



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Kärkkäinen

Varhaiskasvatuksen johtaminen on kuin labyrintti:

Institutionaalinen kompleksisuus varhaiskasvatuksen johtajien kokemana

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen
Pro gradu - tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Johanna Kärkkäinen		
Tutkielman nimi:	Varhaiskasvatuksen johtaminen on kuin labyrintti: Institutionaalinen kompleksisuus varhaiskasvatuksen johtajien kokemana		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Rossi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	77

TIIVISTELMÄ:

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee varhaiskasvatuksen johtamista ja päätöksentekoa julkisen hallinnon kontekstissa, erityisesti institutionaalisen kompleksisuuden näkökulmasta. Institutionaalinen kompleksisuus viittaa tilanteisiin, joissa organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan moninaisten ja ristiriitaisten sidosryhmäodotusten sekä sääntelykehysten välillä. Monimutkaiset toimintaympäristöt edellyttävät perinteisistä hierarkkisista malleista poikkeavia johtamisratkaisuja, jotka tukevat joustavuutta, yhteistyötä ja tiedolla johtamista. Nämä vaatimukset tekevät varhaiskasvatuksen johtamisesta erityisen vaativaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kompleksisuusajattelun, verkostomaisen ja dialogisen johtamisen sekä tiedolla johtamisen näkökulmista. Kompleksisuusajattelu tarjoaa keinon ymmärtää epälineaarisia ja dynaamisia järjestelmiä, joissa pienillä muutoksilla voi olla laajakantoisia vaikutuksia. Verkostomainen johtaminen korostaa hierarkkisten rakenteiden sijaan joustavaa yhteistyötä, ja dialoginen johtaminen tukee yhteisymmärryksen rakentamista erilaisten sidosryhmien välillä. Tiedolla johtaminen auttaa organisaatioita tekemään perusteltuja ja ennakoivia päätöksiä, mikä on olennaista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista lähestymistapaa ja sisällönanalyysiä, jonka avulla analysoidaan puolistrukturoitujen haastatteluiden kautta kerättyä aineistoa. Analyysin avulla pyritään tunnistamaan keskeiset haasteet ja mahdollisuudet, joita institutionaalinen kompleksisuus tuo varhaiskasvatuksen johtamiseen.

Tulokset osoittavat, että institutionaalinen kompleksisuus ei ole pelkästään haaste, vaan se voi myös edistää uusien toimintatapojen tai ratkaisujen kehittämistä. Tulosten pohjalta voidaan suositella joustavien ja osallistavien johtamiskäytäntöjen kehittämistä, jotka vahvistavat organisaatioiden kykyä kohdata monimutkaisia haasteita ja hyödyntää institutionaalisen kompleksisuuden tarjoamia mahdollisuuksia.

Tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä julkishallinnon ja varhaiskasvatuksen konteksteissa, joissa kompleksisuus ja monitasoiset vaatimukset asettavat erityisiä haasteita johtamiselle. Tutkielma osoittaa, että onnistunut kompleksisuuden hallinta edellyttää jatkuvaa oppimista, joustavuutta ja sidosryhmien välistä yhteistyötä.

AVAINSANAT: institutionaalinen kompleksisuus, kompleksisuusajattelu, verkostomainen johtaminen, dialoginen johtaminen, tiedolla johtaminen, varhaiskasvatus, julkishallinto

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Kompleksisuusajattelun merkitys julkisessa päätöksenteossa	9
2.1	Kompleksisuusajattelu julkishallinnon ympäristössä	10
2.2	Asiantuntijuus kunnallishallinnon kompleksisuuden hallinnassa	12
2.3	Kompleksisuusjohtaminen ja verkostojen hallinta	15
2.4	Dialoginen johtaminen ja vuorovaikutus päätöksenteossa	18
2.5	Tiedolla johtaminen monimutkaisessa päätöksenteossa	19
2.6	Institutionaaliseen kompleksisuuteen liittyvät rakenteet ja haasteet	21
3	Varhaiskasvatuksen johtaminen ja institutionaalinen kompleksisuus	25
3.1	Varhaiskasvatuksen johtamisen keinoja kompleksisuudessa	25
3.2	Vuorovaikutukseen perustuva johtaminen varhaiskasvatuksessa	27
3.3	Tietoperusteinen päätöksenteko varhaiskasvatuksen johtamisessa	29
3.4	Varhaiskasvatuksen johtaminen muutospaineiden keskellä	32
4	Aineisto ja menetelmä	37
4.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	39
4.2	Haastatteluaineiston analyysi	41
5	Tulokset	46
5.1	Johtaminen ja päätöksenteko haasteiden ja käytäntöjen valossa	46
5.2	Sidosryhmät ja yhteistyö varhaiskasvatuksessa	48
5.3	Resurssit, työhyvinvointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa	51
5.4	Varhaiskasvatuksen johtaminen sääntely-ympäristössä	55
5.5	Varhaiskasvatuksen kehittäminen	57
6	Johtopäätökset	61
7	Pohdinta	69
	Lähteet	72
	Liite	76

Liite 1. Haastattelukysymykset	76
--------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Aineistolähtöisen analyysin vaiheet	42
---	----

Taulukko 2. Varhaiskasvatuksen johtamisen moniulotteisuus: Haastatteluaineiston teemat ja alakategoriat	60
--	----

1 Johdanto

Institutionaalinen kompleksisuus on ajankohtainen ja keskeinen aihe organisaatioiden toiminnassa, erityisesti julkishallinnon konteksteissa. Se viittaa tilanteisiin, joissa organisaatiot joutuvat toimimaan monimutkaisissa ja usein ristiriitaisissa institutionaalisissa rakenteissa, joita leimaavat useiden sidosryhmien erilaiset ja toisinaan vastakkaisetkin odotukset (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011, s. 318). Monimutkaisten järjestelmien hallinta ja päätöksenteon toteuttaminen tällaisissa olosuhteissa edellyttävät uudenlaista johtamisajattelua, joka huomioi sekä epälineaariset prosessit että jatkuvan vuorovaikutuksen ja muutoksen dynaamisuuden (Keating & Katina, 2019, s. 687–690). Käytännössä organisaatioiden on kehitettävä joustavia ja mukautumiskykyisiä toimintamalleja, jotka mahdollistavat reagoinnin sidosryhmien moninaiisiin ja muuttuviin odotuksiin samalla, kun ne ylläpitävät strategista johdonmukaisuutta. Lisäksi kompleksisuuden hallinta edellyttää monitieteistä lähestymistapaa, jossa yhdistyvät niin institutionaalinen teoria kuin systeemiajattelu (Scott, 2014, s. 92–94).

Viime vuosina yhteiskunnalliset muutokset, kuten globalisaatio, digitalisaatio sekä lainsäädännön jatkuva uudistuminen, ovat entisestään lisänneet tarvetta kompleksisten ilmiöiden tunnistamiselle ja hallinnalle julkishallinnossa. Nämä muutokset synnyttävät sekä haasteita että mahdollisuuksia, jotka edellyttävät organisaatioilta kykyä monitasoiseen tarkasteluun ja joustavaan reagointiin (Eppel, 2017, s. 846–847; Klijn, 2008, s. 302–304). Julkisen hallinnon toimijoilta odotetaan entistä suurempaa läpinäkyvyyttä ja responsiivisuutta toimintaympäristön muutoksiin, mikä korostaa tarvetta uudennlaisille, sopeutuville ja yhteistoiminnallisille johtamismalleille (Murphy ym., 2017, s. 693–695; Raisio ym., 2018, s. 85–87). Varhaiskasvatuksen kontekstissa johtamisen monimutkaisuutta lisäävät erityisesti samanaikaiset pedagogiset, hallinnolliset ja taloudelliset vaatimukset, jotka asettavat johdolle ristipaineita päätöksenteossa ja edellyttävät tilanneherkkää, systeemistä otetta johtamiseen (Karila, 2020, s. 104–106).

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella institutionaalisen kompleksisuuden vaikutuksia organisaatioiden johtamiseen ja päätöksentekoon. Kiinnostuksen kohteena ovat julkishallinnon ja sieltä erityisesti varhaiskasvatusorganisaatioiden toimintaympäristöt, joissa institutionaalinen kompleksisuus asettaa merkittäviä haasteita perinteisille hierarkkisille johtamismalleille (Murphy, Rhodes, Meek & Denyer, 2017, s. 692–694). Tutkimus keskittyy kahteen keskeiseen kysymykseen:

1. Miten institutionaalinen kompleksisuus ja siihen liittyvät ristiriidat vaikuttavat organisaatioiden johtamiseen ja päätöksentekoon, ja millaisia ratkaisuja verkostomainen ja dialoginen johtaminen voi tarjota?
2. Miten tiedolla johtaminen voi tukea organisaatioita sovittamaan yhteen eri sidosryhmien odotuksia ja tekemään päätöksiä monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä?

Kompleksisuusajattelun viitekehys tarjoaa tutkimukselle olennaisen teoreettisen pohjan, jossa monimutkaisten järjestelmien keskeisimmät piirteet, kuten epälineaarisuus ja emergenssi, saavat erityistä huomiota (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 9–10). Tämä lähestymistapa korostaa, kuinka pienetkin muutokset järjestelmän sisällä voivat saada aikaan merkittäviä ja ennalta arvaamattomia vaikutuksia, mikä edellyttää johtamiselta oppimista, sopeutumista ja joustavuutta (Keating & Katina, 2019, s. 691–692). Julkishallinnon ja varhaiskasvatuksen konteksteissa järjestelmät koostuvat moninaisista toisiinsa kytkeytyvistä toimijoista, joiden välinen yhteistyö ja vuoropuhelu ovat keskeisiä tehokkaiden toimintatapojen kehittämisessä ja organisaation kyvyssä sopeutua muutoksiin (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015, s. 25).

Verkostomainen ja dialoginen johtaminen tarjoavat tehokkaita lähestymistapoja institutionaalisen kompleksisuuden hallintaan. Verkostomainen johtaminen painottaa perinteisten hierarkkisten rakenteiden sijaan joustavuutta ja vuorovaikutusta (Murphy, Rhodes, Meek & Denyer, 2017, s. 697, 700). Dialoginen johtaminen puolestaan keskittyy luottamuksen rakentamiseen, avoimen vuorovaikutuksen edistämiseen sekä yhteisen

ymmärryksen luomiseen, mikä mahdollistaa organisaatioiden yhteistyön monimutkaisissa ongelmissa (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015, s. 254–255; Räsänen, 2022, s. 43, 45). Tällainen lähestymistapa tukee myös kehitysideoiden syntyä sekä työelämän laadun parantamista, sillä se edistää kollektiivista ongelmanratkaisua ja luo edellytyksiä jatkuvalla oppimiselle.

Kolmantena keskeisenä elementtinä tiedolla johtaminen tarjoaa organisaatioille välineet navigoida kompleksisessa toimintaympäristössä. Tiedolla johtamisen avulla organisaatiot voivat kerätä, analysoida ja hyödyntää tietoa tehokkaasti strategisten ja operatiivisten päätösten tukena (Fonsén, Ahtiainen, Kiuru, Lahtero, Hotulainen & Kallioniemi, 2022, s. 94). Tämä mahdollistaa joustavan reagoinnin nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja auttaa sovittamaan yhteen eri sidosryhmien tarpeet. Lisäksi tiedolla johtaminen tukee ennakoivaa päätöksentekoa, mikä vahvistaa organisaatioiden resilienssiä ja kykyä sopeutua institutionaaliseen kompleksisuuteen (Jalonen, 2015, s. 41, 43, 46–47).

Institutionaalinen kompleksisuus ei ole pelkästään haaste, vaan se voi toimia myös mahdollisuutena uudenlaisten ratkaisujen kehittämiseksi. Tällöin organisaatiot voivat hyödyntää monimutkaisten ympäristöjen tuomia mahdollisuuksia sopeutuvien ja ketterien toimintamallien kehittämisessä (Syvänen ym., 2015, s. 254–255). Verkostomainen johtaminen edistää resurssien ja tiedon jakamista, mikä voi vahvistaa organisaation kykyä vastata moninlaisiin ja osittain ristiriitaisiin sidosryhmien odotuksiin (Murphy, Rhodes, Meek & Denyer, 2017, s. 692–694). Tiedolla johtamisen tarjoamat analytiikkatyökalut puolestaan lisäävät päätöksenteon objektiivisuutta ja tarkkuutta, mikä on erityisen tärkeää julkishallinnossa, jossa päätöksillä voi olla laajamittaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia (Fonsén ym., 2022, s. 94). Näiden johtamismallien yhdistäminen mahdollistaa organisaatioille joustavampien, osallistavampien ja kestävämpien toimintatapojen kehittämisen, jotka tukevat sopeutumista monimutkaisessa toimintaympäristössä (Jalonen, 2015, s. 40–67).

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella institutionaalisen kompleksisuuden vaikutuksia johtamiseen ja päätöksentekoon varhaiskasvatuksen kontekstissa osana julkishallintoa. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten kompleksisuusajattelu voi tukea varhaiskasvatusorganisaatioita hallitsemaan monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön tuomia haasteita. Samalla tarkastellaan, kuinka tätä kompleksisuutta voidaan hyödyntää mahdollisuutena kehittää entistä joustavampia, dynaamisempia ja yhteistyöhön perustuvia johtamiskäytäntöjä.

Tutkimus sijoittuu varhaiskasvatuksen johtamisen ja julkisen hallinnon rajapintaan, jossa päätöksenteko edellyttää tasapainottelua pedagogisten, hallinnollisten ja taloudellisten tavoitteiden välillä. Tutkimuskysymykset keskittyvät kompleksisuusajattelun merkitykseen julkisessa johtamisessa, ja erityisesti siihen, miten epälineaariset vuorovaikutussuhteet ja järjestelmän sisäiset jännitteet vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja päätöksentekoon. Tämän teoreettisen viitekehyksen kautta analysoidaan, miten varhaiskasvatusjohtajat ja -päälliköt voivat tunnistaa ja hyödyntää kompleksisia vuorovaikutuksia kehittääkseen johtamistaan sekä vastataksaan institutionaalisten vaatimusten ja pedagogisten tarpeiden välisiin jännitteisiin.

Tutkimus pyrkii tuomaan esiin myös konkreettisia keinoja, joilla päätöksentekoprosesseja voidaan kehittää entistä tarkoituksenmukaisemmiksi varhaiskasvatuksen kontekstissa, ja joiden avulla voidaan navigoida kompleksisuuden sisällä tavalla, joka tukee organisaation tavoitteita ja arvoja.

2 Kompleksisuusajattelun merkitys julkisessa päätöksenteossa

Monimutkaistuvat hallinnolliset ja yhteiskunnalliset haasteet edellyttävät siirtymistä perinteisistä, hierarkkisista hallintarakenteista kohti verkostomaista, joustavaa ja vuorovaikutteista päätöksentekoa. Tällaisessa toimintaympäristössä eri toimijoiden välinen yhteistyö on keskeisessä roolissa, mutta se tuo mukanaan myös ristiriitaisia odotuksia, institutionaalisia jännitteitä ja koordinaation haasteita. Näiden ilmiöiden hallinta vaatii organisaatioilta kykyä jatkuvaan oppimiseen, epävarmuuden sietämiseen sekä systeemisen kokonaisuuden hahmottamiseen (Klijn, 2008, s. 302–304; Keating & Katina, 2019, s. 689; Murphy, Rhodes, Meek & Denyer, 2017, s. 692–694). Johtamisen tueksi tarvitaan tiedolla johtamisen käytäntöjä, jotka vahvistavat päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja mahdollistavat monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden hahmottamisen. Systemaattinen tiedonkeruu ja analysointi tukevat organisaation valmiuksia vastata eri sidosryhmien odotuksiin ja edesauttavat strategisesti vaikuttavien päätösten tekemistä. Viitala ja Jylhä (2019) korostavat, että tiedolla johtaminen on keskeinen osa nykyaikaista johtajuutta, tarjoten konkreettisia välineitä organisaation kilpailukyvyyn ja toimintakyvyn ylläpitämiseen. Samansuuntaisesti Jalonen (2015, s. 41, 43, 46–47) tuo esiin tiedolla johtamisen merkityksen ennakoivan päätöksenteon ja resilienssin vahvistajana kompleksisessa toimintaympäristössä.

Kompleksisuusajattelu tarjoaa tähän toimintaympäristöön ajankohtaisen ja soveltamiskelpoisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan tarkastella, miten organisaatiot toimivat muuttuvien, toisiinsa kytkeytyvien ilmiöiden keskellä. Se auttaa ymmärtämään erityisesti niitä tilanteita, joissa perinteiset hierarkkiset johtamismallit eivät enää kykene vastaamaan monimuotoisiin vaatimuksiin ja odotuksiin (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 9–10; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015, s. 25). Kompleksisuusajattelun näkökulmasta johtaminen näyttäytyy dynaamisena, vuorovaikutteisena ja tilannesidonnaisena prosessina, jossa ratkaisut rakentuvat yhdessä jaetun ymmärryksen ja yhteistyön varaan. Tällaisessa kontekstissa asiantuntijuus nousee keskeiseksi voimavaraksi, joka vaikuttaa siihen, miten

monimutkaisia kysymyksiä jäsenetään ja kuinka eri toimijoiden näkökulmat sovitetaan yhteen. Seuraavaksi tarkastellaan asiantuntijuuden merkitystä kunnallishallinnossa ja sen roolia institutionaalisen kompleksisuuden hallinnassa.

2.1 Kompleksisuusajattelu julkishallinnon ympäristössä

Kompleksisuusajattelu on merkittävä lähestymistapa julkishallinnossa, sillä se tarjoaa välineitä ymmärtää ja käsitellä tilanteita, joissa monimutkaisuus, epävarmuus ja jatkuvasti muuttuvat olosuhteet haastavat perinteiset päätöksentekomallit. Klijn (2008, s. 305) korostaa, että perinteiset hierarkkiset hallintamallit eivät enää riitä monimutkaisten ongelmien käsittelyyn, sillä ne eivät tarjoa riittävää joustavuutta tai kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tarve uusille toimintatavoille ja -malleille korostuu erityisesti julkisissa organisaatioissa, joissa monimutkaiset rakenteet ja toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet vaativat päätöksentekijöiltä uudenlaista ajattelua ja toimintavalmiutta.

Eppel (2017, s. 848–850) tarkastelee kompleksisuusajattelua nimenomaan julkishallinnon kontekstissa, tuoden esiin hallinnon työntekijöiden tarpeen jatkuvaan oppimiseen ja joustavuuteen. Poliittiset paineet, teknologiset kehityssuunnat ja sidosryhmien kasvavat odotukset haastavat olemassa olevia käytäntöjä ja kannustavat siirtymään kohti verkostomaisia toimintatapoja. Näissä toimintamalleissa eri toimijoiden välinen yhteistyö ja keskinäisriippuvuuksien tunnistaminen nousevat keskeiseen rooliin, mikä voi parantaa päätöksenteon laatua ja ennakoida monimutkaisten ongelmien vaikutuksia tehokkaammin.

Julkishallinnon johtajia voidaan valmistaa kompleksisten tilanteiden kohtaamiseen konkreettisin keinoin. Raisio, Puustinen, Vartiainen, Lindell ja Ollila (2018, s. 84–86) korostavat systeemiajattelun merkitystä osana johtamiskoulutusta. Systeeminen lähestymistapa auttaa ymmärtämään, miten yksittäiset päätökset voivat vaikuttaa laajasti organisaation eri osiin sekä synnyttää ennakoimattomia seurauksia. Tällainen

kokonaisvaltainen ajattelu tukee johtajia monimutkaisten tilanteiden jäsentämisessä ja edistää vaikuttavampien hallintakäytäntöjen kehittämistä.

Kompleksisuusajattelun peruseriaatteisiin kuuluu ajatus siitä, että pienilläkin muutoksilla järjestelmässä voi olla laajoja ja arvaamattomia vaikutuksia. Johnson (2009, s. 22–24) havainnollistaa tätä esimerkein, jotka osoittavat, kuinka ennakoimattomuus on olennainen osa monimutkaisten järjestelmien dynamiikkaa. Tällainen näkökulma on erityisen hyödyllinen julkishallinnon ympäristöissä, joissa nopea muutos on usein väistämätöntä. Murphy, Rhodes, Meek ja Denyer (2017, s. 692–704) korostavat, että kompleksisten julkisten järjestelmien johtaminen edellyttää joustavia ja kollektiivisia johtamismalleja, jotka tukevat organisaation oppimista ja mukautumiskykyä. Tällaiset mallit auttavat organisaatioita tasapainottamaan muodollisen hallinnon ja joustavien, tilanteeseen mukautuvien käytäntöjen välillä – erityisesti silloin, kun toimintaympäristö on epävarma ja jatkuvassa muutoksessa.

Uhl-Bien ja Arena (2017, s. 9) näkevät kompleksisuusjohtamisen keskeisenä keinona lisätä sekä organisaation että sen jäsenten mukautumiskykyä. Heidän mukaansa johtajan rooli muuntuu mahdollistajaksi, joka tukee henkilöstön itseohjautuvuutta ja kannustaa tilannekohtaiseen päätöksentekoon. Tämä lähestymistapa eroaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta ja perustuu enemmän kulttuuriin, jossa asiantuntijuus ja yhteinen oppiminen ovat keskiössä.

Kompleksisuusajattelu korostaa myös jatkuvan oppimisen merkitystä. Akselin (2013, s. 20) tarkastelee strategista johtamista osana jatkuvaa oppimisprosessia, jossa tähdätään tulevaisuuden tarpeiden ennakointiin ja tehokkaampien toimintamallien kehittämiseen. Tällainen ennakoiva ja joustava lähestymistapa on linjassa kompleksisuusajattelun keskeisten arvojen kanssa: joustavuus, yhteistyö ja avoimuus uudelle tiedolle.

Kompleksisuusajattelu tarjoaa julkishallinnolle mahdollisuuksia kehittää organisaatioiden resilienssiä ja oppimiskykyä. Erityisesti Keating ja Katina (2019, s. 690–

695) painottavat, että kompleksisen hallinnan avulla voidaan tunnistaa ja hallita verkostojen ja vuorovaikutussuhteiden tuomia haasteita sekä hyödyntää niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Näin organisaatiot voivat kehittää kykyään käsitellä epävarmuutta, mikä puolestaan tukee pitkäjänteistä kestävyyttä ja muutosvalmiutta.

Kompleksisuuden hallinta julkishallinnossa ei siis perustu yksinkertaistettuihin ratkaisuihin, vaan edellyttää jatkuvaa oppimista, mukautuvuutta ja tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tavoitteena on paitsi ongelmien ratkaiseminen, myös kyky kohdata tulevaisuuden haasteet yhdessä sidosryhmien kanssa. Kompleksisuusajattelun soveltaminen edellyttää syvällistä asiantuntijuutta sekä kykyä ymmärtää kunnallishallinnon monimutkaisia vuorovaikutussuhteita. Asiantuntijuus muodostaa keskeisen välineen kompleksisuuden hallinnassa ja tukee kunnallishallinnon valmiuksia vastata sekä nykyisiin että tuleviin haasteisiin. Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka asiantuntijuus ja kompleksisuusajattelu kytkeytyvät toisiinsa kunnallisessa päätöksenteossa.

2.2 Asiantuntijuus kunnallishallinnon kompleksisuuden hallinnassa

Asiantuntijuus ja kompleksisuusajattelu ovat keskeisiä tekijöitä kunnallisessa hallinnossa pyrittäessä rakentamaan tulevaisuuden kuntia, jotka kykenevät vastaamaan yhteiskunnallisiin muutoksiin ja monialaisiin tarpeisiin. Jurmun (2021, s. 45–49) tutkimuksen mukaan kunnallisen hallinnon kehittäminen edellyttää asiantuntijuutta, joka ottaa huomioon erilaisten verkostojen ja toimijoiden näkökulmat monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Tämä merkitsee sitä, ettei perinteinen hierarkkinen johtamismalli riitä, vaan hallinnon on sopeuduttava dynaamisiin toimintaympäristöihin, joissa päätöksentekoprosessit ovat sekä muuttuvia että osin ennakoimattomia.

Harisalon ja Ranniston (2012, s. 133) mukaan kunnallisen päätöksenteon vuorovaikutteisuus lisää sen kompleksisuutta. Päätöksenteossa on huomioitava useiden

eri sidosryhmien näkemykset, mikä kasvattaa prosessien monimutkaisuutta. Esimerkiksi kuntalaiset, paikalliset yritykset, kansalaisjärjestöt ja hallinnon eri toimijat osallistuvat päätöksentekoon omista lähtökohdistaan, mikä voi johtaa ristiriitaisiin tavoitteisiin ja vaikeuttaa yhteisymmärryksen saavuttamista. Tämä vaatii asiantuntijoilta neuvottelu- ja sovittelutaitoja sekä kykyä rakentavaan vuorovaikutukseen.

Kompleksisuusajattelu tarjoaa kunnallisille toimijoille välineitä ymmärtää, ettei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa ratkaisua kaikkiin tilanteisiin, vaan päätöksenteon on oltava joustavaa ja moninäkökulmaista (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 61–68). Tämä ajattelutapa tukee kestävien ratkaisujen kehittämistä muuttuvassa toimintaympäristössä ja vahvistaa kunnallishallinnon kykyä kohdata epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia.

Asiantuntijuuden kehittyminen kunnallishallinnossa edellyttää myös uudenlaista, verkostomaista yhteistyötä, jossa eri toimijat voivat hyödyntää toistensa osaamista ja näkemyksiä. McCownin (2014, s. 1–4, 7–11) mukaan tämä mahdollistuu rakentamalla vuoropuhelua ja yhteistyösuhteita johtajien ja työntekijöiden välille. Tällainen dialogi edistää syvempää ymmärrystä eri toimijoiden tarpeista ja tavoitteista, mikä puolestaan vahvistaa luottamusta ja sitoutumista yhteisiin päätöksiin. Tämä on erityisen merkityksellistä kunnallisessa päätöksenteossa, jossa käsitellään usein monialaisia ja -tahoisia kysymyksiä.

Kunnallishallinnon kompleksisuuden hallinta edellyttää myös kykyä reagoida eri sidosryhmien esittämiin odotuksiin ja vaatimuksiin. Greenwoodin, Raynardin, Kodeihin, Micelottan ja Lounsburyin (2011, s. 318–321) mukaan organisaatioiden on kyettävä toimimaan ristiriitaisten odotusten ja monimutkaisten kontekstien keskellä. Tämä on erityisen ajankohtaista kunnissa, jotka joutuvat tasapainottelemaan paikallisyhteisön, lainsäätäjien ja kuntalaisten toisinaan ristiriitaisten vaatimusten välillä. Odotukset voivat kohdistua esimerkiksi nopeuteen ja kustannustehokkuuteen, mutta myös pitkäjänteisyyteen ja kestävyys.

Cleggin, da Cunhan ja Cunhan (2002, s. 484–489) tutkimus johtamisparadokseista tuo esiin, kuinka kompleksisuus kunnallisessa hallinnossa ilmenee usein ristiriitaisina vaatimuksina. Toisaalta edellytetään taloudellista tehokkuutta, toisaalta kykyä vastata tasa-arvoisesti ja kestävästi kuntalaisten tarpeisiin. Tämä paradoksi luo jännitteitä, mutta samalla kannustaa innovatiivisuuteen ja luoviin ratkaisuihin. Näissä tilanteissa asiantuntijoiden ja johtajien mukautumiskyky ja dynaaminen toiminta ovat ratkaisevassa asemassa. Kompleksisuuden hallinnan taidot ovat kunnallishallinnon johdolle keskeisiä, jotta he voivat tukea monimutkaisten järjestelmien toimintaa. Tämä edellyttää jatkuvaa arviointia ja käytäntöjen kehittämistä muuttuvien olosuhteiden mukaan sekä kykyä tarkastella laajoja yhteiskunnallisia muutoksia kokonaisvaltaisesti.

Kompleksisuus kunnallisessa hallinnossa ei vaadi ainoastaan uusia menetelmiä ja toimintatapoja, vaan myös uudenlaista suhtautumista epävarmuuteen. Fonsénin, Ahtiaisen, Kiurun, Lahteron, Hotulaisen ja Kallioniemen (2022, s. 94–96) mukaan julkisen hallinnon johtajien tulee kehittää omaa osaamistaan siten, että he pystyvät tukemaan sekä henkilöstöä että organisaation resilienssiä. Johtajuus ei tällöin nojaudu ainoastaan muodollisiin rakenteisiin, vaan myös kykyyn rakentaa yhteisöllinen ja oppiva organisaatio, joka kykenee vastaamaan sekä nykyisiin että tuleviin haasteisiin.

Kompleksisuusajattelu tarjoaa kunnalliselle hallinnolle välineitä kehittää kestäviä ja joustavia toimintamalleja. Syväsen, Tikkamäen, Loppelan, Tappuran, Kasvion ja Toikon (2015, s. 121–122) mukaan dialoginen johtaminen on keskeinen edellytys osallistavalle ja tehokkaalle päätöksenteolle, joka edistää myös työelämän laatua ja innovatiivisuutta. Tämä lähestymistapa on erityisen tärkeä kunnallisessa kontekstissa, jossa kompleksiset kysymykset vaativat moniäänistä ja joustavaa vuorovaikutusta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kunnallisen hallinnon kompleksisuuden hallinta edellyttää asiantuntijuutta ja johtamisosaamista, jotka mahdollistavat erilaisten näkökulmien yhdistämisen ja yhteistyön eri toimijoiden kesken. Kunnat eivät voi enää nojautua pelkästään hierarkkisiin rakenteisiin, vaan niiden on omaksuttava

verkostomainen, joustava ja oppiva toimintakulttuuri. Tällainen lähestymistapa vahvistaa kuntien kykyä vastata moninaisiin tulevaisuuden haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen, taloudellisiin muutoksiin ja väestörakenteen kehitykseen, jotka kaikki vaativat kompleksisuusajatteluun perustuvaa ymmärrystä.

Kunnallishallinnon kompleksisuus haastaa perinteiset johtamismallit ja edellyttää uudenlaista otetta johtamiseen. Johtajuus on keskeisessä roolissa kompleksisuuden hallinnassa, sillä verkostojen ja organisaatioiden välinen yhteistyö muodostavat nykyisen johtamistoiminnan perustan, mutta tuovat mukanaan myös uudenlaisia haasteita. Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka kompleksisuusajattelu muokkaa johtajuutta ja organisaatioiden verkostomaista toimintaa.

2.3 Kompleksisuusjohtaminen ja verkostojen hallinta

Kompleksisuusajatteluun perustuva johtajuus lähtee ymmärryksestä, että organisaatiot toimivat yhä monimutkaisemmissa verkostoissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä, joissa epävarmuus ja ennakoimattomuus ovat tavanomaisia. Tämä edellyttää johtajilta uudenlaista osaamista sekä kykyä soveltaa erilaisia lähestymistapoja päätöksenteossa ja verkostojen hallinnassa. Johtajuus monimutkaisissa järjestelmissä perustuu kompleksisuusteorian periaatteisiin, jotka haastavat perinteisen, hierarkkiseen malliin perustuvan johtamisen. Teorian näkökulmasta johtajien tehtävänä on mahdollistaa oppimista sekä luoda edellytyksiä organisaation sopeutumiskyvylle. Tämä korostuu erityisesti verkostojohdamisessa, jossa johtajilta edellytetään valmiutta toimia epävarmuuden keskellä sekä tukea kollektiivista toimintaa ja innovointia (Murray, 2017, s. 514–516).

Klijnin ja Koppenjanin (2014, s. 64–66) mukaan kompleksisuus on erityisen keskeistä julkisessa hallinnossa, jossa päätöksentekoprosessit tapahtuvat monimutkaisten verkostojen kautta. Heidän mukaansa hallinnan verkostoteoria (governance network theory) tarjoaa välineitä ymmärtää, miksi päätöksenteko vaatii jatkuvaa mukautumista

ja tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Tällainen yhteistyö lisää haavoittuvuutta, mutta samalla tarjoaa joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Klijn (2008, s. 300) täydentää, että julkisen hallinnon kompleksisuus ilmenee usein päätöksenteon epälineaarisuutena ja iteratiivisuutena, jossa ratkaisut muodostuvat vaiheittain ja jatkuvan tarkentamisen kautta.

Murphy ym. (2017, s. 694) korostavat kompleksisuusjohtamisen näkökulmasta johtajien roolia organisaation mukautumiskyvyn kehittäjinä ja ennustamattomien muutosten hallitsijoina. Kompleksisuusjohtaminen edellyttää kykyä reagoida nopeasti ja joustavasti, mikä vahvistaa organisaation resilienssiä ja sopeutumista. Tässä yhteydessä johtaja näyttäytyy organisaation toiminnan mahdollistajana sekä yhteisen oppimisen edistäjänä. Keatingin ja Katinan (2019, s. 690) mukaan kompleksisten järjestelmien hallinta edellyttää johtajilta valmiutta kohdata ristiriitaisia tavoitteita ja arvoja, mikä tekee johtamisesta vaativaa ja moniulotteista.

Eppel (2017, s. 846) painottaa kompleksisuusajattelussa systeemisen näkemyksen merkitystä, jossa organisaatio ymmärretään osana laajempaa kokonaisuutta. Tässä lähestymistavassa yksilöt ja ryhmät voivat oppia toisiltaan ja luoda yhteistä arvoa. Johtajilta vaaditaan tällöin kykyä käsitellä monitasoisia ja jatkuvasti muuttuvia tavoitteita, mikä mahdollistaa joustavien ja mukautuvien strategioiden kehittämisen. Purdy ja Gray (2009, s. 357) huomauttavat, että organisaatiot hyötyvät strategisesta vuorovaikutuksesta erilaisten toimijoiden kanssa. Tällainen vuorovaikutus voi tuoda esiin aiemmin huomiotta jääneitä näkökulmia ja synnyttää innovatiivisia ratkaisuja.

Kompleksisuusjohtamisen keskeinen haaste liittyy hallinnan ja luovuuden tasapainottamiseen. Uhl-Bien ja Arena (2017, s. 12) esittävät, että johtajien on samanaikaisesti vastattava hallinnollisiin vaatimuksiin ja tuettava organisaation jäsenten luovuutta ja innovatiivisuutta. Kompleksisuusjohtamisen avulla organisaatiot voivat hyödyntää muutosprosesseja ja sopeutua tehokkaasti ennakoimattomiin tilanteisiin.

Tällöin johtajan rooli ei rajoitu kontrolloivaan toimintaan, vaan ulottuu organisaation kehittämiseen ja jatkuvan oppimisen mahdollistamiseen.

Cleggin, da Cunhan ja Cunhan (2002, s. 485–486) mukaan kompleksisuusjohtamiseen sisältyy paradokseja, kuten kontrollin ja joustavuuden yhtäaikainen tarve. Kompleksisuusajattelu nostaa esiin johtamisen jännitteitä, joissa erilaisten vaatimusten ja tavoitteiden yhteensovittaminen vaatii jatkuvaa tasapainottelua. Tämän näkökulman mukaan kompleksisuusjohtaminen ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan pyrkii syventämään ymmärrystä epälineaarisista ja monimutkaisista ilmiöistä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaympäristöön ja menestymismahdollisuuksiin.

Raisio ym. (2018, s. 82) huomauttavat lopuksi, että kompleksisuuden hallinta edellyttää koulutusta ja käytännön harjoittelua, jotta johtajat voivat kehittää valmiuksiaan toimia monimutkaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä. Tämä korostaa oppimisen ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä kompleksisuusjohtamisen kontekstissa. Johtajien kyky toimia kompleksisissa organisaatioverkostoissa edellyttää sekä joustavuutta että pitkäjänteisyyttä.

Kompleksisuus ei koske ainoastaan rakenteita ja verkostoja, vaan se vaikuttaa myös johtamisen tapoihin. Seuraavaksi tarkastellaan, miten dialoginen johtaminen voi tukea vuorovaikutusta ja sopeutumista monimutkaisessa toimintaympäristössä. Monimutkaisten ympäristöjen hallinta edellyttää tehokasta vuorovaikutusta ja kykyä rakentaa yhteistä ymmärrystä eri toimijoiden kesken. Dialoginen johtaminen voi tarjota keinoja siihen, kuinka johtajat voivat edistää avoimuutta ja yhteistyötä kompleksisissa organisaatioissa.

Verkostomainen johtaminen painottaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Kuitenkin pelkkä verkostojen olemassaolo ei riitä kompleksisessa toimintaympäristössä. Jotta verkostot toimisivat tehokkaasti, on kehitettävä dialogisia johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat avointa kommunikaatiota ja yhteisen ymmärryksen

muodostumista. Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka dialoginen johtaminen voi parantaa yhteistyötä ja päätöksenteon laatua institutionaalisesti kompleksisessä kontekstissa.

2.4 Dialoginen johtaminen ja vuorovaikutus päätöksenteossa

Dialoginen johtaminen tarjoaa välineitä navigoida monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Syvänen ja kumppanit (2015, s. 151) korostavat, että dialoginen johtaminen perustuu osallistavaan vuorovaikutukseen, jossa eri toimijat voivat tuoda esiin näkemyksiään ja osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Tällainen lähestymistapa ei ainoastaan lisää päätöksenteon legitimitettä, vaan mahdollistaa myös yhteisten ratkaisujen rakentamisen tilanteissa, joissa esiintyy ristiriitaisia tavoitteita ja intressejä. Dialogisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti kasvatuksen ja opetuksen kentällä, jossa moninaiset sidosryhmät – kuten opettajat, oppilaat ja huoltajat – edustavat erilaisia näkökulmia ja odotuksia (Syvänen ym., 2015, s. 151).

Battilana ja Dorado (2010, s. 1420) tuovat esiin, että dialogisen johtamisen avulla voidaan rakentaa kestävää yhteistyötä myös organisaatioissa, joissa joudutaan yhdistelemään erilaisten institutionaalisten logiikkojen, kuten sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden, vaatimuksia. Tämä edellyttää johtajilta kykyä luoda vuorovaikutuksellisia tiloja, joissa erilaiset näkemykset voivat kohdata ja joissa yhteiset tavoitteet voivat rakentua vuoropuhelun kautta.

Kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna dialoginen johtaminen tukee organisaation resilienssiä, sillä se mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja mukautumisen monimutkaisissa tilanteissa. Klijn ja Koppenjan (2014, s. 65) painottavat, että hallinnollisesti kompleksisissa verkostoissa johtajan rooli välittäjänä ja koordinoijana on keskeinen – hänen tehtävänä on edesauttaa eri osapuolten välistä ymmärrystä ja yhteisymmärryksen muodostumista. Samoin Eppel (2017, s. 850) huomauttaa, että kompleksisuuden hallinta ei ole yksittäisen johtajan vastuulla, vaan kyseessä on kollektiivinen prosessi, joka edellyttää aktiivista osallistumista kaikilta toimijoilta.

Institutionaalisen kompleksisuuden kontekstissa dialoginen johtaminen voi lisäksi edistää organisaation legitimizeettiä. Suchman (1995, s. 573) korostaa, että legitimizeetti on olennainen edellytys organisaatioiden toiminnalle erityisesti tilanteissa, joissa toimintaympäristö on monin tavoin ristiriitainen ja paineiden alainen. Dialoginen johtaminen mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumisen, mikä puolestaan tukee organisaation kykyä säilyttää ja vahvistaa legitimizeettiään myös epävarmuuden keskellä. Tällainen lähestymistapa auttaa organisaatioita tasapainottamaan ristiriitaisia odotuksia ja hyödyntämään samalla joustavuutta ja innovatiivisuutta, jotka ovat keskeisiä tekijöitä institutionaalisesti monimutkaisissa ympäristöissä. Dialogisen johtamisen käytännöt voivat näin ollen tukea organisaation resilienssiä sekä parantaa päätöksenteon laatua ja vaikuttavuutta.

Vaikka dialoginen johtaminen vahvistaa organisaatioiden kykyä toimia kompleksisissa olosuhteissa, päätöksenteon tueksi tarvitaan myös systemaattista tiedon hyödyntämistä. Monimutkaisessa toimintaympäristössä tiedolla johtaminen tarjoaa välineitä ilmiöiden analysointiin ja päätöksenteon tukemiseen tietoperustaisella tavalla. Seuraavassa tarkastellaan tiedolla johtamisen merkitystä erityisesti varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä.

2.5 Tiedolla johtaminen monimutkaisessa päätöksenteossa

Tiedolla johtaminen muodostaa keskeisen perustan organisaatioiden päätöksenteolle ja strategiselle suunnittelulle, sillä se mahdollistaa päätösten tekemisen systemaattisesti faktoihin ja analyysiin nojautuen. Kompleksisen johtamisen viitekehyksessä tiedolla johtamisen merkitys korostuu erityisesti, sillä perinteiset johtamismallit eivät riitä ohjaamaan toimintaa nopeasti muuttuvissa ja monitasoisissa ympäristöissä. Tiedolla johtaminen tarjoaa johtajille välineitä ymmärtää ja jäsentää toimintaympäristön monimutkaisuutta sekä rakentaa ratkaisuja, jotka huomioivat eri toimijoiden näkökulmat ja toisinaan ristiriitaiset tavoitteet (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 10).

Monimutkaisissa toimintaympäristöissä tiedolla johtamisen keskeinen etu on sen kyky lisätä organisaation joustavuutta ja mukautumiskykyä. Organisaatioiden on kyettävä reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja kohdentamaan resurssiaan tarkoituksenmukaisesti. Klijn (2008, s. 305) tuo esiin, että kompleksiset järjestelmät – kuten julkishallinnon organisaatiot – edellyttävät johtajilta valmiutta toimia epävarmuuden keskellä. Tiedolla johtaminen tarjoaa välineet tämänkaltaisten tilanteiden hallintaan. Keating ja Katina (2019, s. 689) puolestaan korostavat, että tietoperustainen johtaminen ehkäisee resurssien tuhlausta ja parantaa organisaation kykyä suunnata toimintaa strategisesti merkittäviin kohteisiin.

Toinen keskeinen hyöty tiedolla johtamisesta liittyy sidosryhmien moninaisten tarpeiden huomioimiseen. Kompleksisissa organisaatioissa sidosryhmät edustavat usein erilaisia ja jopa ristiriitaisia intressejä. Greenwood ja kumppanit (2011, s. 322) painottavat, että tiedolla johtaminen mahdollistaa näiden odotusten yhteensovittamisen, kun päätöksenteossa hyödynnetään sidosryhmiltä kerättyä tietoa. Hybridiorganisaatioita tutkineet Battilana ja Dorado (2010, s. 1425) osoittavat, että tiedolla johtaminen tukee organisaation kykyä tasapainottaa taloudellisia ja sosiaalisia tavoitteita, mikä on keskeistä erilaisten institutionaalisten logiikkojen yhteensovittamisessa.

Lisäksi tiedolla johtaminen edistää yhteistyötä ja innovatiivisuutta – molemmat keskeisiä elementtejä kompleksisuuden hallinnassa. Eppel (2017, s. 850) korostaa, että tietoon perustuva päätöksenteko kokoaa eri osapuolet yhteen keskustelemaan ja rakentamaan yhteisiä ratkaisuja. Tämä prosessi ei ainoastaan lisää päätöksenteon tehokkuutta, vaan tukee myös luovuuden ja uusien toimintamallien syntymistä. Murphy ym. (2017, s. 695) täydentävät, että tiedolla johtaminen vahvistaa johtajien kykyä tunnistaa ja ymmärtää järjestelmien välisiä yhteyksiä, mikä edistää kestävien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä.

Tiedolla johtaminen tukee myös organisaation legitimitettä, erityisesti julkisella sektorilla, jossa päätöksenteon läpinäkyvyys on keskeinen luottamusta ylläpitävä tekijä.

Tiedolla perustellut ratkaisut lisäävät päätösten hyväksyttävyyttä ja rakentavat organisaation uskottavuutta sidosryhmien silmissä. Suchmanin (1995, s. 574) mukaan tiedolla johtaminen voi toimia strategisena välineenä legitimitietin saavuttamisessa ja ylläpitämisessä dynaamisessa ympäristössä, jossa odotukset muuttuvat nopeasti. Harisalo ja Rannisto (2012, s. 135) lisäävät, että läpinäkyvä päätöksenteko ei ainoastaan lisää luottamusta, vaan myös parantaa päätöksenteon oikeutusta.

Kompleksisuusajattelun näkökulmasta organisaatiot nähdään dynaamisina ja adaptiivisina järjestelminä, joiden toiminta perustuu jatkuvaan tiedon liikkeeseen. Johnson (2009, s. 45) toteaa, että tiedolla johtaminen mahdollistaa tällaisten järjestelmien ymmärtämisen ja hallinnan. Akselin (2013, s. 112) puolestaan huomauttaa, että erityisesti varhaiskasvatuksen kaltaisilla sektoreilla tiedolla johtaminen tukee pitkäjänteistä suunnittelua ja resurssien tehokasta kohdentamista monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden keskellä. Kun tietoa hyödynnetään systemaattisesti, organisaatiot voivat lisätä sopeutumiskykyään, vahvistaa yhteistyötä ja tukea kehittämisideoita sekä varmistaa toiminnan legitimitietin. Tiedolla johtaminen tukee siten keskeisiä kompleksisen johtamisen periaatteita ja auttaa organisaatioita saavuttamaan kestävästä menestystä alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Julkishallinnon kontekstissa kompleksisuus ei rajoitu yksittäisten organisaatioiden toimintaan, vaan ilmenee myös institutionaalisella tasolla. Institutionaalinen kompleksisuus asettaa haasteita erityisesti erilaisten normien, arvojen ja sidosryhmien odotusten yhteensovittamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä tekijät muovaavat hallinnan rakenteita ja prosesseja.

2.6 Institutionaaliseen kompleksisuuteen liittyvät rakenteet ja haasteet

Institutionaalinen kompleksisuus viittaa monimutkaisiin ja jatkuvasti muuttuviin rakenteisiin, vuorovaikutusverkostoihin ja hallintaprosesseihin, jotka muovaavat organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaa. Ilmiö korostuu erityisesti julkisella sektorilla,

kuten kuntien ja muiden julkisten organisaatioiden hallinnossa. Kompleksisuus juontuu siitä, että organisaatioiden on toimittava erilaisten normien, arvojen ja intressien ristipaineessa. Eri sääntelykehysten, taloudellisten realiteettien ja sosiaalisten odotusten yhteensovittaminen tekee päätöksenteosta ja toimintatapojen suunnittelusta haastavaa. Kuntien päätöksenteossa tämä moninaisuus ilmenee muun muassa erilaisten sidosryhmien – kuten kansalaisten, yritysten ja kansalaisjärjestöjen – esittämien vaatimusten kautta, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa (Akselin, 2013, s. 35–39).

Julkisten organisaatioiden toiminta tapahtuu usein monitasoisissa ja keskenään limittyvissä vuorovaikutusverkostoissa, jotka ulottuvat paikalliselta tasolta kansalliselle ja jopa globaalille tasolle. Tämä kietoutuneisuus lisää institutionaalista kompleksisuutta, sillä organisaatiot joutuvat navigoimaan erilaisten hallintarakenteiden ja sääntelykehysten välillä. Hallintaprosessien suunnittelu ja toimeenpano edellyttävät joustavuutta sekä kykyä ennakoida tulevia muutoksia – tehtävä, joka on erityisen vaativa epävakaassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällaisessa kontekstissa yhteistyön merkitys korostuu, mutta senkin toteuttaminen voi olla haasteellista, kun eri toimijoilla on toisistaan poikkeavia tavoitteita ja odotuksia.

Institutionaalinen kompleksisuus voi myös aiheuttaa jännitteitä uusien toimintatapojen ja vakiintuneiden rakenteiden välillä. Innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä saattavat hidastaa byrokraattiset käytännöt ja organisaation taipumus pysyä vanhoissa toimintatavoissa. Tällaisessa tilanteessa organisaatioilta vaaditaan kykyä toimia luovasti ja rakentaa ratkaisuja, jotka tasapainottavat eri intressiryhmien tavoitteita ja edistävät yhteistä päämäärää (Akselin, 2013, s. 158, 204, 220).

Varhaiskasvatuksen kontekstissa institutionaalinen kompleksisuus ilmenee erityisen moninaisena, sillä kenttä yhdistää pedagogisia, sosiaalisia ja hallinnollisia vaatimuksia (Karila, 2020, s. 104–106; Greenwood ym., 2011, s. 317–319). Varhaiskasvatus toimii useiden erilaisten sidosryhmien – kuten lasten, vanhempien, kasvatushenkilöstön, varhaiskasvatuksen järjestäjien sekä kuntapäätäjien – odotusten ja tarpeiden

leikkauspisteessä, mikä luo jatkuvaa vuoropuhelun ja tasapainottelun tarvetta näiden tahojen välillä (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 213–216; Karila, 2002, s. 65–69). Tämä dynamiikka aiheuttaa haasteita esimerkiksi resurssien kohdentamiseen ja palveluiden laadun varmistamiseen, sillä eri toimijoilla voi olla keskenään ristiriitaisia käsityksiä siitä, millaisia varhaiskasvatuspalveluiden tulisi olla (Battilana & Dorado, 2010, s. 1420–1423; Pache & Santos, 2013, s. 972–976).

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö on myös altis laajemmille yhteiskunnallisille muutoksille, kuten väestörakenteen kehitykselle, kaupungistumiselle ja alueelliselle muuttoliikkeelle, jotka voivat vaikuttaa palvelujen kysyntään sekä paikallisesti että kansallisesti (Jurmu, 2021, s. 73–76; Karila, 2020, s. 109–110). Nämä ulkoiset muutostekijät luovat painetta järjestelmätason reagoitakyvylle ja korostavat joustavan johtamisen merkitystä erityisesti kunnallisessa päätöksenteossa (Eppel, 2017, s. 845–848; Klijn & Koppenjan, 2014, s. 61–64).

Eryteisesti varhaiskasvatuksen kentässä institutionaalinen kompleksisuus näkyy siinä, miten erilaiset vaatimukset – kuten lainsäädäntö, opetussuunnitelman mukaiset pedagogiset tavoitteet ja perheiden yksilölliset tarpeet – tulee yhdistää toimivaksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Scott, 2014, s. 55–59; Greenwood ym., 2011, s. 320–325). Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua eri ammattiryhmien ja hallinnon tasojen välillä sekä kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin tavalla, joka tukee sekä organisaation tavoitteita että asiakasperheiden arkea (Murphy ym., 2017, s. 694–697; Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 9–13). Johtajilta vaaditaan institutionaalisten logiikkojen yhteensovittamisen taitoa, kykyä operoida eri järjestelmävaatimusten rajapinnoilla sekä herkkyyttä kohdata työn arjessa ilmenevä epävarmuus ja ristipaine (Purdy & Gray, 2009, s. 355–359; Clegg ym., 2002, s. 483–486).

On olennaista, että varhaiskasvatuksen järjestämisessä tunnistetaan institutionaalisen kompleksisuuden vaikutukset ja pyritään hallitsemaan niitä siten, että lasten hyvinvointi ja oppiminen voidaan turvata mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tarkoittaa paitsi

strategista suunnittelua myös operatiivista ketteryyttä, jossa tietoa hyödynnetään päätöksenteon tukena ja muutostarpeisiin reagoidaan ennakoivasti (Jalonen, 2015, s. 40–45; Raisio ym., 2018, s. 82–86). Tiedolla johtaminen tarjoaa välineitä institutionaalisen kompleksisuuden hallintaan, mutta sen vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatiossa ymmärretään tiedon konteksti ja merkitys suhteessa käytännön johtamiseen (Fonsén ym., 2022, s. 103–105; Keating & Katina, 2019, s. 687–690).

Varhaiskasvatuksen johtamisessa kohdataan edelleen monia haasteita, joista keskeisimpiä ovat muun muassa resurssien hallinta, sidosryhmien toisistaan poikkeavat odotukset sekä jatkuvasti muuttuvat sääntelyvaatimukset (Karila, 2020, s. 104–108; Akselin, 2013, s. 175–179). Näihin haasteisiin vastaaminen vaatii osaavaa johtajuutta, joka kykenee navigoimaan kompleksisuuden keskellä ja rakentamaan yhteistä ymmärrystä sekä henkilöstön että muiden toimijoiden kesken (Räsänen, 2022, s. 134–138; Syvänen ym., 2015, s. 59–62). Seuraavaksi tarkastellaan näitä keskeisiä johtamishaasteita varhaiskasvatuksen kontekstissa ja niiden vaikutuksia organisaatioiden toimintaan.

3 Varhaiskasvatuksen johtaminen ja institutionaalinen kompleksisuus

3.1 Varhaiskasvatuksen johtamisen keinoja kompleksisuudessa

Varhaiskasvatuksen johtaminen on monivaiheinen ja haastava tehtävä, jossa yhdistyvät hallinnolliset, pedagogiset ja yhteiskunnalliset vaatimukset. Johtajien on tasapainotettava moninaiset ja usein ristiriitaiset odotukset, joita eri sidosryhmät, kuten perheet, kunnalliset päättäjät ja koulutusviranomaiset, asettavat (Greenwood ym. 2011, s. 320). Tällaisessa institutionaalisessa kompleksisuudessa organisaatioiden on kyettävä osoittamaan pätevyytensä ja kykynsä täyttää nämä odotukset säilyttääkseen legitimiytensä (Suchman, 1995, s. 571).

Varhaiskasvatusjohtajat kohtaavat tilanteita, joissa heidän on samanaikaisesti vastattava pedagogisiin laatuvaatimuksiin, turvallisen oppimisympäristön tarpeisiin sekä kustannustehokkuuden ja viranomaisvaatimusten mukaisiin tavoitteisiin (Akselin, 2013). Tämä institutionaalinen kompleksisuus vaatii johtajilta huomattavaa joustavuutta ja kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin (Greenwood ym. 2011, s. 325). Erilaiset johtamismallit saattavat olla tarpeen, ja päätöksenteon on oltava sellaista, joka ottaa huomioon kaikkien osapuolten odotukset ja tavoitteet (Clegg, da Cunha & Cunha, 2002, s. 485).

Hybridirakenteet, joissa yhdistyvät erilaiset institutionaaliset toimintaperiaatteet, voivat olla erityisen hyödyllisiä varhaiskasvatuksen johtamisessa. Tällaiset rakenteet voivat yhdistää hierarkkisen ja osallistavan johtamisen, edistäen yhteisen suunnan luomista organisaation sisällä (Fonsén ym. 2022, s. 92). Lisäksi selektiivinen yhdistely eli eri toimintaperiaatteiden valikoiva soveltaminen voi auttaa organisaatioita tasapainottamaan moninaisia odotuksia (Pache & Santos, 2013, s. 973). Johtajien on kyettävä arvioimaan, mitkä toimintaperiaatteet parhaiten soveltuvat kuhunkin

tilanteeseen, mikä edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaation tavoitteista ja kykyä huomioida sidosryhmien tarpeet. Onnistunut johtaminen edellyttää myös organisaation kulttuurin kehittämistä ja avointa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa, sillä tämä auttaa säilyttämään yhteisen näkemyksen toiminnan tavoitteista ja arvoista (Jurmu, 2021, s. 16, 25, 37). Samalla johtajilta vaaditaan operatiivisen osaamisen lisäksi strategista ajattelua ja kykyä reagoida joustavasti muutoksiin (Keating & Katina, 2019, s. 689). Konfliktien hallinta on olennainen osa tätä prosessia, sillä eri sidosryhmien odotusten välillä voi syntyä jännitteitä (Murphy ym. 2017, s. 695).

Verkostojen ja monialaisen yhteistyön hyödyntäminen on keskeistä kompleksisuuden hallinnassa. Varhaiskasvatuksen johtajat toimivat usein monitasoisissa verkostoissa, joissa heidän on ylläpidettävä yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella (Murphy ym., 2017, s. 696). Jaetun vastuun periaate edistää organisaation joustavuutta ja mukautumiskykyä (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 13). Monialainen yhteistyö tukee tiedon jakamista ja yhteisen ymmärryksen luomista, mikä mahdollistaa tehokkaan toiminnan muuttuviin tarpeisiin vastaamiseksi (Raisio ym., 2018, s. 83). Verkostojen hyödyntäminen ei ainoastaan edistä toiminnan sujuvuutta, vaan se tukee myös yhteisten tavoitteiden saavuttamista, jolloin eri sidosryhmien roolit ja odotukset tulevat paremmin huomioituiksi.

Erilaisten institutionaalisten toimintaperiaatteiden yhteensovittaminen voi aiheuttaa jännitteitä, joita johtajien on kyettävä hallitsemaan strategisella joustavuudella (Purdy & Gray, 2009, s. 362). Selektiivisen yhdistelyn avulla organisaatiot voivat luovasti yhdistää erilaisia normeja ja käytäntöjä vastatakseen muuttuviin olosuhteisiin (Pache & Santos, 2013, s. 975). Tämä tukee varhaiskasvatusjohtajia tasapainottamaan eri sidosryhmien odotuksia ja saavuttamaan organisaation tavoitteet. Johtajien on tärkeää osata ennakoita tulevia haasteita ja muokata organisaation toimintatapoja ennakoivasti, jotta se voi sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja sidosryhmien odotuksiin.

3.2 Vuorovaikutukseen perustuva johtaminen varhaiskasvatuksessa

Dialoginen johtaminen on vuorovaikutukseen perustuva lähestymistapa, joka painottaa kaikkien osapuolten tasavertaista osallistumista ja näkemysten huomioon ottamista. Varhaiskasvatuskontekstissa tämä johtamismalli on osoittautunut erityisen tehokkaaksi tilanteissa, joissa tarvitaan erilaisten toimijoiden yhteistyötä, kuten vanhempien, työntekijöiden ja hallinnon välillä. Syvänen ja kumppanit (2015, s. 133, 151) esittävät, että dialoginen johtaminen tukee työyhteisön innovatiivisuutta ja sitoutumista tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja kehittää omia työtapojaan. Tämä on erityisen tärkeää varhaiskasvatuksessa, jossa työskentelyssä tarvitaan joustavuutta, luovuutta ja mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun.

Dialoginen johtajuus on merkityksellistä varhaiskasvatuksessa, sillä se mahdollistaa moniäänisyyden ja yhteisen ymmärryksen muodostamisen eri osapuolten kesken. Akselin (2013, s. 65) mukaan dialoginen johtajuus auttaa kehittämään organisaation toimintakulttuuria niin, että se tukee joustavuutta ja innovatiivisuutta jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Dialogisuus lisää henkilöstön sitoutumista ja yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan tukee toiminnan tavoitteiden saavuttamista myös taloudellisesti haastavina aikoina. Dialoginen johtaminen auttaa hahmottamaan varhaiskasvatuksen monimutkaiset johtamishaasteet eri näkökulmien kautta ja löytämään ratkaisuja, jotka tukevat niin pedagogisia tavoitteita kuin budjettirajoitteita.

Dialogisen johtamisen vahvuus varhaiskasvatuksessa näkyy erityisesti työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemisessa. Syvänen ja kumppanit (2015) korostavat, että varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänä on luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri, jossa erilaiset näkemykset voidaan esittää turvallisesti. Tämä auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja osaksi yhteisöä, mikä vähentää työuupumuksen riskiä ja lisää työmotivaatiota. McCownin (2014, s. 5) mukaan dialogin laatu johtajan ja työntekijöiden välillä on keskeinen tekijä organisaation toimivuuden kannalta, sillä avoin keskustelu tukee luottamusta ja lisää työn mielekkyyttä.

Dialoginen johtaminen tukee myös työyhteisön yhteisöllisyyttä ja yhteisten tavoitteiden asettamista sekä saavuttamista. Syvänen ja kumppanit (2015, s. 14) toteavat, että dialogisuus mahdollistaa erilaisten näkökulmien yhdistämisen ja auttaa löytämään ratkaisuja, jotka palvelevat niin työntekijöiden kuin organisaation tarpeita. Tämä on erityisen arvokasta varhaiskasvatuksessa, jossa työn luonne on monimutkainen ja vaatii usein yhteisön tukea ja jakamista. Klijn ja Koppenjan (2014, s. 64) huomauttavat, että monimutkaisissa verkostoissa toimiminen edellyttää yhteistyötä ja jaettua johtajuutta, jolloin dialoginen johtaminen voi auttaa hallitsemaan näitä moninaisia verkostoja.

Varhaiskasvatuksen johtamisessa dialogisuus tukee myös sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Akselin (2013, s. 35) mukaan avoin ja vuorovaikutteinen johtaminen vahvistaa yhteyksiä eri sidosryhmien välillä ja lisää heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin. Tämä on erityisen tärkeää, kun tavoitteet ovat moninaiset ja eri tahojen odotukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Dialoginen johtaminen mahdollistaa myös nopean reagoinnin muutoksiin ja edistää organisaation sopeutumiskykyä, mikä on keskeistä varhaiskasvatuksen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että dialoginen johtaminen ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisiä varhaiskasvatuksen johtamisen periaatteita, jotka tukevat organisaation toimintaa monin tavoin. Syvänen ja kumppanit (2015, s. 14–15) mukaan dialogisuus edistää kehittämissideoiden huomioimista, henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja kehittää työtapojaan. Tämä johtamismalli tukee varhaiskasvatuksen monimuotoista toimintakenttää ja vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta, mikä on avainasemassa kestävän ja toimivan työympäristön luomisessa.

Johtaminen kompleksisessa ympäristössä ei perustu pelkästään rakenteellisiin ratkaisuihin, vaan keskeisessä roolissa on myös johtajien tapa kommunikoida ja rakentaa yhteistyötä. Dialoginen johtaminen tarjoaa keinoja tämän vuorovaikutuksen vahvistamiseksi.

3.3 Tietoperusteinen päätöksenteko varhaiskasvatuksen johtamisessa

Tiedolla johtaminen varhaiskasvatuksessa viittaa sellaisten tietojen ja analyysien hyödyntämiseen, jotka tukevat päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä. Se on nykyaikainen lähestymistapa, joka pohjautuu institutionaaliseen kompleksisuuteen, hybridimallien käyttöön ja johtajien kykyyn soveltaa tietoa päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen merkitsee päätöksentekoa, joka perustuu monipuoliseen tietoon ja analyysiin, mikä on erityisen tärkeää varhaiskasvatuksessa, jossa ympäristö on monimuotoinen ja sidosryhmien vaatimukset vaihtelevat. Tämä lähestymistapa auttaa varhaiskasvatusorganisaatioita navigoimaan monimutkaisessa kentässä, sillä se mahdollistaa relevantin tiedon keräämisen ja analysoinnin eri sidosryhmiltä, kuten pedagogisista käytännöistä, vanhempien palautteesta ja taloudellisista tiedoista. Näin varmistetaan tietoon perustuvat päätökset.

Viitala ja Jylhä (2019) korostavat, että tiedolla johtaminen on välttämätöntä organisaation kilpailukyvyyn ja tehokkuuden ylläpitämiseksi. Johtajien rooli on keskeinen, sillä he vastaavat tiedon keräämisestä, analysoinnista ja hyödyntämisestä päätöksenteossa.

Varhaiskasvatuksessa institutionaalinen kompleksisuus ilmenee organisaatioiden kohtaamissa ristiriitaisissa logiikoissa ja vaatimuksissa, jotka vaikuttavat toimintamalleihin ja tavoitteisiin. Purdy ja Gray (2009, s. 362) esittävät, että tämä kompleksisuus tarkoittaa erilaisten vaatimusten, arvojen ja käytäntöjen yhteensovittamista, mikä haastaa organisaatiot tasapainoilemaan pedagogisten ja taloudellisten tavoitteiden välillä. Greenwood ja kumppanit (2011, s. 320) huomauttavat, että legitiimiyden hallinta on keskeinen haaste monimutkaisessa ympäristössä, koska organisaatioiden on vakuutettava sidosryhmät toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta. Viitala ja Jylhä (2019) lisäävät, että tiedolla johtaminen tarjoaa välineitä tämän haasteen ratkaisemiseksi, sillä se mahdollistaa läpinäkyvän ja tietoon perustuvan päätöksenteon, joka takaa organisaation legitiimiyden ja jatkuvuuden.

Hybridiorganisaatioissa, kuten monissa varhaiskasvatusorganisaatioissa, yhdistyy kaupallisia ja sosiaalisia päämääriä. Tiedolla johtaminen tukee tätä yhdistämistä, sillä se mahdollistaa joustavan ja tavoitteellisen reagoinnin eri sidosryhmien tarpeisiin. Battilana ja Dorado (2010, s. 1421) esittävät, että hybridimallit hyötyvät tiedolla johtamisesta, koska se mahdollistaa erilaisten sidosryhmien tarpeiden joustavan ja tehokkaan huomioimisen. Pache ja Santos (2013, s. 975) puhuvat "valikoivasta liittämisestä" (selective coupling), jossa organisaatiot soveltavat tiettyjä käytäntöjä eri tilanteissa. Tämä mahdollistaa sidosryhmien vaatimuksiin reagoinnin ja auttaa organisaatioita kehittämään joustavia, tietoperusteisia toimintatapoja.

Viitala ja Jylhä (2019) korostavat, että organisaatioiden on pystyttävä sopeutumaan muuttuviin vaatimuksiin tiedolla johtamisen avulla. Tiedolla johtaminen voi tarjota välineitä tähän sopeutumiseen, sillä se tukee organisaatioita todistamaan pätevyytensä ja vaikuttavuutensa sidosryhmille. Battilana ja Dorado (2010, s. 1436) mainitsevat, että hybridiorganisaatiot voivat hyödyntää tiedolla johtamista tehokkaasti yhdistämällä erilaisia tavoitteita ja näkökulmia. Varhaiskasvatusorganisaatiot voivat kerätä ja hyödyntää tietoa eri sidosryhmien tarpeista ja odotuksista.

Tiedolla johtamisen viitekehyksessä johtajilla on keskeinen rooli organisaation menestykselle. Klijn ja Koppenjan (2014) korostavat, että johtajien tulee omaksua kompleksinen lähestymistapa, jossa he tunnistavat ja analysoivat monimutkaisia yhteyksiä ja ohjaavat organisaatiota muuttuviin tarpeisiin (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 62). Johtajien on luotava kulttuuri, jossa tiedolla johtaminen on keskiössä ja jossa tietoa jaetaan avoimesti ja yhteistyötä tuetaan. Viitala ja Jylhä (2019) painottavat erityisesti tavoitteellisuuden ja johdonmukaisuuden merkitystä johtamisessa, sillä organisaation kyky hyödyntää tietoa tehokkaasti edellyttää johtajien tukea tiedolla johtamisen rakenteille ja prosesseille. Tiedolla johtamisen kulttuuriin kuuluu myös avoin viestintä ja säännöllinen palautteenkeruu, joka vahvistaa organisaation kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin (McCown, 2014, s. 1).

Johtamisen kompleksisuuden ymmärtäminen on erityisen tärkeää varhaiskasvatusorganisaatioissa, joissa pedagogisten ja hallinnollisten tehtävien tasapainottaminen on haasteellista. Klijn ja Koppenjan (2014, s. 62) esittävät, että kompleksinen johtaminen auttaa organisaatioita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja vaatimuksiin. Varhaiskasvatuksessa tämä tarkoittaa kulttuurin luomista, jossa tiedolla johtaminen on keskiössä ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on mahdollista. Tällainen lähestymistapa vaatii vahvoja vuorovaikutustaitoja ja kykyä kehittää toimintamalleja, jotka tukevat tiedon hyödyntämistä. Viitala ja Jylhä (2019) painottavat, että johtaminen on oltava tavoitteellista ja johdonmukaista, jotta organisaatio voi menestyä tiedolla johtamisen kentässä.

Tiedolla johtaminen tukee myös pedagogisten tavoitteiden saavuttamista ja laadun parantamista varhaiskasvatuksessa. Akselin (2013, luku 3) mukaan strateginen johtaminen on avainasemassa varhaiskasvatuksen kehittämisessä, sillä se mahdollistaa pitkäjänteisen kehittämisen ja ennakkoinnin. Varhaiskasvatusorganisaatioiden on kyettävä hyödyntämään kerättyä tietoa sekä pedagogisten prosessien parantamiseksi että henkilöstön ammattitaidon kehittämiseksi. Fonsén ja kumppanit (2022, s. 92) lisäävät, että varhaiskasvatusalan johtajat tarvitsevat jatkuvaa kehitystä omassa johtamisosaamisessaan, sillä alan tarpeet ja vaatimukset kehittyvät jatkuvasti.

Tiedolla johtaminen tarjoaa välineet varhaiskasvatusorganisaatioiden monimutkaistuvan ympäristön kohtaamiseen ja sidosryhmien odotuksiin vastaamiseen. Se auttaa johtajia perustamaan päätöksensä objektiiviseen tietoon ja kehittämään rakenteita, jotka tukevat tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja reaktiokykyä. Viitala ja Jylhä (2019) korostavat, että tiedolla johtaminen on välttämätöntä nykyaikaisessa johtamisessa, joka vaatii kykyä arvioida ja hyödyntää tietoa strategisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Institutionaalinen kompleksisuus vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden kykyyn soveltaa johtamiskäytäntöjä ja hyödyntää tietoa päätöksenteossa.

Tiedolla johtaminen varhaiskasvatuksessa tarjoaa johtajille välineen rakentaa kokonaisvaltainen ymmärrys toiminnan nykytilasta ja kehitystarpeista. Varhaiskasvatusorganisaatiot kohtaavat jatkuvia muutoksia lainsäädännössä, yhteiskunnallisissa tarpeissa ja sidosryhmien odotuksissa, ja tiedolla johtaminen tukee sopeutumista ja kehitystä. Se auttaa varhaiskasvatuksen johtajia tekemään perusteltuja päätöksiä, mutta johtamistyö ei ole haasteetonta. Seuraavaksi tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä kompleksisia haasteita.

3.4 Varhaiskasvatuksen johtaminen muutospaineiden keskellä

Kompleksiset johtamishaasteet varhaiskasvatuksessa ovat merkittäviä, sillä johtajien on tasapainoteltava jatkuvasti muuttuvien vaatimusten ja moninaisten sidosryhmien odotusten välillä. Akselin (2013, s. 63) painottaa, että varhaiskasvatuksen strateginen johtaminen edellyttää kykyä tarkastella yhtäaikaaisesti sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Tämä lisää johtamisen monimutkaisuutta ja vaatii huolellista priorisointia sekä resurssien tehokasta hallintaa. Strategisessa johtamisessa korostuu myös jatkuva toimintaympäristön tarkastelu, sillä varhaiskasvatuksen muutokset vaikuttavat suoraan päivittäiseen toimintaan ja voivat aiheuttaa äkillisiä sopeutustarpeita (Akselin, 2013, s. 129, 176, 222).

Johtamishaasteet korostuvat erityisesti tilanteissa, joissa on pyrittävä säilyttämään korkea pedagoginen laatu taloudellisten ja organisatoristen reunaehtojen rajoittamana. Puroila, Sarveila-Pikkarainen ja Melnik (2002, s. 40) tuovat esiin, että varhaiskasvatuksen johtamisessa on keskeistä ymmärtää pedagogiikan ja johtamisen välistä yhteyttä, sillä laadukas varhaiskasvatus rakentuu henkilöstön osaamisen jatkuvalla kehittämiselle ja toiminnan systemaattiselle arvioinnille. Johtajuus muotoutuu prosessina, joka kytkeytyy tiiviisti kulttuurisiin ja organisaatiokohtaisiin käytäntöihin (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 220).

Pedagogisen johtajuuden keskiössä on henkilöstön tukeminen heidän työssään. Tämä edellyttää johtajalta kykyä rakentaa oppimista edistävä ja osallistava toimintakulttuuri, jossa yhdistyvät pedagoginen asiantuntijuus ja hallinnollinen vastuu (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 214–215; 219). Johtaja toimii oppimisyhteisön rakentajana, vahvistaen sekä yksilöllistä että kollektiivista osaamista. Samalla hänen on huolehdittava toiminnan sujuvuudesta ja vastattava sidosryhmien, kuten huoltajien, omistajien ja viranomaisten, odotuksiin (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 229).

Johtajan roolia ei voida rajata pelkkiin hallinnollisiin tehtäviin, sillä hänen vastuullaan on samanaikaisesti pedagogisen sisällön johtaminen, henkilöstön tukeminen sekä resurssien ja strategisen suunnan hallinta. Tämä moniulotteinen rooli vaatii dynaamista ja ennakoivaa otetta sekä tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa (Nivala, 2002, s. 15–20). Kontekstisidonnainen johtajuus edellyttää ymmärrystä siitä, miten kulttuuriset ja yhteiskunnalliset rakenteet vaikuttavat johtajuuden muodostumiseen. Sekä Karila (2002, s. 65–66) että Hujala ja Eskelinen (2013, s. 224–225) korostavat, että johtajuus varhaiskasvatuksessa rakentuu aina kulttuurisessa kontekstissa, mikä heijastuu sen toteuttamistapoihin eri maissa. Vaikka eri maiden käytännöt vaihtelevat, yhteistä on ajatus johtajuudesta yhteisöllisenä ja vuorovaikutteisena prosessina.

Kompleksisten haasteiden hallinta edellyttää verkostoitumista, jaettua johtajuutta sekä organisaatiokulttuuria, joka tukee moniäänisyyttä, ammatillista kasvua ja jatkuvaa oppimista (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 220, 229). Vaikka johtaminen rakentuu aina kontekstissaan, sen keskiössä on ajasta ja paikasta riippumaton tavoite: mahdollistaa laadukas, lapsen hyvinvointia tukeva pedagogiikka kehittyvän henkilöstön tuella.

Clegg, da Cunha ja Cunha (2002, s. 485–486) tuovat esiin, että johtamisparadoksit ovat väistämättömiä kompleksisissa ympäristöissä. Varhaiskasvatuksen johtajien on tasapainoteltava pedagogisten tavoitteiden ja taloudellisten rajoitteiden välillä. Tämä edellyttää kykyä tunnistaa ristiriitaiset tavoitteet ja löytää kompromisseja, jotka tukevat sekä kasvatuksellisia että taloudellisia päämääriä. Tämä "samanaikaisuuden" vaatimus

korostuu erityisesti silloin, kun resurssit ovat niukat, mutta toiminnan laatua koskevat odotukset korkealla (Clegg ym., 2002, s. 489).

Yksi varhaiskasvatuksen johtamisen keskeisistä haasteista on institutionaalinen kompleksisuus. Johtajat joutuvat toimimaan useiden sidosryhmien – kuten vanhempien, kuntien ja hallinnon – vaihtelevien ja usein ristiriitaisten odotusten keskellä. Greenwood ja kumppanit (2011, s. 319) kuvaavat tätä ilmiötä institutionaaliseksi kompleksisuudeksi, jossa organisaatio joutuu samanaikaisesti vastaamaan useiden erilaisten toimintalogiikoiden paineisiin. Varhaiskasvatuksessa tämä näyttäytyy esimerkiksi pedagogisten periaatteiden sovittamisessa yhteen hallinnollisten ja taloudellisten realiteettien kanssa, mikä saattaa synnyttää jännitteitä eri toimijoiden välille.

Karilan (2020, s. 112) mukaan varhaiskasvatuksen johtamisen monimutkaisuutta lisäävät kasvavat hallinnolliset vaatimukset ja tarve yhdistää erilaisten intressiryhmien tavoitteita. Johtajat toimivat välittäjinä eri toimijoiden välillä ja joutuvat tasapainottamaan pedagogisia päämääriä, lainsäädännön asettamia velvoitteita ja käytettävissä olevia resursseja. Samanaikaisesti heidän vastuullaan on henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation tukeminen, mikä edellyttää strategista ajattelua ja käytännönläheisyyttä.

Johtamisen monikerroksisuus näkyy varhaiskasvatuksen arjessa, jossa pedagogiset ja hallinnolliset tehtävät limittyvät. Karilan (2020, s. 115) mukaan johtajien on ymmärrettävä lasten kehitykselliset ja kasvatukselliset tarpeet sekä mahdollistettava niiden tukeminen. Tämä edellyttää sekä vahvaa pedagogista osaamista että laajaa ymmärrystä toimintaympäristöstä ja sen kehittämistarpeista. Johtajien on myös hallittava viestintä ja rakennettava toimivia yhteistyöverkostoja eri sidosryhmien, kuten perheiden, hallinnon ja muiden kasvatusalan toimijoiden kanssa.

Monimutkaisessa toimintaympäristössä verkostoituminen ja jaettu johtajuus nousevat keskeisiksi strategioiksi vastata kasvaviin vaatimuksiin. Karila (2020, s. 115) painottaa

organisaatiokulttuurin merkitystä, sillä moniäänisyyttä ja jatkuvaa oppimista tukeva toimintaympäristö auttaa vastaamaan varhaiskasvatuksen moninaisiin ja toisinaan ristiriitaisiin odotuksiin. Dialoginen ja osallistava johtajuus tukevat yhteisöllisyyttä ja henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Varhaiskasvatuksen johtaminen on näin paitsi hallinnollisten tehtävien hoitamista myös aktiivista pedagogista kehittämistä ja työyhteisön hyvinvoinnin vahvistamista.

Murphy ja kumppanit (2017, s. 701) huomauttavat, että kompleksisuus voi myös tarjota mahdollisuuksia kehitykselle ja luovuudelle, erityisesti tilanteissa, joissa organisaatiot kykenevät hyödyntämään moniäänisyyttä ja jakamaan johtajuutta. Tämä näkökulma tukee varhaiskasvatuksen johtamisessa tarvittavaa joustavuutta ja avointa suhtautumista uusiin toimintatapoihin. Monimutkaisessa ympäristössä toimiminen voi edistää organisaation oppimista ja sopeutumiskykyä, mikä on ratkaisevaa muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa varhaiskasvatuksen vaatimukset ja sääntely voivat muuttua nopeasti (Murphy ym., 2017, s. 703).

Kompleksisuusajattelu tarjoaa keskeisiä näkökulmia varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämiseen. Klijn ja Koppenjan (2014, s. 64) korostavat, että monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää useiden näkökulmien huomioon ottamista sekä asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta. Näkökulmien yhdistäminen rikastaa päätöksentekoa ja tukee oppimista eri osapuolten välillä. Jatkuvasti muuttuvassa varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä kompleksisuusajatteluun perustuva johtaminen tarjoaa käyttökelpoisen viitekehyksen. Klijn ja Koppenjan (2014, s. 68) korostavat, että tällainen lähestymistapa auttaa organisaatioita sopeutumaan muutoksiin ja hyödyntämään eri toimijoiden osaamista päätöksenteossa.

Verkostomainen johtajuus on yksi keino vastata varhaiskasvatuksen johtamisen kompleksisuuteen. Se edistää dialogisuutta ja yhteistyötä, jolloin moninaiset sidosryhmät ja heidän tarpeensa voidaan ottaa huomioon. Tällainen johtamismalli tukee

varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä, jossa joustavuus ja mukautuvuus ovat keskeisiä vaatimuksia.

Kompleksiset johtamishaasteet varhaiskasvatuksessa edellyttävät johtajilta kykyä tasapainottaa erilaisia tavoitteita ja mukautua monimutkaiseen toimintaympäristöön. Tämä vaatii dialogista ja verkostomaista johtajuutta, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien esiin tuomisen ja kompromissien rakentamisen pedagogisten ja taloudellisten tavoitteiden välillä. Akselin (2013, s. 65) korostaa, että dialoginen johtajuus tukee organisaation toimintakulttuurin kehittämistä siten, että se mahdollistaa joustavuuden ja innovatiivisuuden jatkuvissa muutoksissa.

4 Aineisto ja menetelmä

Laadullinen tutkimus tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden syventyä monimutkaisiin ilmiöihin ja niiden taustalla oleviin merkityksiin sekä ymmärtää niitä syvällisesti. Määrällisen tutkimuksen keskittyessä tyypillisesti numeeriseen dataan ja laajoihin otoksiin, pyrkii laadullinen tutkimus sen sijaan ymmärtämään yksittäisiä kokemuksia, merkityksiä ja sosiaalisia prosesseja (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15). Tämä tekee laadullisen tutkimusotteen erityisen hyödylliseksi silloin, kun tutkitaan ilmiöitä, joista ei ole aiempaa tietoa, tai kun halutaan kehittää näkökulmia monimutkaisiin ilmiöihin tai tutkimuskohteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa käytetyt menetelmät, kuten teemahaastattelut ja havainnointi, mahdollistavat syvällisen aineistonkeruun ja monivahahteisten ilmiöiden kuvaamisen niiden omassa ympäristössään.

Laadullisen tutkimuksen vahvuus on sen kyvyssä kohdata tutkimuskohteet niiden omassa ympäristössä ja tuottaa tietoa, joka on kontekstuaalista ja rikkaasti kuvattua (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 27). Tämä tekee siitä erinomaisen menetelmän esimerkiksi kulttuuristen, yhteiskunnallisten tai yksilöllisten ilmiöiden tutkimiseen. Lisäksi laadullinen lähestymistapa korostaa aineiston kontekstuaalista tulkintaa sekä tutkijan aktiivista roolia tiedon rakentamisessa. Kontekstuaalisuus tarkoittaa, että aineistoa ei irroteta ympäristöstään tai ajastaan, vaan ilmiöiden ymmärtäminen sidotaan siihen viitekehykseen, jossa ne ilmenevät. Tämä mahdollistaa paitsi yksilöllisten näkökulmien esille tuomisen myös laajemman yhteiskunnallisen tai kulttuurisen taustan huomioimisen.

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös haastaa vakiintuneita käsityksiä ja löytää uusia näkökulmia, mikä on tärkeää innovatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi haastattelujen kautta saadaan usein esiin näkemyksiä, jotka poikkeavat valtavirrasta tai tuovat esille marginalisoituja ääniä. Tämä voi auttaa avaamaan keskustelua uusista lähestymistavoista ja rikastamaan olemassa olevaa tietoa.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei yleensä ole yleistettävyyttä, vaan pikemminkin ilmiön syvällinen ymmärtäminen ja sen eri ulottuvuuksien esille tuominen. Tämän vuoksi se soveltuu erityisesti tutkimusaiheisiin, joissa on tarpeen tarkastella yksilöllisiä kokemuksia tai merkityksiä, joita ei voida tilastollisesti mitata (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73–74). Esimerkiksi laadullinen analyysi voi auttaa ymmärtämään, miten erilaiset arvot ja tunteet ohjaavat ihmisten toimintaa ja päätöksentekoa.

Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa on usein fenomenologinen tai hermeneuttinen, jolloin pyritään ymmärtämään ilmiöiden merkityksiä ihmisten kokemusten kautta (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 36). Fenomenologinen näkökulma keskittyy ihmisen subjektiiviseen kokemukseen ja sen kuvaamiseen sellaisenaan, kun taas hermeneuttinen lähestymistapa painottaa tulkinnan merkitystä ja pyrkii ymmärtämään kokemusten taustalla olevia syvempiä rakenteita. Näiden lähestymistapojen ansiosta laadullinen tutkimus on erityisen käyttökelpoinen tilanteissa, joissa tavoitteena on ymmärtää kokemuksellisia, subjektiivisia tai kontekstuaalisia ilmiöitä, kuten ihmisten arvoja, asenteita tai vuorovaikutusta. Lisäksi tämä lähestymistapa tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden analysoida, miten yksilöt luovat merkityksiä omalle elämälleen ja ympäristölleen kielellisten ja kulttuuristen rakenteiden kautta.

Laadullisen tutkimuksen monipuolisuus mahdollistaa erilaisten menetelmien yhdistämisen, kuten haastattelujen, havainnoinnin ja tekstianalyysin, mikä rikastuttaa tutkimuksen tuloksia ja tuo esille ilmiöiden moniulotteisuuden. Tällainen triangulaatio ei ainoastaan lisää tutkimuksen luotettavuutta, vaan voi auttaa myös syventämään ymmärrystä monimutkaisista ilmiöistä ja niiden eri näkökulmista (Flick, 2018, s. 92). Yhdistämällä visuaalisia aineistoja haastatteluihin voidaan luoda entistä vivahteikkaampia tulkintoja siitä, miten yksilöt ja yhteisöt rakentavat merkityksiä omissa konteksteissaan. Tämä lähestymistapa tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä monitasoisesti ja tavoittaa myös sellaisia vivahteita, jotka saattaisivat jäädä yhden menetelmän käytössä huomiotta.

4.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yksi keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä, sillä sen avulla tutkija voi hankkia syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteestaan. Menetelmän vahvuutena pidetään sen joustavuutta: haastattelija voi muokata kysymyksiä tilanteen mukaan ja syventyä vastaajan näkemyksiin. Haastattelutilanteen vuorovaikutuksellinen luonne edistää vastausten tarkentamista ja vähentää väärinymmärrysten riskiä (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 35).

Haastattelut voidaan jäsentää kolmeen päätyyppiin: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden esitysjärjestys ovat tarkasti ennalta määrättyjä, ja vastaukset voidaan analysoida määrällisesti. Tämä menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on kerätä vertailukelpoista ja systemaattista tietoa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86).

Puolistrukturoidussa haastattelussa sen sijaan kysymysten teemat ja pääkohdat on määritelty etukäteen, mutta haastattelijalla on mahdollisuus muokata kysymysten esitysjärjestystä ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Tämä lähestymistapa on erityisen käyttökelpoinen laadullisessa tutkimuksessa, jossa pyritään syvällisesti ymmärtämään haastateltavien kokemuksia ja näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74).

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska se yhdistää systemaattisuuden ja joustavuuden. Menetelmä mahdollistaa tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen kattavan tarkastelun ja tarjoaa samalla tilaa syventäville ja tarkentaville kysymyksille (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 47). Puolistrukturoitu lähestymistapa on erityisen perusteltu, kun tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yksilöllisiä kokemuksia ja tulkita niihin liittyviä merkitysrakenteita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74).

Haastattelun onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua. Ensisijaista on määritellä tutkimuskysymykset ja niiden pohjalta laadittavat haastatteluteemat. Haastattelijan rooliin kuuluu myös vuorovaikutustilanteeseen valmistautuminen siten, että syntyy avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 42). Haastateltavalle on tärkeää antaa riittävästi tilaa kertoa omista näkemyksistään ja varmistaa, että kaikki merkitykselliset näkökulmat tulevat esiin. Ruusuvuori ja Tiittula (2017, s. 47–50, 56, 60–63) korostavat kielen ja kysymysten muotoilun merkitystä, sillä ne vaikuttavat olennaisesti saatujen vastausten sisältöön. Puolistrukturoidussa haastattelussa on erityisen tärkeää välttää johdattelevia kysymyksiä sekä huomioida haastateltavan kokemusten ilmeneminen vastauksissa.

Haastattelurunkojen suunnittelu on erityisen keskeinen osa haastatteluprosessia. Runkojen tulee kattaa tutkimuksen olennaiset teemat, mutta niiden on samalla mahdollistettava joustava keskustelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijan on osattava kuunnella herkkyydellä ja reagoitava vastausten edellyttämällä tavalla. Liian tiukka kysymysrunko voi rajoittaa haastateltavan näkökulmien esiintuomista, kun taas liian väljä runko voi johtaa keskustelun harhautumiseen tutkimusaiheesta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 90).

Aineiston dokumentointi on olennainen osa haastattelututkimusta. Usein haastattelut tallennetaan, mikä mahdollistaa niiden tarkan litteroinnin ja myöhemmän analysoinnin. Tallenteet vähentävät muistinvaraisen kirjaamisen virheitä ja antavat tutkijalle mahdollisuuden palata aineistoon analyysin eri vaiheissa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 93). Litterointi on kuitenkin aikaa vievä vaihe, ja sen tarkkuus vaikuttaa suoraan analyysin luotettavuuteen.

Haastatteluihin liittyy myös haasteita. Yksi niistä on vastausten subjektiivisuus sekä haastattelijan mahdollinen vaikutus vastausten sisältöön. Haastattelijan ilmeet, asenteet tai kysymysten muotoilu voivat tiedostamatta vaikuttaa vastaustapaan (Kvale &

Brinkmann, 2009, s. 130). Tämän vuoksi haastattelijan on tärkeää tiedostaa oma roolinsa ja pyrkiä mahdollisimman neutraaliin lähestymistapaan.

Toinen keskeinen haaste liittyy vuorovaikutuksellisuuteen. Vaikka vuorovaikutus on haastattelun vahvuus, se voi myös vaikuttaa vastausten sisältöön esimerkiksi sosiaalisen hyväksyttävyyden tarpeen kautta. Haastateltavat saattavat vastata tavalla, jonka kokevat toivotuksi tai hyväksytyksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79). Yksilöhaastattelu soveltuu puolistrukturoidun haastattelun toteuttamiseen erityisen hyvin, koska se mahdollistaa keskittymisen haastateltavan henkilökohtaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin ilman ryhmädynamiikan vaikutusta. Yksilöhaastattelussa haastateltavalla on paremmat mahdollisuudet jakaa ajatuksiaan vapaasti, mikä vähentää ulkopuolisten odotusten vaikutusta vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 48). Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tutkimuksen teemat saattavat olla arkaluonteisia tai henkilökohtaisia.

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineisto kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui 12 varhaiskasvatusjohtajaa ja -päällikköä, jotka valikoituivat tutkimukseen asiantuntijuutensa ja roolinsa perusteella. Haastattelut toteutettiin Teams-alustalla, mikä mahdollisti joustavan ja saavutettavan aineistonkeruun eri paikkakunnilla työskenteleviltä osallistujilta. Teams-haastattelut mahdollistivat myös keskustelujen tarkat videotallenteet sekä ohjelman tarjoaman automaattisen litteroinnin. Tämä nopeutti aineiston analysointia, vaikka valmiin tekstin tarkistaminen oli välttämätöntä esimerkiksi murre sanojen vuoksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2014, s. 42) sekä Eskolan ja Suorannan (1998, s. 93) mukaan tarkka litterointi tukee analyysin luotettavuutta. Valittu haastattelumenetelmä osoittautui toimivaksi, sillä ilman etähaastattelujen mahdollisuutta osallistujien aikataulut ja maantieteelliset välimatkat olisivat todennäköisesti hidastaneet aineistonkeruuta ja vaikeuttaneet sen toteutusta.

4.2 Haastatteluaineiston analyysi

Tuomen ja Sarajärven teosta (2018, s. 108–112) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* mukailten sisältölähtöinen analyysi etenee seuraavalla tavalla:

Taulukko 1. Aineistolähtöisen analyysin vaiheet

Vaihe	Selitys
1. Aineiston hankinta ja valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> • Valitaan tutkimusaihe ja kerätään aineisto (haastattelut, havainnot, dokumentit jne.). • Litteroidaan ja anonymisoidaan aineisto tarvittaessa
2. Aineiston pelkistäminen (redusointi)	<ul style="list-style-type: none"> • Luetaan aineisto useaan kertaan sen ymmärtämiseksi kokonaisuutena. • Etsitään tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset ilmaukset. • Tiivistetään ja koodataan keskeiset ilmaukset siten, että alkuperäiset merkitykset säilyvät
3. Ryhmittely ja luokittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Samansisältöiset koodatut ilmaukset ryhmitellään yhteen. • Muodostetaan alakategorioita aineiston perusteella. • Alakategoriat yhdistetään yläkategorioiksi aineiston teemoja noudattaen
4. Abstrahointi ja teoreettinen tarkastelu	<ul style="list-style-type: none"> • Yläkategoriat yhdistetään laajemmiksi käsitteiksi ja ilmiöitä kuvaaviksi kokonaisuuksiksi. • Tuloksia tarkastellaan teoreettisesta näkökulmasta ja suhteessa aiempaan tutkimukseen.
5. Raportointi ja tulosten esittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tulokset esitetään selkeästi esimerkiksi kaavioiden, kuvioiden tai taulukoiden avulla. • Tulosten merkitys analysoidaan ja tulkitaan suhteessa tutkimuskysymykseen

Aineiston hankintaa seuraa sen litterointi, ellei haastattelutilanteessa ole käytetty reaaliaikaisesti litteroivaa ohjelmistoa. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoidaan valitun tutkimusmenetelmän mukaisesti. Tämä tarkoittaa systemaattista prosessia, jossa pyritään tunnistamaan aineistosta keskeisiä sisältöjä ja merkityksiä. Analyysin ensimmäinen vaihe edellyttää aineiston perusteellista läpikäyntiä, jotta sen rakenne ja olennaiset piirteet tulevat esiin. Haastattelujen toistuva lukeminen mahdollistaa merkityksikköiden ja toistuvien teemojen esiin nousun (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s. 30–31).

Seuraavassa vaiheessa litteroitu aineisto analysoidaan tarkemmin, jolloin siitä pyritään systemaattisesti tunnistamaan ja merkitsemään keskeiset yksiköt, teemat tai kategoriat. Tämän vaiheen toteutuksessa voidaan hyödyntää erilaisia analyysimenetelmiä, kuten teemoittelu tai rakenteellista analyysiä (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Näin aineistosta voidaan erottaa keskeisiä käsitteitä, jotka analyysin tavoitteiden mukaisesti ryhmitellään ja yhdistellään.

Sisällönanalyysi painottuu aineiston rakenteelliseen jäsentämiseen, kuten toistuvien käsitteiden, teemojen ja ilmiöiden tunnistamiseen. Menetelmä voi olla joko aineistolähtöinen, jolloin analyysi perustuu aineistosta nouseviin havaintoihin, tai teorialähtöinen, jolloin lähtökohtana ovat ennalta määritellyt käsitteet ja luokat (Ruusu vuori ym., 2010, s. 50–52). Tällainen analyysi syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja jäsentää haastatteluaineiston merkitysisältöjä.

Tapaustutkimusten yhteydessä on tärkeää tunnistaa metodin kontekstisidonnaisuus. Koska tutkimustuloksiin voivat vaikuttaa tutkimusympäristön erityispiirteet, ei niiden tavoitteena ole tuottaa yleistettäviä tuloksia, vaan syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä monimutkaisista tekijöistä. Tällainen lähestymistapa tuottaa arvokasta tietoa ja voi edistää teorianmuodostusta tarjoamalla uusia näkökulmia ja syventämällä aiempaa tietoa. Tapaustutkimus ei pyri universaaleihin selityksilleihin, vaan kontekstuaaliseen ymmärrykseen, joka rikastuttaa laadullista tutkimusta.

Aineiston analysointi on prosessiluonteinen kokonaisuus, jossa esimerkiksi teemoittelu on yksi keskeisimmistä laadullisen aineiston analyysimenetelmistä. Se soveltuu hyvin haastatteluaineiston käsittelyyn ja sen tavoitteena on tunnistaa aineistosta tutkimuskysymyksiin liittyviä merkityksellisiä teemoja. Tämä menetelmä tukee aineiston systemaattista jäsentämistä, sen tulkintaa sekä selkeää esittämistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91). Lisäksi teemoittelu auttaa nostamaan esiin ilmiöiden vivahteita ja selkiyttämään monimutkaisia rakenteita, mikä parantaa analyysin luotettavuutta.

Teemoittelu alkaa aineistoon perehtymisellä. Litterointi muuntaa aineiston kirjalliseen muotoon, mikä helpottaa sen analyysiä. Tämä vähentää muistivirheiden vaikutusta ja parantaa aineiston tarkasteltavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 144). Litteroidusta aineistosta etsitään toistuvia teemoja, käsitteitä ja ilmaisuja, jotka ovat keskeisiä tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä.

Ensimmäinen varsinainen analyysivaihe on aineiston jäsentäminen, jossa haastatteluaineistosta erotellaan keskeiset sisällöt (Eskola & Suoranta, 1998, s. 122). Nämä sisällöt ryhmitellään esimerkiksi teemojen tai aihepiirien mukaisesti, mikä edistää aineiston kokonaisvaltaista hahmottamista. Tämä mahdollistaa samankaltaisten ilmiöiden tarkastelun yhtenäisinä kokonaisuuksina ja niiden syvällisemmän tulkinnan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti.

Tämän jälkeen aineisto järjestetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi eli teemoiksi. Teemat muotoutuvat aineiston pohjalta ilman valmiiksi määriteltyjä rakenteita, ja niiden nimeäminen on analyysin olennainen osa. Teemojen tulee kuvata sisältöä tarkasti ja informatiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 93–94).

Teemoittelua voidaan toteuttaa induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisessa lähestymistavassa teemat nousevat esiin suoraan aineistosta ilman ennalta asetettuja teoreettisia viitekehyksiä, kun taas deduktiivisessa teemoittelussa analyysi perustuu aikaisempiin teorioihin tai tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta, 1998, s. 123; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 95). Teemoittelun avulla voidaan myös vertailla haastateltavien kokemuksia ja selvittää esimerkiksi taustatekijöiden vaikutuksia vastauksiin. Menetelmä paitsi selkeyttää aineiston hallintaa, myös mahdollistaa merkitysten syvällisemmän tarkastelun (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 146).

Teemoittelu on tehokas ja joustava analyysimenetelmä, joka tukee aineiston jäsentämistä ja tulkintaa. Sen avulla tutkija voi tuottaa merkityksellistä tietoa tutkimuskohteesta. Huolellisesti ja järjestelmällisesti toteutettuna teemoittelu edistää

paitsi tutkimuskysymyksiin vastaamista myös uuden tiedon tuottamista laadullisen tutkimuksen kentällä.

On kuitenkin tärkeää huomioida, että teemoitteluun liittyy haasteita. Merkittävä riski liittyy tulkinnan subjektiivisuuteen, sillä tutkijan ennakko-oletukset voivat vaikuttaa tunnistettuihin teemoihin ja niiden tulkintaan (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 203). Lisäksi on varmistettava, että analyysin teemat perustuvat aidosti aineistoon, eikä niihin ole sisällytetty ulkoista tai kontekstista irrallista sisältöä.

5 Tulokset

Tämän pro gradu tutkielman aineiston analyysin kautta esille nousivat seuraavat taulukkoon koostetut teemat alakategorioineen.

5.1 Johtaminen ja päätöksenteko haasteiden ja käytäntöjen valossa

Johtaminen ja päätöksenteko nousivat analyysissa keskeisiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat ratkaisevasti varhaiskasvatuksen arkeen ja kehittämiseen. Tulokset korostavat johtamisen merkitystä paitsi päivittäisessä toiminnan ohjaamisessa myös henkilöstön tukemisessa ja muutosprosessien hallinnassa. Erityisesti muutosjohtaminen, johtamistyylit ja päätöksenteon käytännöt näyttäytyvät aineistossa keskeisinä teemoina. Seuraavassa tarkastelen näitä johtamisen ulottuvuuksia ja niiden ilmenemistä haastatteluaineistossa.

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, mikä edellyttää johtajilta kykyä sopeutua, ennakoida ja tukea henkilöstöä muutostilanteissa. Muutokset liittyvät esimerkiksi lainsäädäntöön, henkilöstöresursseihin ja pedagogisiin linjauksiin. Tulosten mukaan muutosjohtaminen rakentuu jatkuvasta vuorovaikutuksesta, henkilöstön motivoimisesta sekä turvallisuuden tunteen luomisesta.

Meillä on jatkuvasti uusia muutoksia, eikä aina ole selvää, miten ne pitäisi viedä käytäntöön. Johtajana minun tehtäväni on varmistaa, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen ja tuntee olonsa turvalliseksi muutostilanteessa. (H6)

Johtamisen keskeinen haaste liittyy tasapainoon muutoksen ja toiminnan jatkuvuuden välillä. Johtajat eivät ainoastaan vie muutoksia läpi, vaan heidän roolinsa on myös tukea henkilöstöä niiden keskellä ja varautua tuleviin muutoksiin. Tämä edellyttää strategista ajattelua ja arjen realiteettien tunnistamista.

Tulosten perusteella johtamistyyllillä on olennainen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Osallistava ja keskusteleva johtamistapa koetaan tärkeäksi avoimen ja motivoivan ilmapiirin rakentamisessa. Kun henkilöstö kokee osallisuutta, myös sitoutuminen ja työmotivaatio vahvistuvat.

Hyvä johtaminen näkyy siinä, että työntekijät kokevat tulleet kuulluiksi ja voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Kun henkilöstö tuntee osallisuutta, myös työmotivaatio kasvaa. (H2)

Osallistava johtaminen luo pohjan luottamukselle ja yhteisöllisyydelle. Se mahdollistaa henkilöstön aktiivisen osallistumisen päätöksentekoon ja kehittämistyöhön. Aineistossa kuitenkin tunnistettiin myös tilanteita, joissa selkeät ohjeistukset ja rajat ovat tarpeen toiminnan sujuvuuden ja turvallisuuden varmistamiseksi.

Joskus tarvitaan myös selkeitä rajoja ja ohjeistuksia, jotta kaikki tietävät, mitä odotetaan. Se tuo selkeyttä ja turvallisuutta työyhteisöön. (H7)

Johtajilta odotetaan siis sekä joustavuutta että päättäväisyyttä – kykyä tasapainottaa avoimuus ja rakenteellisuus tilanteen mukaan. Tämä edellyttää tilannetajua ja kykyä kohdentaa johtamista työyhteisön tarpeiden mukaisesti.

Päätöksenteon osalta aineisto tuo esiin prosessien monivaiheisuuden ja ajoittaisen hitauden. Päätöksenteossa tulee huomioida useiden eri toimijoiden näkökulmat, mikä voi hidastaa etenemistä mutta samalla vahvistaa sitoutumista yhteisiin linjauksiin.

Päätöksenteko vie paljon aikaa, koska meillä pitää ottaa huomioon monta eri tahoja. Välillä tuntuu, että prosessit ovat liian raskaita, mutta samalla se on välttämätöntä, jotta kaikki osapuolet saadaan mukaan. (H4)

Monitoimijaisuus tuo päätöksentekoon sekä haasteita että mahdollisuuksia. Johtajat joutuvat tasapainoilemaan demokraattisuuden ja toiminnallisen tehokkuuden välillä. Päätöksenteon onnistuminen edellyttää kykyä priorisoida, organisoida ja viestiä selkeästi

eri osapuolille. Aineiston perusteella päätökset vaikuttavat suoraan varhaiskasvatuksen arjen sujuvuuteen, henkilöstön hyvinvointiin ja lasten turvallisuuteen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtaminen ja päätöksenteko varhaiskasvatuksessa vaativat laaja-alaista osaamista, joustavuutta ja vuorovaikutustaitoja. Muutosten keskellä johtajien tehtävänä on luoda vakautta, edistää osallisuutta ja huolehtia siitä, että päätöksenteko on sekä oikeudenmukaista että tarkoituksenmukaista. Johtaminen näyttäytyy siten paitsi rakenteita ohjaavana ja toiminnan suuntaa määrittävänä voimana, myös inhimillisenä tukena, joka mahdollistaa työyhteisön kestävän kehittymisen jatkuvien muutosten keskellä.

5.2 Sidosryhmät ja yhteistyö varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö on monitoimijainen ja vaatii tiivistä yhteistyötä eri tahojen välillä. Analyysin perusteella laadukas varhaiskasvatus rakentuu toimivaan yhteistyöhön sekä työyhteisön sisällä että ulkoisesti perheiden, muiden organisaatioiden ja hallinnollisten tahojen kanssa. Keskeisiksi alakategorioiksi nousivat moniammatillinen yhteistyö, vanhempien kanssa tehtävä kumppanuus sekä yhteistyö hallinnon ja sidosryhmien kanssa.

Moniammatillisen yhteistyön ja verkostojen merkitys on keskeinen osa varhaiskasvatuksen toteuttamista ja kehittämistä. Tulokset korostavat, että yhteistyö erityisopettajien, psykologien, sosiaalityöntekijöiden ja muiden asiantuntijoiden kanssa tukee sekä lasten yksilöllisiä tarpeita että varhaisen tuen toteutumista. Yhteistyö nähdään tärkeänä myös eri toimijoiden työn yhteensovittamisen ja näkökulmien rikastuttamisen kannalta.

On todella tärkeää, että voimme tehdä tiivistä yhteistyötä erityisopettajien ja muiden asiantuntijoiden kanssa. He tuovat arvokasta näkökulmaa ja tukea, jota emme voisi tarjota yksin. (H3)

Kun meillä on yhteinen näkemys lapsen tarpeista ja tuesta, voimme yhdessä suunnitella parhaat keinot hänen tukemiseensa. (H10)

Keskeisiksi yhteistyökumppaneiksi nousivat perheneuvola, lastensuojelu, neuvola, esiopetus ja erityispalvelut. Näiden tahojen näkemyksiä pidettiin arvokkaina suunniteltaessa tukitoimia yksilöllisten tarpeiden pohjalta.

Erityisopettajan ja terapeutin näkökulmat auttavat meitä ymmärtämään lapsen tarpeita paremmin ja suunnittelemaan tukitoimia jo varhaisessa vaiheessa. (H12)

Vaikka moniammatillinen yhteistyö nähtiin pääosin myönteisenä, siihen liittyi myös haasteita. Tiedonkulun sujuvuus, yhteisten tapaamisten järjestäminen ja eri toimijoiden resurssi- ja aikatauluhaasteet nousivat keskeisiksi yhteistyön esteiksi. Toimiva yhteistyö edellytti selkeitä rakenteita ja säännöllistä vuorovaikutusta.

Vanhempien kanssa tehtävä kumppanuus nousi erityisen tärkeäksi osaksi arkea ja lasten hyvinvoinnin tukemista. Yhteistyön perustana nähtiin luottamus, avoimuus ja yhteiset tavoitteet. Vanhempien osallisuus mahdollistaa lapsen paremman kokonaisvaltaisen huomioimisen, mutta siihen liittyi myös haasteita, kuten odotusten yhteensovittaminen ja osallistumisen esteet.

Kun vanhemmat ja varhaiskasvatuksen henkilöstö toimivat yhdessä, lapsen tarpeet tulevat parhaiten huomioiduiksi. Meidän on kuunneltava heidän näkemyksiään ja tarjottava tukea, mutta myös pidettävä kiinni pedagogisista periaatteista. (H5)

Kaikilla vanhemmilla ei ollut yhtäläisiä mahdollisuuksia osallistua, mikä vaikutti yhteistyön laatuun ja jatkuvuuteen. Aineistossa painotettiin, että selkeämmät käytännöt ja riittävä aika yhteisille keskusteluille voisivat parantaa yhteistyön vaikuttavuutta.

Jos meillä olisi selkeämmät käytännöt ja enemmän aikaa yhteisille keskusteluille, voisimme saada yhteistyöstä vielä enemmän irti. (H11)

Yhteistyö hallinnon ja muiden organisaatioiden kanssa näyttäytyi sekä välttämättömänä että ajoittain raskaana. Hallinnon tuki koettiin tärkeäksi erityisesti resurssien ja ohjeistuksen kannalta, mutta byrokraattiset prosessit saattoivat hidastaa toimintaa.

Välillä tuntuu, että hallinnon kanssa toimiminen on hidasta ja raskasta, mutta toisaalta se on välttämätöntä, jotta saamme tarvittavat resurssit ja ohjeistukset toiminnalle. (H7)

Erilaiset kokemukset hallintoyhteistyöstä toivat esiin eroja toimintakulttuureissa. Osa vastaajista koki prosessien sujuvan hyvin, toiset taas toivat esiin päätöksenteon hitauden ja joustamattomuuden. Kehittämiskohteiksi nimettiin avoimempi vuorovaikutus, selkeämpi työnjako ja yhtenäiset toimintatavat.

Yhteistyö kolmannen sektorin, oppilaitosten ja muiden verkostojen kanssa nähtiin mahdollisuutena rikastuttaa ja kehittää varhaiskasvatuksen sisältöä. Näiden kumppanuuksien kautta syntyi muun muassa yhteisiä hankkeita ja kehittämisprosesseja, joiden koettiin tukevan laatua ja lapsilähtöisyyttä.

Kaiken kaikkiaan tulokset osoittavat, että eri toimijoiden välinen yhteistyö on olennainen osa varhaiskasvatuksen arkea. Yhteistyö nähtiin vaikuttavimpana silloin, kun se oli jatkuvaa, tavoitteellista ja perustui molemminpuoliseen luottamukseen. Vanhempien aktiivinen rooli ja moniammatillisten verkostojen hyödyntäminen vahvistivat lapsen yksilöllistä tukea ja kehitystä. Samalla esiin nousivat kehittämistarpeet, kuten systemaattisemmat toimintamallit, yhtenäiset käytännöt ja selkeämmät roolit yhteistyön toteuttamiseksi. Yhteistyö ei ole ainoastaan keino arjen sujuvoittamiseen, vaan se muodostaa perustan lapsen hyvinvointia tukevien palvelujen kokonaisuudelle, jossa varhaiskasvatus toimii keskeisenä kohtaamispaikkana eri toimijoiden välillä.

5.3 Resurssit, työhyvinvointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa

Resurssit ja työhyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä varhaiskasvatuksen laadussa ja henkilöstön jaksamisessa. Haastatteluaineistossa nousivat erityisesti henkilöstömitoitus, fyysiset tilat, välineet ja työhyvinvointi esiin, sillä nämä tekijät vaikuttavat suoraan päiväkotien arkeen, pedagogiseen toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Resurssien riittävyys ja oikeudenmukainen jakaminen olivat erityisen tärkeitä varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

Meillä on jatkuva henkilöstöpula, ja se vaikuttaa kaikkeen. Kun aikuisia ei ole tarpeeksi, emme voi toteuttaa pedagogista toimintaa sillä tasolla kuin haluaisimme. (H1)

Henkilöstömitoitus ja resurssien jakaminen olivat suuria huolenaiheita. Erityisesti kuormittavuus ja riittämätön henkilöstömäärä suhteessa lasten tarpeisiin herättivät huolta. Niukkuus heikensi pedagogista toimintaa ja yksilöllistä huomiointia, erityisesti erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa. Analyysi osoitti, että resurssien priorisointi ja jakaminen ovat erityisen haasteellisia, kun päiväkodissa on huomioitava monenlaisten lasten tarpeet, mutta henkilöstöä ei ole riittävästi. Tämä tekee työnteosta entistä kuormittavampaa ja vaikuttaa pedagogisen toiminnan laatuun. Henkilöstön väheneminen tai siirtyminen muualle lisää jäljelle jääneiden kuormitusta, mikä heikentää työhyvinvointia ja voi johtaa jopa uupumukseen. Työnantajien rooli on ratkaiseva tämän kierron estämisessä.

Koulutuksen ja ammatillisen kehittämisen merkitys korostui varhaiskasvatuksessa. Haastateltavat kokivat, että jatkuva koulutus ja tuki olivat välttämättömiä niin yksilöiden kuin työyhteisönkin osaamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Pedagogisten käytäntöjen kehittyminen ja uusien toimintamallien omaksuminen vaativat jatkuvaa koulutusta.

Meillä on usein uusia toimintatapoja, mutta ne eivät toteudu, ellei meille anneta aikaa koulutukseen. Se on myös tärkeää, jotta voimme päivittää osaamistamme ja pysyä kehityksessä mukana. (H5)

Työhyvinvointi oli keskeinen teema haastatteluissa, ja sen todettiin vaikuttavan suoraan varhaiskasvatuksen laatuun. Vaikka työ koettiin merkitykselliseksi, henkinen ja fyysinen kuormittavuus nousivat merkittäviksi haasteiksi. Työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa hyvä työyhteisö, toimiva johtaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Eräs haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

Rakastan työtäni, mutta välillä se on todella raskasta. Olisi tärkeää, että meitä tuettaisiin paremmin ja että työmäärä olisi kohtuullinen. (H6)

Resurssien niukkuus ja jatkuva kiire voivat vaikuttaa työn mielekkyyteen ja jaksamiseen. Työ oli monelle tärkeää ja antoi paljon, mutta kuormitus nousi esiin erityisesti silloin, kun ei ollut mahdollisuutta tehdä työtä suunnitelmallisesti tai syventyä lasten tarpeisiin kunnolla. Työhyvinvoinnin tukemiseksi esiin nousi myös tarve säännölliselle työnohjaukselle, vertaistuelle ja mahdollisuudelle jakaa kokemuksia muiden kanssa. Näiden koettiin auttavan työssä jaksamisessa ja vähentävän stressiä.

Varhaiskasvatuksen resurssit ja työolosuhteet vaikuttavat suoraan työn laatuun ja henkilöstön jaksamiseen. Riittävä henkilöstömitoitus mahdollistaa laadukkaan pedagogiikan, mutta resurssien niukkuus voi heikentää tätä. Fyysiset tilat ja välineet, kuten ahtaat tilat ja puutteelliset oppimisvälineet, voivat vaikeuttaa varhaiskasvatuksen toteutusta ja pedagogista työtä. Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat keskeisiä tekijöitä henkilöstön pysyvyydelle ja työn mielekkyydelle, ja niiden tukeminen vaatii paitsi riittäviä resursseja myös toimivan työyhteisön ja mahdollisuuden ammatilliseen kehitykseen. Työyhteisön merkitys ammatillisessa kehittämisessä nousi vahvasti esiin aineistosta. Kannustava ja yhteistyöhön perustuva työilmapiiri tukee osaamisen jakamista ja lisää henkilöstön hyvinvointia.

Kun työyhteisö on avoin ja tukeva, kehittyminen on helpompaa. On tärkeää, että voi jakaa ideoita ja saada palautetta ilman pelkoa arvostelusta. (H6)

Haasteeksi nousi kuitenkin ajan ja resurssien puute, joka voi estää yhteisten keskustelujen ja kehittämishetkien järjestämisen. Varhaiskasvatuksen laatu rakentuu

pitkälti henkilöstön osaamisen ja ammatillisen kehittymisen varaan. Pedagoginen osaaminen, täydennyskoulutuksen mahdollisuudet sekä työyhteisön tuki ovat keskeisiä tekijöitä varhaiskasvatuksen kehittämisessä ja lasten hyvinvoinnin edistämässä. Erityisesti koulutuksen saatavuus, työssä oppiminen sekä ammatillinen yhteisöllisyys nousivat merkittäviksi tekijöiksi.

Tulokset osoittavat pedagogisen osaamisen oleellisuuden varhaiskasvatuksessa. Koulutuksen ja täydennyskoulutuksen saatavuus vaikuttaa siihen, kuinka hyvin henkilöstö pystyy vastaamaan lasten yksilöllisiin tarpeisiin ja toteuttamaan laadukasta varhaiskasvatusta.

Pedagoginen osaaminen on kaiken perusta. Tarvitsemme jatkuvaa täydennyskoulutusta, jotta voimme pysyä ajan tasalla uusista menetelmistä ja tutkimustiedosta. (H2)

Koulutuksen saatavuudessa nähtiin kuitenkin haasteita, kuten resurssien ja ajankäytön rajoitteet. Moni haastateltava koki, ettei koulutuksiin osallistuminen ole aina mahdollista kiireisen arjen keskellä, vaikka jatkuva ammatillinen kehittyminen koettiin tärkeäksi varhaiskasvatuksen ammattilaisille. Analyysin perusteella käytännön kokemus ja vertaisoppiminen ovat usein yhtä arvokkaita kuin muodollinen koulutus.

Olen oppinut työssäni eniten kollegoilta ja käytännön kokemuksen kautta. Meillä on paljon hiljaista tietoa, jota pitäisi jakaa enemmän. (H4)

Ammatillisen kehittymisen tukeminen edellyttää työyhteisöiltä avoimuutta ja mahdollisuuksia keskusteluun ja reflektioon. Kehittämispäivät ja mentorointi nähtiin tehokkaina keinoina osaamisen vahvistamiseen. Henkilöstön osaaminen ja ammatillinen kehittyminen ovat keskeisiä varhaiskasvatuksen laadun ja lasten hyvinvoinnin kannalta. Pedagoginen osaaminen ja koulutuksen saatavuus vaikuttavat suoraan työskentelyn laatuun, mutta resurssien puute voi rajoittaa kouluttautumismahdollisuuksia. Työssä oppiminen ja vertaisoppiminen tukevat ammatillista kasvua, ja työyhteisön tuki mahdollistaa avoimen kehittämiskulttuurin.

Analyysin perusteella työn sisällöllinen osaaminen on keskeinen keskustelunaihe. Varhaiskasvatuksen pedagogiset käytännöt ja niiden kehittäminen nousivat haastatteluaineistossa tärkeiksi teemoiksi. Tulokset osoittavat, että pedagogisten menetelmien monipuolisuus on keskeinen tekijä lapsilähtöisyyden toteutumisessa ja varhaiskasvatuksen jatkuvassa kehittämisessä. Erityisesti lapsen osallisuus, pedagogisen toiminnan suunnittelu sekä kehittämistyön haasteet ja mahdollisuudet olivat keskeisiä alakategorioita.

Lapsen osallisuus varhaiskasvatuksessa koettiin keskeiseksi tavoitteeksi, mutta sen toteutumisessa oli vaihtelua. Haastateltavat korostivat, että lasten näkemyksiä ja kiinnostuksen kohteita tulisi huomioida paremmin pedagogisessa suunnittelussa.

Meidän pitäisi antaa lapsille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa päivän kulkuun ja toimintoihin. Kun he saavat osallistua, heidän motivaationsa kasvaa.
(H2)

Lapsilähtöinen toimintakulttuuri nähtiin tärkeänä, mutta sen toteuttaminen vaatii pedagogista osaamista ja riittäviä resursseja. Useat haastateltavat mainitsivat, että kiireinen arki voi joskus rajoittaa lapsen osallisuuden huomioimista. Pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteutus vaihtelevat yksiköittäin. Suunnittelun tärkeys korostui, sillä ilman selkeää suunnitelmaa pedagoginen toiminta voi jäädä pintapuoliseksi ja yksipuoliseksi.

Päiväkotien resurssit ja toimintaympäristön tuki ovat keskeisiä tekijöitä varhaiskasvatuksen laadun toteutumisessa. Koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen merkitys on kiistaton, mutta myös fyysiset ja inhimilliset resurssit, kuten riittävä henkilöstö ja välineet, ovat välttämättömiä. Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat tekijöitä, jotka tukevat henkilöstön pysyvyydelle ja työssä viihtymiselle, mutta resurssien niukkuus voi olla suuri este laadukkaaseen varhaiskasvatuksen toteutumiselle. Työyhteisön tuki ja

vertaistuki voivat helpottaa arjen haasteiden voittamista ja edistää ammatillista kehitystä.

5.4 Varhaiskasvatuksen johtaminen sääntely-ympäristössä

Varhaiskasvatuksen päätöksentekoon ja arjen käytäntöihin vaikuttaa laaja ja monitasoinen sääntely- ja lainsäädäntöympäristö. Analyysin perusteella varhaiskasvatuksen henkilöstön tulee tuntea lainsäädäntö ja institutionaaliset säännöt, mutta niiden monimutkaisuus ja jatkuvat muutokset aiheuttavat haasteita. Keskeisiksi teemoiksi nousivat erityisesti sääntelyn epäselvyys, lainsäädännön vaikutus päätöksentekoon sekä institutionaalisten rakenteiden merkitys arjessa.

Eri lakeja, asetuksia ja ohjeistuksia on paljon, ja niiden jatkuva päivittyminen vaikeuttaa niiden seuraamista ja soveltamista käytännön työssä.

Lainsäädäntö ja ohjeistukset muuttuvat jatkuvasti, ja meidän on pysyttävä ajan tasalla. Se on haastavaa, koska kaikki muutokset eivät aina ole selkeitä tai helposti sovellettavissa arkeen. (H2)

Vaikka sääntely turvaa varhaiskasvatuksen laatua, sen monimutkaisuus lisää hallinnollista kuormitusta. Eri säädökset voivat olla keskenään ristiriitaisia tai vaatia tulkintaa, mikä hankaloittaa käytännön toimintaa. Johtajat joutuvat usein tasapainoilemaan normien noudattamisen ja käytännön järkevyyden välillä, mikä voi lisätä päätöksenteon paineita. Yhtenä haasteena nähtiin myös se, että sääntely ei aina ota huomioon kentän olosuhteita ja resurssien rajallisuutta. Joissain tilanteissa jopa vastuualueiden rajat voivat hämärtyä, jos sääntely ei anna selkeitä ohjeita siitä, kuka vastaa mistäkin.

Henkilöstömitoituksia ja pedagogisia linjauksia säätelevät lait toimivat toisaalta laatua turvaavina välineinä, mutta samalla ne voivat rajoittaa yksiköiden toiminnallista liikkumavaraa.

Joskus tuntuu, että säädökset ja määräykset on laadittu ilman, että niiden käytännön toteutusta on mietitty loppuun asti. Meidän on vaikea soveltaa niitä joustavasti eri tilanteisiin. (H4)

Lainsäädäntö ohjaa erityisesti resurssien kohdentamista, henkilöstömitoitusta ja pedagogisia ratkaisuja. Päätöksenteko ei perustu aina pelkästään pedagogisiin lähtökohtiin, vaan lainsäädännölliset vaatimukset ja hallinnolliset reunaehdot vaikuttavat ratkaisevasti.

Usein päätöksiä tehdään sen mukaan, mitä laki sanoo, eikä aina sen perusteella, mikä olisi pedagogisesti paras ratkaisu. (H5)

Selkeä lainsäädäntö voi kuitenkin tukea päätöksentekoa antamalla yhteiset suuntaviivat ja oikeudellisen perustan toiminnalle. Samalla tiukat normit voivat rajoittaa joustavuutta ja paikallisten tarpeiden huomioon ottamista. Vaikka lainsäädäntö määrittelee minimivaatimukset esimerkiksi ryhmäkoosta ja henkilöstömäärästä, resurssit eivät aina vastaa käytännön tarpeita. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa tasapainoillaan lain vaatimusten ja arjen realiteettien välillä.

Institutionaaliset säännöt ja vakiintuneet käytännöt, kuten kunnalliset ohjeistukset, varhaiskasvatussuunnitelmat ja paikalliset toimintamallit, täydentävät lakisääteisiä määräyksiä. Nämä vaikuttavat työn arkeen esimerkiksi ryhmäkokojen, työaikojen ja pedagogisen suunnittelun osalta.

Meillä on paljon paikallisia ohjeistuksia, jotka eivät aina ole täysin linjassa valtakunnallisten määräysten kanssa. Se aiheuttaa välillä epäselvyyksiä ja tulkinnanvaraisuutta. (H8)

Sääntelyn ja käytäntöjen noudattaminen vaatii paljon hallinnollista työtä ja voi viedä aikaa pois pedagogisesta ydintehtävästä. Tämän vuoksi selkeät ja johdonmukaiset toimintamallit ovat keskeisiä sujuvan arjen tukemisessa. Osa institutionaalisista käytännöistä koettiin jäykkänä, eivätkä ne aina vastanneet muuttuvia tarpeita. Henkilöstön näkemyksissä korostui tarve luottamukseen perustuvaan

toimintakulttuuriin, jossa asiantuntijuus saisi enemmän painoarvoa myös normien soveltamisessa.

Meillä on hyviä käytäntöjä, mutta joskus ne ovat liian tiukkoja. Tarvitsisimme enemmän joustavuutta, jotta voisimme reagoida paremmin lasten ja perheiden muuttuviin tarpeisiin. (H10)

Yhteenvedona voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen henkilöstö kaipaa selkeämpiä ja yhtenäisempiä toimintamalleja, jotka tukisivat päätöksentekoa ja vähentäisivät epävarmuutta. Joustavampien ratkaisujen mahdollistaminen voisi parantaa resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä. Haasteista huolimatta sääntelyn merkitys laadukkaan varhaiskasvatuksen turvaajana tunnustetaan, ja henkilöstö on sitoutunut noudattamaan määräyksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Keskeistä onkin löytää tasapaino normien noudattamisen ja arjen joustavuuden välillä siten, että pedagoginen asiantuntijuus saa riittävästi tilaa päätöksenteossa. Sääntelyä tukevat, käytännön työhön ankkuroituvat rakenteet voivat vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua ja lisätä henkilöstön toimijuutta muuttuvassa toimintaympäristössä.

5.5 Varhaiskasvatuksen kehittäminen

Varhaiskasvatuksen kehittäminen on jatkuva ja moniulotteinen prosessi, jossa pyritään vahvistamaan toiminnan laatua, uudistamaan pedagogisia käytäntöjä ja lisäämään perheiden osallistumista. Haastatteluaineiston perusteella kehittämistyön keskeisiä osa-alueita ovat laadun arviointi ja kehittäminen, innovatiivisuus ja uusien käytäntöjen käyttöönotto sekä perheiden kanssa tehtävä yhteistyö. Kehittäminen edellyttää henkilöstön sitoutumista, mutta myös riittäviä resursseja ja johdon tukea, jotta muutokset voidaan juurruttaa osaksi arjen rakenteita ja käytäntöjä.

Laadun kehittäminen perustuu systemaattiseen arviointiin ja toiminnan jatkuvaan tarkasteluun. Tulokset osoittavat, että laadun varmistaminen vaatii selkeästi asetettuja

tavoitteita, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja arviointiin perustuvaa reflektiivistä muutostyötä. Arviointi ja reflektio nähtiin tärkeänä osana laadun varmistamista.

Meillä on tärkeää, että kehittämistyö perustuu tietoon eikä vain siihen, miltä asiat tuntuvat. Siksi arviointi ja reflektio ovat olennainen osa arkeamme. (H3)

Arviointiin käytettiin monipuolisia menetelmiä, kuten itsearviointeja, palautekyselyitä ja pedagogista dokumentointia. Kuitenkin osa vastaajista koki, että arviointi jäi toisinaan pinnalliseksi, eikä sen tuloksia hyödynnetty systemaattisesti kehittämistyössä. Haasteina korostuivat ajan ja resurssien niukkuus, jotka estivät pitkäjänteisen kehittämistyön toteuttamisen.

Meillä olisi paljon hyviä ideoita, mutta niiden toteuttamiseen ei aina ole resursseja. Kehittämistyö jää helposti kaiken muun kiireen alle. (H6)

Innovatiivisuus ja uusien toimintatapojen kokeilu nähtiin tärkeinä, mutta niiden toteutuminen riippui henkilöstön asenteista ja toimintaympäristön tuesta. Rohkeus kokeilla ja kyky mukauttaa toimintaa lasten tarpeisiin olivat keskeisiä edellytyksiä onnistuneelle kehittämiselle.

Parhaat innovaatiot syntyvät, kun uskallamme kokeilla uutta ja arvioida jatkuvasti, mikä toimii ja mikä ei. (H2)

Digitalisaatio nousi esiin merkittävänä mahdollistajana varhaiskasvatuksen kehittämisessä. Digitaaliset työkalut toivat uusia mahdollisuuksia muun muassa lasten osallisuuden tukemiseen ja dokumentoinnin kehittämiseen. Toisaalta niiden käyttö vaatii henkilöstöltä osaamista ja koulutusta, joita ei aina ollut saatavilla. Joissakin yksiköissä koettiin, ettei innovatiivisuutta tuettu riittävästi, mikä saattoi estää uusien käytäntöjen juurtumisen arkeen.

Joskus tuntuu, että kehitys jarruttuu, koska uudet ideat vaativat niin paljon ylimääräistä työtä ja perehtymistä. Tarvitsisimme enemmän tukea ja koulutusta. (H7)

Perheiden osallistaminen nähtiin olennaisena osana kehittämistä. Parhaimmillaan se tuki varhaiskasvatuksen laatua ja vahvisti yhteisöllistä toimintakulttuuria.

Kun vanhemmat ovat mukana kehittämistyössä, saamme arvokasta näkökulmaa ja voimme paremmin vastata lasten ja perheiden tarpeisiin. (H5)

Yhteistyö perheiden kanssa toteutui esimerkiksi keskustelutilaisuuksien, palautekyselyiden ja vanhempainiltojen kautta. Haasteena oli kuitenkin se, että kaikki vanhemmat eivät halunneet tai pystyneet osallistumaan, eivätkä he aina kokeneet kehittämistyöhön osallistumista omaksi roolikseen. Aineiston perusteella yhteistyötä tulisi vahvistaa kehittämällä uusia, saavutettavampia osallistumisen tapoja ja viestintäkanavia.

Meidän pitäisi löytää keinoja, joilla saisimme kaikki perheet mukaan, ei vain niitä, jotka ovat muutenkin aktiivisia. (H8)

Yhteenvetona voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen kehittämisessä korostuvat laadun jatkuva arviointi, innovatiivisuus sekä perheiden osallisuus. Laadun kehittäminen edellyttää systemaattista arviointia, mutta sen toteuttamista rajoittavat usein resurssien ja ajan puute. Innovatiivisuus edellyttää henkilöstön osaamisen tukemista sekä kehittämismyönteistä toimintakulttuuria. Perheiden osallistaminen koettiin merkittäväksi, mutta sen toteuttamiseen tarvitaan monimuotoisempia ja saavutettavampia keinoja. Tulokset osoittavat, että varhaiskasvatuksen kehittäminen nähdään tärkeänä ja mielekkäänä, mutta sen onnistuminen edellyttää pitkäjänteistä panostusta ja johdon sitoutumista. Kehittämistyön vaikuttavuus syntyy arjen käytäntöihin juurtuneista uudistuksista, joita tuetaan selkeillä rakenteilla ja riittävällä tuella. Jatkuva dialogi henkilöstön, johdon ja perheiden välillä on keskeinen edellytys sille, että kehittämistyö voi vastata sekä varhaiskasvatuksen tavoitteisiin että muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin.

Taulukko 2. Varhaiskasvatuksen johtamisen moniulotteisuus: Haastatteluaineiston pääteemat, alakategoriat ja keskeiset havainnot ja haasteet

Pääteema	Alakategoriat	Keskeiset havainnot ja haasteet
Johtaminen ja päätöksenteko	Muutosjohtaminen ja kompleksisuus, johtamistyylit ja -strategiat, roolit ja vastuut, päätöksentekoprosessit	Jatkuvat muutokset edellyttävät sopeutumiskykyä. Osallistava johtaminen lisää motivaatiota. Päätöksenteko on monivaiheista ja hidasta.
Sidosryhmät ja yhteistyö	Sidosryhmäyhteistyö, verkostoituminen ja yhteistyö, viestintä ja tiedon jakaminen	Moniammatillinen yhteistyö on keskeistä. Kumppanuus vanhempien kanssa tukee lasten hyvinvointia. Tiedonkulun ongelmat ja resurssierot haasteita.
Henkilöstö ja resurssit	Resurssien jakaminen ja priorisointi, henkilöstön koulutus ja kehittäminen, työhyvinvointi ja jaksaminen, pedagoginen osaaminen, ammatillinen kehittyminen ja työyhteisön dynamiikka	Riittämätön henkilöstömäärä kuormittaa. Koulutus ja työyhteisön tuki keskeisiä. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan laatuun.
Johtaminen sääntely-ympäristössä	Monimutkainen sääntely- ja lainsäädäntöympäristö, lainsäädännön vaikutus päätöksentekoon, institutionaaliset säännöt ja käytännöt	Sääntely-ympäristö on laaja ja monimutkainen. Lainsäädäntö ohjaa päätöksentekoa. Institutionaaliset säännöt voivat olla jäykkiä.
Kehittäminen ja sen tarpeet	Laadun kehittäminen ja arviointi, innovatiivisuus ja uusien käytäntöjen käyttöönotto, perheiden osallistaminen ja yhteistyö, varhaiskasvatuksen tulevaisuuden näkymät	Jatkuva arviointi ja kehittäminen tarpeen. Innovatiivisuus edellyttää rohkeutta ja mukautumiskykyä. Perheiden osallistaminen tukee laatua.

6 Johtopäätökset

Tämä tutkimus tarkasteli institutionaalisen kompleksisuuden ilmenemismuotoja kunnallisen varhaiskasvatuksen johtamisessa sekä sitä, miten verkostomainen ja dialoginen johtaminen sekä tiedolla johtaminen voivat tukea organisaatioita monimutkaisessa ja ristiriitaisessa toimintaympäristössä. Tutkimustulokset osoittavat, että institutionaalinen kompleksisuus ilmentyy varhaiskasvatuksen johtamisessa erityisesti ristiriitaisina vaatimuksina ja odotuksina, joita eri sidosryhmät, sääntelytahot ja organisaation sisäiset toimijat asettavat johtajille ja jotka heijastuvat organisaation toimintaan ja päätöksentekoprosesseihin. Nämä ristiriitaiset loogiset järjestelmät – kuten taloudelliset, hallinnolliset, pedagogiset ja asiakaslähtöiset tavoitteet – muodostavat kokonaisuuden, jonka yhteensovittaminen vaatii sekä strategista ajattelua että kykyä toimia vuorovaikutuksessa eri osapuolten kanssa (Greenwood ym., 2011, s. 318–321; Keating & Katina 2019, s. 689).

Johtajat joutuvat tasapainoilemaan näiden vaatimusten kanssa päivittäisessä päätöksenteossa ja navigoimaan tilanteissa, joissa selkeää tai oikeaa ratkaisua ei ole olemassa, vaan päätökset perustuvat jatkuvaan arviointiin ja priorisointiin. Tällaisessa monimutkaisessa ja epäselvässä toimintaympäristössä johtaminen on usein kollektiivista ja tilannesidonnaista, mikä korostaa vuorovaikutuksen ja kontekstuaalisen ymmärryksen merkitystä (Denis, Langley & Rouleau 2010, s. 69–70). Tällaisen kompleksisuuden hallinta edellyttää johtajilta erityistä herkkyyttä, kykyä tasapainoilla vastakkaisten vaatimusten kanssa ja kykyä sovittaa yhteen lainsäädännön asettamat rajat, paikalliset tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit.

Tuloksissa ilmenee organisaatiokulttuurin merkitys institutionaalisen kompleksisuuden hallinnassa. Organisaation arvot, normit ja toimintatavat vaikuttavat siihen, miten päätöksentekoa tehdään ja miten eri sidosryhmien odotuksiin vastataan (Scott 2014, s. 61–70). Avoimuutta ja osallistavaa johtamista korostava kulttuuri voi helpottaa muutosten hyväksymistä ja edesauttaa joustavaa päätöksentekoa. Haastateltavat toivat esiin, että selkeä viestintä ja osallistavat käytännöt auttavat vähentämään epävarmuutta

ja parantamaan organisaation resilienssiä muutostilanteissa. Toisaalta, mikäli organisaatiokulttuuri tukee jäykkiä hierarkioita ja suljettuja päätöksentekoprosesseja, voi se hidastaa organisaation kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja lisätä sisäisiä jännitteitä (Scott 2014, s. 68–70).

Tulosten perusteella organisaation hallinnolliset rakenteet vaikuttavat ratkaisevasti päätöksentekoon ja toimintamalleihin. Erityisesti hallinnon toimintojen tasapainottaminen on noussut esille keskeisenä haasteena, jossa johtajat joutuvat tasapainoilemaan tehokkuuden ja joustavuuden välillä. Tämä dynamiikka korostaa johtajien kykyä mukautua ja tehdä päätöksiä, jotka palvelevat sekä organisaation keskitettyjä tavoitteita että paikallisten toimijoiden tarpeita. Tutkimuksessa ilmeni, että johtajat toimivat välittäjinä erilaisten toimijaryhmien ja hallintotasojen välillä. Tämä edellyttää kykyä jäsentää monimutkaista tietoa ja sovittaa yhteen toisinaan ristiriitaisia intressejä. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä strateginen ajattelu ja joustavuus ovat elintärkeitä, sillä organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, säilyttäen samalla tehokkuutensa ja kilpailukykyänsä. Johtajien on oltava paitsi organisoituneita myös kyettävä muokkaamaan toimintaansa nopeasti ja ketterästi (ks. Karila, 2020; Akselin, 2013; Uhl-Bien & Arena, 2017). Tulosten perusteella voidaan todeta myös muutosjohtamisen olevan erityisen tärkeää kompleksisessa toimintaympäristössä. Johtamistyössä painottuva joustava johtajuus ja valmius sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ovat keskeisiä menestystekijöitä.

Päätöksentekoprosessit organisaatioissa voivat olla erittäin monimutkaisia ja raskaita, erityisesti silloin, kun resurssit ovat rajalliset (Murphy ym., 2017, s. 692–694; Karila, 2020, s. 108–109). Tuloksista ilmeni, että organisaation sisäiset päätöksentekoketjut voivat olla hitaita ja kaavamaisia, erityisesti monitasoisissa ja -alueisissa organisaatioissa. Tällaisessa ympäristössä johtajien on tasapainoteltava lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä. Resurssien rajallisuus pakottaa priorisoimaan tärkeimpiä päätöksiä ja siirtämään vähemmän kiireellisiä asioita myöhemmäksi. Samalla johtamisessa kuitenkin tulosten perusteella korostuu, että nopea reagointi ei aina ole

mahdollista, mikä saattaa estää organisaation kykyä reagoida nopeasti ympäristön muutoksiin. Tämä haastaa organisaatioita kehittämään entistä tehokkaampia päätöksentekoprosesseja ja organisaatorakenteita. Jatkuva prosessien arviointi ja parantaminen ovat tärkeitä, jotta päätöksentekoketjut pysyvät joustavina ja kykenevinä sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Monitasoinen päätöksenteko, jossa eri hallinnon tasot tekevät yhteistyötä päätöksenteon valmistelussa ja toimeenpanossa, voi parantaa päätöksenteon laatua ja lisätä sen vaikuttavuutta. Tämä lähestymistapa tuo myös omat haasteensa, sillä monitoimijaisuus voi luoda päätösprosessit raskaiksi ja olla hitaiksi viedä käytäntöön ja toteutukseen, mikä voi hidastaa päätöksentekoa ja vaikeuttaa nopeaa reagointia. Tässä yhteydessä tehokas koordinointi ja tiedonvaihto eri toimijoiden ja tasojen välillä korostuvat, sillä ne mahdollistavat sujuvammat ja nopeammat päätöksentekoprosessit (Eppel, 2017, s. 854–855; Greenwood ym., 2011, s. 351–352).

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin tarvelähtöisen päätöksenteon tärkeys. Kompleksisessa toimintaympäristössä organisaatiot joutuvat tekemään päätöksiä, jotka eivät aina ole täysin ennakoitavissa tai pitkälle suunniteltavissa. Tämä vaatii johtajilta yhtä lailla kentän tuntemista kuin kykyä reagoida nopeasti ja tehdä rohkeitakin ratkaisuja, jotka perustuvat ajankohtaiseen ja relevanttiin tietoon (Eppel, 2017, s. 845–847; Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11–13). Päätöksenteon on oltava joustavaa ja perustuttava todellisiin tarpeisiin sen sijaan, että se perustuisi pelkästään aikaisempiin suunnitelmiin tai ennakkoon määriteltyihin prosesseihin (ks. Murphy ym., 2017, s. 695–697). Tämä edellyttää myös jatkuvaa tiedonkeruuta ja analysointia, jotta päätöksenteko voi pohjautua ajantasaiseen ja luotettavaan tietoon (Jalonen, 2015, s. 40–45).

Eriyisesti kunnallishallinnossa ja suurissa organisaatioissa haasteena on tiedon hajanaisuus ja sen tehokas hyödyntäminen päätöksenteossa (Raisio ym., 2018, s. 83–85). Tämän vuoksi tutkimuksessa korostui tiedolla johtamisen merkitystä sekä digitaalisten järjestelmien ja analytiikkatyökalujen käyttöä päätöksenteon tukena. Nämä työkalut auttavat tunnistamaan kriittisiä kehityssuuntia ja tehostamaan resurssien priorisointia

(Klijn, 2008, s. 303–306). Teknologian rooli päätöksenteossa on kasvanut merkittävästi, ja tutkimuksessakin tuli esiin, kuinka digitaalisten välineiden avulla tietoa voidaan kerätä, jalostaa ja jakaa aiempaa tehokkaammin (Syvänen ym., 2015, s. 48–52).

Organisaation sidosryhmien rooli on merkittävä tekijä päätöksenteon kompleksisuuden lisääjänä. Tutkimuksessa ilmeni kuinka eri sidosryhmät voivat esittää keskenään ristiriitaisia odotuksia, mikä luo johtajille jatkuvia haasteita niin toiminnan suunnittelulle kuin pitkäjänteiselle työskentelyllekin. Greenwood ja kumppanit (2011, s. 318–321) korostavat, että organisaatioiden on tasapainoteltava useiden, usein ristiriitaisten vaatimusten välillä ja navigoitava monimutkaisissa verkostoissa. Esimerkiksi viranomaiset voivat vaatia tiukkaa sääntelyn noudattamista, kun taas palvelua käyttävät asiakkaat ja työntekijät voivat painottaa joustavuutta ja nopeita ratkaisuja. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että kun henkilöstö ja muut sidosryhmät otetaan mukaan päätöksenteon valmisteluun tai päätöksenteon perusteista kerrotaan enemmän, paranee päätösten hyväksyttävyyys ja niiden toimeenpano helpottuu. Samalla lisätään ymmärrystä toimintaympäristön rajoitteista ja rakennetaan yhteisiä merkityksiä, jotka voivat vähentää vastakkainasettelua sekä vahvistaa luottamusta johtamiseen. Strateginen vuorovaikutus tukee organisaatioita erilaisten sidosryhmien tarpeiden yhteensovittamisessa (Purdy & Gray 2009, s. 357).

Sääntelyn ja lainsäädännön jatkuva muutos koettiin merkittäväksi haasteeksi organisaatioiden johtamisessa. Sen lisäksi, että muutos on jatkuvaa voivat epäselvät ja tulkinnanvaraiset lainsäädännölliset ohjeet lisätä epävarmuutta ja hidastaa päätöksentekoa. Eppel (2017, s. 848–850) tuo esiin, että hallinnon työntekijöiden on oltava valmiita jatkuvaan oppimiseen ja joustavuuteen, mikä tukee organisaatioiden sopeutumiskykyä. Sääntelyn jatkuva muutosten seuranta on välttämätöntä, mutta myös erittäin aikaa vievää. Tämä asettaa organisaatiot jatkuvaan sopeutukseen uusien lakimuutosten ja säädösten kanssa, mikä tuo omat haasteensa operatiiviseen johtamiseen. Jatkuva sääntelyn seuraaminen ja sen vaikutusten arviointi edellyttävät tiivistä yhteistyötä varhaiskasvatusta ohjaavien ja säätelevien tahojen, eri

asiantuntijoiden ja lakimiesten kanssa, mikä puolestaan lisää organisaation sisäistä koordinoitutarvetta.

Aineistossa nousi esiin erityisesti se, kuinka varhaiskasvatuksen johtajat joutuvat tasapainottamaan hallinnollisten normien ja arjen toiminnallisten reunaehtojen välillä. Lainsäädännön asettamat veloitteet ja käytännön toimintaedellytykset ajautuvat keskenään ristiriitaan. Esimerkiksi henkilöstömitoitusta koskevat määräykset koettiin monin paikoin haasteellisiksi: Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin ristiriita pedagogisten tavoitteiden ja resurssien tehokkaan käytön vaatimusten välillä. Näiden jännitteiden hallinta edellyttää johtajilta jatkuvaa neuvottelua eri tahojen kanssa sekä kykyä tehdä kompromisseja ja sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia (Keating & Katina, 2019, s. 690–692). Useat haastateltavat toivoivat selkeämpiä linjauksia ja vahvempaa tukea päätöksenteon tueksi, jotta ristiriitatilanteisiin voitaisiin vastata nykyistä joustavammin ja pitkäjänteisemmin (Harisalo & Rannisto, 2012, s. 135–137).

Verkostomainen ja dialoginen johtaminen näyttäytyivät keskeisinä keinoina vastata varhaiskasvatuksen johtamisessa institutionaalisen kompleksisuuden tuottamiin haasteisiin. Verkostomainen johtaminen nousi keskeiseksi keinoksi kohdata kompleksisuuden haasteita. Maakunnalliset ja kunnalliset verkostot tarjoavat johtajille areenan, jossa on tila ja paikka tiedon jakamiselle ja yhteisölliselle vuorovaikutukselle ja mahdollisuudelle jakaa kokemuksia, kehittää yhteistä ymmärrystä ja luoda yhtenäisempiä toimintamalleja yli organisaatorajojen. Keskeisimmäksi verkostoksi haastateltavat nimesivät maakunnallisen varhaiskasvatusjohtajien ja -päälliköiden verkoston. Tämän verkoston kautta tapahtuva tiedonvaihto ja yhteinen keskustelu koettiin merkittäväksi tueksi niin arjen johtamisessa kuin pitkän aikavälin toiminnansuunnittelussa.

Tutkimuksessa avoin yhteistyö ja monialaisten verkostojen hyödyntäminen päätöksenteossa koettiin vahvistavan organisaation kykyä toimia joustavasti ja tehokkaasti muuttuvissa olosuhteissa sekä päätöksenteon laatua ja joustavuutta

edistävinä tekijöinä. Samaan tulokseen ovat päätyneet (O'Toole & Meier 2004, s. 470–471), joiden mukaan erityisesti kunnallisessa kontekstissa, jossa toimijat ovat usein sidoksissa toisiinsa, verkostomainen johtaminen voi edistää tehokasta yhteistyötä ja päätöksentekoa. Säännölliset alueelliset ja valtakunnalliset tapaamiset mahdollistavat vertaistuen ja jatkuvan oppimisen, mikä vahvistaa johtajien ammatillista osaamista ja päätöksenteon pohjaa. Horisontaalinen yhteistyö auttaa lieventämään institutionaalisen kompleksisuuden kielteisiä vaikutuksia ja tukee kollektiivista ongelmanratkaisua (Syvänen ym. 2015, s. 151; Uhl-Bien & Arena 2017, s. 9–10). Vaikka henkilöstön saatavuuden haasteellisuus voisi muodostaa kilpailuasetelman kuntien välille, kokivat haastateltavat yhteistyön enemmän positiiviseksi, hyödylliseksi ja voimauttavaksi tekijäksi.

Dialoginen johtaminen, jossa eri sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon, näyttäytyi keinona lisätä päätösten hyväksyttävyyttä ja lieventää organisaation sisäisiä jännitteitä (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 9–12). Tämä konkretisoituu esimerkiksi yhteiskehittämisen menetelmissä, joissa eri osapuolet voivat tuoda näkemyksensä esiin ennen lopullisten ratkaisujen tekemistä. Osallistava toimintatapa ei ainoastaan paranna päätöksenteon laatua, vaan vahvistaa myös organisaation kykyä toimia tehokkaasti ja kestävästi institutionaalisen kompleksisuuden keskellä. Dialogisen johtamisen keinot – kuten avoin vuoropuhelu, läpinäkyvä viestintä ja osallistavat käytännöt – lisäävät organisaation sisäistä resilienssiä erityisesti tilanteissa, joissa kohdataan vaikeita päätöksiä tai joudutaan sopeutumaan nopeisiin muutoksiin. Tällainen lähestymistapa tukee eettisesti kestävämpää ja osallistavampaa johtamista monimutkaisissa toimintaympäristöissä.

Syvänen ja kumppanit (2015, s. 151) korostavat dialogisen johtamisen merkitystä organisaation resilienssin vahvistamisessa. Dialoginen johtaminen, joka edellyttää avointa ja jatkuvaa viestintää organisaation sisällä ja sen ulkopuolella, on olennainen osa organisaation kykyä navigoida kompleksisessa toimintaympäristössä. Avointa ja jatkuvaa keskustelua pidettiin tärkeänä, jotta kaikki osapuolet ymmärtäisivät

päätöksenteon taustat ja sen mahdolliset vaikutukset. Tämä korostaa dialogin merkitystä myös vaikeissa ja monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa, joissa eri näkökulmat on otettava huomioon ja neuvoteltava yhteen. Dialogisen johtamisen avulla organisaatio voi myös estää ristiriitoja ja edistää yhteistä ymmärrystä, mikä on tärkeää päätöksenteon tehokkuuden kannalta.

Tiedolla johtaminen puolestaan tarjoaa välineitä monimutkaisen tiedon jäsentämiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen päätöksenteossa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtaminen auttaa konkretisoimaan abstrakteja muutoksia ja tukee johtajia päätöksenteossa, jossa tarvitaan systemaattista perustaa esimerkiksi resurssien kohdentamiseen tai toiminnan suuntaamiseen. Ajantasainen tieto esimerkiksi henkilöstöresursseista, poissaoloista tai asiakasmääristä mahdollistaa nopeamman reagoinnin ja ennakoinnin arjen johtamisessa. Lisäksi tiedolla johtaminen tuo päätöksentekoon läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta: kun ratkaisut perustuvat selkeästi esitettyyn ja yhteisesti hyväksyttyyn tietoon, ne koetaan useammin oikeutetuiksi ja niihin sitoudutaan helpommin, vaikka ne eivät aina vastaisi kaikkien toiveita (Klijn 2008, s. 302; Eppel 2017, s. 849–850; Raisio ym. 2018, s. 84–86).

Viitala & Jylhä (2019) korostavat, että tiedolla johtaminen on olennainen osa modernia organisaatiota, sillä se tukee kilpailukykyä ja strategista päätöksentekoa. Klijn (2008, s. 305) puolestaan huomauttaa, että tiedon tehokas käyttö voi auttaa organisaatioita hallitsemaan epävarmuutta ja monimutkaisuutta tehokkaammin. Tiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen mahdollistavat organisaatioiden tehdä perusteltuja ja ajantasaisia päätöksiä, jotka parantavat niiden ennakoitavuutta ja tehokkuutta. Tiedolla johtaminen voi myös helpottaa dialogia eri toimijoiden välillä, kun se tarjoaa jaetun tietopohjan neuvottelulle ja päätöksenteolle. Tiedolla johtaminen mahdollistaa myös pitkäjänteisemmän strategisen kehittämisen, vaikka operatiivinen kiire usein ohjaa toimintaa lyhyellä aikavälillä. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa, joissa tietoa analysoidaan ja jaetaan systemaattisesti eri toimijoiden välillä, päätöksenteko on koettu johdonmukaisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Sidosryhmien odotusten

yhteensovittaminen helpottuu, kun keskustelun lähtökohtana on yhteinen ymmärrys toimintaympäristön realiteeteista ja tavoitteista. Tämä on erityisen tärkeää kunnallisessa kontekstissa, jossa päätöksenteossa yhdistyvät sekä poliittiset että ammatilliset näkökulmat ja jossa päätöksentekijöiden tulee toimia sekä strategisesti että lähellä arjen käytäntöjä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että institutionaalinen kompleksisuus asettaa varhaiskasvatuksen johtamiselle korkeita vaatimuksia. Johtajien tulee pystyä tasapainottamaan ristiriitaisia odotuksia, sovittamaan yhteen eri logiikoita ja tekemään päätöksiä epävarmoissa tilanteissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että verkostomainen ja dialoginen johtaminen sekä tiedolla johtaminen tarjoavat konkreettisia ja toisiaan täydentäviä tapoja hallita tätä kompleksisuutta. Ne tukevat osallistavaa, tiedostavaa ja strategista johtajuutta, joka voi lisätä organisaation toiminnan vaikuttavuutta, kestävyyttä ja kykyä vastata jatkuviin muutoksiin.

7 Pohdinta

Tämä tutkimus osoittaa, että institutionaalinen kompleksisuus on kiinteä osa varhaiskasvatuksen johtamista. Se ei näyttäydy ainoastaan haasteena, vaan myös mahdollisuutena kehittää organisaation toimintaa ja johtamiskäytäntöjä. Kompleksisuuden keskellä johtajat, jotka kykenevät yhdistämään verkostomaisia, dialogisia ja tiedolla johtamisen lähestymistapoja, näyttävät erityisen kykenevinä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja löytämään ratkaisuja, jotka palvelevat sekä organisaatiota että sen sidosryhmiä. Näin ollen tutkimus vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen osoittamalla, että verkostomainen ja dialoginen johtaminen tarjoavat keinoja hallita ristiriitaisia odotuksia ja institutionaalisia jännitteitä.

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin varhaiskasvatuksen johtamisen monimuotoisuuden ja valaisevat niitä strategisia valintoja, joiden avulla kompleksisuutta voidaan hallita. Pelkkä nykytilan ymmärtäminen ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan jatkotutkimusta, joka syventää käsitystä siitä, miten tehokas johtaminen rakentuu yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä. Erityisen merkityksellistä olisi tarkastella, miten johtajat rakentavat ja ylläpitävät verkostoja, ja millä tavoin nämä verkostot vaikuttavat organisaation resilienssiin, innovaatiokykyyn ja muutosjoustavuuteen – ilmiöihin, jotka kytkeytyvät suoraan ensimmäisen tutkimuskysymyksen tematiikkaan.

Tulevaisuudessa on lisäksi perusteltua tarkastella dialogisen ja osallistavan johtamisen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Näkökulma on keskeinen, sillä varhaiskasvatusorganisaatioiden toiminta perustuu pitkälti henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja yhteisöllisyyteen. Avoimen päätöksenteon vaikutukset työntekijöiden osallisuuteen ja työtyytyväisyyteen muodostavat tärkeän jatkotutkimuksen kohteen.

Ennakoivan johtamisen rooli korostuu tilanteessa, jossa varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä muovaavat nopeat yhteiskunnalliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset. Tutkimuksissa olisi syytä selvittää, millaisia strategisia välineitä ja menetelmiä johtajat hyödyntävät päätöksenteossaan ja miten ennakointi näkyy niin

pedagogisissa käytännöissä kuin organisaation pitkäjänteisessä kehitystyössä. Tällainen tarkastelu syventäisi ymmärrystä institutionaalisen kompleksisuuden hallintamekanismeista ja loisi yhteyksiä myös toiseen tutkimuskysymykseen.

Tiedolla johtaminen nousee keskeiseksi keinoksi tukea päätöksenteon laatua ja yhteistä suuntaa. Jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä analysoida, miten tiedon systemaattinen kerääminen, analysointi ja jakaminen voidaan integroida organisaation arkeen. Tämän tarkastelun kautta voidaan tuottaa lisäymmärrystä siitä, miten tiedolla johtaminen voi tukea sidosryhmien osallistamista ja parantaa päätöksenteon läpinäkyvyyttä – vastaten näin toiseen tutkimuskysymykseen tiedolla johtamisen roolista kompleksisten tilanteiden hallinnassa.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat käytännöllisiä sovelluksia varhaiskasvatuksen johtamistyöhön. Johtajien on tärkeää tunnistaa institutionaalisen kompleksisuuden vaikutukset päivittäiseen toimintaan ja kehittää strategioita, jotka tukevat tasapainottelua erilaisten normatiivisten, hallinnollisten ja ammatillisten odotusten välillä. Tällaisten strategioiden kehittämisessä korostuvat verkostomainen yhteistyö, osallistavat rakenteet ja tiedon tavoitteellinen hyödyntäminen. Kyky toimia samanaikaisesti useissa rooleissa – pedagogisena, hallinnollisena ja taloudellisena johtajana – muodostuu keskeiseksi kompetenssiksi.

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristön jatkuva muutos – väestörakenteen kehitys, poliittiset päätökset ja taloudelliset suhdanteet – asettavat uusia vaatimuksia johtamiselle. Institutionaalinen kompleksisuus näyttäytyy sekä toimintaa haastavana että sitä rikastavana tekijänä. Johtajat, jotka kykenevät yhdistämään tietoa, kokemusta ja empaattista otetta, voivat rakentaa organisaatioita, jotka ovat sekä kestäviä että muutoskykyisiä.

Tulevissa tutkimuksissa olisi tärkeää tarkastella institutionaalisen kompleksisuuden vaikutuksia pitkittäisesti. Miten erilaiset johtamismallit ja -strategiat vaikuttavat

esimerkiksi pedagogiseen laatuun, henkilöstön hyvinvointiin tai organisaation toimintakykyyn? Erityistä huomiota olisi kiinnitettävä myös sidosryhmäyhteistyön laatuun ja vaikutuksiin, sillä sen rooli varhaiskasvatuksen toiminnan kehittämisessä on keskeinen.

Tämä tutkimus avaa keskustelua institutionaalisen kompleksisuuden ilmiöstä varhaiskasvatuksen johtamisessa. Se tuo esiin kompleksisuuden monitahoisuuden ja merkityksen, mutta tarjoaa samalla suuntaviivoja johtamisen kehittämiseen. Tutkimuskysymysten pohjalta voidaan todeta, että ymmärrys institutionaalisista ristiriidoista ja tiedolla johtamisen mahdollisuuksista muodostaa perustan kestäväälle, osallistavalle ja tulevaisuuteen suuntautuvalla varhaiskasvatuksen johtamiselle.

Lähteet

- Akselin, M.-L. (2013). *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa*. Acta Universitatis Tamperensis. Tampere: Tampere University Press.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9050-7>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). *Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations*. *Academy of Management Journal*, 53(6), (s. 1419–1440). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Clegg, S., da Cunha, J., & Cunha, M. (2002). *Management paradoxes: A relational view*. *Human Relations*, 55(5), (s. 483–503).
<https://doi.org/10.1177/0018726702055005425>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2010). *The practice of leadership in the messy world of organizations*. *Leadership*, 6(1), 67–88.
<https://doi.org/10.1177/1742715009354233>
- Eppel, E. (2017). *Complexity Thinking in Public Administration's Theories-In-Use*. *Public Management Review*, 19(6), (s. 845–861).
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1235721>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. (2022). *Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista*. *Työelämän Tutkimus*, 20(1), (s. 90–117).
<https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). *Institutional Complexity and Organizational Responses*. *The Academy of Management Annals*, 5(1), (s. 317-371).
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>

- Harisalo, R., & Rannisto, P.-H. (2012). *Kuntien hallitusten vuorovaikutusulottuvuus: Kuntien hallitukset päätöksentekijöinä kunnallishallinnossa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 40(2), (s. 131–140).
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (4. painos). Helsinki: Gaudeamus.
- Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). *Leadership tasks in early childhood education*. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching leadership in early childhood education*. (s. 213–233). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311131585>
- Jalonen, H. (2015). *Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit*. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä*. (s. 40–67). Tampere University Press.
- Johnson, N. (2009). *Simply Complexity: A Clear Guide to Complexity Theory*. Simon and Schuster.
- Jurmu, L. (2021). *Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan?* Tampereen yliopiston väitöskirjat 399. Punamusta Oy – Yliopistopaino.
- Karila, K. (2020). *Varhaiskasvatuksen johtaminen: monimutkaistuvaa työtä ristipaineessa*. Teoksessa E. Hujala, M. Eskelinen, J. Heikka & J. Rodd (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtamisen käsikirja* (s. 104–122). PS-kustannus.
- Karila, K. (2002). *How does society regulate work in early childhood and what impacts do regulations have on leadership?* Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education: Cross-cultural perspectives* (s. 65–73). University of Oulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:9514268539>
- Keating, C. B., & Katina, P. F. (2019). *Complex System Governance: Concept, Utility, and Challenges*. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), (s. 687–704). <https://doi.org/10.1002/sres.2621>
- Klijin, E. -H. (2008). *Complexity Theory and Public Administration: What's New?* *Public Management Review*, 10(3), (s. 299–317). <https://doi.org/10.1080/14719030802002675>

- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2014). *Complexity in Governance Network Theory*. *Complexity, Governance & Networks*, 1(1), (s. 61–70). <https://doi.org/10.7564/14-CGN8>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McCown, N. (2014). *Building leader-employee dialogue and relationships through internal public relations, leadership style, and workplace spirituality*. *Prism Journal*, 11(2), (s. 1–13).
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). *Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems*. *Public Administration Review*, 77(5), (s. 692–704). <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
- Murray, J. (2017). *Complexity Leadership and Collective Action in the Age of Networks*. *College English*, 79(5), (s. 512–525). <http://www.jstor.org/stable/44805936>
- Nivala, V. (2002). *Leadership in general, leadership in theory*. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education: Cross-cultural perspectives*. (s. 13–23). University of Oulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:9514268539>
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2004). *Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and managerial networking*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(4), 469–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh032>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). *Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics*. *Academy of Management Journal*, 56(4), (s. 972–1001). <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). *Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields*. *Academy of Management Journal*, 52(2), (s. 355–380). <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37308255>
- Puroila, A., Sarveila-Pikkarainen, H. & Melnik, O. (2002). Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education: Cross-cultural perspectives*. (s. 35–48). University of Oulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:9514268539>

- Raisio, H., Puustinen, A., Vartiainen, P., Lindell, J., & Ollila, S. (2018). *Teaching Public Administrators and Leaders to Complexity*. *Complexity, Governance & Networks*, 4(1), (s. 80–91). <https://doi.org/10.20377/cgn-54>
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. (2017). *Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus*. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 46–83). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (toim.) (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of management review*, 20(3), (s. 571–610). <https://doi.org/10.2307/258788>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Uhl-Bien, M. R., & Arena, M. (2017). *Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability*. *Organizational Dynamics*, 46(1), (s. 9–20). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn2016.12.001>
- Viitala R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Liite

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Taustatietoja

- Voisitko kertoa vähän itsestäsi ja työtehtävistäsi varhaiskasvatuksessa? (esimerkiksi miten kuvailisit työtäsi, onko siinä tai työympäristössäsi tapahtunut jotain muutoksia, kauanko olet työskennellyt varhaiskasvatuksessa?)

2. Yhteistyö ja verkostot varhaiskasvatuksessa

- Keiden kanssa työskentelet yhdessä, mitkä tahot vaikuttavat omaan työhösi (varhaiskasvatuksen johtajana) ja siinä tekemiisi päätöksiin?
- Miten tämä yhteistyö sujuu, mikä on hyvää/mitä haasteita olet kohdannut (esimerkiksi keskusteluyhteys, vaikutusmahdollisuudet)?
- Jos yhteistyössä on haasteita) kertoisitko esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut yhteistyön haastavaksi (ketä tilanteeseen on liittynyt, miten hankaluudet ovat ilmenneet, onko niitä pystytty ratkaisemaan ja jos, niin miten?) ja miten ne ovat vaikuttaneet omaan työhösi ja siinä tehtäviin päätöksiin?

3. Varhaiskasvatuksen johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät lait, säännöt ja ohjeistukset

- Mikä on varhaiskasvatuksen toimintaa ohjaavien lakien ja ohjeistusten merkitys omalle työllesi? Miten olet kokenut nämä (oletko esimerkiksi kohdannut joitain haasteita?)

4. Tiedon merkitys johtamisessa ja päätöksenteossa

- Miten keräätte ja hyödynnätte varhaiskasvatukseen liittyvää tietoa päätöksenteossa? Onko teillä käytössä erityisiä työkaluja tai järjestelmiä tähän tarkoitukseen?

- Miten varhaiskasvatuksesta kerätty tieto tukee päivittäistä työtäsi ja päätöksentekoa? Onko jokin tilanne, jossa kerättyä tietoa ei voi hyödyntää?

5. Tulevaisuuden visioita

- Miten ja millaisiksi näet varhaiskasvatuksen toimintatapojen kehittyvän tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen ympäristössä ja säädösten ohjaamana?
- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia näet kuuluvan varhaiskasvatuksen johtamisen tulevaisuuteen.

Onko jotain muuta oleellista, mitä haluaisit vielä lisätä tai jakaa varhaiskasvatuksen johtamisen näkökulmasta?