

Elina Fonsén & Marja-Liisa Keski-Rauska



Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan yhteisen johtajuuden taustalla vallitsevia diskursseja. Lähtökohtaisesti yhteisessä johtajuudessa keskeistä on dialogisuus ja yhteinen ymmärrys organisaation todellisuudesta. Tutkimuksella pyritään löytämään vastauksia siihen, millaisia diskursseja johtajuudesta on löydettävissä varhaiskasvatussyksiköiden henkilöstön puheessa ja eroavatko diskurssit varhaiskasvatussyksiköiden kasvattajatiimien välillä. Tutkimus perustuu keväällä 2017 toteutettuun kyselytutkimukseen, josta saatua aineistoa analysoitiin diskurssianalyysillä. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, jossa pyydettiin kasvattajatiimejä koostamaan yhteisen keskustelun kautta vastaukset siihen, millaisiin seikkoihin he arvelivat oman yksikkönsä saaman arviointituloksen vuoden 2015 kyselyssä perustuvan. Positiivinen diskurssi yhteisestä johtajuudesta nousi puheesta, jossa kerrottiin luottamuksesta, joka voimaannuttaa henkilöstöä. Negatiivista diskurssia edusti puhe, jolle leimallista oli muutosten tuomat epävakauden ja epävarmuuden kuvaukset. Henkilöstömuutokset yhdessä organisatoristen muutosten kanssa nousivat henkilöstön puheessa taustasyiksi tyytymättömyyteen. Tutkimustulokset osoittavat, että tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden diskurssi muodostuu kokonaisvaltaiseksi yhden varhaiskasvatussyksikön tavaksi nähdä johtajuus osana laajempaa organisaatiokulttuuria.

Johdanto

Varhaiskasvatuksen johtajuutta säätelee työ, jossa lasten oppiminen, kasvu ja hyvinvoinnin edistäminen ovat keskiössä. Nivalan (1999) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuus rakentuu vahvasti osana varhaiskasvatuksen kontekstia. Varhaiskasvatuksen perustehtävän johtamiseen liittyy ehdottoman hyvään pyrkivä eetos ja päämäärä, jossa johtaja pyrkii johtamistoiminnallaan luomaan edellytyksiä toteuttaa laadukasta perustehtävää. Varhaiskasvatuksen johtamista voidaan siten tarkastella osana varhaiskasvatuksen instituutiota, kansallisena ja kansainvälisenä ilmiönä. (Akselin 2013.)

Varhaiskasvatuksen johtajan keskeinen merkitys varhaiskasvatuksen sisällön ja laadun arvioinnissa sekä kehittämisessä on nostettu alan johtajuustutkimuksissa esiin (ks. Halttunen 2009; Harris, Thompson & Norris 2007; Hujala & Puroila 1998, Nivala & Hujala 2002; Whalley 2011). Suomessa varhaiskasvatuksen informaatio- ja normiohjauksessa on tapahtunut valtakunnallisesti paljon myönteisiä muutoksia kasvatukseen ja opetukseen pohjautuvan perustehtävän kannalta. Hallinnonalan muutos sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön vuonna 2013 sekä vuonna 2015 uudistettu varhaiskasvatustil laki ja valtakunnalliset var-

haiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2016) nostivat varhaiskasvatuksen osaksi elinikäisen oppimisen polkua ja luonteeltaan aiempaa pedagogisemmaksi (Fonsén & Vlasov 2017). Varhaiskasvatustalon toinen syyskuussa 2018 voimaan tuleva uudistus korostaa entisestään pedagogista perustehtävää henkilöstön koulutustason vaatimuksia nostamalla (OKM 2018). Toisaalta hallituksen asettamat säästötoimet, subjektiivisen varhaiskasvatusoikeuden rajaaminen ja ryhmäkokojen kasvattaminen varhaiskasvatustalon muutoksen yhteydessä vuonna 2016 ovat tuottaneet varhaiskasvatuksen johtajille lisää hallinnollista työtä (Kinnunen & Puroila 2017). Muuttuneessa tilanteessa edellytetään vahvaa pedagogiikan johtamista, sillä myös henkilöstön pedagogiselta osaamiselta vaaditaan nyt paljon (Karila 2016). Globaalisti koko kasvatus- ja opetusalan johtaminen joutuu tällä hetkellä kamppailemaan pedagogisen perustehtävänsä paikasta taloudellista näkökulmaa painottavan johtajuusparadigman ristivedossa (Moos 2017).

Varhaiskasvatuksessa johtajien tehtäväkenttä on tullut vaativammaksi ja laajentunut moninaisten uudistusten myötä. Whitebook ja kumppanit (2012) toteavat, että odotukset varhaiskasvatuksen johtajuuden eri rooleista sekä alalle muodostuneet uudentyyppiset ja samalla epäselvät varhaiskasvatuksen johtamisen tehtävät ovat aiheuttaneet hämmennystä siitä, mitä tulisi johtajuudesta opiskella ja miten tulisi valmistautua johtajan rooliin. OAJ:n (2017) teettämän tuoreen selvityksen mukaan harva johtaja kokee työaikansa riittävän hyvin työtehtävistä suoriutumiseen ja yli puolet johtajista kokee, että heille ei jää riittävästi aikaa pedagogiikan johtamiseen. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuden suuntaviivoina Karila, Kosonen ja Järvenkallas (2017) kuvaavat päiväkodin johtajan kelpoisuuden vaativankin ylempää korkeakoulututkintoa riittävän osaamisen varmistamiseksi.

Varhaiskasvatuksessa toimivien johtajien toimenkuvan nähdään kuormittuvan tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin. Taloudelliset paineet ovat aiheuttaneet tilanteen, jossa johtajien vastuulle on annettu useita eri varhaiskasvatuksen palveluja ja johdettavia yksiköitä. Tutkimustulokset osoittavat työn laajenemisen mukanaan tuomat haasteet. OAJ:n (2017) selvitys on samassa linjassa muiden varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimustulosten kanssa (mm. Halttunen 2009; McDowall Clark & Murray 2012). Johtajuus hakee muotoaan muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa. Uutta tutkimustietoa kaivataan varhaiskasvatuksen johtajuudesta ja erityisesti sen kehittämisestä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajuus tilanteessa, jossa on siirrytty perinteisestä yhden yksikön ja yhden johtajan johtamismallista yhteisen johtajuuden malliin. Yhteisen johtajuuden mallissa johtajuus jakautuu johtajatyöpäriin kesken. Mallissa johtajuus on yhteistä ja muuttaa näin yksilöjohtajan roolin organisaatiossa (Gronn 1999). Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oleva yhteinen johtajuus (Fonsén, Akselin & Aronen 2015) pohjautuu varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevaan tutkimukseen ja teoriaan, joita esitellään artikkelin seuraavassa luvussa.

Tutkimus on toteutettu eräässä suomalaisessa keskisuudessa kaupungissa. Tutkimusaineiston otanta perustuu aikaisempaan johtajuuden tutkimukseen kyseisessä kaupungissa ja kohderyhmässä (Fonsén ym. 2015; Keski-Rauska, Fonsén, Aronen & Riekkola 2016). Tutkimuksen kohteena on kahden eri varhaiskasvatustyöyksikön kasvattajatiimien henkilöstön tuottama puhe yhteisestä johtajuudesta. Aineisto on analysoitu tarkastelemalla puheessa esiintyviä diskurssseja. Diskursiivinen analyysi perustuu olettamukseen, että ihmiset luovat sosiaalista maailmaa jatkuvasti puheen kautta. Puhe ei näin ollen ainoastaan heijasta olemassa olevaa, vaan myös luo todellisuutta.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta on tehty reilusti yli kaksi vuosikymmentä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin (ks. Aubrey 2011; Ebbeck & Waniganayake 2004; Hayden 1996; Jorde-Bloom 1997; Kagan & Bowman 1997; Moyles 2006; Rodd 2006; Siraj-Blatchford 2008). Roddin (2011) mukaan kansainvälistä varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvää tutkimustietoa on silti edelleen suhteellisen vähän.

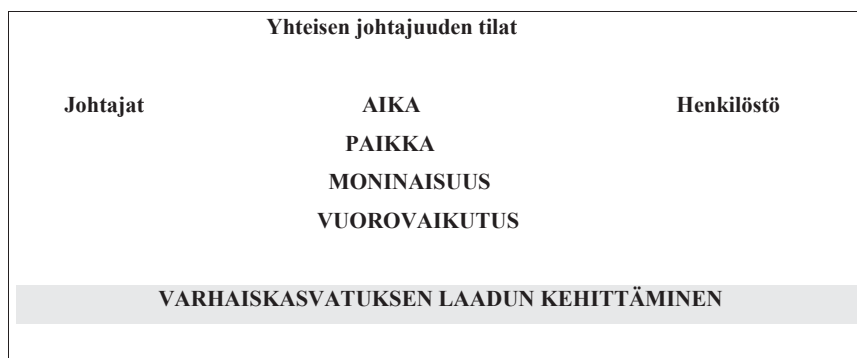
Suomalainen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus pohjautuu kontekstuaaliseen johtajuusmalliin (Nivala 1998;1999), jossa johtajuus nähdään varhaiskasvatuksen toimialaan liittyvänä, vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä (Hujala & Puroila 1998; Nivala & Hujala 2002). Tähän pohjautuvat niin ikään tutkimukset niin sanottujen hajautettujen organisaatioiden johtamisesta (Halttunen 2009, Soukainen 2015) ja johtajuuden jakamisesta opettajajohtajuuden kehityksessä (mm. Heikka 2014). Johtajuuden eri malleja ja rakenteita tutkineet Keski-Rauska ja kumppanit (2016) sekä Soukainen ja Fonsén (2018) ovat pyrkineet tarkastelemaan johtajuutta myös organisaation rakenteen kautta. Varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevissa tutkimuksissa johtajuus nähdään laadukkaana perustehtävän toteuttamisen edistäjänä. Kotimaisen johtajuustutkimuksen perimmäiset tavoitteet nähdään suomalaisen Educare-mallisen varhaiskasvatuksen periaatteita noudattaen lasten kokonaisvaltaisessa kasvatuksen, opetuksen ja hyvinvoinnin tukemisessa, kun taas kansainväliset kasvatus- ja opetusalan johtajuustutkimukset kohdistuvat monesti tuloksellisuuden mittaamiseen oppimistulosten näkökulmasta. Jos varhaiskasvatuksessa pidetään ensiarvoisen tärkeänä osallisuutta ja demokraattiseksi kansalaiseksi kasvamista, myös johtajuuden tulee noudattaa samaa paradigmaa. (Moos 2017.)

Nykyiset johtajuusteoriat tuottavat näkemysten jaetusta johtajuudesta, joka on myös monessa varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksessa vallitseva taustateoria (ks. Halttunen 2009; Harris 2004; Harris & Spillane 2008; Kocolowski 2010; Soukainen 2015). Jaetun johtajuuden käyttökelpoisuus on syntynyt muuttuvien organisaatioiden muutos-paineista. Myös perusopetuksen kontekstissa johtajuuden jakaminen ja uudelleen määrittely on ajankohtainen haaste (Lahtero, Ång & Alava 2017). McDowall Clark ja Murray (2012) peräänkuuluttavatkin johtajuuden uudelleen määrittelyä, johon liittyy vahvasti jaetun johtajuuden näkeminen kaikkien osallisten kollektiivisena sitoutumisena ja yhteisenä prosessina.

Yhteinen johtajuus teoreettisena viitekehysenä

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen on tuottanut yhteisen johtajuuden käsitteen. Käsitteen muutoksella on haluttu tukea ja korostaa yhteistä vastuuta laadukkaasta perustehtävästä eli kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudesta. Yhteisen johtajuuden teoreettiset lähtökohdat pohjautuvat varhaiskasvatuksen jaettua johtajuutta koskevaan tutkimukseen ja teoriaan (Halttunen 2009; Harris 2004; Harris & Spillane 2008; Heikka 2014; Kocolowski 2010; Soukainen 2015). Yhteisessä johtajuudessa toteutuvat jaetulle johtajuudelle ominaiset erilaiset näkökulmat, joita ovat johtajan tehtävien ja vastuiden jakautuminen sekä yhteiseksi tekemisen prosessi (Aronen, Fonsén & Akselin 2014a; 2014b). Yhteiseksi tekemisen prosessissa korostuu dialogisuus ja uuden yhteisen todellisuuden rakentuminen johtajuuden moniäänisyys huomioiden. (McDowall Clark & Murray 2012; Ropo ym. 2006, Viitala 2005, 188.)

Yhteiseen johtajuuteen sisältyy johtajuuden jakaminen johtajatyöparin kesken. Johtajaparilla on oltava yhteinen käsitys siitä, mi-



Kuvio 1. Yhteisen johtajuuden tilat (mukaillen Keski-Rauska ym. 2016)

hin suuntaan he johtavat yksiköitään. Kyse on strategisesta johtamisesta, jossa johtajat ovat asettaneet yhteiset tavoitteet, joiden kautta pyritään kohti yhteistä päämäärää (Miles & Watkins 2007). Näin ollen yhteisen johtajuuden on onnistuakseen kyettävä luomaan yhteinen visio, viestittävä se uskottavalla tavalla yhteisölleen ja edistettävä johtamistoiminnallaan tahtotilan saavuttamista (Houni, Ansio & Järvinen 2013; ks. myös Akselin 2013). Erityisen tärkeänä aiemmissa tutkimuksissa tutkimuskohteena olevan kaupungin yhteisen johtajuuden johtamismallin kehittämisessä on nähty johtajan vastuiden ja tehtävien jakaminen. Työyhteisöissä yhteisen johtajuuden tavoitteena on herättää luottamusta ja edistää kaikkien osapuolten sitoutumista yhteiseen päämäärään. (Keski-Rauska ym. 2016; McDowall Clark & Murray 2012.)

Yhteistä johtajuutta arvioitaessa on tärkeää ymmärtää erilaisia näkemyksiä ja niiden eroja johtajien ja henkilöstön välillä. Aikaresurssi on osoittautunut yhdeksi keskeisimmistä yhteisen johtajuuden elementeistä. Aikaa tarvitaan sekä muutoksen pitkäjänteiseen läpiviennin, että erilaisiin päivittäisiin kohtaamisiin. Kuviossa 1 kuvataan yhteisen johtajuuden tiloja. Paikalla tarkoitetaan konkreettisesti niitä yksiköitä, joita esimiehillä on johdettavanaan. Moninaisuudella selitetään johtajien kesken jaettuina erilaisia tehtäviä ja vastuita. Vaikka tehtävät on selkeästi jaettu johtajien kesken

henkilöstö- ja talousjohtamiseen ja toisaalta asiakkuuksien ja toiminnan johtamiseen, silti tavoitteena on, että kummankin johtajan johtamistyössä aikaa on myös varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Ajan, paikan ja moninaisuuden hallinnan lisäksi tarvitaan paljon vuorovaikutusta niin päivittäisessä kanssakäymisessä kuin vuorovaikutusta tukevissa rakenteissa ja foorumeissa. Vuorovaikutus näyttää tutkimuksen mukaan olevan kriittisin menestystekijä yhteisessä johtajuudessa, kun tavoitteena on varhaiskasvatuksen laadun parantaminen. (Keski-Rauska ym. 2016.)

Tutkimuksen metodologinen valinta: diskurssit todellisuuden takana ja todellisuutta rakentamassa

Remeksen (2014) mukaan diskurssianalyysin avulla voidaan tutkia sosiaalisen todellisuuden saamia tulkintoja. Saksalainen diskurssintutkimuksen muoto, jota tämä tutkimuksemme edustaa, on kiinnostunut ihmisten puheen kautta tuotetusta tavasta jäsentää kulttuurisia ilmiöitä. Taustalta löytyy Habermasin määrittely diskurssin käsitteelle, joka liittyy siihen humanistisen vapaan toimijan ajatuksen. Tällöin myös diskurssianalyysi sisältää ajatuksen siitä, että maailmaan voidaan vaikuttaa, mikäli tullaan tietoiseksi sen luonteesta. Dis-

kurssianalyysi on siten kiinnostunut ihmisten ylläpitämistä ja tuottamista käytännöistä. Tutkijan tehtävänä on tarkastella näitä käytäntöjä ja pyrkiä analysoimaan diskursseja, joita ne sisältävät. Täten toimijat voivat tulla tietoiseksi oman todellisuutensa luonteesta ja tunnistaa oman vaikutuksensa todellisuuden muovaajina. (ks. esim. Habermas 1984; Ingram 2010.)

Diskurssien avulla organisoidaan kohdatavaa todellisuutta. Erityisesti muutostilanteet ovat otollisia diskurssien tutkimisen kannalta. Muutostilanteessa ihmiset ottavat puheen kautta haltuun uusia ilmiöitä ja tulkitsevat ne osaksi omaa todellisuuttaan. Erityisesti erot näissä tulkinnoissa ovat ilmiö, johon kiinnitämme huomion tässä tutkimuksessa. Ilmiön saadessa erilaisia tulkintoja todellisuus puhutaan erilaiseksi sille annetun tulkinnan kautta. Erilaisten diskurssien taustalla on toimijoiden asioille antamia erilaisia merkityksiä ja näistä organisaatiossa rakentuvia yhteisesti jaettuja merkityssysteemejä. Siten kussakin organisaatioissa tuotetaan yhteinen jaettu sosiaalinen konstruktio niiden todellisuudesta. (Suoninen 1993.)

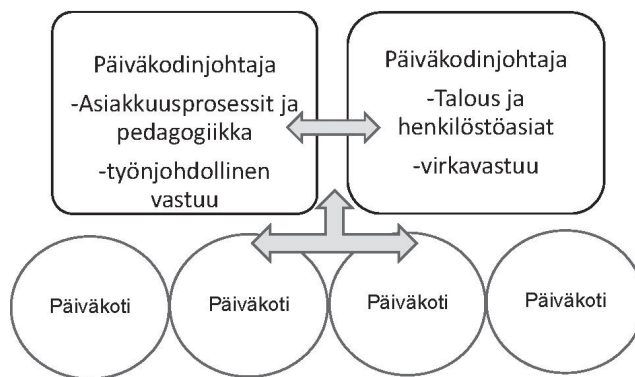
Erilaiset diskurssit tuottavat tietoa merkityksenannoista, joita ihmiset kiinnittävät organisaatioiden olemukseen. Näin tavoitettu tieto ei ole suora todellisuuden peilikuva vaan kielelliset ilmaiset heijastavat todellisuutta eri näkökulmista. (Alvesson & Kärreman 2000a.) Organisaation kulttuuri rakentuu niin ääneen lausumattomien olettamusten kuin totunnais-tuneiden tapojenkin varaan, jolloin ihmiset eivät aina tiedosta toimintansa taustalla olevia syitä. Näitä niin sanottuja ”talon tapoja” toistetaan muodostuneina rutiineina. Nämä institutionalisoituneet tavat selitetään ”tosiksi” perityin selityksin ja erilaisin diskurssein, jotka samalla ylläpitävät toiminnan rakenteita. Diskursseilla voidaan katsoa siten olevan valtaa organisaatioiden todellisuuden muovaajina. Institutionalisoituminen rakentuu diskursiivisesti, sosiaalisen konstruktion kautta. (Berger & Luckmann 2002.)

Diskurssien kautta käytettävää valtaa kuvaa esimerkiksi Palonen (2012) organisaat-

ioissa virallisen organisaation ohella toimivan niin kutsutun piilo-organisaation kautta. Organisaatiossa joillakin toimijoilla voi olla henkistä ja sosiaalista ”johtajuutta”, jota ylläpidetään diskurssien avulla. Organisaatioihin voi siten muodostua erilaisia alakulttuureja, jotka toteuttavat omaa tehtäväänsä virallisen perustehtävän kustannuksella. Uudistumisen ja kehittymisen edellytyksenä voidaan pitää kykyä toiminnan kriittiseen reflektointiin ja erilaisten diskurssien tunnistamiseen.

Alvesson ja Kärreman (2000a; 2000b) kuvaavat diskurssianalyysin eri ulottuvuuksina mikro- ja makrotason diskursseja. Diskurssi-analyysissä voidaan erottaa paikalliset merkitykset, jotka ovat toimijoiden mikrotason kontekstista nousevia tulkintoja yhteiskunnallisista ja jopa globaaleista makrotason merkityksenannoista. Paikallinen mikrotasolla tapahtuva varhaiskasvatusyksikön henkilöstön tuottama merkityksenanto johtajuudelle voi erota organisaation johtoportaan makrotason merkityksenannosta ja ymmärryksestä. Diskurssintutkimuksen kautta on mahdollista tavoittaa näiden merkityksenantojen eroja ja siten osittaa niissä olevia ristiriitaisuuksia, joista saattaa olla haittaa organisaation perustehtävän toteuttamiselle.

Diskurssintutkimusta ovat varhaiskasvatustyön tutkimuksessa käyttäneet esimerkiksi Hjelt ja Karila (2017). He kuvasivat varhaiskasvatuksen työntekijöiden puhetta ja analysoivat, miten työntekijät rakensivat puheellaan työnsä erilaisia merkityksiä. Tutkimuksen mukaan työtä kannattelevat ja kuormittavat puhuvat ilmensivät jännitteitä varhaiskasvatustyön kentässä, sillä työntekijöiden puheesta rakentui keskenään erilaisia, jopa ristiriitaisia tapoja tulkita työn ehtoja ja painopisteitä. Yhtäältä työ tuotettiin hyvin tehtynä, lapseen keskittyvänä pedagogisena puheena, toisaalta kiireen värittämänä, riittämättömyyden tunnetta synnyttävänä tehokkuuspuheena. Tutkijat tunnistivat myös naistapaisten diskurssin, joka jättää päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuudet omaan lähipiiriin, eikä työn ehtoihin nähty vaikutusmahdollisuuksia.



Kuvio 2. Yhteisen johtajuuden rakenne

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuskysymykset

Yhteisessä johtajuudessa keskeistä on vuoro-vaikutus ja yhteinen ymmärrys organisaation todellisuudesta. Yhteisen johtamisen kehittämisen edellytyksenä on nähty ajan löytäminen toiminnan kriittiselle tarkastelulle, keskustelulle sekä rakenteiden ja käytänteiden selkiyttämiseksi. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yhteisen johtajuuden diskursseista henkilöstön tuottamana. Tarkastelun kohteena on, millaisia diskursseja voidaan tunnistaa varhaiskasvatustyksiköiden henkilöstön puheessa ja eroavatko diskurssit varhaiskasvatustyksiköiden kasvattajatiimien välillä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia diskursseja yhteisestä johtajuudesta on löydettävissä varhaiskasvatuksen kasvattajatiimien keskinäisessä puheessa?
2. Eroavatko diskurssit eri yksiköissä toimivien kasvattajatiimien välillä?

Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimus toteutettiin keskikokoisessa suomalaisessa kaupungissa, jossa tehtiin vuoden

2014 alusta muutos varhaiskasvatustyksiköiden johtamiskäytäntöön. Muutoksen taustalla vaikutti näkemys vanhan johtamiskäytännön riittämättömyydestä uusiin haasteisiin. Varhaiskasvatuksen pedagogisen kehittämisen katsottiin vaativan aiempaa vahvempaa pedagogista johtamista. Talouden ja henkilöstön johtamisen tehtävien oli koettu olevan laajat ja vaativat jo usean vuoden ajan. Johtajan työssä ei koettu olevan mahdollista painottaa kovinkaan paljon pedagogiikkaa. Varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittäminen, pedagoginen johtaminen oli jäänyt hallinnollisiksi tehtäviksi kutsuttujen velvollisuuksien vuoksi vähemmälle.

Kuviossa 2 on kuvattu yhteisen johtajuuden rakenne. Taloudesta ja henkilöstöstä vastaavalla päiväkodin johtajalla on vastuualueenaan talous sekä henkilöstöasiat ja toisella johtajalla on vastuullaan asiakkuusprosessit sekä pedagoginen johtajuus. Taloudesta ja henkilöstöstä vastaava johtaja on virkavastuullinen esimies henkilöstölle, kun taas asiakkuusprosesseista ja pedagogiikasta vastaava johtaja käyttää työnjohdollista oikeutta. Kullakin johtajaparilla on vastuullaan kolmesta viiteen erillistä yksikköä. (Aronen ym. 2014a; 2014b.)

Kyseisessä kaupungissa varhaiskasvatuksen yhteisen johtajuuden mallia arvioitiin vuonna 2015 sähköisellä kyselyllä, joka suunnattiin päiväkodin johtajille ja henkilöstölle.

Mallin arvioinnissa käytettiin Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikössä kehitettyä johtajuuden ja työhyvinvoinnin laadunarvioinnin mittaria. (Hujala & Fonsén 2009; 2010a; 2010b; 2012; Hujala, Roos, Nivala & Elo 2014.) Johtajuuden ja työhyvinvoinnin laadunarvioinnin mittari perustuu kuuteen teema-alueeseen, joita ovat pedagoginen johtajuus, työhyvinvointia tukevat toimet, tiedonkulku ja viestintä, työyhteisön ilmapiiri ja työhyvinvointi, johtajuuden jakaminen/alaistaidot sekä varhaiskasvatuksen laatutekijöiden toteutuminen työyhteisössä.

Arviointituloksien tarkastelussa (Keski-Rauska ym. 2016) mielenkiintoista oli, että sekä korkeimmat että matalimmat laatuarvioinnit esiintyivät saman johtajaparin johtamien eri yksiköiden tuloksissa. Organisaatioiden tilanne koettiin siten hyvinkin erilaisina, vaikka yksiköillä oli samat johtajat. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteeksi valittiin varhaiskasvatusyksiköt, joissa yhteisen johtajuuden mallin arviointitulokset erosivat huomattavasti, ja joissa arviointierot olivat tilastollisesti erittäin merkitsevät.

Tutkimusaineiston keruu laadullisella kyselyllä

Kysely lähetettiin sähköpostitse neljän eri varhaiskasvatusyksikön henkilöstölle keväällä 2017. Yksiköt valittiin tutkimukseen niiden saamien laatuarvioiden perustella. Mielenkiinnon oli herättänyt näiden saman johtajaparin johtamien yksiköiden saamat tilastollisesti toisistaan erittäin merkitsevästi eroavat laatuarviot johtajuudesta ja työhyvinvoinnista. Vastaajia informoitiin tutkimuksesta ja heille kerrottiin lisätutkimuksen perustelut. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyllä kartoitettiin vastaajien näkemystä siitä, millaisia tekijöitä he arvelivat olevan yksikkönsä vuonna 2015 saaman arviointituloksen taustalla. Heitä pyydettiin arvioimaan näkemystään kunkin kyselyssä

käytetyn teema-alueen osalta. Vertailukohtana oli koko kunnan arviointituloksen keskiarvo. Vastaajia pyydettiin keskustelemaan kasvatattajatiimeittäin ja koostamaan keskustelustaan muistion, joka palautettiin sähköpostitse tutkijoille. Vastauksia palautui kahdesta eri yksiköstä, yhteensä neljältä kasvattajatiimiltä. Vastaajien määrä oli 12 henkilöä.

Aineiston analysointi

Tutkimushenkilöiden tuottamaa puhetta tarkasteltiin niiden sisältämien diskurssien osalta. Analyysiyksikkönä oli ajatuskokonaisuus, josta haettiin vastaajien esiintuomia merkityksenantoja aiemmin toteutetun kyselyn arviointitulokselle. Analyysin kohteena oli siten johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointitulosta taustoittavat erilaiset diskurssit.

Puheen sisältämät diskurssit luokiteltiin seuraavasti: luottamuksen, voimaantumisen, rakenteellisen sujuvuuden, muutosten tuoman epävakauden, jaksamisongelmien ja sulkeutuneisuuden diskurssi. Luokittelun ensimmäiset kolme diskurssia nimettiin positiiviseksi (luottamuksen, voimaantumisen ja rakenteellisen sujuvuuden diskurssit), ja ne tunnistettiin kolmen kasvattajatiimin puheesta. Jälkimmäiset kolme diskurssia (muutosten tuoman epävakauden, jaksamisongelmien ja sulkeutuneisuuden diskurssit) nimettiin negatiiviseksi, ja ne löytyivät yhden kasvattajatiimin puheesta.

Yksikössä, joissa kasvattajatiimi tuotti negatiivista diskurssia, myös johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointitulokset vuodelta 2015 olivat huomattavan matalat. Positiivista diskurssia tuottaneiden kasvattajatiimien arvioinnit johtajuudesta ja työhyvinvoinnista olivat puolestaan huomattavan korkeat (kts. taulukko 1). Näitä arviointieroja raportoidaan tarkemmin aineistosta tehdyssä kvantitatiivisessa osatutkimuksessa (Fonsén & Mäntyjärvi, tulossa).

Taulukko 1. Osatutkimusten tulokset eri yksiköiden kasvattajatiimien osalta

	Tutkimusaineisto ja tutkimustulos	
Yksikkö ja kasvattajatiimit	Johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointi 2015	Diskurssianalyysi 2017
Yksikkö 1 Kasvattajatiimit 1,2 ja 3	Korkea arviointitulos	Positiivinen diskurssi
Yksikkö 2 Kasvattajatiimi 4	Matala arviointitulos	Negatiivinen diskurssi

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan seuraavassa luvussa positiivisten diskurssien, luottamuksen, voimaantumisen ja rakenteellisen sujuvuuden diskurssien osalta. Tämän jälkeen tarkastelussa ovat negatiiviseksi luokitellut, muutosten tuoman epävakauden, jaksamisongelmien ja sulkeutuneisuuden diskurssit.

Diskurssit johtajuutta ja organisaation todellisuutta kuvaamassa

Luottamuksen, voimaantumisen ja rakenteellisen sujuvuuden diskurssit

Aiemmin suoritettujen kyselyjen kohdalla korkeamman arviointituloksen saaneiden yksiköiden henkilöstön puheessa oli tunnistettavissa vankka luottamuksen diskurssi. Henkilöstö kuvasi luottavansa johtajiin ja samalla he kertoivat, että johtajat luottivat heihin. Asioista keskusteltiin avoimesti ja tiedonkulku kuvattiin toimivaksi. Henkilöstö kertoi tulevansa kuulluksi ja he kuvasivat myös, että budjetin sallimissa raa-meissa heille tarjottiin kaikki mahdollinen tuki. Henkilöstö mainitsi, että heillä on todellisia vai-utusmahdollisuuksia. He saivat ottaa vastuuta toiminnan organisoinnista itsenäisesti ja johta-jien puoleen käännettiin vasta, jos ongelmia ei kyetty itse ratkaisemaan. Henkilöstön puhees-ta nousi esiin myös vahva keskinäisen luotta-muksen diskurssi:

”Koemme voivamme vaikuttaa itse arkeemme. Teemme itse kaiken minkä pystymme (esim. henkilöstön jakautuminen järkevästi tms.)

ja sitten vasta otamme yhteyttä johtajaan, kun omat keinot eivät enää riitä.” (Yksikkö 1, tiimi 1)

Voimaantumista ja hyvinvointia kuvaava dis-kurssi tunnistettiin puheesta, jossa johtajien kuvattiin kohtelevan henkilöstöä reilusti ja ta-sapuolisesti. Uskallus uusiin asioihin syntyi luottamuksesta siihen, että tukea löytyi niin työyhteisön sisältä kuin johtajien osalta. Pu-heesta nousi arvostus johtajiin ja kokemus, että johtajat arvostavat työntekijöitä. Myös johtaja-parin keskinäinen toiminta nähtiin sujuvak-si. Henkilöstö kuvaili heidän olevan yhteisellä asialla. Työilmapiiri ja työhyvinvointi arvioitiin hyväksi. Töihin oli mukava tulla ja henkilöstö kertoi voivansa olla siellä oma itsensä:

”Henkilöstöä kuullaan erilaisissa asioissa, meihin luotetaan ja me saamme vaikuttaa. Tästä syntyy hyvä ilmapiiri, joka näkyy työ-hyvinvointina.” (Yksikkö 1, tiimi 3)

Rakenteellista sujuvuutta tuotiin esiin diskurs-seissa, jossa pedagogisten tiimien ja tiimipala-verien järjestelyjä kuvattiin sujuviksi ja hyvin organisoiduiksi. Johtajien kykyyn ohjata ja joh-taa yksikköä ja sen pedagogista toimintaa luot-tettiin:

”Luodessamme uutta toimivaa yhteisöä, olem-me kokeneet, että meillä on ylemmän johdon tuki toimintaamme kohtaan. Johtaja on se joka mahdollistaa toimintamme kehittämi-sen, antaa resurssit toiminnalle.” (Yksikkö 1, tiimi 1)

Kaikkineen positiivisen diskurssin puhetta lei-masi se, että pedagogisen johtajuuden raken-

teiden kuvattiin olevan kunnossa. Rakenteille oli yhteisesti sovitut käytänteet, joista myös pidettiin kiinni. Tiimi- ja iltapalaverien kerrottiin toteutuvan säännöllisesti ja sovitun mukaisesti. Samassa yhteydessä myös pedagogiikkaa kuvailtiin korkeatasoiseksi omassa yksikössä.

Muutosten tuoman epävakauden, jaksamisongelmien ja sulkeutuneisuuden diskurssit

Muutoksen diskurssi oli voimakkaasti esillä aiemmin suoritettussa kyselyssä matalan arviointituloksen saaneen yksikön henkilöstön puheessa. Muutokset, kuten uudet rakenteet, uudet henkilöstön jäsenet ja uudet johtajat, kuvattiin puheessa negatiivisessa sävyssä. Näiden muutosten kerrottiin tuottavan epävakautta organisaation toimintaan. Pedagogisen johtajuuden rakenteiden kerrottiin olevan henkilöstölle uusia, eikä niiden varaan ollut vielä osattu rakentaa omaa pedagogista suunnittelua. Puheesta oli myös tunnistettavissa, että muutosprosessin koettiin olevan vielä alkuvaiheessa. Muutoksen käsittelyä leimasi suurempi jäsenytymättömyys verrattuna positiivisen diskurssin tuottaneen yksikön henkilöstön puheeseen. Pällekkäisten ja yhtäaikaisten muutosten kokeminen näytti tuottavan epävakautta:

”Tilannetta koettiin silloin ja uusia käytäntöjä luotiin mm. pedatiimit niin johtajan kuin lastentarhaopettajien. Henkilöstövaihdoksia oli tapahtunut juuri.” (Yksikkö 2, tiimi 4)

Tiedonkulun kuvattiin ihmisten vaihtumisen myötä vaikeutuneen. Myös työssä jaksamisen kerrottiin olleen heikkoa. Henkilöstön puheesta nousi diskurssi työn uuvuttavuudesta ja henkilöstön väsymisestä. Tämän myötä kerrottiin tulleen paljon sairauspoissaoloja. Jatkuvat muutokset kuvattiin raskaina ja työhyvinvointia vähentävinä. Työn organisointi ei ollut henkilöstön mukaan onnistunutta, eikä arkea koettu toimivaksi:

”Muutoksia oli ollut paljon taustalla ja uudistuksia tuli. Työhyvinvointi ontui, koska ihmiset olivat väsyneitä.”

”Ehkä poissaolojen paljous vaikuttanut. Arki ei toiminut ryhmien kannalta. Hyppimistä ja pomppimista sinne ja tänne.” (Yksikkö 2, tiimi 4)

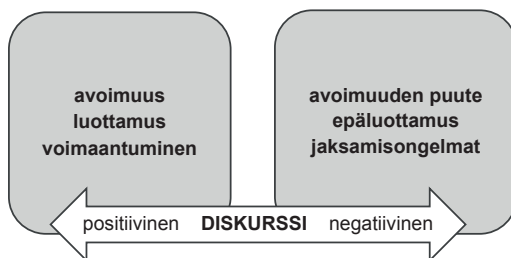
Sulkeutuneisuuden diskurssia kuvaa henkilöstön puhe siitä, että uudet johtajat eivät tunnistanee henkilöstön osaamista. Myöskään johtajien toimintatavat ja toiminnan rakenteet eivät olleet vielä tuttuja henkilöstölle. Vuorovaikutuksen johtajien ja henkilöstön jäsenten välillä kerrottiin jääneen vähäiseksi. Henkilöstö kuvasi havainneensa myös epätasa-arvoisuutta henkilöstön kuulemisessa:

”Johtajat vaihtuneet ja uusilla omat uudet kuviot. Jäi puuttumaan työntekijöiden osaamisen tiedostaminen ja sitä joutui nostamaan aina uudelleen. Työntekijät eivät tule tasapuolisesti kohdatuksi. Hiljaisemmat jää jälkeihin.” (Yksikkö 2, tiimi 4)

Diskurssit määrittämässä koettua todellisuutta?

Kun diskursseja tarkasteltiin rinnakkain, huomattiin niiden muodostavan vastakohtat toisilleen. Diskurssit muodostivat ikään kuin vastinparit. Positiiviseen diskurssiin liittyi avoimuus ja hyvät suhteet, kun taas negatiivinen diskurssi välitti näiden puutetta. Positiivisesta diskurssista oli tunnistettavissa puhe luottamuksesta, toisin kuin negatiiviselle diskurssille leimallista oli luottamuksen puute. Samoin vastinparina näyttäytyi voimaantumisen ja jaksamisongelmien diskurssi (kts. kuvio 3).

Tulos osoittaa vahvasti vuorovaikutuksen merkityksen. Hyvä ja avoin vuorovaikutus sekä luottamus näyttäytyivät voimaantumista kuvaavassa diskurssissa, vastaavasti näiden puute ilmeni jaksamisongelmaa kuvaavan puheen yhteydessä.



Kuvio 3. Positiivinen ja negatiivinen diskurssi

Johtopäätökset

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa kysimme millaisia diskursseja yhteisestä johtajuudesta on löydettävissä varhaiskasvatuksen kasvattajatiimien keskinäisessä puheessa, löytyi yhteneväisyyttä yhteisen johtajuuden tiloihin, joita ovat aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutus. Tämän tutkimuksen diskursseissa nousi esiin erityisesti johtajan tehtävien moninaisuus ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Moninaisuus kuvaa johtajien eri vastuita ja tehtäviä. Yhteisen johtajuuden tavoitteena on, että työparina toimivien johtajien aika riittää varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtamiseen ja kehittämiseen, mikä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta johtajien kesken niin arjessa kuin pedagogisen johtamisen rakenteissakin. Tärkeää on paitsi johtajien, myös henkilöstön kanssa yhdessä tekeminen, jossa vaalitaan vuorovaikutusta, ja uuden yhteisen johtamiskulttuurin rakentumista, johtajuuden moninaisuus huomioiden.

Toisessa tutkimuskysymyksessä oltiin kiinnostuneita siitä, eroavatko diskurssit eri yksiköissä toimivien kasvattajatiimien välillä. Diskursseissa oli eroja yksiköiden välillä. Yhteistä johtajuutta kuvaavat eri diskurssit muodostivat vastakohtat toisilleen positiivisen ja negatiivisen ulottuvuuden kautta. Luottamuksen, voimaantumisen ja rakenteellisen sujuvuuden diskurssi kuvaa positiivista ja muutosten tuoman epävakauden, jaksamisongelmien ja sulkeutuneisuuden diskurssi negatiivista suhtautumista yhteiseen joh-

tajuuteen. Huomioitavaa on, että positiivista diskurssia tuotetaan yksikössä, jossa koetaan olevan sujuvat pedagogisen johtajuuden rakenteet ja jossa pedagogiikkaa kuvailtiin korkeatasoisena. Työyhteisöissä yhteisen johtajuuden tavoitteena onkin tuottaa luottamusta ja edistää kaikkien osapuolten sitoutumista yhteiseen päämäärään.

Mäkipeska ja Niemelä (2005) ovat kuvanneet työyhteisöjen sosiaalisen pääoman muodostumista samansuuntaisen luottamuksen tai epäluottamuksen dynamiikan kautta. Avoimuus, luottamus ja osaamisen tunnistaminen sekä arvostaminen synnyttävät kehämäisesti lisää avoimuutta, luottamusta ja arvostusta. Samoin epäluottamuksen dynamiikka rakentuu itseään vahvistavasti. Diskurssit, joiden kautta organisaation tilasta puhutaan, voivat sekä heijastaa niiden todellisuutta että tuottaa koettuun todellisuuteen erilaisia näkökulmia ja suhtautumistapoja (Alvesson & Kärreman 2000a).

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä yhteneväisyydestä myös Soukaisen (2015) tutkimustulosten kanssa, jotka osoittivat, että mikäli työntekijöiden käsitys hajautetussa organisaatiossa työskentelystä oli jäsentymätön, heillä oli myös jäsentymättömiä odotuksia johtajuutta kohtaan. Yhteisen ymmärryksen luominen on haasteena erillään olevien organisaatioiden johtamisessa. Aiemmat yhteiseen johtajuuteen liittyvät tutkimukset osoittavat, että yhteinen johtajuus tarvitsee aikaa ja jopa päivittäistä yhteistä keskustelua rakentuakseen toimivaksi. Ei riitä,



Kuvio 4. Yhteisen johtajuuden laadun tekijät

että johtajista muodostuva työpari tuottaa yhteistä ymmärrystä johtajuuden rakenteista ja rooleista, vaan keskustelua tulisi käydä organisaation kaikilla tasoilla. (Fonsén ym. 2015; Keski-Rauska ym. 2016.)

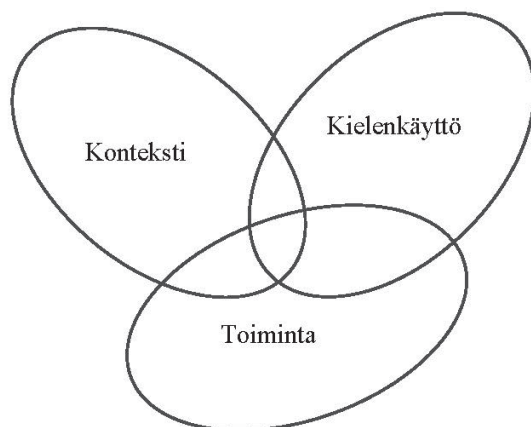
Tässä tutkimuksessa yhteisen johtajuuden ”idean” käsittely erilaisten diskurssien kautta näyttäytyi eri organisaatioissa rakentuvan vaihtelevasti. Tutkituissa yksiköissä yhteiseen johtajuuteen siirtyminen osoittautui olevan eri vaiheessa. Toisessa yksikössä siirtymistä tuotiin esiin positiivisen puheen kautta. Yhteiseen johtajuuteen oltiin jo sopeuduttu ja siihen liittyi puhetta johtajien tuttuudesta, luottamuksesta ja työyhteisön vakaista rakenteista. Toisessa kuvattiin kaiken olevan vielä muutostilassa ja siten puhe yhteiseen johtajuuteen liittyvistä ilmiöistä oli lähes päinvastainen. Kuvio 4 kuvaa yhteisen johtajuuden laadun tekijöitä: yhteisen johtajuuden diskurssiksi muodostuu luottamus, voimaantuminen ja hyvät pedagogiset rakenteet. Näiden kautta myös johtajuus, työhyvinvointi, pedagogiikan laatu näyttävät ”voivan paremmin”.

McDowall Clark ja Murray (2012) pitävät inklusiivisen ja osallistavan johtajuuden merkitystä tärkeänä. Johtajuus muodostuu tällöin nimenomaan vuorovaikutuksen prosesseissa. Harris ja Spillane (2008) korostavat erityisesti

niitä johtajuuden käytänteitä, joiden kautta tämän tyyppistä johtajuutta voidaan muodostaa. Yhteinen johtajuus, kuten jaettu johtajuuskin, voidaan aluksi nähdä alkeellisessa muodossa hyvin muodollisena ja rakenteellisena johtamistehtävien delegointina (Lahtero, Lång & Alava 2017). Pelkät rakenteet ja käytänteet eivät kuitenkaan kannata johtajuutta. Yhteinen johtajuus näyttää muodostuvan nimenomaan yhteisen arvokeskustelun kautta, jossa myös sovitaan yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista organisaatioissa. Kocolowski (2010) painottaa niin ikään yhteisöllisyyttä ja vastuiden sekä velvollisuuksien yhdessä jakamista.

Pohdinta

Johtajuus ei synny tyhjiössä, vaan kuten Nivala (1999) painottaa, varhaiskasvatuksen johtajuutta säätelee organisaation perustehtävä. Yhteinen johtajuus ohjaa tarkastelemaan johtajuutta myös yhteisöllisyyden valossa. Kun työ ymmärretään yhteiseksi, ja sen tavoitteet sekä päämäärät samansuuntaisiksi, on mahdollista nähdä johtajuuden jakaminen erityisenä voimavarana koko yhteisölle. (Houni ym. 2013, 226; Porter & McLaughlin 2006.)



Kuvio 5. Diskurssintutkimuksen eri tasoja ja näkökulmia yhdistävä silta (Scollon & Scollon 2004; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 38, 142)

Diskurssintutkimuksen kautta voidaan nähdä, millainen puhe saa työyhteisössä valan. Diskurssilla on voimaa viedä insituaationaalista muutosta eteenpäin tai jarruttaa sitä. Oleellista on, kuinka diskurssi artikuloi toteutettavaa ideaa. Tuotetaanko siitä menestyvä tuomalla esiin uuden idean, kuten tässä yhteisen johtajuuden, hyvät puolet vai korostetaanko mahdollisia heikkouksia ja epäonnistumisen riskejä. (Schmidt 2008.) Kun tarkastellaan paikallista, kunkin yksikön sisäistä todellisuutta kuvaavaa diskurssia, päästään käsi kysymykseen diskursiivisesta vallasta. Mielenkiintoista olisi tutkia, kenen tai keiden näkemykset henkilöstöstä määrittävät vahvimmin organisaatiossa vallitsevaa diskurssia.

Tämän tutkimuksen osalta luotettavuutta heikensi jonkin verran se, että aiemman johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointitutkimuksen matalan arvioinnin antaneista yksiköistä vain yksi kasvattajatiimi lopulta osallistui tutkimusaineiston tuottamiseen. Korkean arviointituloksen antaneiden kasvattajatiimien oli nähtävästi mielekkäämpää pohtia syitä yhteisen johtajuuden onnistumisen taustalla. Laajempi aineisto olisi voinut tuottaa lisätietoa erilaisista diskurssista. Myös se, että varhaiskasvatuksen yksiköiden lähtötilanne muu-

tosten määrän suhteen ja johtajien tuttuuden osalta erosi, ei tee kasvattajatiimeistä eri yksiköissä objektiivisessa mielessä vertailukelpoisia. Tosin monimutkaisessa sosiaalisessa todellisuudessa ei täysin riippumattomia ”laboratorio-olosuhteita” voida koskaan saavuttaaakaan.

Diskursiivisen tarkastelun kautta tuodaan selkeyttä siihen, miksi tietyt ideat onnistuvat tai epäonnistuvat. Tavot, joilla ideat on tuotu esille juuri kyseisenä ajankohtana ovat tässä keskeisessä roolissa. Diskurssi voi siis onnistua tai epäonnistua idean esittämisessä. (Rouhinen 2014.) Diskursiivisten käytänteiden voidaan ajatella syntyneen ajan saatossa kulloisenkin kulttuurisen ympäristön muokkaamana, jossa läsnä ovat myös laajemman yhteiskunnallisen ja historiallisen kontekstin mukanaan tuomat jännitteet ja suhteet. Näin diskurssissa konteksti, kielenkäyttö ja toiminta menevät ristikkäin ja muodostavat eri tasoja ja tasojen siltoja keskenään, kuten kuviossa 5 on nähtävissä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009.)

Diskurssintutkija hakee näiden ulottuvuuksien, eli kontekstin, toiminnan ja kielenkäytön, risteymiä tutkiakseen, miten ne vaikuttavat toisiinsa ja millaisia merkityksiä esiintyy, mit-

kä merkitykset ovat sitkeitä ja säilyviä, mitä merkitykset muuttuvat, ja millaisia uusia merkityksiä syntyy. Sosiokulttuurisella kontekstilla tarkoitetaan yleensä laajaa sosiaalista, jopa yhteiskunnallista toimintaympäristöä. Konteksti rajattiin kuitenkin tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen yhteiseen johtajuuteen, jossa korostui tietty varhaiskasvatuksen alalle tyypillinen institutionaalinen puhe. (ks. esim. Akselin 2013; Fonsén 2014; Nivala 1999; Pietikäinen & Mäntynen 2009). Narratiivien yhteisöllisyyden ajatellaan olevan yhteydessä puhujan yhteisön ja kulttuurin arvoihin. Kertoja tukeutuu toisaalta oman kulttuurinsa kertomusrakenteisiin (toiminta päiväkodissa) ja toisaalta kertomusten kertominen voi uusintaa kulttuurista kerrontaa eli yhdistää eri näkökulmia ja diskurssien välisiä siltoja. Erityisen kiinnostavaa on tiettyjen kerroksissa pysyvien merkitysten sitkeys ja toisaalta uudet, yllättävät merkitykset sekä näiden syntymisen syyt ja lähtökohdat sekä ehdot ja seuraukset (Pietikäinen & Mäntynen 2009).

Kirjallisuus

- Akselin, M-L. (2013) Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden yksikkö. Acta Electronica Universitatis Tampereensis: 1283. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000a) Taking the linguistic turn in organizational research. Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science* 36 (2), 136–158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000b) Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations* 53 (9), 1125–1149.
- Aronen, K., Fonsén, E. & Akselin, M-L. (2014a) Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Case Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival. Hämeenlinnan kaupunki. [online]. <URL:<http://www.hameenlinna.fi/pages/428107/Jaetusta%20johtajuudesta.pdf>>. Luettu 1.6.2018.
- Aronen, K., Fonsén, E. & Akselin, M-L. (2014b) Kohdi yhteistä johtajuutta. *Premissi* 4/2014, 30–33.
- Aubrey, C. (2011) *Leading and managing in the early years*. 2. painos. London: Sage.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2002) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Tiedonsosiologinen tutkielma. Alkuperäisteoksesta *The social construction of reality* (1966) suomentanut V. Raiskila. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. (2004) *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan + Petty.
- Fonsén, E. (2014) *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Acta Universitatis Tampereensis 1914. Tampere: Tampere University Press.
- Fonsén, E., Akselin, M-L. & Aronen, K. (2015) From distributed leadership towards joint leadership – a case study: the early stages of developing a new ECE leadership model for the city of Hämeenlinna. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (toim.) *Thinking and earning about*

- leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway. *International Leadership Research Forum (ILRF) Research Monograph #2*. Sydney: Community Childcare Cooperative NSW, 116–130.
- Fonsén, E. & Mäntyjärvi, M. (tulossa) Diversity of assessment of joint leadership.
- Fonsén, E. & Vlasov, J. (2017) Leading pedagogical quality in the context of Finnish child care. Teoksessa C. Ringsmose & G. Kragh-Müller (toim.) *The Nordic social pedagogical approach to early years*. Series: *International Perspectives on Early Childhood Education and Development*, Vol. 15. Cham: Springer International Publishing AG, 253–265.
- Gronn, P. (1999) Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple'. *Leadership Quarterly* 10 (1), 41–62.
- Habermas, J. (1984) *The theory of communicative action vol. 1. Reason and the rationalization of society [Theorie des kommunikativen Handelns. Vol. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, 1981]*. Kääntänyt McCarthy, T. Cambridge: Polity Press. [online]. <URL:http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_2795_0.pdf>. Luettu 5.2.2018.
- Halttunen, L. (2009) Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 375. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Harris, A. (2004) Distributed leadership and school improvement. Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership* 32 (1), 11–24.
- Harris, A. & Spillane, J. P. (2008) Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education* 22 (31), 31–34.
- Harris, A., Thompson, S. & Norris, D. (2007) Defining quality child care: Multiple stakeholder perspectives. *Early education and development* 18 (2), 305–336.
- Hayden, J. (1996) *Management of Early Childhood Services: An Australian Perspective*. Sydney: Social Science Press.
- Heikka, J. (2014) Distributed pedagogical leadership in early childhood education. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1392. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hjelt, H. & Karila, K. (2017) Varhaiskasvatustyön paikantuminen työntekijöiden puheessa. *Työelämän tutkimus* 15 (3), 223–248.
- Houni, P., Ansio, H. & Järvinen, M. (2013) Kaksin aina kauniimpaa? Uusi parijohtajuus suomalaisessa teatterissa. Teoksessa H. Ansio & P. Hirkman (toim.) *Työ ja johtajuus liminaalitulossa*. Raportti 6/2013. Helsinki: Tekes, 34–42.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2009) Loppuraportti. Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatu-projekti. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. [online]. <URL:https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108041Loppuraportti.pdf>. Luettu 1.6.2018.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2010a) Työyhteisön pedagoginen kehittäminen työhyvinvoinnin perustana päivähoitossa -projektin loppuraportti. Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. [online]. <URL:https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/108439-LOPPURAPORTTI%5b1%5d.tsrversiopdf.pdf/dad364bd-e179-4e17-bf01-4bfedbd7105d>. Luettu 1.6.2018.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2010b) Varhaiskasvatuksen laadun vahvuudet ja kehittämiskohteet. *Lastentarha* 73 (2), 8–11.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2012) Verkostoista voimaa pedagogiseen johtamiseen – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen. Loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto. [online]. <URL:http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-7626.pdf>. Luettu 1.6.2018.
- Hujala, E. & Puroila, A-M. (1998) (toim.) *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context – Cross-cultural Perspectives*. Acta Universitatis Ouluensis. Series E 35. Oulu: University Press.
- Hujala, E., Roos, P., Nivala, V., & Elo, J. (2014) Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa. Tampere: Juvenes Print.
- Ingram, D. (2010) *Habermas: Introduction and Analysis*. Ithaca NY: Cornell University Press.
- Jorde-Bloom, P. (1997) Administrative leadership. Commentary. Teoksessa S. L. Kagan & T. B. Bowman (toim.) *Leadership in early care and education*. Washington: NAEYC, 34–37.
- Kagan, S. L. & Bowman, T. B. (1997) Leadership in early care and education: Issues and challenges. Teoksessa S. L. Kagan & T. B. Bowman (toim.) *Leadership in early care and education*. Washington: NAEYC, 3–8.
- Karila, K. (2016) Vaikuttava varhaiskasvatus. Var-

- haiskasvatuksen tilannekatsaus. Helsinki: Opetushallitus.
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. (2017) Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- 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.
- Kinnunen, S. & Puroila, A.-M. (2017) Varhaiskasvatustilanne ja sen vaikutukset: selvityksen tuloksia. Esitys VakaVai -hankkeen tuloksista Oulun Lasentarhanopettajapäivillä 23.9.2017.
- Kocolowski, M. D. (2010) Shared leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys* 3 (1), 269–282.
- Lahtero, T., Lång, N. & Alava, J. (2017) Distributed leadership in practice in Finnish schools. *School Leadership & Management* 37 (3), 217–233.
- McDowall Clark, R. & Murray, J. (2012) *Reconceptualizing leadership: leadership in the early years*. Maidenhead: Open University Press.
- Miles, S. A. & Watkins, M. D. (2007) The leadership team: Complementary strengths or conflicting agendas? *Harvard Business Review*. [online]. <URL:https://hbr.org/2007/04/the-leadership-team-complementary-strengths-or-conflicting-agendas>. Luettu 5.10.2017.
- Moos, L. (2017) Neo-liberal governance leads education and educational leadership astray. Teoksessa M. Uljens ja R. M. Ylimäki (toim.) *Bridging educational leadership, curriculum theory and didaktik*. *Educational Governance Research* 5, 151–180.
- Moyles, J. (2006) *Effective leadership and management in early years*. Maidenhead: Open University Press.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) *Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvä rakenne*. Helsinki: Edita.
- Nivala, V. (1998) Theoretical perspectives on educational leadership. Teoksessa E. Hujala & A.-M. Puroila (toim.) *Towards understanding leadership in early childhood context – Cross-cultural perspectives*. *Acta Universitatis Ouluensis*. E 35. Oulu: University Press.
- Nivala, V. (1999) *Päiväkodin johtajuus*. *Acta Universitatis Lapponiensis* 25. Rovaniemi: University Press.
- Nivala, V. & Hujala, E. (2002) Leadership in early childhood education – Cross-cultural perspectives. *Acta Universitatis Ouluensis*. E 57. Oulu: University Press.
- OAJ (2017) LTOL. Päiväkodin johtaja 2017 -kysely. [online] <URL:https://www.oaj.fi/cs/oaj/Paivakodin%20johtaja%202017>. Luettu 5.8.2018.
- OKM (2018) Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiedote 6.2.2018. Uusi varhaiskasvatustilanne lausunnolle: lapsen etu keskiöön, henkilöstön koulutustasoa nostetaan. [online] <URL:http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-varhaiskasvatustilanne-lausunnoille-lapsen-etu-keskioon-henkiloston-koulutustasoa-nostetaan>. Luettu 7.2.2018.
- Palonen, T. (2012) Voiko piilo-organisaatiota johtaa? Teoksessa K. Mäki ja T. Palonen (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat*. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Vantaa: Hansaprint.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009) *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino
- Porter, L. W. & McLaughlin, G. B. (2006) Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly* 17 (6), 559–576.
- Rodd, J. (2006) *Leadership in early childhood*. 3. painos. Maidenhead: Open University Press.
- Rodd, J. (2011) Researching leadership in early childhood. Where are we? What are our challenges? *International Leadership Research Forum* 12.–14.10.2011. Tampere.
- Remes, L. (2014) *Diskurssianalyysin kolme traditiota*. Metodix oy. [online]. <URL:https://metodix.fi/2014/05/19/remes-diskurssianalyysin-kolme-traditiota/>. Luettu 5.2.2018.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2006) *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.
- Rouhinen, S. (2014) *Matkalla mallimaaksi? Kestävän kehityksen juurtuminen Suomessa*. Publications of the University of Eastern Finland. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*. no 88. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Schmidt, V. A. (2008) Discursive institutionalism: The explanatory power of ideas and discourse. *Annual Review of Political Science* 11, 303–326.
- Scollon, R. & Scollon, S. W. (2004) *Nexus Analysis*:

- Discourse and the Emerging Internet. London: Routledge.
- Siraj-Blatchford, I. (2008) Understanding the relationship between curriculum, pedagogy and progression in learning in early childhood. *Hong Kong Journal of Early Childhood* 7 (2), 6–13.
- Soukainen, U. (2015) Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja 400. Turku: Turun yliopisto.
- Soukainen, U. & Fonsén, E. (2018) Will the leadership last? Sustainable leadership in early childhood education. Teoksessa E. Rogulj, A.V. Jevtić & A. Jurčević - Lozančić (toim.) *Early childhood relationships: The foundation for sustainable future*. Proceedings. International Scientific and Professional Conference OMEP 2017, 312–329.
- Suoninen, E. (1993) Kielenkäytön vaihtelevuuden analyysi. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino, 48–74.
- Opetushallitus (2016) *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17*. [online]. <URL:http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf>. Luettu 5.10.2017.
- Viitala, R. (2005) *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Whalley, M. E. (2011) *Leading and managing in the early years*. Teoksessa L. Miller & C. Cable (toim.) *Professionalization, leadership and management in the early years*. London: Sage, 13–28.
- Whitebook, M., Kipnis, F., Sakai, L. & Austin, L. J. E. (2012) *Early care and education leadership and management roles: Beyond homes and centers*. *Early Childhood Research and Practice* 14 (1). <http://ecrp.uiuc.edu/v14n1/whitebook.html>