KASVATUS & AIKA

KATSAUS

https://doi.org/10.33350/ka.180446

Kompleksinen ympäristö vaatii yhteisöllistä johtajuutta

Kirsi-Marja Heikkinen

Lectio praecursoria kasvatustieteen väitöskirjaan Early Childhood Education and Care Centre Leadership Through the Lens of Complexity: From Wicked Problems to Integrated Resources, Helsingin yliopistossa 17.1.2026.

Tulevaisuustalo Sitra julkaisee säännöllisesti megatrendit Suomen tulevaisuudesta (Sitra, 2023). Ne piirtävät kuvan suurista muutoksista, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja. Megatrendit eivät tarjoa vastauksia, vaan painottavat muutoksia, joita ei ole varaa jättää huomioimatta. Sen sijaan ne pyrkivät vahvistamaan ymmärrystä laajoista muutosten kaarista ja niiden keskinäisistä suhteista. Muutosten kokonaiskuva on synkkä: ekokatastrofi, eriarvoisuus, demokratian vakavat haasteet. Vallankäytön pirstaloituminen ja teknologian tuomat mahdollisuudet ovat merkittävä osa uhkakuvaa. Toisaalta tulevaisuudessa on myös mahdollisuuksia. Se rakentuu ekologisen jälleenrakennuksen, kestävän hyvinvoinnin, reilun talouden ja osallisuuden varaan. Synkän kuvan ohella myös toivon tulevaisuus on vaihtoehto. Varhaiskasvatus on ainutkertaisessa asemassa vaalimassa osallisuutta, avoimuutta ja luottamusta, jonka varaan toivoa tulevasta voidaan yhdessä rakentaa.

Sitran vuonna 2023 julkaistut vastakkaiset megatrendit kuvaavat oivallisesti tutkimukseni keskeistä ilmiötä kompleksisuutta. Kompleksisuus mielletään ongelman synonyymiksi, vaikka itsessään se ei tarkoita ongelmaa. Pirulliset ongelmat syntyvät, kun yritämme ohittaa kompleksisuuden tai käsittelemme näitä asioita samaan tapaan kuin yksinkertaisia, selkeästi rajattuja ilmiöitä (Uhl-Bien & Arena, 2017). Kompleksisuus on ilmiöiden monisyisyyttä ja verkottuneisuutta. Ilmiöt vaikuttavat toisiinsa luoden monimutkaisia vuorovaikutussuhteita ja näiden välisiä jännitteitä. Tällöin myöskään syy-seuraussuhteet eivät ole suoraviivaisia.

Havainnollistan kompleksisuutta sen uraauurtavan tutkijan, Paul Cilliersin (2000) metaforalla. Moottori on monimutkainen järjestelmä, joka voidaan purkaa ja koota uudelleen. Käytössä osat eivät vaihda paikkaa tai muuta olomuotoaan. Majoneesi puolestaan kuvaa kompleksisuutta. Sen ainekset: öljy, etikka ja kananmuna sulautuvat valmistamisen aikana toisiinsa ja synnyttävät uuden kokonaisuuden. Tästä kananmunaa on mahdotonta palauttaa alkuperäiseen muotoonsa. Tämä on myös kompleksisuuden ydin: monisyisiä, verkottuneita

CC BY ND

ilmiöitä on mahdotonta erotella toisistaan, saati ratkaista yksinkertaisilla nyrkkisäännöillä, jotka kestävät aikaa. Sen sijaan kompleksisuus vaatii uudenlaista ajattelua, kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, herkkyyttä tunnistaa kytköksiä ja valmiutta toimia keskeneräisyyden kanssa (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Päiväkodin johtaminen kompleksisessa viitekehyksessä

Väitöskirjani aihe, päiväkodin johtaminen kytkeytyy tiiviisti ympäröivään yhteiskuntaan, sen ilmapiiriin ja ilmiöihin. Johtamistyö on muuttunut vuosien saatossa pienen yksikön vastuuopettajuudesta moniulotteiseksi hallinnolliseksi tehtäväksi (Siippainen ym., 2021). Kasvaneista johtamiskokonaisuuksista huolimatta työ toteutuu usein riittämättömissä johtamisrakenteissa, varhaiskasvatuksen opettajan pedagogisen osaamisen pohjalta.

Päiväkodin johtamisessa on vahva eettinen ulottuvuus. Johtajan ydintehtävä rakentuu varhaiskasvatuksen arvoperustalle, jossa ainutkertainen lapsuus ja lapsen hyvinvoinnin turvaaminen ovat ensisijaisia. Se edellyttää varhaiskasvatuksen tutkimusperustaisen tiedon hallintaa sekä kykyä tunnistaa päiväkodin kulttuurin monitasoisuus ja kehittämistarpeet (Fonsén ym., 2023). Samalla varhaiskasvatuksen tunnistetut ”pirulliset ongelmat” – tutkimuksessani säännöllisesti esiin nousevat henkilöstön veto- ja pitovoiman haasteet, osaavan henkilöstön tarve sekä kasvavat tehokkuusvaatimukset – kietoutuvat johtajan työn eri osa-alueisiin luoden ennakoimattomuutta ja jännitteitä (Siippainen ym., 2021).

Viimeisen vuosikymmenen aikana varhaiskasvatuksessa on toteutettu mittava pedagoginen reformi, joka on muokannut merkittävästi johtajan työnkuvaa, kelpoisuutta sekä vastuunjakoa. Aiemmin päiväkodin johtaminen on näyttäytynyt johtajan asemaan perustuvana vastuutehtävänä. Toisaalta varhaiskasvatusta on kuvattu myös ”vallan tyhjiönä”, jossa hoivan ja sensitiivisyyden normit tekevät vallan ilmiöstä ongelmallisen (Hard & Jónsdóttir, 2013).

Nykytutkimus määrittää päiväkodin toimivan johtamisen kollektiivisena prosessina, jossa virallinen johtaja ja epäviralliset opettajajohtajat kantavat jaettua vastuuta pedagogiikasta ja sen johtamisesta. Tämä lähestymistapa ylittää perinteiset johtajan ja seuraajan rajat. Se asettaa uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia moniammatillisen työyhteisön osallisuudelle ja yhdenvertaisuuden tulkinnoille (Heikkinen ym., 2024). Muutos johtajasta johtajuuteen murtaa myös varhaiskasvatuksen aiempaa ”kaikki tekevät kaikkea” -työkulttuuria. Vaikka pedagoginen reformi on kohdistunut erityisesti johtajan ja opettajan rooleihin, vastuiden uudelleenmäärittelyt vaikuttavat koko työyhteisöön ja muokkaavat ammattilaisten keskinäisiä asemoitumisia. Kuten eräs johtaja aineistossani kuvaa: *”Kun yhden ammattilaisen rooli korostuu ja muuttuu, muuttuvat kaikkien muidenkin.”* Roolimuutokset muovaavat myös yhteisön valtasuhteita ja herättävät kysymyksiä: Kenelle valta lopulta kuuluu? Mistä asemasta sitä voidaan käyttää? Millainen merkitys on pedagogisella tiedolla?

Kompleksisista osista tutkimukselliseen kokonaisuuteen

Väitöskirjaprosessini käynnistyi arjen oivalluksesta: johtajuuden jakaminen edellyttää roolien ja vastuiden selkeyttämisen ohella syvällisempää tarkastelua. Kyse on moniulotteisesta ilmiöstä, joka ulottuu kulttuurin piiloiselle tasolle, josta ei juuri keskustella ja joka usein jää työtehtävien delegoinnin perustasolle. Tutustuminen osallisuuden johtamisen jännitteisiin johdatti minut kompleksisen johtajuusteorian äärelle. Se tarjosi koontiini kattoteorian, jon-

ka kautta tarkastelen osatutkimukseni ilmiöitä: osallisuutta, johtajan professiota sekä valtaa päiväkodin johtamiskontekstissa.

Kompleksisessa viitekehyksessä johtajuus on dynaaminen ilmiö, joka rakentuu johtamisen eri osa-alueiden ja tasojen välisessä monimutkaisessa vuorovaikutuksessa. Johtajuuden kehittämisessä tavoitteena ovat olosuhteet, jossa nämä ulottuvuudet ja vuorovaikutus tukevat toisiaan. Tässä tutkimuksessa johtajuus määritellään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja yhteisön kertomuksissa rakentuvaksi käytännöksi. Johtajuuden käytäntö perustuu yhteiselle merkityksenannolle, joka ylittää perinteiset johtamisen rajat tavoitellen laajempaa yhteisön osallisuutta (Gibbs, 2023).

Kompleksisessa viitekehyksessä johtajuuden käytäntö perustuu johtajuuden laajenemiselle. Se on rikasta vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä ihmisten että tiimien välillä. Johtajuuden laajeneminen vaatii yhteisöstä nousevien jännitteiden tunnistamista, sietämistä ja hyödyntämistä yhteisön kehittämisessä. Johtajuus laajenee olosuhteissa, joissa virallisten johtamisrakenteiden rinnalla tuetaan epämuodollisempaa yhteistyötä ja vastuunkantoa, henkilöstön autonomiaa ja sisäistä motivaatiota kehittää yhteistä työtä (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Johtajuuden yhteisöllinen käytäntö vaatii myös yhteisön sopeutuvan tilan rakentamista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita henkilöstön jatkuvaa mukautumista ylhäältä tuleviin muutosvaatimuksiin. Se on yhteisön taitoa organisoida resursseja, hyödyntää joustavasti osaamista ja löytää uusia tapoja toimia nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeiden suunnassa. Sopeutuva tila on suurien innovaatioiden sijaan yhteisöllistä toimintaa ja arjen pieniä tekoja (Uhl-Bien & Arena, 2018). Sopeutuvan tilan rakentuminen vaatii erityisesti virallisessa asemassa olevan johtajan roolin uudelleenasemointia sekä johtamiseen liittyvien käsitysten ja toimintatapojen kriittistä tarkastelua. Kompleksisen johtajuuden viitekehyksessä johtamiskulttuurin muutos lähtee johtajan henkilökohtaisesta reflektiosta ja yhteisen dialogin vahvistamisesta. Kuvatussa viitekehyksessä väitöskirjani vastasi tehtävään siitä, mitä päiväkodin johtajat kertovat johtajuudesta yhteisön käytäntönä kompleksisen johtajuusteorian viitekehyksessä.

Tämän selvittämiseksi muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mitkä tekijät edistävät johtajuuden laajenemista päiväkodissa?
2. Mitä päiväkodinjohtajat tarvitsevat vahvistaakseen moniammatillisten työyhteisöjen sopeutuvaa tilaa?

Väitöskirjan osatutkimusten I-III keskeiset tulokset

Ensimmäisessä (I) osatutkimuksessa tarkasteltiin osallisuuden johtamista ja organisaatiokulttuurin muutosta. Tutkimusaineisto, päiväkodin johtajien viisi ryhmähaastattelua analysoitiin sisällönanalyysin keinoin Wengerin (1998) käytäntöyhteisöteorian viitekehyksessä. Tutkimustuloksissa osallisuuden johtamisen ydin rakentui yhteisön jaetulle tiedolle varhaiskasvatuksen arvoista ja ohjaavista asiakirjoista. Kehitettäväksi käytännöksi tunnistettiin johtajuuden jakaminen, joka perustui toimiville rakenteille sekä yhteisön pedagogiselle visiolle. Meneillään olevat pedagogiset uudistukset koettiin merkityksellisinä, mutta samalla ne nostivat esiin jännitteitä erityisesti varhaiskasvatuksen lastenhoitajien osallisuuteen liittyen.

Toinen (II) osatutkimus tarkasteli päiväkodin johtamisen professiota. Tutkimus selvitti, miten johtajat asemoituvat johtajuuteen, moniammatilliseen työyhteisöön sekä millaisia johtamisosaamisen tarpeita johtajat tunnistavat. Kahdenkymmenen päiväkodin johtajan kir-

 https://doi.org/10.33350/ka.180446

joittama aineisto analysoitiin Labovin & Waletzkyn (1967) strukturaalisella analyysimenetelmällä, johon yhdistettiin Bambergin (1997) narratiivisen asemoitumisen viitekehys. Analyysin perusteella tunnistettiin neljä tyyppinarratiivia: ammattijohtaja, kontekstuaalinen johtaja, opettajajohtaja sekä johtajapersoona. Tulokset osoittivat, että päiväkodin johtamisen perusta on varhaiskasvatuksen tutkimusperustaisessa tiedossa ja kontekstuaalisessa ymmärryksessä. Johtajuus kuitenkin näyttäytyi johtajan rooliin ja asemaan keskittyvänä vastuutehtävänä, johon kouluttautuminen on usein henkilökohtaisen motivaation ja kiinnostuksen varassa. Tulokset korostivat myös tarvetta uudelleen asemoida päiväkodin viralllisia ja epävirallisia keskinäisriippuvia johtamisrooleja. Tällä voidaan tulevaisuudessa tukea epävirallisen opettajajohtajan eriytyvää asiantuntijuutta.

Kolmannen (III) osatutkimuksen tavoitteena oli tarkastella valtaa päiväkodin johtamiskontekstissa. Ilmiötä tarkasteltiin Michel Foucault'n ja Mary Parker-Folletin näkemysten viitekehyksessä. Neljänkymmenenkuuden päiväkodin johtajan kirjoittama aineisto analysoitiin Greimasin (1979) Aktanttianalyysilla, jonka pohjalta muodostettiin kaksi Aktanttimallia: vallan vapauttaminen ja vallan kontrolli.

Tutkimustulosten perusteella valta liitettiin johtajan viralliseen asemaan sekä pedagogiseen tietoon. Valta ei ollut näkymätön, vaikkakin piiloinen. Se näyttäytyi kertomuksissa ilmaisuina kuten vastuu, velvollisuus ja ohjaus. Päiväkodin johtajat kertoivat vallan vapauttamisen keskeisenä henkilöstön autonomian ja itseohjautuvuuden tukemiseksi. Toisaalta se oli kiinteästi sidoksissa johtajan henkilökohtaiseen harkintaan ja luottamukseen työyhteisön osaamisesta. Tutkimustuloksista ilmeni tarve tasapainottaa virallista asemavaltaa sekä käsitteellistää valtaa relationaalisena, myönteisenä ilmiönä, joka sisältyy yhteisön vuorovaikutukseen ja pedagogiseen toimintaan.

Johtajuuden laajenemisen ja sopeutuvan tilan rakentuminen varhaiskasvatuksen kontekstissa

Päiväkodin johtamisen kompleksisuus rakentuu kansallisten ja paikallisten olosuhteiden sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Myös historialliset ja poliittiset kehityskulut määrittävät sitä, miten kasvatusta, opetusta ja hoivaa kulloinkin toteutetaan. Erilaiset kriisit ja taloudellinen epävarmuus lisäävät omalta osaltaan organisaatioiden monimutkaisuutta ja haastavat perinteisiä johtamisen malleja.

Suomessa varhaiskasvatustoimintaa ohjaavat lainsäädäntö ja valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Näiden toimeenpano tapahtuu suhteellisen autonomisissa kunnissa, mikä tuottaa paikallista vaihtelua. Keskijohdossa nämä näyttäytyvät ristiriitaisina odotuksina ja työtehtävinä. Hallinnolliset tehtävät vievät suuren osan työajasta, mutta johtajien marginaalisten vaikutusmahdollisuuksien kautta ne eivät toimi resursseina, jotka tukisivat johtajan ydintehtävää, pedagogista johtajuutta.

Tämän tutkimuksen tuloksena tunnistin 4 johtajuuden laajenemiseen ja 4 yhteisön sopeutuvaan tilaan liittyvää elementtiä, jotka ovat keskeisiä johtajuuden yhteisöllisen käytännön rakentamiseksi. Johtajuuden laajeneminen ja yhteisön sopeutuva tila ovat keskinäisriippuvaisia, jännitteisiä mekanismeja, joiden yhteisvaikutusta on vaikeaa ennustaa. Parhaimmillaan ne tukevat toisiaan, joka käytännössä ilmenee kykynä kehittää yhteisön kulttuuria ja toimintatapoja ilman ulkoista pakkoa. Tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvää, eikä elementtejä voida automaattisesti tulkita resursseina.

Erilaiset kontekstuaaliset tekijät kuten varhaiskasvatuksen ”pirulliset ongelmat” voivat kääntää oletetut resurssit ongelmiksi ja jopa estää käytännön kehittymistä. Esimerkiksi joh-

tamisrakenteiden muutos yksistään ei riitä, vaan se vaatii samalla yhteisön tietoista merkitysten rakentamista johtajuudelle, siihen liittyville perusoletuksille ja odotuksille.

Pedagoginen argumentointi puolestaan vaatii toteutuakseen jaetun tiedon ja osaamisen lisäksi yhteisön luottamusta, jossa argumenttien esiin tuominen ei tuota pelkoa sosiaalisista seurauksista. Johtajuuden laajeneminen ja yhteisön sopeutuva tila eivät ole vain rajattuja muutoshankkeita tai kättä pidempiä temppuja, vaan pitkäjänteistä olosuhteiden luomista yhteiselle ajattelulle, oppimiselle ja vastavuoroisuudelle yksikön kontekstissa.

Johtajuuden yhteisöllinen käytäntö vaatii organisaatiokulttuurin tietoista kehittämistä. Kulttuuri on kerroksellinen ilmiö, joka sisältää näkyvät arjen toimintatavat mutta myös piiloiset perusoletukset. Tutkimuksen tuloksissa esiin nostettu mittava pedagoginen reformi on horjuttanut kulttuurin piiloista pohjarakennetta. Vanhat käytänteet ja uudet vaatimukset luovat välilleen jännitteitä, jotka näkyvät työyhteisön rooleissa ja perustehtävän määrittelyssä. Muutoksen luoma jännite vaatii jatkuvaa vallitsevan kulttuurin näkyväksi tekemistä, jotta piilevät oletukset voidaan tunnistaa.

Tämä vaatii päiväkodin johtajalta kontekstuaalista ymmärrystä ja kykyä yhdessä yhteisön kanssa tunnistaa yksikön yhteen kietoutuneet mahdollisuudet ja haasteet. Toisaalta se vaatisi myös malttia kansallisen tason muutoksiin, jotta kestävä kehittäminen on mahdollista.

Johtajuuden yhteisöllinen käytäntö vaatii myös jaettujen merkitysten rakentamista varhaiskasvatuksen perustehtävän ja arvojen lisäksi myös johtajuudelle. Yhteisön metapuhe johtajuudesta, johtajasta ja näihin liittyvistä perusoletuksista on keskeistä. Jaetut merkitykset ovat avain yhteisön syvempään osallisuuden kokemukseen ja johtajuuden uudistamiseen, mikäli olemassa olevien käsitysten ja rakenteiden tarkastelu on sallittua.

Tämän tutkimuksen valossa yhteisten merkitysten rakentamisen kannalta päiväkodin johtajan asemoituminen johtajuuteen sekä varhaiskasvatuksen opettajuuteen auttaa hahmottamaan niin ammattiroolien rajapintaa, keskinäisriippuvuutta kuin eroavaisuuksiakin

Päiväkodin kehittyvät johtamisrakenteet ja johtajan läsnäolon liittyvä tulkinnat ovat keskeisiä johtajuuden käytännön rakentamiseksi. Johtajan hallinnollisen työn määrä on vähentänyt johtajan mahdollisuutta osallistua yksikön arkeen, joka puolestaan on lisännyt vaatimusta yhteisön itseohjautuvuuteen. Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajan fyysinen läsnäolo koettiin tärkeänä kontekstin tuntemiselle, jotta sitä voidaan johtaa. Samalla tuloksissa esiin nousee johtajan psykologinen saatavilla olo ja pedagogisen argumentoinnin merkitys. Johtajuus on myös kulttuurin ja merkityksen johtamista, jossa perinteisen valvonnan tilalle nousee yhteisöllinen eettisesti kestävä toiminta. Päiväkodin johtajan läsnäolon laajempi tarkastelu voisi siirtää keskustelun painopistettä -käytännön läsnäolosta kohti yhteisön pedagogista puhetta ja vähemmän näkyviä valtasuhteita.

Päiväkodin johtajille suunnattu systemaattinen johtamiskoulutus on tulevaisuuden keskeinen kehittämistarve. Ilman järjestelmällistä osaamisen kehittämistä johtajuus on vaarassa jäädä yksilön aseman ja osaamisen varaan rakentuvaksi rooliksi. Päiväkodin johtajilla on kaksijakoinen vastuu: heidän on sekä tuettava epävirallisen johtajuuden laajenemista ja turvattava organisaation tavoitteet ja rakenteet. Johtajuus on siis jatkuvaa tasapainoilua autonomian ja kontrollin välillä. Juuri tietoisuus kompleksisuuden ilmiöstä, tasapainoilun ja vastavuoroisuuden merkityksestä, voi vahvistaa yhteisön osallisuutta ja rakentaa kestävää johtajuuskulttuuria.

 https://doi.org/10.33350/ka.180446

Väitöskirja

Heikkinen, K.-M. (2026). *Early Childhood Education and Care Centre Leadership Through the Lens of Complexity: From Wicked Problems to Integrated Resources* [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. http://hdl.handle.net/10138/604268

Kirjallisuus

Bamberg, M. G. (1997). Positioning between structure and performance. *Journal of Narrative & Life History, 7*(1–4), 335–342.

Gibbs, L. & Press, F. (2023). The emergence and cultivation of leadership within early childhood education. Teoksessa P. A. Woods, A. Roberts, M. Tian & H. Youngs (toim.), *Handbook on Leadership in Education* (s. 458–473). Edward Elgar Publishing.

Cilliers, P. (2000). Rules and complex systems. *Emergence – A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management, 2*(3), 40–50.

Fonsén, E., Ahtiainen, R. & Heikkinen, K.-M. (2023). Finnish early childhood education and care leaders' conceptualisations and understandings of pedagogical leadership. Teoksessa M. Modise, E. Fonsén, J. Heikka, N. Phatudi, M. Bøe, & T. Phala (toim.), *Global Perspectives on Leadership in Early Childhood Education* (s. 11–26). Helsinki University Press. https://doi.org/10.33134/HUP-20-2

Greimas, A. J. (1979). Strukturalistista semantiikkaa. [Semantique structurale. Recherche de 'méthode.' 1966]. Gaudeamus.

Hard, L. & Jónsdóttir, A. H. (2013). Leadership is not a dirty word: Exploring and embracing leadership in ECEC. *European Early Childhood Education Research Journal*, *21*(3), 311–325.

Heikkinen, K. M., Ahtiainen, R., Fonsén, E. & Kallioniemi, A. (2024). Leadership as a profession in early childhood education and care. *Educational Research*, *66*(3), 347–363.

Labov, W. & Waletzky, J. (1967). Narrative Analysis. Teoksessa *Essays on the Verbal and Visual Arts*, 12–44. University of Washington Press.

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., ... & Mäkelä, M. (2021). *"Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään": Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, Julkaisut 23:2021.

Sitra. (2023). Sitra Megatrendit 2023. https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics*.

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 89–104.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

KT Kirsi-Marja Heikkinen *työskentelee Helsingin yliopistossa tutkijatohtorina Educa Lippulaiva hankkeessa.*