

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 5/2020

Pedagogisen johtajuuden rakentuminen ja sen edellytykset Oulun kaupungin pohjoisella varhaiskasvatusalueella

Haapala Mari, Koivisto Kaisa

24.2.2020 ::

Varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtajuuteen panostaminen kehittää lasten varhaiskasvatuskontekstia lisäämällä hyvinvointia. Tässä artikkelissa kuvataan varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta perustuen kyselyyn, joka on tehty Oulun kaupungin pohjoisen varhaiskasvatusalueen päiväkotien johtajille ja varajohtajille.



KUVA 1. Lapsen oikeus varhaiskasvatukseen ^[1]

Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara yhteisesti jaettuna vastuuna. Pedagoginen johtajuus rakentuu osatekijöistä, joita ovat arvot, konteksti, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagogisen johtajuuden voimavaroja ovat riittävät aineelliset ja henkilöstöresurssit, organisaation luottamus sekä henkilöstöjohtamisen ja pedagogiikan johtamisen taidot. [\[1\]](#)

Väitöskirjatutkimuksessaan Elina Fonsen [\[1\]](#) määrittelee pedagogisen johtajuuden ikään kuin ”voiman siirtona”, missä tavoitellaan lapsen hyvää kasvua, oppimista ja hyvinvointia. Näihin tuloksiin päästään laadukkaalla pedagogiikalla sisältäen arvokeskustelut sekä toiminnan reflektiivisen tarkastelun ja kehittämisen. Pedagogisen johtajuuden päätavoite on Fonsenin [\[1\]](#) mukaan kasvatushenkilöstön toteuttama pedagogiikka, jonka tuloksena on omana persoonanaan kasvava, hyvinvoiva ja oppiva lapsi.

Varhaiskasvatusorganisaatioissa eli päiväkodeissa pedagogista laatua voidaan tavoitella pedagogisella johtajuudella. Pedagogisessa johtajuudessa tarvitaan johtamisosaamista organisaation johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamiseen. Pedagoginen johtajuus ja johtajuus yleensäkin nähdään taitona ylläpitää organisaation toimintakykyä ja kykyä ohjata varhaiskasvatushenkilöstön pedagogista toimintaa. Taustalla toiminnassa vaikuttavat pedagoginen tieto, jota organisaation toimijoilla on. Kaiken tämän lisäksi tarvitaan myös kykyä johtajuuden jakamiseen, mikä on parhaimmillaan pedagogisen vastuullisuuden herättämistä kaikissa kasvattajissa. Tässä vastuullisuudessa jokainen varhaiskasvatuksen henkilökuntaan kuuluva osallistuu johtajuuteen toimenkuvansa mukaisessa laajuudessa. [\[1\]](#)

Tutkimuksen toteutus

Tässä artikkelissa kuvataan tutkimusta [\[2\]](#), jossa selvitettiin Oulun kaupungin Pohjoisen varhaiskasvatusalueen päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksistä varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimus tuotti tietoa pedagogisen johtajuuden ilmenemisestä varhaiskasvatuksen arjessa.

Oulun kaupungin pohjoisen varhaiskasvatusalueen päiväkotien johtajille ja varajohtajille (yhteensä 33) lähetettiin sähköpostikysely, jossa kerättiin johtajien käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta avoimilla kysymyksillä. Kysely lähetettiin päiväkotien johtajille ja varajohtajille, koska he ovat pääsääntöisesti vastuussa päiväkotien johtajuudesta ja laadusta ja näin ollen heillä oletettiin olevan myös tietoa pedagogisesta johtajuudesta ja sen toteutumisesta käytännössä. Ennen tutkimuksen toteutusta joidenkin päiväkotien johtajien kanssa keskusteltiin kyselyn toteutuksesta. Näiden johtajien toiveiden mukaisesti aineiston kerääminen päätettiin toteuttaa sähköpostikyselynä, koska se koettiin ajallisesti ja käytännössä helpoimmaksi järjestää. Lähes jokaisella päiväkodin johtajalla oli alaisuudessaan kaksi päiväkotia. Johtajat olivat jakaneet viikon siten, että ovat osan viikkoa toisessa ja osan viikkoa toisessa päiväkodissa. He tekivät yhteistyötä satojen perheiden kanssa ja hallinnolliset asiat ja erilaiset kokoukset veivät myös paljon työaika. Varajohtajat puolestaan työskentelivät kiinteästi suurissa lapsiryhmissä ja heidän irrottamisensa lapsiryhmästä haastattelun ajaksi koettiin haastavaksi.

Tutkimuskysymykset pedagogisesta johtajuudesta olivat:

- Mitä työnkuvaasi kuuluu?
- Mitä mielestänne pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan?
- Mistä asioista mielestänne muodostuu hyvä pedagoginen johtajuus?
- Miten pedagoginen johtajuus toteutuu arjessa?
- Mitkä asiat estävät hyvää pedagogista johtamista?
- Miten pedagogista johtajuutta voisi mielestäsi kehittää?

Tutkimustulosten mukaan pedagoginen johtajuus rakentuu useista osatekijöistä. Pedagoginen johtajuus on kaiken johtamistoiminnan perusta. Pedagoginen johtajuus on arjen johtamista ja näkyy lähes kaikessa johtajan työhön kuuluvassa päätöksenteossa. Pedagoginen johtajuus on keskustelua pedagogiikasta sekä pedagogisen toiminnan seuraamista, arvioimista ja kehittämistä yhdessä koko henkilöstön kanssa varhaiskasvatuksen sisältöalueet huomioiden. Pedagoginen johtajuus kattaa lähes kaikki johtamistoiminnan osa-alueet eli henkilöstöjohtamisen, osaamisen johtamisen, palvelujohtamisen sekä yhteistyön perheiden kanssa. Pedagogisen johtajuuden voidaan katsoa kuuluvaksi osana koko varhaiskasvatuksen systeemiä sisältäen myös lapsiryhmien muodostamisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kuvaamana pedagoginen johtajuus on laadukkaan varhaiskasvatuksen perusedellytys. Se on henkilöstön kannustamista ja tukemista laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen.

Yhteenveto

Laadukas pedagogiikka varhaiskasvatuksessa edellyttää pedagogista johtajuutta. Pedagoginen johtajuus voidaan ymmärtää laajempaan johtamiskokonaisuuteen sisältyen lasten ja henkilöstön hyvinvoinnin, yhteistyön vanhempien kanssa ja opetus- tai varhaiskasvatussuunnitelmallisen pedagogisen työn johtamisen.

Päiväkodin johtajilla ja varajohtajilla on koulutuksen ja työkokemuksen myötä näkemys pedagogisesta johtajuudesta varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkimuksen mukaan johtajat kokivat, että pedagogiselle johtajuudelle jää liian vähän aikaa, koska päiväkodin muut johtamiseen liittyvät hallinnolliset tehtävät, kuten henkilöstöhallinto, tulee hoitaa. Muiden johtajuuteen liittyvien hoidettavien asioiden takia varhaiskasvatuksen tavoitteiden ja pedagogisen johtajuuden tavoitteet voivat jäädä osin toteutumatta. Pedagogisen johtajuuden vastuuta voitaisiin jakaa esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajille.

Kun yhdistää päiväkodin johtajien ajan puutteen ja jaetun vastuun varhaiskasvatuksessa, voitaisiin pedagogisen johtajuuden kehittämistyön malliksi muodostaa pedagoginen tiimi. Pedagoginen tiimi voisi muodostua esimerkiksi varhaiskasvatustyöryhmän päiväkodin johtajasta, varajohtajasta, varhaiskasvatuksen erityisopettajasta ja yksikön varhaiskasvatuksen opettajista. Pedagoginen tiimi voisi olla työryhmä, joka keskittyy pedagogiikkaan ja ylläpitää pedagogista keskustelua työyhteisössä. Pedagogisessa tiimissä käsitellyt asiat voisivat mennä keskusteltavaksi työyhteisössä eri tahoille. Keskustelujen jälkeen asiat palautuisivat jälleen pedagogisen tiimin käsittelyyn ja sen jälkeen mahdollisesti uudelleen muokattuna koko työyhteisön käsiteltäväksi.

Mallissa pedagogisella tiimillä tarkoitetaan työyhteisön jäsenistä koottua työryhmää, kun taas pedagoginen tiimi-toiminta käsittää pedagogisen tiimin johdolla koko työyhteisössä tapahtuvan pedagogisen keskustelun sekä arviointi- ja kehittämistoiminnan. Pedagogisen tiimin avulla päiväkodin johtaja voisi jakaa pedagogista johtajuutta yksikön varhaiskasvatuksen opettajille. Varhaiskasvatuksen opettajat voisivat tiedon ryhmiin ja jakaisivat sekä kehittäisivät käsiteltyjä asioita omassa ryhmässään kaikkien siellä olevien ammattiryhmien kesken. Näin jokainen saisi mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua pedagogisten suunnitelmien tekemiseen, toteuttamiseen ja päätöksentekoon.

Lähteet

1. [^] [abcd](#) Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 14.11.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
2. [^] Haapala, M. 2019. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 14.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019111421205>

Kuvalähteet

1. [^] KUVU 1. Lapsen oikeus varhaiskasvatukseen. Teoksessa Opetushallitus. Hakupäivä 14.11.2019. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/185480_vasu_juliste_tulostettava_a3.pdf

Metatiedot

Nimeke: Pedagogisen johtajuuden rakentuminen ja sen edellytykset Oulun kaupungin pohjoisella varhaiskasvatusalueella

Tekijä: Haapala Mari; Koivisto Kaisa

Aihe, asiasanat: johtajat, johtajuus, pedagoginen johtaminen, päiväkodit, varhaiskasvatus

Tiivistelmä: Artikkelin perustuu tutkimukseen Oulun kaupungin Pohjoisen varhaiskasvatusalueen päiväkodin johtajien ja varajohtajien kokemuksista varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtajuudesta. Samalla tutkimuksessa kannustettiin päiväkodin johtajia ja varajohtajia pohtimaan omaa pedagogista johtajuuttaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden kehittämiseksi. Tutkimustehtävänä oli kuvailla, millaisia kokemuksia päiväkodinjohtajilla ja päiväkodin varajohtajilla on pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen, mitä pedagoginen johtajuus on tällä hetkellä varhaiskasvatusorganisaatioissa ja miten se näkyy työssä. Lisäksi vastauksia haettiin siihen, miten

pedagogista johtajuutta voitaisiin toteuttaa ja kehittää sekä mitkä ovat sen toteutumisen haasteita.

Tutkimuksen teoreettinen osuus liittyy taustaltaan varhaiskasvatukseen, johtajuuteen ja pedagogiseen johtamiseen päiväkodin johtajan ja varajohtajan työssä. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Aineisto koostettiin sähköpostikyselystä, johon osallistuivat Oulun kaupungin pohjoisen varhaiskasvatusalueen päiväkotien johtajat ja varajohtajat.

Tutkimustulokset osoittavat pedagogisen johtajuuden rakentuvan monen osatekijän varaan, joita ovat muun muassa arvot, konteksti, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Keskeisiksi voimavaroiksi pedagogiselle johtajuudelle nousevat riittävät aineelliset ja henkilöstöresurssit toiminnalle, organisaation luottamus sekä henkilöstöjohtamisen ja pedagogiikan johtamisen taidot. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy laajana varhaiskasvatuksen arvostuksen ja aseman sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen puolesta puhumisena. Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara ja parhaimmillaan yhteisesti jaettava vastuuta laadukkaasta varhaiskasvatuksesta kontekstin eri tasoilla.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2020-02-24

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202001303972>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

Haapala, M. & Koivisto, K. 2020. Pedagogisen johtajuuden rakentuminen ja sen edellytykset Oulun kaupungin pohjoisella varhaiskasvatusalueella. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 5. Hakupäivä xx.xx.xxxx. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202001303972>.