen liittyvänä ontologisena oletuksena (Eacott, 2018; Uhl-Bien, 2006). Vaikka relationaalisisissa johtajuusteorioissa on erilaisia painotuksia, yhteistä niille on ajatus johtajuuden dynaamisesta, suhteissa muovautuvasta luonteesta sekä kiinnittyneisyydestä aikaan ja kontekstiin (Eacott, 2018; Uhl-Bien, 2006). Tutkimuksessamme johtajuutta muovaavat suhteet eivät rajoitu pelkästään ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin, vaan olemme kiinnostuneita myös johtajuutta muovaavista yhteiskunnallisista, kulttuurisista ja taloudellisista suhteista (myös Fairchild, 2019; Harju, 2017).

Johtajuuden tarkasteleminen relationaalisena ilmiönä ei kuitenkaan tarkoita johtajan merkityksen väheksymistä: johtaja on osa suhteiden verkostoa ja hänellä on asemaansa liittyvä muodollinen vastuu organisaation perustehtävän toteutumisesta (Uhl-Bien, 2006). Varhaiskasvatuksen kontekstissa tämä tarkoittaa erityisesti vastuuta pedagogiikan ja pedagogisen osaamisen johtamisesta sekä jatkuvaan kehittämiseen pyrkivän toimintaympäristön ja -kulttuurin rakentamisesta perustehtävän laadukkaaksi toteuttamiseksi (Opetushallitus [OPH], 2022; Weckström, 2021). Vaikka johtajalla on viime kädessä vastuu, viimeaikainen varhaiskasvatustutkimus on haastanut kehittämään jaettua johtajuutta, jossa kasvatusyhteisön jäsenet jakavat yhteisen näkemyksen työn perustehtävästä ja sitoutuvat kaikessa toiminnassaan yhteiseen vastuunkantoon (Bøe & Hognestad, 2017; Fonsén, 2014; Heikka, 2014). Jaettua johtajuutta voidaan myös toteuttaa jakamalla organisaation rakenteessa johtajan tehtävät ja vastuut useamman henkilön, esimerkiksi johtajaparin kesken (Heikka, 2014; Keski-Rauska ym., 2016).

Kerronnallista lähestymistapaa hyödyntävissä tutkimuksissa tutkijoiden mielenkiinto on kertomuksissa. Kertomukset ovat samaan aikaan sekä henkilökohtaisia että yhteisiä, yhteiskunnallisia ja kulttuurisesti jäsenyviä (Hyvärinen, 2006, s. 3). Yksittäisen henkilön kerronnasta, kuten esimerkiksi puheesta ja teksteistä, voidaan tunnistaa narratiiveja, kertomuksia, jotka heijastavat laajemmin kyseistä ilmiötä yhteiskunnassa tai tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (Caine ym., 2013; Spector-Mersel, 2010; Tuval-Mashiach, 2014). Kertomukset ovat moniäänisiä; yksittäisen ihmisen kertomus sisältää omien ja muiden kokemusten lisäksi laajemmin omien viiteryhmien, instituutioiden, yhteisön ja ympäröivän kulttuurin ääniä (Bakhtin, 1986; Hermans, 2001). Kertoessaan ihmiset tuottavat, uusintavat, vahvistavat ja muokkaavat näitä kertomuksia. Tässä tutkimuksessa johtajuutta muovaavia suhteita tulkitaan johtajien kerronnallisten haastatteluiden pohjalta. Yksittäisen johtajan kerronnan tulkitsemisen sijaan kiinnostus kohdistuu kaikkien johtajien kerronnasta löytyviin jaettuihin kertomuksiin johtajuuden suhteisuudesta. Käytämme kerronnan käsitettä johtajien haastatteluissa tuottamasta sisällöstä (vrt. Viljamaa, 2012) ja kertomuksen käsitettä heidän kerronnastaan tunnistettavissa olevista kulttuurisesti jaetuista narratiiveista eli kertomuksista (vrt. Hyvärinen, 2007).

Yksityinen päiväkotitoiminta

Yksityisten päiväkotien toiminta toteutuu valtakunnallisissa, kunnallisissa ja palveluntuottajakohtaisissa raameissa (Heiskanen ym., 2021; Mäntyjärvi & Puroila, 2019; Ruutiainen ym., 2020). Tämä heijastuu heterogeenisenä toimintana, jossa on rinnakkain pieniä yksittäisiä päiväkoteja ja suurta ketjumaista toimintaa (Mäntyjärvi & Puroila, 2019).

1990-luvun lopulla lisääntyivät pienet yrittäjävetoiset päiväkodit, joissa omistaja toimi johtajana ja työntekijänä. Yksityisinä palveluiden tuottajina on myös yhdistyksiä, järjestöjä ja yrityksiä. Viimeisimmät 20 vuotta yksityinen päiväkotitoiminta on lisääntynyt yritysten laajennettua toimintaansa ostamalla kuntien, yksittäisten yrittäjien sekä yhdistysten päiväkoteja. Yrityspohjaisia päiväkoteja on hieman enemmän kuin yhdistys- tai järjestöpohjaisia (Karvi, 2019). Aluehallintovirasto (AVI), sosiaali- ja terveysalan valvontavirasto (Valvira) ja kunta vastaavat yksityisen varhaiskasvatustoiminnan ohjauksesta ja valvonnasta. Varhaiskasvatustalaki (540/2018) säättää suomalaisen varhaiskasvatuksen tavoitteet, henkilöstökelpoisuudet sekä edellytykset yksityisenä palveluntuottajana toimimiselle. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (OPH, 2022) normittaa varhaiskasvatuksen toteuttamista, jättäen mahdollisuuden varhaiskasvatuksen toiminnan toteuttamisen erilaisilla painotusalueilla ja arvopohjilla. Esimerkiksi Suomessa on Steiner-pedagogiikkaa toteuttavia, kristilliseen arvopohjaan perustuvia sekä luonto- ja liikuntapainotteisia yksityisiä päiväkoteja.

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

Yksityiset päiväkodit rahoittavat toimintansa valtakunnallisen ja kuntien rahoituksen tukemana sekä perheiden maksusuudella. Osa kunnista käyttää palveluseteliä, joka myönnetään perheille käytettäväksi kunnan palvelusetelipäiväkodiksi hyväksymässä yksityisessä päiväkodissa. Toinen merkittävä yksityisten päiväkotien toiminnan rahoitusmuoto on Kansaneläkelaitoksen (KELA) myöntämä yksityisen hoidon tuki, minkä lisäksi kunta voi maksaa yksityisen hoidon tuen kuntalisää. Kolmantena rahoitusmuotona on ostopalvelutoiminta, jossa kunta ostaa suoraan palveluita yksityiseltä palveluntuottajalta.

Tutkimuksen toteuttaminen

Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja, Marjo, on valinnut tutkimukseen osallistuneet johtajat tarkoituksenmukaisella otannalla (Patton, 1990) eri puolilta Suomea. Hän pyysi sähköpostitse yksityisen päiväkotikentän johtajia osallistumaan tutkimukseen. Sähköpostissa oli kutsukirje, jossa oli kuvailtu tutkimusaihe. Tutkimuksessa mukana olevat johtajat toimivat joko varhaiskasvatuksen palveluita tuottavina yrittäjänä tai työntekijöinä yksityisillä palveluntuottajilla, yhdistys- ja yritysmuotoisissa päiväkodeissa. Johtajat työskentelivät erilaisissa tehtävissä: lapsiryhmissä kasvatus-, opetus- ja hoivatehtävissä, päiväkodin johtajina yhdessä tai useammassa päiväkodissa tai hallinnollisina johtajina yhdessä tai useammassa päiväkodissa, mikä tarkoitti myös muiden johtajien esihenkilönä toimimista (Taulukko 1). Marjo oli työskennellyt yksityisellä sektorilla päiväkodin johtajana eikä kutsunut haastateltavaksi omia kollegoitaan.

Marjo haastatteli seitsemää johtajaa syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana. Kutakin johtajaa haastateltiin joko yhden tai kaksi kertaa johtajan toiveen mukaisesti. Haastattelut toteutettiin Skypen välityksellä tai kasvokkain. Haastattelijan oma tausta erilaisista johtamisen tehtävistä yksityisessä varhaiskasvatuksessa sujuvoitti haastattelutilanteessa keskustelua, kun johtamisen työn ja kontekstin käsitteet olivat tuttuja, esimerkiksi "palse-kunnalla" tarkoitetaan kuntaa, jossa on käytössä palvelusetelijärjestelmä. Haastattelutilanteessa haastattelija pyysi johtajia kertomaan seuraavista aihepiireistä: polusta nykyiseen position, tämänhetkisestä työstä, kokemuksia johtamisesta sekä kokemuksia yksityisestä varhaiskasvatuksesta. Haastattelutilanteessa Marjo rohkaisi johtajia kertomaan kokemuksistaan vapaasti. Johtajien kerronta polveili heidän haluamallaan tavalla, ja oli suurimmaksi osaksi runsasta. Jokainen haastateltava oli erilainen kertoja: yksi tarvitsi haastattelijan kysymysten tarjoamaa struktuuria, toinen puhui pohtien laajasti ja kolmas tutkijaa keskusteluun kutsuen.

Kertominen rakentaa myös kertojaa itseään (Frank, 2012). Yksi johtajista kertoi haastattelutilanteen auttaneen häntä kuulemaan omaa kertomustaan, jäsentämään

asioita ja selkeyttämään ajatteluaan: ”...näinki [haastattelutilanteessa] pystyy hyvin terapisoimaan, mutta ku puhuu niitä auki ja johonkin purkaa.” Marjo nauhoitti haastattelut keskittyen kuuntelevan ja keskustelelevan ilmapiirin ylläpitämiseen. Hän litteroi haastattelut tekstiksi. Tämän jälkeen johtajilla oli mahdollisuus tarkentaa ja kommentoida kertomaansa. Litteroitua tekstiä syntyi 211 sivua (Times New Roman, fontti 12 ja riviväli 1,5). Tutkimuksen kaikissa vaiheissa kunnioitettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita suojaen osallistujia ja heidän kerrontaansa (TENK, 2019).

Johtajien pseudonyymeinä käytämme luontoon viittaavia sanoja, joiden Marjo koki kuvastavan heidän kerrontaansa. Käytetyissä lainauksissa murre-eroja ja muita tunnisteita on häivytetty anonymiteetin suojelemiseksi. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien taustatietoja on koottu taulukkoon 1. Neljällä johtajalla oli sosiaalialan, kahdella kasvatusalan ja yhdellä hoitoalan koulutus. Johtajilla ei ollut ylempää kasvatustieteen korkeakoulututkintoa, mikä tulee olemaan lakisääteinen vaatimus vuodesta 2030 alkaen (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018). Osalla johtajista oli täydennys- tai lisäkoulutuksella hankittua johtamiskoulutusta esimerkiksi talousjohtamisesta tai yrittäjyydestä. Johtajien työ toteutui yhden tai useamman kunnan alueella. Osa johtajista toimi myös yrittäjinä. Yleisesti varhaiskasvatuksen johtajista valtaosa on naisia, niin myös tutkimukseemme osallistuneista johtajista. Naisjohtajia ei tule kohdella homogeenisenä ryhmänä (ks. McKay, 2001) eikä tässä tutkimuksessa ole tarkoituksenmukaista tarkastella johtajuutta sukupuolisidonnaisesti.

TAULUKKO 1 Tutkimukseen osallistuneet johtajat

<i>NIMI</i>	<i>VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJAN PÄTEVYYS</i>	<i>TEHTÄVÄ</i>	<i>ALUE</i>
Koski	Kyllä	Usean päiväkodin johtaja, yrittäjä	Useampi kunta
Lampi	Kyllä	Päiväkodin johtaja sekä lapsiryhmätyöskentely, yrittäjä	Yksi kunta
Meri	Kyllä	Hallinnollinen johtaja	Useampi kunta
Suvanto	Ei	Päiväkodin johtaja sekä lapsiryhmätyöskentely, yrittäjä	Yksi kunta
Vedenjakaja	Kyllä	Usean päiväkodin johtaja	Useampi kunta
Ulappa	Kyllä	Hallinnollinen johtaja	Useampi kunta
Laine	Kyllä	Päiväkodin johtaja sekä lapsiryhmätyöskentely	Yksi kunta

Dialoginen analyysi

Aineiston keruu, tulkinta ja raportointi muodostivat erottamattoman prosessin. Aineiston analyysi ei ollut oma erillinen vaiheensa, vaan läpi tutkimuksen tapahtuvaa aineiston, kirjallisuuden ja tutkijoiden välistä vuoropuhelua (Frank, 2012; Spector-Mersel, 2010). Aineiston analyysissä ja tulkinnaissa tavoiteltiin ymmärryksen muodostamista johtajuussuhteista pikemminkin yhdessä johtajien kanssa, kuin heistä (Frank, 2012; Meretoja, 2018).

Analyysi ja tulkinta alkoi jo haastattelutilanteissa ja jatkui systemaattisemmin Marjon litteroidessa tekstin. Marjo tunnisti johtajien puheesta omaa samankaltaista elämänkulkuaan. Ellis (2007, s. 24) kirjoittaa vastaavasta kokemuksesta, jossa hän ”pää pyörällä ja sydäntä särkien” osallistui haastateltavien kerrontaan. Marjo syventyi aineistoon kokonaisvaltaisesti lukemalla ja kuuntelemalla haastatteluista moneen kertaan sekä muistiinpanoja tehden. Tämänkaltaisesta kokonaisvaltaisesta, jopa sydämen avulla tulkitsemisesta kirjoittavat myös Frank (2012) ja Lieblich (2014). Marjo jatkoi esittämällä aineistolle uusia kysymyksiä johtajuuden, relationaalisuuden ja kerronnallisen tutkimuskirjallisuuden avulla. Johtajien kerronnasta oli tunnistettavissa samankaltaisia elementtejä, johtajat esimerkiksi kertoivat oman elämänsä vaiheista, johtajana olemisesta ja arjen työstä. Näistä elementeistä he kuitenkin puhuivat eri tavoin. Osa johtajista kuvasi ajautuneensa johtajan tehtävään ja toteuttavansa johtajuutta kokonaisvaltaisesti elämäänsä kietoutuneena, osalle taas johtajuus oli professio, johon tietoisesti pyrittiin ja jota päämäärätietoisesti haluttiin kehittää. Näiden lisäksi tunnistimme johtajien kerronnassa tasapainoilua eri roolien ja johtamisen vaatimusten kanssa.

Tältä pohjalta Marjo muodosti ensin kolme laajaa kertomusta, eli kertomukset johtajuuden kehkeytymisestä, toteutumisesta ja suhteista. Tämän jälkeen tulkinta jatkui Elinan ja Anna-Maijan (artikkelin 2. ja 3. kirjoittaja) kanssa yhteistyöllä, jossa nämä laajat kertomukset tiivistettiin tuloslukuun kertomuksiksi. Marjon alustavan analyysin jälkeen Elinan ja Anna-Maijan mukaantulo mahdollisti ulkopuolisemman näkökulman johtajuussuhteiden tarkasteluun sekä Meretojan (2018) tarkoittaman omien ennakkoletusten syrjään laittamisen ja alttiiksi asettumisen toisten näkökulmille. Kolmen tutkijan yhteistyö osoittautui hedelmälliseksi: Elina ja Anna-Maija eivät tunteneet yksityisen varhaiskasvatuksen kenttää, mutta he toivat prosessiin aiempaa kokemusta johtajuustutkimuksesta, varhaiskasvatustutkimuksesta sekä kerronnallisesta tutkimuksesta.

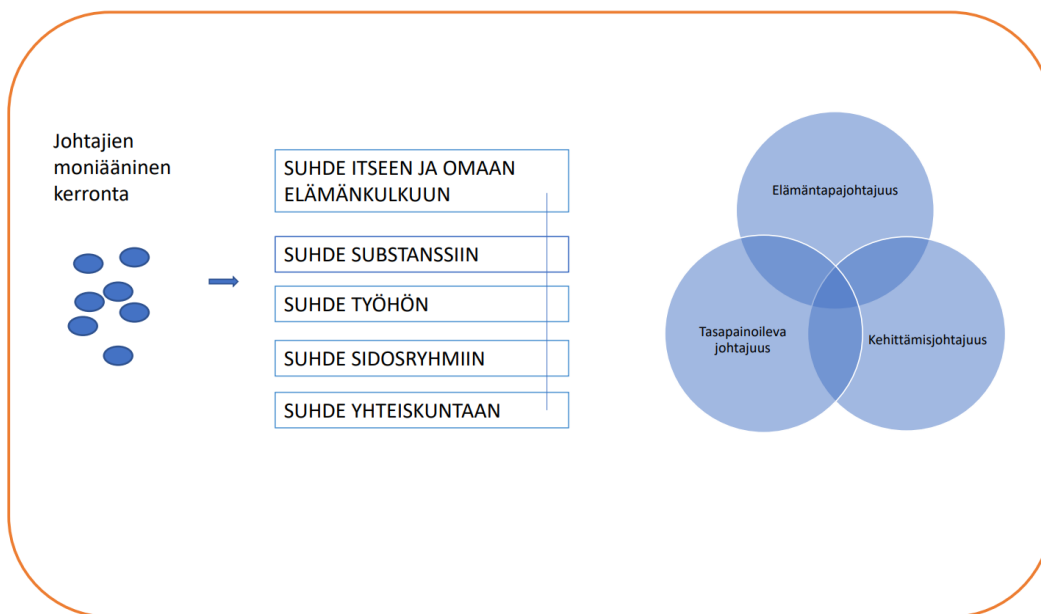
Suhteissa muovautuvia kertomuksia johtajuudesta

Tutkimuksessamme kysymme, millaisia suhteissa muovautuvia kertomuksia yksityisen varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tunnistettavissa johtajien kerronnassa.

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

Tunnistimme johtajien puheessa kolmenlaisia kertomuksia, jotka nimesimme elämäntapajohtajuudeksi, tasapainoilevaksi johtajuudeksi ja kehittämisjohtajuudeksi (Kuvio 1). Yhden johtajan moniäänisessä kerronnassa saattoi ilmetä elementtejä yhdestä, kahdesta tai kaikista johtajuuksista. Johtajuuden kertomukset muovautuivat johtajan suhteissa itseensä ja elämäntarinaansa, substanssiin, työhön, sidosryhmiin sekä yhteiskuntaan. Johtajat merkityksellistivät näitä suhteita eri tavoin kertoessaan siitä, miten he olivat johtajan tehtävään päätyneet ja miten kokivat johtajana toimimisen yksityisessä päiväkodissa.



KUVIO 1 Suhteissa muovautuvat johtajuudet johtajien moniäänisessä kerronnassa

Elämäntapajohtajuus: “Tämä on minulle työ ja harrastus”

Elämäntapajohtajuudessa johtajan suhde elämäntarinaansa ja työhön kietoutuivat yhteen. Laineen mukaan “sielu tyydyttyy jo tässä”, millä hän viittaa siihen, ettei hän tarvinnut työn lisäksi muuta itseään kehittääkseen. Lampi jatkoi vanhempiansa yritystoimintaa päiväkodissa, jossa hän oli itse ollut varhaisvuosinaan. Suvanto taas perusti päiväkodin omien lastensa päivähoidon tarpeisiin. Elämäntapajohtajuutta ilmeni niin yrittäjinä toimivilla päiväkodin johtajilla kuin työsuhteessakin olevilla johtajilla. Johtajille työ oli palkitsevaa ja arvostettua. Työteliäisyys, ja yrittäjäasenne oli opittu kotoa tai lähisuvusta ja läheisten työhön tarjoama tuki oli johtajalle merkityksellistä (myös Hyvärinen & Uusiautti, 2014). Johtajat eivät rajanneet työtehtäviään tiettyyn aikaan tai paikkaan, vaan tarttuivat kaikenlaisiin tehtäviin, joita päiväkodin toiminnan ylläpitäminen vaati.

Minä oon täällä kontannut pikkusena ja kasvanut tässä. Tietenkin aina ollut osa elämää, tai vähän niin kuin kasvanut tähän. Ja sitten kun tuli semmonen ikä, että mitä sitä haluais tehdä sitten elämällään, niin kyllä se oli aika selvä homma, että tämä ois ... mää oon aina sen sanonut, että tämä on myös mun harrastus.

(Lampi)

Jos mää oon ihan rehellinen, niin musta tuntuu, että päiväkodin johtajan työhön kuuluu kaikki mitä päiväkodissa tapahtuu! Että välillä ollaan keittiössä, ja välillä ties missä! Ruuvaamassa ruuveja, ja kaikkea siltä väliltä. Ja mun mielestä jotenkin se, et me ollaan palvelualttiita ja me ollaan valmiita tekemään, niin kyllä se vaan kuuluu, etten voi irrottautua päiväkodin johtajana, että ei kuulu mulle, vaan kun se on **mun** talossa niin kyllähän ne kaikki kuuluu jollain tasolla mulle. Vaikkei se tarkoita siis sitä, että mää kaikki itse tekisin, mutta kuitenkin sillä tavalla vastaan niistä.

(Vedenjakaja)

Koski kuvasi moninaisia tehtäviään kasvattajana, opettajana, johtajana, pedagogisena johtajajana, asiakaspalvelijana ja laskunmaksajana. Vedenjakaja kertoi, kuinka johtajalta odotetaan yrittäjämäisyyttä eli päiväkodin johtamista ikään kuin omana yrityksenään, riippumatta siitä, olivatko he yrittäjiä vai eivät.

Tässä kertomuksessa johtajan suhde substanssiin oli konkreettinen ja vahva. Johtajat, etenkin yrittäjäjohtaja, jolla ei ollut varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista koulutusta, jakoivat pedagogista johtajuutta henkilöstön kanssa. Johtajat jakoivat pedagogista johtajuutta henkilöstön kanssa, etenkin yrittäjäjohtaja, jolla ei ollut varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista koulutusta. Joidenkin johtajien työnkuvaan kuului lapsiryhmätyö, mikä ei ole enää yleistä varhaiskasvatuksen suurentuvissa yksiköissä (Halttunen ym., 2019). Läheinen yhteys lapsiryhmiin heijastui johtamiseen. Lampi kuvasi, kuinka hän voi lapsia ja heidän leikkiään havainnoimalla arvioida varhaiskasvatuksen sujuvuutta ja tunnistaa kehittämisen tarpeita. Koski koki lasten kohtaamiset arjessa tärkeinä työilolleen. Johtajat kertoivat varhaispedagogiikan johtamisen tapahtuvan elämällä työyhteisön, lasten ja huoltajien kanssa. Tämänkaltainen johtaminen arjen tilanteissa mahdollistaa päämäärätietoisesta johtamisesta ja välittävän yhteisön muodostumisen (Bøe & Hognestad, 2016).

Johtajat tapasivat myös huoltajia päiväkodin arjen tilanteissa, mikä mahdollisti nopean vastaamisen huoltajien esille tuomiin seikkoihin. Huoltajien tyytyväisyys päiväkodin toimintaan oli merkityksellistä koko työyhteisölle; laadukas työ ja tyytyväiset asiakkaat takaavat työn jatkuvuuden (myös Granrusten, 2016). Lampi keskusteli huoltajien kanssa heidän tuodessaan lapsiaan päiväkotiin ja aamupalan jakamisen lomassa. Suvannon päiväkodissa tapahtumiin toivotettiin tervetulleiksi perheen ohella lähisuku. Vuosikymmenten varrella päiväkodin ja eri sukupolvien väliset suhteet olivat muotoutuneet tiiviiksi. Johtajien mukaan huoltajien tyytyväisyyteen panostettiin. Aiemmissa tutkimuksissa onkin tullut esille, että yksityisten päiväkotien asiakkaat voivat

olla jopa tyytyväisempiä varhaiskasvatuksen resursseihin ja toimintatapoihin kuin kunnallisten päiväkotien asiakkaat (Saranko ym., 2021).

Elämäntapajohtajuudessa johtajan suhde sidosryhmiin ja yhteiskuntaan oli etäinen. Tässä kertomuksessa johtajat seurasivat alan kehittymistä ja muiden yksityisten päiväkotien tilanteita, ilman tarvetta vaikuttaa esimerkiksi yksityisiä päiväkoteja koskevaan kriittiseen keskusteluun. Esimerkiksi Suvannon luottamus oman päiväkodin toimintaan oli vahva eikä hän pelännyt muiden yksityisten päiväkotien perustamista kuntaansa:

Mutta ei minua haittaa, vaikka tulee, meillä on vankka pohja, vakaalla pohjalla ja tunnettavuutta ja kyllä me siihen laatuun ollaan panostettu aina. (Suvanto)

Elämäntapajohtajuudessa vallitsi johtajalle itselleen keskeisten johtajuussuhteiden tasapaino. Johtajan asemaa merkityksellisempää, oli harmoninen, lasten ja perheiden tarpeisiin vastaava arki.

Johtajuus tasapainoiluna: "Helmiä vai sirkustempuja"

Johtajuuden tasapainoilua kuvailevassa kertomuksessa epätasapainossa olevat johtajuussuhteet ilmenivät erilaisina tunteina ja jännitteinä. Tasapainoilussa työn hallinnan kokemus tuli haastetuksi, mikä johtamisen tutkimuksissa on toisaallakin tunnistettu (myös Hjelt & Karila, 2021; Soukainen, 2015). Johtajat kuvasivat jännitteiden olevan ajoittain voimakkaita. Vedenjakaja kuvasi, kuinka jännitteisyys saattoi "rusentaa kasaan." Kun edellytykset toimia johtajan tehtävässä eivät vastanneet omia periaatteita ja arvoja, johtajat pohtivat ammatillisia ja henkilökohtaisia ratkaisujaan suhteessa työhönsä (myös Akselin, 2013). Tasapainoilun aiheet kumpusivat työn rajojen määrittelyn haasteista, yhteiskunnallisesta toimintaympäristöstä, hajautetun johtamisen haasteista, yksityiseen varhaiskasvatukseen kohdistuvasta kriittisestä julkisesta keskustelusta sekä työn arvostuksen ja tuen puutteen kokemuksesta. Työuran loppuvaiheessa johtajat pohtivat myös työnsä jatkumista, mahdollista sukupolvenvaihdosta sekä suhtautumista ostotarjouksiin. Johtajat kokivat tehneensä merkityksellisiä asioita, joiden toivoivat jäävän elämään myös heidän jälkeensä (myös Soukainen, 2015). Varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulivat esiin tasapainoilua vaativana tekijänä. Ulappa pohti, kuinka jatkuvaan muutokseen tarvitaan myös vakautta:

Koen, että siinä ruohonjuuritasossa kiinni oleminen on nyt sitä johtajuutta, mitä tässä tarvitaan. Ja ehkä jopa enenevässä määrin, kun alalla on omat haasteensa niin... Semmosta... ja ehkä jopa tällä hetkellä ihan ihmisten kannattelua ihan kaikilla tasoillaan..... Sillai selkeästi näkyy tällä alalla aika vahva muutos, viimeisinä vuosina että tuntuu, että sitä erilaista haasteellisuutta tulee kyllä kerroksittain jo kaikkialta. (Ulappa)

Suhteessa itseensä ja omaan elämäänsä johtajat kipuivat myös yksityiselämän ja työn kuormittavuuden välisessä maastossa. Läheiset haastoivat johtajia pohtimaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa, poiketen elämäntapajohtajuuden työn ja muun elämän mutkattomasta limittymisestä. Vedenjakaja kuvaili:

Jos sitä työtaakkaa pienentäis, kun mullakin on pieniä lapsia kotona. Et jotenkin se on kauheen raadollista, kun mun viisivuotias itkee, et laita äiti nyt se puhelin ja tietokone pois ja oo mun kans! Ja sit mun täytyy äidin vielä muutama asia hoitaa huomiseksi.
(Vedenjakaja)

Suhteessaan substanssiin johtajat taiteilivat rooliristiriidoissa. Opettajan, yrittäjän ja johtajan rooleissa toimiminen haastoivat johtajia tarjoten työhön erilaisia näkökulmia ja toiminnan suuntia. Johtaminen ja yrittäminen kerrottiin myös erillisiksi asioiksi. Luopuminen opettajan arjen työstä ja lasten kohtaamisesta oli osalle vaikeaa, vaikka se tunnistettiin johtajuudessa tärkeäksi esimerkiksi ajankäytön vuoksi. Koski kertoi tästä tasapainoilusta johtamisensa päiväkodeissa, joissa hänen työntekijänsä opettajan roolista johtajaksi siirtymisensä haastoi työntekijää. Kosken mukaan hyvä opettaja ei välttämättä kestä johtajuuteen kuuluvaa painetta tai jänniteisyyttä.

Johtajat taiteilivat myös varhaiskasvatuksen pedagogisen työn johtamisen kanssa. Koski pohti, kuinka ammatillisuus saattoi ilmetä yksityisissä päiväkodeissa ääripäinä. ”Helmipäiväkodissa” ammatillinen henkilökunta sitoutuu varhaiskasvatuksen perustehtävään, kun taas ”sirkustemppeja” tekevässä päiväkodissa työn painopiste on markkinointipainotteisissa tempauksissa. Koska varhaiskasvatuslain mukaista pätevää henkilökuntaa ei ole aina saatavilla, osa johtajista kamppaili rekrytoinnista alkaen henkilöstön osaamisvajeen kanssa ja pohti keinoja henkilöstön osaamisen johtamiseen, kun varhaiskasvatuksessa tarvittava tieto, työtä ohjaavat asiakirjat ja päiväkodin arki olivat henkilöstölle vieraita. Myös työntekijöiden asenteet työtä tai varhaiskasvatuksen nykyisiä tavoitteita kohtaan aiheuttivat haasteita. Eri tahoilta suuntautuvien vaatimusten ristiaallokossa paini esimerkiksi Vedenjakaja johtaessaan päiväkoteja eri kunnissa, jolloin kuntien erilaiset ohjauksen ja yhteistyön tavat sekä päiväkotien henkilöstö ja asiakkaat loivat erilaisia haasteita, odotuksia ja mahdollisuuksia johtajuudelle:

Sekä työntekijöiden saatavuuden kannalta, heidän osaamisensa kannalta, heidän motivaationsa ja halun tulla töihin kannalta. Sitten meidän asiakaskuntakin on hirveen erilainen. Mää oon tosi yllättynyt, kun oon huomannut niin selkeesti eroja tässä []. Toisessa [päiväkodissa] mää oon suurinpiirtein seissyt päällään ja tuntuu, että mää pyöritän yksin sitä taloa. Ja kotona itkenyt mun miehelle, että mää en voi tätä yksin tehdä ja se sano, että et sää voi sitä yksin tehdä, vaan sää tarvit ne hyvät tyypit siihen! Ja paljon käynyt sen kans keskustelua viime syksynä ... sen asian kanssa. Ja toisessa talossa, täällä on hyvät osaajat ja se homma toimii, ja pedagogiikka on vahva ja kaikilla on se motivaatio tulla töihin, niin on se ihan eri johdettavakin!
(Vedenjakaja)

Johtajien suhteessa sidosryhmiin oli varhaiskasvatuksen viimeaikaisten muutosten myötä jännitteisyys lisääntynyt. Kuntien erilaiset rahoittamisen tavat, ohjaamisen käytännöt ja säännökset yksityiselle varhaiskasvatukselle tuottivat työhön haasteita. Esimerkiksi talouden johtamisen tasapaino oli asiakastyön ja työntekijöiden kannalta merkityksellistä. Lampi kertoi jatkuvasta epävarmuudesta:

Kyllä tässä koko ajan on semmoinen pieni pelko, että mitä ne (kunta) keksii. [] Semmoista vähän ees taas, ees taas.... Ei se nyt meillä niin katastrofi, meillä täällä on tilaa, mutta toki onhan se aina se 4-5 lasta lisää siinä ryhmässä, se on monta lasta ... tuommoiset lähinnä vaikuttaa, ja sitten joutuu miettimään, että se tulevaisuus on aina vähän epävarma. (Lampi)

Kunta päättää, jotkut päättäjät päättää ja ne ei ymmärrä sitä siellä politiikassa, että heillä on vara ottaa rahaa tuolta kun ne loppuu. Ei niillä ole mitään siinä riskiä, meillä on kuitenkin riskiä- ja meille vaan sanotaan, että menkää pankkiin. Meidän rahaliikenne muuttui nyt niin, että meille tuli ennen kaupungilta se raha ennen kuukauden viimeinen päivä, YHT:lla. Nyt he muutti sitä sääntökirjaa ja tässä setelissä [] Niin me että pitääkö meidän henkilökunnan palkka muuttua, että saa palkan vasta silloin. Että kun meidän pitää palkka maksaa. Niin meille vaan sanottiin, että menkää pankkiin. Että kyllä sieltä pankista rahaa saapi. Siis järenköyhää yhteistyötä! (Suvanto)

Johtajat tasapainoilivat suhteessa sidosryhmiin ja yhteiskuntaan poliittisten ja ohjauksellisten muutosten vuoksi varhaiskasvatuksen haasteellisessa yhteiskunnallisessa toimintaympäristössä. He kamppailivat myös henkilöstön rekrytointia, määrää, kelpoisuuksia, työsuhteita ja muiden työtä normittavien säännösten kanssa. Esimerkiksi Ulappa kertoi, kuinka varhaiskasvatuslaki ei keskustele henkilöstön työtä ohjaavan lainsäädännön kanssa.

Suhteessa sidosryhmiinsä, johtajat tekivät erontekoja yksityisellä kentällä toimivien päiväkotien välille. Laine kaipasi sidosryhmätapaamisiin enemmän pedagogista näkökulmaa taloudellisten ja yrittäjyyskeskusteluiden sijaan. Koski toi esille, että kuntien kanssa laadittavissa yhteisissä linjauksissa tulisi olla kysymys varhaiskasvatuksen ydinkysymyksistä eikä yrittäjän yrittäjyyteen kuuluvien haasteiden ratkaisemisesta. Suvanto toivoi palveluntuottamisen mahdollisuuksien huomioimista kunnallisissa ja valtakunnallisissa ratkaisuissa, kun varhaiskasvatusosaaminen oli ammattilaisilla hallussa. Johtajat tasapainoilivat myös poliittisen yhteiskunnallisen vaikuttamisen kanssa. Tässä kertomuksessa johtajat tarkastelivat myös omaa työtään ja organisaatiotaan suhteessa julkiseen keskusteluun yksityisestä varhaiskasvatuksesta. Osa johtajista koki arvostuksen puutetta negatiivissävytteisen julkisen keskustelun myötä. Koski pohti:

Saako sitä omasta työstä olla ylpeä vai pitääkö hävetä, kun koko ajan on tämä keskustelu tämmöistä, negatiivissävyytteistä, ja nämä tietyt päiväkotiketjut vaan on tuolla lehdissä ja joka paikassa esillä. Jotenkin ei edes tuonne julkisuuteen tai tuommoisiin lehtiin halua työntyä, kun sitten tulee semmoinen olo, että sitten menee vähän niin kuin selitteleen. Ymmärrätkö? [] Vaikka toisaalta pitäis tuoda niitä, erilaisia mahdollisuuksia esille, ja vähän saada ihmisille silmät aukeamaan, että on olemassa muutakin yksityistä kuin ne. (Koski)

Tällä keskustelulla yksityinen varhaiskasvatus suljetaan ikään kuin ulkopuolelle yhteisestä varhaiskasvatuksen keskustelusta. Johtajat kuitenkin kaipasivat kuulumista vertaistensa joukkoon (Akselin 2013, s. 125–126). Joillakin johtajilla oli kokemus myös organisaation sisäisestä ammatillisen tuen puutteesta, etenkin, jos esihenkilöllä ei ollut varhaiskasvatuksen asiantuntemusta tai johtajan kollegat olivat vasta alalle tulleita asiantuntijoita, ilman vahvaa pedagogista taustaa.

Kehittämisojohtajuus: Halu vaikuttaa

Kehittämisojohtajuuteen liittyvässä kertomuksessa johtajien kerronnassa johtajuuden suunta oli tulevaan. Varhaiskasvatusta alana, omaa ja organisaation työtä haluttiin kehittää päämäärätietoisesti. Kehittävä toiminta ja visionäärisyys oman toimialueen asioiden eteenpäin viemiseksi on strategisesti merkittävää työn menestykselliseksi hoitamiseksi (Akselin, 2013). Kehittämisojohtajuus muovautui pienissä arjen hetkissä päiväkodeissa tai etäällä päiväkodin arjesta esimerkiksi sisäisten prosessien kehittämisenä tai kuntayhteistyönä.

Johtajat olivat hakeutuneet johtajan tehtävään ja olivat tietoisia johtajuudesta ja sen mahdollisuuksista. He kuvasivat suhdettaan työhön haluna vaikuttaa tai poltteenä, joka ajaa eteenpäin. Kehittämisojohtajuudessa johtajan suhteessa itseen painottui itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Johtajat halusivat kehittyä henkilökohtaisesti ja ammatillisesti työssään ja urallaan. Oman osaamisen tunnistettiin vaikuttavan johtajuuden muovautumiseen. Olennaista oli myös johtaa itseään, kuten Ulappa kertoi:

Arjessa se on ennen kaikkea itsensä johtamista! Tosiaan jos aattelee tehtäväkentän laajuutta niin se on ennen kaikkea itsensä johtamista. Ihan ylipäätänsä prosessien laatimista ja aikataulujen kirjaamista, se että on selkeät omat itsensä johtamisen menetelmät, että miten tähän mikäkin projekti asettuu, se tietysti vie oman ison osan sitä, mutta kyllä mä aattelen, että johtajuus on vaikuttamista, ja sitten se on kyllä jatkuva vuorovaikutussuhde tähän johdettavaan kenttään. (Ulappa)

Kehittämisojohtajuudessa johtajan suhde itseensä ja elämänkulkuunsa sekä suhde työhön olivat tasapainossa keskenään. Johtajat kokivat työn antoisana ja sopivasti haastavana. Esimerkiksi johtajan vanhemmuus tai puolison työ eivät määritelleet johtajan mahdollisuutta työskentelyyn samalla tavalla kuin tasapainoilevassa johtajuudessa. Ulappa kertoi:

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

Kyllä mä myös pidän tän työn monipuolisuudesta. Et se on välillä haastekin, mutta on myös erittäin antoisaa välillä olla mukana kehittämässä jotakin hanketta eräässä kaupungissa, ja sitten taas toisaalta välillä johtamassa sitä varhaiskasvatuksen laatutyötä kentällä tai kentän kanssa. Et kyllä se monipuolisuus pitää tässä kiinni. Eli tarjoaa ihan mukavasti tämmöiseen ruuhkavuosien jälkeiseen elämään, kun lapset on lähteneet kotoa! Niin mukavaa, mukavaa sisältöä elämään. Mutta on siis mielenkiintoista ja päästä monelta kantilta osallistumaan tähän kenttään.

(Ulappa)

Johtajalle suhde työhön ja johtamisen tehtäviin oli muotoutunut pitkään ja päämäärätietoisesti. Johtajuudelle uran alkuvaiheet on tunnustettu merkityksellisiksi, jopa kriittisiksi (Akselin, 2013; Hyvärinen, 2016). Tässä kertomuksessa johtajat palasivat johtajan työnsä alkuvaiheisiin ammentaen sieltä vahvuutta nykyhetkeenkin. Meri muisteli lämpimästi ensimmäisen harjoittelupaikkansa johtajaa ja kertoi päiväkodin vaikuttaneen uravalintaansa. Laine muisteli päiväkodin avaamista:

Kyllähän me oltiin hurjan rohkeita [] Ensimmäiset kolme vuotta oli kyllä hankalaa! Voi hyvänen aika! Että siinä oli, kato kun, koko porukka oli uus toisillensa. Jouduttiin opetteleen tietenkin, kun oli niin paljon uusia ihmisiä. Oli se haastavaa. Mutta sitten nyt on X- vuotta mennyt iloisesti. Että päiväkodin voi jopa aloittaa niin, että ei ole lanttiakaan taskussa, kun vaan on uskoa, luottamusta ja hyvää tahtoa ja halua oppia. Niin silläkin lailla voi aloittaa. Siihen tarvitaan tietenkin ne työntekijät, jotka tulee ja ne vanhemmat, jotka uskovat, että nuo pystyy nyt siihen. Mutta myös vanhemmillahan pitää olla se ajatus, että tää tehdään yhdessä. Että kehitytään yhdessä.

(Laine)

Johtajien suhde substanssiin ilmeni vakaana, omaan, organisaation ja henkilöstön osaamiseen ja oppimiseen luottamisena. Henkilöstön ja omaa työtä seurattiin henkilöstö- ja asiakaspalautteista. Myös lapsen hyvinvointi oli tärkeä ja työhyvinvointia tuottava seikka, vaikka osa johtajista seurasi lapsen hyvinvoinnin toteutumista etäältä erilaisista asiakirjoista. Omaan osaamiseen luotettiin ja varhaiskasvatuksen johtamiseen oli kertynyt jo keinoja. Vedenjakaja pohti omaa johtamisen tapaansa:

Semmoisena kuuntelevaisena, ja asioita paljon tiedolla perustelevana, et pitää aina olla joku... Mää en pysty johtaan ketään, että musta tuntuu, vaan täytyy oikeasti olla faktaa, millä mä vien sitä eteenpäin ja se läsnäolevuus ja ihmisten kuunteleminen, se on äärettömän tärkeä asia. ... Lähtee sieltä arvokysymyksistä liikkeelle ja keskustella niitten kasvattajien kanssa ja kysellä heidän omia kokemuksiaan ja vähän sit havainnoida siinä heidän osaamistaan. Kertoa, mikä on minun mielestä tärkeitä ja miksi se on tärkeitä ja mihin se perustuu. Ja käydä sitä keskustelua, jotenkin yhdessä jutellen ja saada heidät innostuun ja miettimään niitä asioita. Kun jos mä vaan meen ja sanon, että tehkää näin, niin eihän se toimi!

(Vedenjakaja)

Tässä kertomuksessa suhteet sidosryhmiin ja yhteiskuntaan olivat merkityksellisiä ja näihin suhteisiin panostettiin. Johtajat hakeutuivat aktiivisesti päiväkodin toimintaa tukevaan yhteistyöhön sekä ammatilliseen, alan kehittymiseen liittyvään yhteistyöhön.

Tämä tarkoitti kuntayhteistyötä sekä erilaisten järjestöjen, yhdistysten ja yritysten kanssa tehtävää työtä sekä esimerkiksi oppilaitosyhteistyötä, hanketoimintaa tai poliittista vaikuttamista. Myös näissä suhteissa ilmeni johtajuuden tulevaisuusorientaatio: yhteistyön ja vaikuttamisen merkitys sidosryhmissä ja yhteiskunnassa tunnistettiin laaja-alaisesti. Johtajat seurasivat varhaiskasvatustalakiin, yksityiseen varhaiskasvatukseen ja varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutukseen liittyvää valtakunnallista päätöksentekoa sekä kiinnostuneina että huolestuneina. He pohtivat ja visioivat erilaisia tulevaisuudenkuvia paitsi oman työnsä ja organisaationsa kuin myös suomalaisen varhaiskasvatuksen suunnista. Ulappa toi esille, kuinka yksityisessä organisaatiossa on merkityksellistä toimia proaktiivisesti, sillä tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen tarve ja yksityisten päiväkotien rooli muovautuu edelleen yhteiskunnassamme paitsi varhaiskasvatuksen tarpeen myös poliittisen ilmapiirin mukaisesti. Johtajat tunnistivat tarpeen kehittää varhaiskasvatusta palveluna organisaatiossaan vastaamaan myös tulevaisuuden tarpeisiin. Laineelle tämä tarkoitti tulevaisuudessa edelleen mahdollisuutta pienimuotoiseen yksityiseen päiväkotitoimintaan, joka on ”lapsen kokoista ja käsin kosketeltavaa.” Meri piti tärkeänä yksityisen varhaiskasvatuksen säilyttämistä suomalaisen yhteiskunnan arvoperustaan pohjautuvana ja suhtautui kansainvälisiin toimijoihin kriittisesti.

Kyllähän yksityinen varhaiskasvatus tulee säilymään, kunnat ei pysty kuitenkaan tätä kaikkea hoitamaan ihan yksin. Se on karu totuus. Mut varmaan tulee rajoitteita, tulee varmaan jotain tulostavoiterajoitetta ja ... tämmöstä. Ja enkä tiedä onko se niin huono asia. Mutta toivos, et sitä ei hirveästi myytäis ulkomaille. Elikkä lähtökohtaisesti kuitenkin, et tietty arvomaailma on sitä suomalaista arvomaailmaa, se ei oo sitä ulkomaista arvomaailmaa. Niin ehkä se, toivois että se näkyis kuitenkin.
(Meri)

Johtajat tarkastelivat suhdetta sidosryhmiin myös yksityisten päiväkotien keskinäisen kilpailun näkökulmasta. Vedenjakaja pohti lisääntyneen yksityisen toiminnan aikaansaaman kilpailutilanteen positiivisia puolia:

Tääkin on vähän semmonen yhteiskunnallinen asia, että miten päättäjät päättää, et mikä meidän (yksityisten) tulevaisuus ja kohtalo on. Mutta jotenkin näen sen tärkeänä, että meillä on sitä kilpailua, ja meillä on erilaisia vaihtoehtoja. Koska oon ollut myös pienessä kunnassa töissä, missä oli vain pienen kunnan varhaiskasvatus, missä jokainen päiväkodin johtaja touhusi ihan vaan omiaan siellä omassa torpassaan ilman mitään yhtenäisiä linjoja. Että ei sekään oo kauheen kehittävää ja pinnalla pysyvää varhaiskasvatusta, vaan kyllähän me tarvitaan uutta verta ja uusia tulijoilta. Se pitää meidät jotenkin notkeana ja ajantasalla enemmän, et jos meillä on sitä kilpailua.
(Vedenjakaja)

Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millaisissa suhteissa johtajuus muovautuu yksityisten päiväkotien erilaisissa johtamispositioissa toimivien johtajien kerronnassa. Löysimme viisi johtajuutta muovaavaa suhdetta: johtajan suhteet itseensä, elämänkulkuunsa, substanssiin, työhön, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Tutkimukseen osallistuneet johtajat merkityksellistivät näitä suhteita eri tavoin kertoessaan erilaisista tilanteista ja konteksteista. Kerronnallisen lähestymistavan mukaisesti oletimme, että jokaisen yksittäisen johtajan kerronnassa on kuultavissa kaikuja yksilöllisen perspektiivin ylittävistä kulttuurisista kertomuksista (Tuval-Mashiach, 2014). Tunnistimme tutkimuksessamme kolme kertomusta yksityisten päiväkotien johtajuudesta: elämäntapajohtajuus, tasapainoileva johtajuus ja kehittämisjohtajuus. Tutkimustulokset avaavat näkymiä johtajuuteen erityisesti yksityisen varhaiskasvatuksen kontekstissa mutta kertomusten kulttuurisuus ja konteksti saattavat tarjota aineksia varhaiskasvatuksen tutkimuksen ja käytäntöjen kehittämiseen laajemminkin.

Tavoittelimme tutkimuksessamme moniäänistä, dynaamista ja elämänmakuista kuvaa johtajuudesta. Tähän teoreettisia ja menetelmällisiä työkaluja tarjosivat relationaalinen ja kerronnallinen lähestymistapa (Bakhtin, 1986; Ospina & Uhl-Bien, 2012; Spector-Mersel, 2010). Näiden lähtökohtien valossa ymmärsimme johtajuuden suhteissa muotoutuvana ilmiönä. Toisin kuin monissa aiemmissa relationaalisuuteen liittyvissä johtajuustutkimuksissa, tutkimuksemme kohteena eivät olleet ainoastaan johtajan suhteet toisiin ihmisiin, vaan olimme kiinnostuneita laajasti niistä erilaisista suhteista, joista johtajat kertoivat (vrt. Soukainen, 2015; Tiihonen, 2019). Relationaalinen lähestymistapa ei tarkoita kuitenkaan sitä, että johtaja nähtäisiin johtajuuden muovautumisessa toisarvoisena. Pikemminkin lähestymistapa haastaa tutkijoita kiinnittämään huomiota siihen, millaisia merkityksiä johtajat antavat erilaisille suhteille omassa toimintaympäristössään. Relationaalinen lähestymistapa painottaa myös johtajuuden kompleksisuutta ja dynaamisuutta (Eacott, 2018). Jokainen tutkimukseen osallistunut johtaja kertoi johtajuuden erilaisista puolista ja heidän kerrontansa oli polveilevaa ja moniäänistä. Johtajat liikkuiivat kerronnassaan ajasta ja paikasta toiseen ja merkityksellistivät suhteitaan ympäristöönsä monin eri tavoin tuottaen näin erilaisia kertomuksia johtajuudesta.

Kerronnallinen lähestymistapa loi tutkimukseemme tilaa, jossa yksityisten päiväkotien johtajien elämänmakuinen ja moniääninen kerronta tuli kuulluiksi. Kerronnallisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa perinteisiä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä ei pidetä relevantteina (Heikkinen ym., 2012). Toimivampia arvioinnin kriteereitä ovat esimerkiksi läpinäkyvyys, eettisyys ja evokatiivisuus, joka viittaa

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

kertomusten virittämiin mielikuviin, muistoihin ja tunteisiin (Heikkinen ym., 2012). Tässä tutkimuksessa läpinäkyvyyteen ja eettisyyteen pyrittiin kuvaamalla tutkimusprosessi huolellisesti ja suojelemalla tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettiä. Tutkimuksen rajoituksena voi pitää sitä, että tutkimuksessa rakentuneet johtajuuskertomukset ovat ainutlaatuisia eikä tutkimustuloksia voi yleistää tai suoraan siirtää toiseen kontekstiin. Siitäkin huolimatta kertomukset voivat herättää lukijoissa muistoja, mielikuvia ja tunteita tuttuudesta. Näin tutkimuksella on laajempaa merkitystä ja tutkimus voi haastaa varhaiskasvatuksen toimijoita peilaamaan tutkimustuloksia omaan ympäristöönsä (Heikkinen ym., 2012; Meretoja, 2018).

Tutkimuksen keskeistä antia ovat sen tuloksena syntyneet kertomukset, jotka kiteytyivät elämäntapajohtajuuden, tasapainoilevan johtajuuden ja kehittämisjohtajuuden ympärille. Näissä kertomuksissa rakentui moninainen kuva siitä, kuinka johtajat olivat päätyneet johtajan tehtävään. Osalla johtajista näytti olevan erityinen palo johtajuuteen. Nämä johtajat olivat tavoitteellisesti hakeutuneet johtajan tehtävään, kun taas osa päätyi johtajiksi sattumien kautta. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että varhaiskasvatuksessa johtajan tehtäviin usein ajaudutaan sattumanvaraisesti (Akselin, 2013; Waniganayake, 2017). Kaikkien tutkimukseemme osallistuneiden johtajien puheessa oli kuitenkin tunnistettavissa kokemuksia varhaiskasvatuksen johtajan työn mielekkyydestä: kukaan johtajista ei toiminut työssään vastentahtoisesti ja johtajilla oli halu kehittyä tehtävässään.

Elämäntapajohtajuudessa, tasapainoilevassa johtajuudessa ja kehittämisjohtajuudessa johtajan henkilökohtainen elämä ja ammatillinen toiminta olivat yhteydessä toisiinsa eri tavoin. Näkyvimmin niiden yhteen kietoutuminen tuli esiin johtajilla, joilla oli yhteistä henkilökohtaista historiaa päiväkodin kanssa. Näillä johtajilla päiväkodin toiminta ulottui perhepiiriin: puolisoon, omiin lapsiin, vanhempiin ja jopa lemmikkeihin. Mielenkiintoista oli havaita samansuuntaista yksityiselämän ja ammatillisuuden liittymistä myös niillä johtajilla, jotka toimivat palkkasuhteessa yhdistyksen tai yrityksen ylläpitämässä päiväkodissa. Siklanderin ja kollegoiden (2021) mukaan tämänkaltaisen asennoituminen ja toimintatapa, yrittäjämieli, ilmenee esimerkiksi ratkaisukeskeisyytenä, mahdollisuuksien havaitsemisena, verkostoitumisena sekä yksilön pyrkimyksenä tehdä parhaansa. Tämän kaltaisen toimintatapaa kuvataan yrittäjämäiseksi johtamiseksi, jossa päiväkotia johdetaan yrityksenä tai sen kaltaisesti (Aubrey, 2011; Waniganayake ym., 2017). Tutkimuksemme tulokset ovat myös linjassa niiden viimeaikaisten tutkimusten kanssa, jotka haastavat pitkään vallalla ollutta oletusta henkilökohtaisen ja ammatillisen elämänpiirin erillisyydestä kasvatustyössä (Estefan ym., 2016; Kess & Puroila, 2021). Johtajan onkin merkityksellistä tunnistaa ja reflektoida suhdetta itseensä ja elämänsuuntaansa, sillä elämäkokemuksilla on merkitystä johtajana toimimisessa (Clapp-Smith ym., 2019; Hammond ym., 2017; Layen, 2014).

Elämäntapajohtajuudessa, tasapainoilevassa johtajuudessa ja kehittämisjohtajuudessa johtajien kokemukset johtajuutta muovaavien suhteiden tasapainosta vaihtelivat. Elämäntapajohtajuus- ja kehittämisjohtajuuskertomuksissa johtajat kokivat suhteensa toimintaympäristöön olevan tasapainossa siitakin huolimatta, että päiväkodin johtaminen vaati heiltä paljon. Sen sijaan suhteiden väliset jännitteet ja jopa ristiriidat leimasivat tasapainoileva johtajuus -kertomusta. Johtajat tunnistivat toimivansa jatkuvassa liikkeessä olevalla ja jännitteitä sisältävällä kentällä. Nopeat lainsäädännön ja ohjauksen muutokset olivat aiheuttaneet haasteita henkilökunnan työsuhteiden pysyvyydelle, asiakaskunnan tarpeisiin vastaamiselle ja työn sisällölliselle kehittämiselle. Päiväkodin sisällä johtajat kohtasivat haasteita pedagogisessa johtamisessa; he kamppailivat esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnin, kehittämisvastaisten asenteiden ja osaamisvajeiden kanssa. Lisäksi osa johtajista koki johtajan työn liian sitovana ja kuormittavana suhteessa omaan elämäntilanteeseensa. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnistettu varhaiskasvatuksen johtajuuteen ja päiväkodin johtamiseen liittyvää jänniteisyyttä (Akselin, 2013; Franzén & Hjalmarsson, 2021; Hjelt & Karila, 2021) tai jopa johtajuuden umpikujia (Fonsén, 2014).

Tutkimuksemme avaa näköaloja yksityiseen varhaiskasvatukseen johtajuuden muovautumisen kontekstina. Tutkimus piirtää kuvaa yksityisten päiväkotien johtajuudesta raamitettuna vapautena. Johtajien mukaan yksityisten päiväkotien vähäinen byrokratia mahdollisti sen, että johtajalla oli mahdollisuus tehdä itsenäisiä valintoja ja toteuttaa visioita laadukkaasta varhaiskasvatuksen pedagogiikasta. Toisaalta heidän kerronnassaan tuli toistuvasti esiin se, kuinka heidän toimintaansa raamittavat yhteiskunnallinen ja kunnallinen ohjaus, yksityisten päiväkotien kilpailutilanne sekä asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Yksityisissä päiväkodeissa johtajan raamitettu vapaus liittyi myös tasapainoiluun suhteessa varhaiskasvatuksen substanssin ja etenkin päiväkotiketjuissa laajemman organisaation odotuksiin ja tulostavoitteisiin. Johtajat kokivat joutuvansa taiteilemaan varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määritettyjen tavoitteiden ja toiminnan kannattavuuden välimaastossa. Jännitteitä varhaiskasvatuksen pedagogisen kehittämisen sekä palveluntuottamiseen liittyvän kilpailemisen, tuotesuuntautumisen ja markkinoinnin välillä on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa (Dahle, 2020).

Tutkimuksessa rakentuneet kertomukset tuovat vahvasti esiin yksityisen varhaiskasvatuksen heterogeenisenä johtajuuden kontekstina (Mäntyjärvi & Puroila, 2019). Kaikki johtajat tunnistivat julkisen keskustelun esille nostamia kritiikin aiheita yksityisessä päiväkotitoiminnassa, mutta ulkoistivat kritiikin johtamansa yksikön ulkopuolelle. Dikotominen ja jännitteinen keskustelu yksityisen ja julkisen varhaiskasvatuksen välillä ei ole Suomessa uutta, vaan sitä on esiintynyt lastentarhatoiminnan alkujuurilta saakka (Meretniemi, 2015). Tässä keskustelussa

piirtyy usein negatiivissävyinen kuva yksityisestä varhaiskasvatuksesta. Negatiivissävyinen julkinen keskustelu kuormitti johtajia, mikä on tullut esiin myös aiemmassa tutkimuksessa (Franzén & Hjalmarsson, 2021). Johtajien kokemus oli, että julkisessa keskustelussa kohdellaan yksityistä päiväkotitoimintaa yhtenäisenä toimintakenttänä, mikä ei tee oikeutta laadukkaasti toimiville yksityisille päiväkodeille. Kriittinen keskustelu on epäilemättä tarpeen, mutta kritiikin ohella on syytä pohtia, mitä annettavaa yksityisellä varhaiskasvatuksella on suomalaiselle kasvatustaloukselle ja alan kehittämiseksi. Esimerkiksi monen kunnan alueilla toimivilla yksityisten päiväkotien johtajilla on näköalapaikka kuntien erilaisiin varhaiskasvatustalouksiin ratkaisuihin, erilaisten organisaatioiden käytäntöihin sekä monen päiväkodin toimintakulttuuriin. Yksityisissä päiväkodeissa toimivien johtajien on täytynyt perehtyä laaja-alaisesti johtamisen kysymyksiin, esimerkiksi talousjohtamiseen tavalla, joka voisi hyödyttää myös kunnallisia päiväkoteja. Käsillä oleva tutkimus haastaakin rikastuttamaan yksityiseen varhaiskasvatukseen liittyvää tutkimusta ja julkista keskustelua.

Lähteet

- Adamson, E., & Brennan, D. (2014). Social investment or private profit? Diverging notions of 'investment' in early childhood education and care. *International Journal of Early Childhood* 46, 47–61. <https://doi.org/10.1007/s13158-013-0098-x>
- Akselin, M-L. (2013). *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Universitatis Tamperensis 1807. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9050-7>
- Anttonen, A., & Sointu, L. (2006). *Hoivapolitiikka muutoksessa. Julkinen vastuu pienten lasten ja ikääntyneiden hoivasta 12:ssa Euroopan maassa*. Stakes.
- Aubrey, C. (2011). *Leading and managing in the early years*. Sage Publications.
- Bakhtin, M. M. (1986). *Speech genres and other late essays*. University of Texas Press.
- Bøe, M., & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133–148. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1059488>
- Caine, V. Estefan, A., & Clandinin, D. J. (2013). A return to methodological commitment: Reflections on narrative inquiry. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 57(6), 574–586. <https://doi.org/10.1080/00313831.2013.798833>
- Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Lester, G. V., & Palanski, M. (2019). Promoting identity development in leadership education: A multidomain approach to developing the whole leader. *Journal of Management Education*, 43(1), 10–34. <https://doi.org/10.1177/1052562918813190>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

- Dahle, H. F. (2020). *Butikk eller pedagogikk? En studie av store private barnehagekjeder i Norge*. [Väitöskirja, Lillehammer: Høgskolen i Innlandet]. Elverum.
- Eacott, S. (2018). *Beyond leadership. A relational approach to organizational theory in education*. Springer.
- Ellis, C. (2007). Telling secrets, revealing lives: Relational ethics in research with intimate others. *Qualitative Inquiry*, 13(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/1077800406294947>
- Estefan, A., Caine, V., & Clandinin, D.J. (2016). At the intersections of narrative inquiry and professional education. *Narrative Works*, 6(1), 15–37.
- Fairchild, N. (2019). The micropolitics of posthuman early years leadership assemblages: Exploring more-than-human relationality. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 53–64. <https://doi.org/10.1177/1463949118793332>
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Universitatis Tamperensis 1914. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M., & Reunamo, J. (2020). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>
- Frank, A. W. (2012). Practicing dialogical narrative analysis. Teoksessa J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Toim.), *Varieties of narrative analysis* (s. 33–52). SAGE.
- Franzén, K., & Hjalmarsson, M. (2021). At your service 24/7: preschool managers on their tasks and daily work. *Early Years*, 41(1)23–5. <https://doi.org/10.1080/09575146.2018.1478392>
- Granrusten, P. (2016). Early childhood teacher or leader? Early childhood directors' perceptions of their identity. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 247–267.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa* [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 375.
- 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. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (Toim.), *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents* (s. 231–252). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/8474219918>
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481–498. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0431>
- Harju, A. A. (2017). Relationaalinen minuus suhteiden verkossa: Toiveminän piirtyminen medioituneessa kulutusyhteiskunnassa. *Media & viestintä: kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti*, 40(3–4), 87–92.
- Haug, P. (2014). The public-private partnership in ECEC provision in Norway. *European Early Childhood Education Research Journal*, 22(3), 366–378. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2014.912899>

- Haugset, A. (2019). Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager? *Tidsskrift for velferdsforskning*, 22, 210–228.
<https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2019-03-05>
- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Universitatis Tamperensis 1908.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- Heikkinen, H. L. T, Huttunen, R., Syrjälä, L., & Pesonen, J. (2012). Action research and narrative: five principles for validation revisited. *Educational Action Research*, 20(1), 5-21.
<https://doi.org/10.1080/09650792.2012.647635>
- Heiskanen, N., Neitola, M., Syrjämäki, M., Viljamaa, E., Nevala, P., Siipola, M., & Viitala, R. (2021). *Kehityksen ja oppimisen tuki sekä inklusiivisuus varhaiskasvatuksessa. Selvitys nykytilasta kunnallisissa ja yksityisissä varhaiskasvatuspalveluissa sekä esitys kehityksen ja oppimisen tuen malliksi*. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Hermans, H. J. M. (2001). The dialogical self: Toward a theory of personal and cultural positioning. *Culture & Psychology*, 7(3), 243–281.
<https://doi.org/10.1177/1354067X0173001>
- Hjelt, H., & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 97–119.
- Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (2013). *Researching leadership in early childhood education*. Tampere University Press.
- Hyvärinen, M. (2007). Kertomus ja kertomuksen rajat. *Puhe ja kieli*, 27(3), 127–140.
- Hyvärinen, M. (2017). Kertomushaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (Toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 174–192). Vastapaino.
- Hyvärinen, S. (2016). *Monta polkua johtajuuteen: naisjohtajien urakertomuksia* [Väitöskirja, Lapin yliopisto] Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 189.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-892-3>
- Holqvist, M. (1990). *Dialogism: Bakhtin and his world*. Routledge.
- Hänninen, S-L., & Valli, S. (1986). *Suomen lastentarhatyön ja varhaiskasvatuksen historia*. Otava.
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2019). Tilastoraportti varhaiskasvatuksen järjestämisestä. *Karvi_vaka_tilastoraportti_2019-1.pdf*
- Keski-Rauska, M-L., Fonsén, E., Aronen, K., & Riekkola, A. (2016). Research on a joint leadership model for early childhood education in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 310–328
- Kess, R., & Puroila, A-M. (2021). Narratives from the north: Early childhood teachers' narrative identities in place. *Scandinavian Journal of Educational Research*.
<https://doi.org/10.1080/00313831.2021.1983867>
- Layen, S. (2014). Do reflections on personal autobiography as captures in narrated life-stories illuminate leadership development in the field of early childhood? *Professional Development in Education*, 1(2), 273–289.
<https://doi.org/10.1080/19415257.2014.986814>
- Lieblich, A. (2014). About Amos: Reading with our heart. *Narrative Works*, 4(1), 96–106.

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

- Lloyd, E., & Penn, H. (2014). Childcare markets in an age of austerity. *European Early Childhood Education Research Journal*, 22(3), 386–396. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2014.912901>
- McKay, R. (2001). Women entrepreneurs: moving beyond family and flexibility. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(4), 148–165. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005764>
- Merenheimo, P. (2016). *Naisten markkinat: hoivan markkinaehtoistuminen institutionaalisen yrittäjyyden näkökulmasta* [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 208. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-942-5>
- Meretniemi, M. (2015). *Hyvä koti ja henkinen äitiys lastentarhatyön esikuvina: Aate- ja käsitehistoriallinen tutkielma Suomen varhaiskasvatuksen taustasta*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Opettajankoulutuslaitos, Tutkimuksia 369. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-0203-4>
- Meretoja, H. (2018). Kertomusten eettinen potentiaali ja vaarat: kuusi mittapuuta. *AVAIN - Kirjallisuudentutkimuksen Aikakauslehti*, 2018(1), 6–25. <https://doi.org/10.30665/av.70005>
- Mäntyjärvi, M., & Puroila, A-M. (2019). Has something changed? Leaders', practitioners' and parents' interpretations after renewed early childhood education and care legislation in Finnish private centres. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 7–22. <https://doi.org/10.1177/1463949119828158>
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus* [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Acta Universitatis Lapponiensis 22. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111131021>
- Opetushallitus (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* (OPH-700-2022). Opetushallitus.
- Ospina, S., & Uhl-Bien, M. (2012). Mapping the terrain. Convergence and divergence around relational leadership. Teoksessa M. Uhl-Bien & S. Ospina (Toim.), *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives* (s. xix–xivii). Information Age Publishing.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2. painos). Sage Publications.
- Ruutiainen, V., Alasuutari, M., & Karila, K. (2018). Markkinoistuvat varhaiskasvatuspalvelut. *Yhteiskuntapolitiikka*, 83(4), 441–447.
- Ruutiainen, V., Alasuutari, M., & Karila, K. (2020). Rationalising public support for private early childhood education and care: the case of Finland. *British Journal of Sociology of Education*, 41(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/01425692.2019.1665497>
- Saranko, L., Räikkönen, E., Makkonen, M., & Alasuutari, M. (2021). Äitien palvelutytyväisyyden rakentuminen ja yhteistyökokemukset varhaiskasvatuksessa. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 1–27.
- Siklander, P., Hintikka, J., & Eskola, L. (2021). MindBusiness-viitekehyksen yhteys yrittäjämäisen minäpystyvyyden muutoksiin korkeakouluopinnoissa – ”Kaikki haasteet ovat voitettavissa”. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 23(1), 78–96.
- Sinkkonen, S., & Kosola, T. (2004). Hoivayrittäjäksi ryhtyminen perustamalla oma yritys: esimerkkinä päiväkotiyrittäjyys. Teoksessa S. Rissanen & S. Sinkkonen (Toim.), *Hoivayrittäjyys* (s. 26–50). PS-kustannus.

Mäntyjärvi, Viljamaa & Puroila.

Journal of Early Childhood Education Research 11(2) 2022, 174–196. <https://journal.fi/jecer>

- Soukainen, U. (2015). *JOHTAJAN JÄLJILLÄ. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. *Annales Universitatis Turkuensis C* 400. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>
- Spector-Mersel, G. (2010). Narrative research: Time for a paradigm. *Narrative Inquiry*, 20(1), 204–224. <https://doi.org/10.1075/ni.20.1.10spe>
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education – Theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344–355.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019). Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Tiihonen, E. (2019). *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. *Kasvatustieteellisiä tutkimuksia*, numero 56. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5505-4>
- Tuval-Mashiach, R. (2014). Life stories in context: Using the three-sphere context model to analyze Amos's narrative. *Narrative Works*, 4(1), 107–127.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social process and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Varhaiskasvatuslaki. (540/2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Viitanen, TK. (2011). Child care voucher and labour market behaviour: Experimental evidence from Finland. *Applied Economics*, 43(23), 3203–3212. <https://doi.org/10.1080/00036840903508346>
- Viljamaa, E. (2012). *LASTEN TIEDON ÄÄRELLÄ. Äidin ja lasten kerronnallisia kohtaamisia kotona* [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. *Acta Universitatis Ouluensis E* 129. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514299940>
- Waniganayake, M., Cheeseman, S., Fenech, M., Hadley, F., & Shepherd, W. (2017). *Leadership: Contexts and complexities in early childhood education*. Oxford University Press.
- Weckström, E. (2021). *Kertoen rakennettu – toimien toteutettu: Sosiaalisesti kestävän osallisuuden toimintakulttuurin rakentaminen varhaiskasvatuksessa* [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. *Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Education, Humanities, and Theology*, 177. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4288-3>
- Westberg, J., & Larsson, E. (2020). Winning the war by losing the battle? The marketization of the expanding preschool sector in Sweden. *Journal of Education Policy*. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1861338>
- Åkerblad, L. (2009). Hoivayrittäjän arki: lämpöä, puhtautta ja johtamista. *Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 17(4), 313–328.