

**PEDAGOGINEN JOHTAJUUS
VARHAISKASVATUKSESSA**
Johtajan merkitys tiimin pedagogisessa osaamisessa

Pennanen Aino-Mari
Siira Maria

Opinnäytetyö

Sosiaaliala
Sosionomi (AMK)

2024

Sosiaali- ja
Sosionomi (AMK)

Tekijä	Pennanen Aino-Mari & Siira Maria	Vuosi 2024
Ohjaaja(t)	Anneli Ylikärppä	
Työn nimi	Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa – johtajan merkitys tiimin pedagogisessa osaamisessa	
Sivumäärä	45 + 3	

Tämä opinnäytetyö käsittelee pedagogista johtajuutta osana tiimin pedagogista osaamista varhaiskasvatuksen kontekstissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa pedagogisen johtajuuden keskeiset elementit tiimityössä ja selvittää pedagogisen johtajuuden nykytilaa tiimin osaamisen tukena. Tarkoituksenamme oli lisätä ymmärrystä johtajan merkityksestä tiimin pedagogisessa osaamisessa. Opinnäytetyömme pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten pedagogisella johtajuudella tuetaan tiimin pedagogista osaamista.

Teoreettisen viitekehyksen muodostavat pedagogiikka varhaiskasvatuksen perustana sekä pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön myötä syvennyimme tarkastelemaan pedagogista johtajuutta osana tiimin pedagogista osaamista sekä johtajan toimintatapojen merkitystä osaamisen varmistamiseksi. Pedagogisen johtajuuden ymmärtämiseksi tarvitaan kuitenkin ensin käsitys siitä, mitä itse pedagogiikka varhaiskasvatuksessa on.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää soveltaen. Aineistonkeruumenetelmänä toteutimme sähköisen kyselylomakkeen Pohjois-Suomen alueen yksityisen varhaiskasvatusorganisaation päiväkodin johtajille pedagogisesta johtajuudesta koskien tiimin pedagogista osaamista. Saimme lisäksi opinnäytetyötä varten tueksemme kyseisen organisaation toteuttaman kyselyn vastaukset koskien pedagogista johtajuutta. Aineistot analysoitiin yhtenä kokonaisuutena vastausten samankaltaisuuden vuoksi käyttäen sisällönanalyysi menetelmää.

Tulokset osoittavat keskeisimpänä pedagogisen johtajuuden toimintatapana tiimin ja johtajan välisen yhteistyön, joka on olennainen osa pedagogista osaamista. Lisäksi esille nousi pedagogisen osaamisen varmistaminen tiimeille, joka sisältää erilaisten rakenteiden luomisen ja ylläpitämisen. Tärkeää on myös pedagogisen osaamisen seuranta ja arviointi, jotka edistävät laadukkaan pedagogisen toiminnan toteutumista ja kehittymistä. Opinnäytetyön tuloksista hyötyvät jatkossa varhaiskasvatuksen työntekijät, alan opiskelijat sekä organisaatio pedagogista johtajuutta kehittäessään.

Avainsanat Pedagogiikka, pedagoginen johtaminen, tiimityö, varhaiskasvatus, yhteistyö

Author	Aino-Mari Pennanen & Maria Siira	Year	2024
Supervisor(s)	Anneli Ylikärppä		
Title	Pedagogical leadership in early childhood education – The importance of the pedagogical competence of the team		
Number of pages	45 + 3		

This thesis deals with pedagogical leadership as part of the team's pedagogical competence in the context of early childhood education. The aim of the thesis was to identify the key elements of pedagogical leadership in teamwork and to find out the current state of pedagogical leadership as part of the team's pedagogical competence. The purpose was to increase understanding of the leader's importance in the team's pedagogical competence. This thesis aims to answer the question of how pedagogical leadership supports the team's pedagogical competence.

The theoretical framework is formed by pedagogy as the basis of early childhood education and pedagogical leadership in early childhood education. With the thesis, we deepened our examination of pedagogical leadership as part of the team's pedagogical competence and the importance of the leader's ways of working to ensure competence. In order to understand pedagogical leadership, however, one first needs an understanding of what pedagogy in early childhood education itself is.

The thesis was carried out using a qualitative research method. As a data collection method, an electronic questionnaire was implemented for the kindergarten leaders of a private early childhood education organization in Northern Finland about pedagogical leadership regarding the team's pedagogical competence. In addition, for the thesis, we received the answers to a survey carried out by the organization in question regarding pedagogical leadership. The data was analyzed as a single entity due to the similarity of the answers using the content analysis method.

The results show that the most important method of pedagogical leadership is cooperation between the team and the leader, which is an essential part of pedagogical competence. Another issue was ensuring pedagogical competence for teams, which includes the creation and maintenance of various structures. It is also important to monitor and evaluate pedagogical skills, which promote the implementation and development of high-quality pedagogical activities. Early childhood education workers, students of the field, and the organization will benefit from the results of the thesis in the future when developing pedagogical leadership.

Keywords Pedagogy, pedagogical leadership, teamwork, early childhood education, cooperation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGIIKKA	7
2.1	Pedagogiikka varhaiskasvatuksen perustana	7
2.2	Varhaiskasvatuksen nykytila	8
2.3	Laadun arviointi varhaiskasvatuksessa	10
3	JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA	12
3.1	Johtamisen merkitys varhaiskasvatuksessa	12
3.2	Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen	14
3.3	Varhaiskasvatuksen jaettu pedagoginen johtaminen	16
3.4	Pedagoginen osaaminen tiimissä	18
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	21
4.1	Tavoitteet ja tarkoitus	21
4.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	22
4.3	Aineiston analysointi	24
4.4	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	27
5	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	29
5.1	Johtajuuden merkitys pedagogiselle osaamiselle	29
5.2	Pedagogisen johtajuuden merkitys tiimityölle	32
5.3	Johtopäätökset	35
6	POHDINTA	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Parrila ja Fonsén (2017, 9–11) toteavat johtajuuden olevan moninainen ilmiö, jossa varhaiskasvatuksessa korostuu pedagoginen johtajuus. Varhaiskasvatuksessa johtajalla on vastuu oman yksikkönsä pedagogiikan laadusta ja sen kehittamisestä, sekä toiminnan seurannasta ja arvioinnista. Parrila ja Fonsén (2017, 59) toteavat myös pedagogisen johtajuuden olevan yhteisen arvopohjan ja toimintatapojen löytämistä työyhteisössä. Pedagoginen johtajuus perustuu lakisääteiselle velvoitteelle, joka ohjaa asianmukaisen pedagogiikan toteuttamiseen varhaiskasvatuksessa.

Päiväkodin johtamistapa, yksikön työkulttuuri ja tiimin osaamisen tukeminen vaikuttavat merkittävästi tiimityön toimivuuteen. Johtaja tukee tiimejä esimerkiksi huolehtimalla riittävästä henkilöstöstä, tarjoamalla tiimeille pysyvyyttä ja kehittämällä kokousrakenteita. Työkulttuuri viittaa siihen, miten hyvin työntekijät ovat selvillä omista tehtävistään ja miten johtajuus jaetaan tiimeissä. Johtajan tulee myös kuunnella tiimien näkökulmia asioihin sekä asettua heidän asemaansa, jolloin hän pääsee lähemmäksi tiimin toimintaa. Johtajan tapa toimia on suora mallin antaminen tiimeille. Kaikki tiimit tarvitsevat tukea toiminnalleen. (Hautakangas 2023, 68–69; Fonsén & Parrila 2017, 135–136.)

Olemme työskennelleet pitkään varhaiskasvatuksen alalla erilaisissa työtehtävissä. Kiinnostuksemme opinnäytetyön aiheeseen on herännyt työkokemuksemme myötä. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa pedagogisen johtajuuden keskeiset elementit tiimityössä ja selvittää pedagogisen johtajuuden nykytilaa osana tiimin pedagogista osaamista. Pedagoginen johtajuus on keskeinen tekijä varhaiskasvatuksen laadun ja kehityksen kannalta. Johtajalla on merkittävä rooli tiimin pedagogisen osaamisen mahdollistajana ja kehittäjänä. Aihe on ajankohtainen varhaiskasvatuksen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tarvitaan vahvaa pedagogista johtamista, joka tukee sekä lasten oppimista että kasvattajien pedagogista osaamista. Lisäksi haluamme tarkastella, miten johtaja voi omalla toiminnallaan vahvistaa tiimin jäsenten pedagogista osaamista ja siten vaikuttaa koko varhaiskasvatusyksikön toiminnan laatuun. Tarkoituksenamme on lisätä ymmärrystä pedagogisesta johtajuudesta, sekä sen merkityksestä tiimin pedagogisessa osaamisessa. Opinnäytetyömme pyrkii vastaamaan

kysymykseen, miten pedagogisella johtajuudella tuetaan tiimin pedagogista osaamista.

Opinnäytetyössämme sovelsimme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Toteutimme sähköisen lomakekyselyn yksityisen varhaiskasvatusorganisaation päiväkodin johtajille. Kysely kohdennettiin Pohjois-Suomen alueen johtajille. Lisäksi saimme käyttöömmme kyseisen organisaation pedagogisen toiminnan arviointi -kyselyn vastaukset. Vastaajina kyselyssä olivat valtakunnallisesti yksityisen varhaiskasvatusorganisaation päiväkotien johtajat. Aineiston pohjalta ja sisällönanalyysin avulla selvitimme pedagogisen johtajuuden keskeisiä elementtejä tiimityössä. Lisäksi selvitimme johtajan toimintatapojen merkitystä tiimin pedagogisessa osaamisessa sekä johtajan ja tiimin välisen yhteistyön toteutumisessa.

2 VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGIIKKA

2.1 Pedagogiikka varhaiskasvatuksen perustana

Varhaiskasvatuksen järjestämistä säätelevät velvoitteet perustuvat Suomen perustuslakiin, varhaiskasvatuslakiin, valtioneuvoston antamaan varhaiskasvatuksesta annettuun asetukseen sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. Varhaiskasvatuksen päämääränä ja varhaiskasvatuksen lain tavoitteena on tukea lasten oppimista ja edistää jatkuvaan oppimiseen valmiutta. Tavoitteena on myös varmistaa, että kaikki lapset saavat tasavertaiset mahdollisuudet koulutukseen sekä tarjota monipuolista pedagogista toimintaa. (Opetushallitus 2022, 9, 17; Varhaiskasvatuslaki 2018/540 §3.)

Lapsen oikeuksien sopimus määrittelee lapsen oikeudet. Sopimuksen tarkoituksena on varmistaa, että kaikki lapset saavat perusoikeudet ja hyvinvoinnin. (Opetushallitus 2024b.) Lapsen oikeuksien sopimuksen periaatteet ovat tiiviisti kietoutuneet varhaiskasvatukseen, jossa keskeistä on hoivan ja opetuksen yhdistäminen (Turja & Vuorisalo 2017, 38).

Varhaiskasvatuksen määritelmässä korostetaan tavoitteellisuutta, toiminnallisuutta, leikin merkitystä, suunnitelmallisuutta, vuorovaikutteisuutta sekä yhteistyötä (Alila & Ukkonen-Mikkola 2018, 3). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa pedagogiikka rakentuu arvojen, käsityksen lapsesta, lapsuudesta ja oppimisesta. Pedagogiikka viittaa suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen toimintaan lasten hyvinvoinnin ja oppimisen edistämiseksi. Sen toteutus tapahtuu ammatillisesti johdettuna ja ammattihenkilöstön toimesta, näkyen varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä sekä kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudessa. Pedagogiikan merkitys korostuu varhaiskasvatuksen kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa. Tämä edellyttää pedagogista osaamista ja henkilöstön yhteistä ymmärrystä lasten oppimisen ja hyvinvoinnin tukemisesta. Toimintakulttuurin ja sen inklusiivisuuden kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tasolla. Tämä sisältää kaikki tarvittavat toimenpiteet, jotka mahdollistavat henkilöstön hyvät työolosuhteet, ammatillisen

osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen sekä pedagogisen toiminnan parantamisen. (Opetushallitus 2022, 24, 40–41.)

Pedagogiikka on olennainen käsite suomalaisessa varhaiskasvatustyössä. Toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat keskeisiä elementtejä, jotka muuttavat kasvatuksen varhaiskasvatukseksi ja edelleen pedagogiikaksi. Tavoitteiden saavuttamisen varmuus saavutetaan arvioinnin avulla, ja arviointia tehdään toiminnan jatkuvan kehittämisen tueksi. (Ahonen & Roos 2019, 12, 50.)

Pedagogiikka muodostaa perustan laadukkaalle varhaiskasvatukselle ja esiopetukselle (Sandberg 2023, 13). Pedagogiikka kattaa kasvattajan suunnittelemat toimenpiteet, opetuksen erilaiset metodit ja oppimisympäristön muokkauksen, joilla pyritään tietoisesti ja monipuolisesti vaikuttamaan oppimiseen, kehitykseen ja hyvinvointiin. Tässä kontekstissa korostuu kasvattajan tietämys lasten kasvusta ja kehityksestä, sekä hänen kykynsä havainnoida tilanteita ja ottaa huomioon yksilölliset tarpeet. (Salminen 2017, 120.) Pedagogiikka on tärkeä osa henkilöstön asiantuntemusta, ja sen osaamista halutaan jatkuvasti kehittää vastaamaan muuttuvia yhteiskunnallisia ja kasvatustieteellisiä tarpeita (Fonsén & Parrila 2017, 21).

2.2 Varhaiskasvatuksen nykytila

Suomalaisen julkisen varhaiskasvatuksen roolia on nykyään vahvistettu osaksi elinikäisen oppimisen ja koulutuksen jatkumoa. Päivittäinen varhaiskasvatustyö on muuttunut viime vuosina uusien käytäntöjen ja pedagogisten lähestymistapojen myötä. Lisäksi kuntien taloudelliset haasteet ovat kannustaneet kustannusten alentamiseen tähtääviin kokeiluihin ja tietoteknisiin sovelluksiin. Nykypäivän lapset elävät monissa samanaikaisissa ympäristöissä, joilla saattaa olla keskenään kilpailevia vaikutuksia. Nämä muutokset korostavat tarvetta kehittää varhaiskasvatuksen pedagogisia käytäntöjä. (Lipponen ym. 2013, 176.)

Varhaiskasvatuksen osalta haasteeksi on muodostumassa kelpoisen henkilöstön saatavuus koko maassa. Henkilöstön eläköityminen, tiukentuvat kelpoisuusvaatimukset ja varhaiskasvatusalan vetovoiman heikkeneminen muodostavat haasteita henkilöstöpulalle. (Valtiovarainministeriö 2020, 14.)

Vuodesta 2030 alkaen päiväkodin johtajalta vaaditaan varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, kasvatustieteen maisterin tutkinto ja johtamistaito. Lisäksi päiväkotien henkilöstörakennetta muutetaan niin, että vähintään kahdella kolmasosalla henkilöstöstä on varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, joista vähintään puolella on varhaiskasvatuksen opettajan pätevyys. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024.) Varhaiskasvatuslaki (540/2018) ei kuitenkaan määrittele päiväkodin johtajan työnkuvia, vaan työnantaja päättää niistä (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 20).

Päiväkodin johtaminen on muuttunut kunnissa viime vuosien aikana siten, että yhdellä johtajalla voi olla vastuullaan useita toimipaikkoja. Tämä kehitys on tuonut mukanaan merkittäviä lainsäädännöllisiä, hallinnollisia ja opetussuunnitelmallisia muutoksia. Lisäksi johtamiskokonaisuuksien laajeneminen muuttaa johtajan työn toteuttamista. Nykyisin johtajan työ painottuu yhä enemmän muutosjohtamiseen. Päiväkodin henkilöstölle, joka toteuttaa ja kehittää arjen kasvatustyötä, on johtajan läsnäololla suuri merkitys. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 19.)

Soukainenkin (2015) käsittelee väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen johtajuuden haasteita hajautetussa organisaatiossa. Hän tarkastelee väitöskirjassaan pedagogisen johtamisen käsitteitä, johtajien sekä työntekijöiden näkökulmasta. Hän korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä laadukkaan varhaiskasvatuksen perustana. Väitöskirjassa tutkitaan myös johtajien tarjoamaa tukea henkilöstölle ja pedagogisen tuen merkitystä yksikön toiminnassa ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.

Pedagogisen osaamisen perustana on ammatillinen pätevyys, joka rakentuu varhaiskasvatuksen ja yleisen kasvatuksen tutkittuun tietoon. Varhaiskasvatuksen tieto kasvaa ja kehittyy jatkuvasti, sen seurauksena henkilöstön on pystyttävä soveltamaan tätä uutta tietoa käytännössä. Vahva tietoperusta ja siitä nouseva ammatillinen osaaminen ovat juuri niitä tekijöitä, joita tulisi korostaa entistä enemmän yhteiskunnallisella tasolla. (Ahonen & Roos 2019, 14.)

Vaikka varhaiskasvatuksen sisällöllinen kehittäminen on vahvaa, tavoitteellinen toteuttaminen kohtaa haasteita monen muun alan tavoin myös henkilöstöpulan vuoksi. Tämä henkilöstötilanne lisää johtajien työn haasteellisuutta. Heidän

täytyy varmistaa laadukas varhaiskasvatus esimerkiksi riittämättömillä resursseilla. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 19–20.)

2.3 Laadun arviointi varhaiskasvatuksessa

Vuodesta 2015 varhaiskasvatuksen arviointi on ollut varhaiskasvatuksen järjestäjille pakollista (Hujala, Fonsén & Vlasov 2020, 326). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on arvioinut vuosina 2016–2019 varhaiskasvatussuunnitelmien toimeenpanoa Suomessa. Arvioiden perusteella voidaan todeta, että velvoittava varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on toteutunut hyvin, mutta asiakirjan asettamat tavoitteet sisällölliselle laadulle eivät kaikilta osin toteudu. (Valtiovarainministeriö 2020, 12.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että tulisi kiinnittää enemmän huomiota opetuksen ja vuorovaikutuksen laatuun henkilöstön roolissa. Karvi on vastannut tähän tarpeeseen kehittämällä varhaiskasvatukseen prosessilaadun indikaattorit, jotka auttavat arvioimaan ja kehittämään päiväkotien pedagogista toimintakulttuuria. (Havisalmi & Reunamo 2023, 53.) Arvioinnin avulla varmistetaan, että varhaiskasvatus on laadukasta ja toteuttaa sille asetetut tavoitteet (Vlasov, Siippainen, Salminen & Harkomaa 2021, 193).

Varhaiskasvatuksen laatutekijöitä voidaan jakaa rakenteellisiin tekijöihin sekä prosessitekijöihin. Rakenteellisia tekijöitä ovat muun muassa henkilöstörakenne, työaikasuunnittelu ja resurssit. Prosessilaadun keskeisin tekijä on varhaiskasvatuksen pedagoginen toiminta. Laadun arvioinnin varmistamiseksi laadun rakenteellisten ja prosessitekijöiden rinnakkainen tarkastelu on tarpeellista. (Vlasov ym. 2018, 47–48, 54.)

Prosessitekijät kuvaavat, miten varhaiskasvatuksen asetetut tavoitteet ja sisällöt konkreettisesti toteutuvat käytännössä. Ne sisältävät pedagogisen toiminnan johtamisen, suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja kehittämisen. Lisäksi ne käsittävät osallisuuden kokemukset, jotka vaikuttavat siihen, miten lapset kokevat päiväkodin arjen. Prosessitekijät heijastavat varhaiskasvatuksen tavoitteiden ja varhaiskasvatussuunnitelmien käytännön toteutumista. Ne muodostavat keskeisen osan varhaiskasvatusta, missä kasvatuksen, hoidon ja opetuksen tavoitteet käytännössä toteutuvat. (Alila 2013, 51; Karila 2016, 3, 11; Vlasov ym.

2021, 196–197.) Pelkät varhaiskasvatussyksikön hyvät fyysiset puitteet eivät takaa laadukasta varhaiskasvatusta, jos prosessitekijät eivät ole kunnossa. Myös lasten osallistumismahdollisuuksia sekä ammattilaisten ja lasten välistä vuorovaikutusta pidetään laatutekijöinä. (Raittila & Siippainen 2017, 291; Karila 2016, 27.)

Laadun arviointi ja sen perusteella tapahtuva kehittämistyö ovat keskeisiä tehtäväalueita pedagogisessa johtamisessa. Pedagoginen johtajuus kattaa kaiken varhaiskasvatuksen sisällöllisen kehittämisen ja se ulottuu myös koko henkilöstön vastuulle arvioinnin avulla. (Hujala ym. 2020, 336, 391; Ahonen & Roos 2019, 60.) Johtajuus luo tärkeitä rakenteita toiminnan suunnittelulle ja toteuttamiselle sekä pedagogiikan arvioinnin prosesseille ja kehittämiselle. Johtajan ominaisuudet, kuten tavoitesuuntautuneisuus ja hyvät yhteistyötaidot henkilöstön kanssa edistävät merkittävästi tavoitteellista varhaiskasvatustoimintaa. (Vlasov ym. 2018, 46–47.) Laadun arviointi tulee nähdä aina kehittämisen näkökulmasta (Hujala ym. 2020, 327).

Laadun määrittely on jatkuva prosessi, missä asetetaan tavoitteita, arvioidaan ja keskustellaan arvoista työyhteisössä. Hyvä johtajuus on avain arvokeskustelujen mahdollistamiseen. Laadun kehittäminen vaatii jatkuvaa panostusta asiakaslähtöisyyteen, henkilöstön osaamisen kasvattamiseen, hyvin toimivaan työyhteisöön ja johdon sitoutumiseen. Johtajan tehtäviin kuuluu myös raportointi. Se ei ainoastaan tarkoita tiedottamista ylemmille tahoille organisaation prosesseista, vaan auttaa myös johtajaa itseään valvomaan organisaatiotaan. (Soukainen 2015, 38–41.) Tiimityön onnistuminen voidaan nähdä yhtenä keskeisenä tekijänä varhaiskasvatustoiminnan laadun varmistamisessa (Ranta 2023, 9).

3 JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

3.1 Johtamisen merkitys varhaiskasvatuksessa

Johtamiskäsite kuuluu arkikieleemme sekä se liitetään keskeiseksi osaksi organisaatiokäsitettä. Johtamisen muoto vaihtelee eri toimintaympäristöissä sekä jokaisen oma näkemys johtamiskäsitteestä on erilainen. Johtajan omat kompetenssit vaikuttavat johtajuuden onnistumiseen. Niitä ovat esimerkiksi johtajan omat ominaisuudet ja näkökulmat asioihin sekä tietotaito. Johtajalla tulee olla vankka paineensietokyky sekä hänen tulee kyetä tekemään itsereflektiota. Luottamus työntekijöihin on avainasemassa. Johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta eli se on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka muodostuu omanlaisekseen eri tilanteissa. (Juuti 2013, 23–24, 40; Viitala & Jylhä 2019, 29.)

Ammattitaitoinen johtaminen on avainasemassa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa. Sen toteutumista tukee johtajan ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus, joka tulee olla vastavuoroista ja hyvälaatuista. Johtajan omilla arvoilla ja niiden liittymisellä organisaation arvoihin, on suuri merkitys työntekijöiden näkökulmasta. Selkeiden yhteisten arvojen myötä, jokainen sitoutuu paremmin työn tavoitteisiin. Johtajalla tulee olla myös ymmärrystä varhaiskasvatuksen perustehtävistä. Yhteisillä pedagogisilla näkökulmilla luodaan varhaiskasvatuksen arki ja toteutetaan laadukasta pedagogiikkaa. Johtajalla on täten keskeinen rooli toimia mentorina pedagogisissa prosesseissa. (Vlasov ym. 2018, 46, 57; Juuti 2016, 16.)

Varhaiskasvatuksessa johtajien työnkuva on tänä päivänä hyvin moniulotteinen, joka pitää sisällään erilaisia vaatimuksia. Johtajuus ei ilmene ainoastaan toimintayksiköiden tasolla. Siihen vaikuttavat myös kunnan hallinto-organisaatio, valtionhallinto, lainsäädäntö ja laajempi yhteiskunta, jotka kaikki muovaavat päiväkodin johtajuuden toteutumista. Hyvän johtajuuden piirteinä voidaan pitää kokonaisuuden hallitsemista ja hyvää henkilöstöjohtamista. Hyvä henkilöstöjohtaminen vaatii johtajalta erinomaisia vuorovaikutustaitoja ja kykyä kuunnella työntekijöitään. Hyvä johtajuus on myös työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista sekä tietämystä siitä, mistä laadukas varhaiskasvatus koostuu. Johtajan omalla toiminnalla ja toimintamalleilla onkin suoranainen vaikutus siihen,

millä tavalla henkilöstö toimii lapsiryhmissä. (Ahonen 2023, 21, 226; Halttunen 2009, 48; Ranta 2023, 40.)

Organisaatiot ovat jatkuvasti muutoksien edessä, toimintaympäristöt muuttuvat ja tulevat moniulotteisemmaksi. Yksi suuri muuttuva tekijä organisaatioiden moninaistumiselle on niiden muuttuminen hajautetuiksi organisaatioksi. Hajautettu organisaatio tarkoittaa, että työntekijät ovat eri paikoissa eri aikaan, mutta he työskentelevät yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Varhaiskasvatuksessa johtajalla voi olla useampi kuin yksi varhaiskasvatusyksikkö johdettavanaan. Tämä voi olla johtajalle suuri haaste, koska hänellä voi esimerkiksi olla työntekijöitä eri yksiköissä. Seurauksena johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhde voi heikentyä ja johtamisesta voi tulla sirpalemaista. (Soukainen 2015, 57, 60–61.) Varhaiskasvatusjärjestelmässä on huomioitava organisaatiokohtaiset erot, koska johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät vaihtelevat paikallisesti, mikä vaikuttaa myös päiväkotien johtamiseen (Kuusiholma-Linnamäki 2023, 20).

Johtajuus on täynnä erilaisia vaatimuksia, joihin vaikuttaa yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset sekä itse organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Johtajuudelle asettaa vaatimuksia muun muassa lainsäädäntö, varhaiskasvatussuunnitelma, oma esihenkilö sekä asiakkaat ja työntekijät. Vaatimukset ja niistä seuraavat haasteet voivat heikentää johtajan itsereflektointia ajanpuutteen vuoksi. (Soukainen 2015, 16, 23, 26.)

Nivala (1999, 22–25, 191–193) toteaa tutkimuksessaan päiväkodinjohtajuudesta, että johtajuus on moninainen ilmiö. Hän määrittelee päiväkodin johtajuuden käsitteiksi johtajuuden, hallintotyön, päivittäisjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja palvelujohtamisen. Näitä voidaan pitää johtamisen työn eri osa-alueina. Nivala päätyy tutkimuksessaan lopputulokseen päiväkodin johtajuuden koostuvan kahdesta laajasta tehtäväalueesta: päiväkodin sisäisestä toiminnasta ja ulkoisten suhteiden hoidosta. Johtajan vastuualueeseen kuuluvat suunnittelu, organisointi, rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen sekä ohjaus, eri toimintojen koordinointi, raportointi ja budjetoinnin hallinta (Rissanen & Hujala 2017, 83).

Muutoksen johtaminen on keskeinen osaamisalue johtajan työssä. Johtajalta odotetaan kykyä organisoida muutoksen konkreettisia toimenpiteitä sekä johtaa

prosessia. Tämä vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja työyhteisön toimintakulttuuriin. Johtajan tehtävä on tukea ja hallita jännitteitä tilanteessa, jossa uusi työn tekemisen tapa ei ole vielä selkeä työntekijöille. Muutoksen aikana syntyy uutta ajattelua, ja vanhoista toimintatavoista voi joutua luopumaan. Tämä vaatii johtajalta taitoa ohjata henkilöstön toimintaa, osaamista ja tunteita kohti yhteisiä tavoitteita. (Siippainen ym. 2021, 35.)

Karvin tuottamassa arvioinnissa vuonna 2023 arvioitiin johtamista ja sen rakenteita suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Arvioinnissa tulee selvästi esille, että johtamisenkoulutusta tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa lisää sekä siinä tulisi huomioida laajasti johtamisen eri osa-alueita. Arvioinnin tuloksien perusteella voidaan todeta, että johtajien pedagoginen asiantuntijuus on avainasemassa päivittäisen pedagogiikan toteutumisessa muuttuvissa tilanteissa. Johtajat itse toivat esille emotionaalisen turvallisuuden ja lapsen edun ensisijaisuuden tärkeyden, jotka olivat osa arvoperustaa. Pedagoginen johtaminen nähtiin myös prosessina, jossa yhdistyy arjen rakenteet esimerkiksi henkilöstösuunnittelu. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 51, 85.)

3.2 Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun perusta ja olennainen osa johtajuutta (Soukainen 2015, 19). Parrila ja Fonsén (2017, 59, 60) ovat kuvanneet kirjoituksessaan pedagogisen johtamisen prosessia. Pedagogisessa prosessissa lähdetään liikkeelle kirkastamalla työntekijöiden käsitystä varhaiskasvatustyön perustasta ja arvopohjasta. Varhaiskasvatustilanne ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat pedagogista johtajuutta sisällöllisesti. Prosessissa toiminnan ja osaamisen arviointi ja sen myötä jatkuva kehittäminen on tärkeä osa kokonaisuutta. Johtajalla tulee olla kykyä ohjata ja tukea tiimejä sekä yksilöitä kehittämään ja toteuttamaan laadukasta varhaiskasvatusta.

Varhaiskasvatustyöyksikön johtajalla on vastuu pedagogisesta johtamisesta koko työyhteisössä. Pedagogisen johtajuuden tavoitteena ja tarkoituksena on varmistaa ensiluokkainen pedagogiikka sekä turvata lapsen edun toteutuminen. (Ahonen 2023, 221; Fonsén, Pesonen & Valkonen 2021, 82.) Pedagogista johtamista voidaan kuvata johtajan vastuunottamisella

varhaiskasvatustyöstä, joka tukee myös kasvattajien työtä. Johtajan tehtävänä on myös pedagogisten tavoitteiden kehittäminen sekä tiimien hyvinvoinnin turvaaminen. Pedagogisen johtajuuden ontuminen voi kuormittaa koko työyhteisöä. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 304; Ranta 2023, 47,48.)

Pedagogiikkaa on johdettava aktiivisesti, sillä yksittäisen kasvattajan taidot eivät aina riitä, jos organisaatiokulttuuri ei tue niitä. Kasvattajien vastuuta korostetaan, mutta lopullinen vastuu toiminnan laadusta on johtajilla. Johtamisvastuu ulottuu ylemmältä tasolta toimijatasolle. Laadunarviointi on tärkeä väline varhaiskasvatuksen tilan ja kehittämishaasteiden ymmärtämisessä sekä pedagogisen johtajuuden ohjaamisessa. (Fonsén 2014, 26.)

Pedagogisella johtajalla on kyky pitää työyhteisö liikkeessä ja oppimaan koko ajan lisää. Pedagogisella johtajalla on kykyä ohjata tiimejä uusien toimintatapojen äärelle kuuntelemalla, havainnoimalla, olemalla vuorovaikutuksessa sekä palautekulttuurin avulla. Toimivalla pedagogisella johtajuudella vaikutetaan yksikön toimintaan ja annetaan työntekijöille muun muassa mahdollisuus osallisuuteen ja kehittymiseen. Pedagoginen johtajuus vaatii johtajalta itseltään aktiivista työtettä ja halua saada työyhteisö toimimaan. Johtaja vaikuttaa oman yksikkönsä lisäksi myös ympäröivään yhteiskuntaan. (Soukainen 2015, 19; Taipale 2004, 74.)

Taipale (2004, 72, 220) määrittelee väitöskirjassaan pedagogisen johtajuuden olevan johtajan kykyä johdatella tiimejä kohti yhteisiä tavoitteita sekä ylläpitämään avointa ja positiivista vuorovaikutusta koko työyhteisön välillä. Tällöin kyseessä on sosiaalinen prosessi, jossa johtaja omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöidensä oppimiseen. Taipale kuvaa pedagogiseksi johtajaksi kasvamista oppimisprosessina, joka vaatii oman ammatillisen kasvun, hallintataitojen ja itsetuntemuksen kehittymistä. Oppimisprosessiin kuuluu myös johtajan oma tahtotila olla ja toimia lähellä alaisiaan.

Fonsén ja Soukainen (2019) kirjottavat artikkelissa tutkimuksestaan kestävästä pedagogisesta johtajuudesta suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen kenttä on muuttuvassa tilassa muun muassa muuttuvan lainsäädännön myötä, joten uusia pedagogisen johtamisen malleja tulisi löytää

käytäntöön. Pedagogiikan sisäistämällä on suuri vaikutus toteutuneen pedagogiikan laatuun.

Fonsénin ja Soukaisen (2019) tutkimuksen mukaan yhtenäinen näkemys pedagogisesta johtajuudesta on vähäistä ja vaatisi yhteisiä keskusteluja aiheesta. Varhaiskasvatuksen johtajat kuitenkin tiedostavat tarpeen selkiyttää rakennetta. Heidän mukaansa johtajien tulisi myös edistää työntekijöitään toimimaan itsenäisesti pedagogiikan toteutumiseksi. Merkittävää on myös johtajien kyky muiden johtamisen ja organisaation johtamisen lisäksi johtaa myös itseään. Fonsénin ja Soukaisen mukaan varhaiskasvatuksen johtajuuden rakenne tarvitsee lisää huomiota ja selvitystä muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa varhaiskasvatuksen kentällä.

3.3 Varhaiskasvatuksen jaettu pedagoginen johtaminen

Laadukkaan jaetun johtamisen periaatteena on koko työyhteisön yhdensuuntaiset arvot ja yhteisymmärrys työn tavoitteista. Jaettu johtajuus vaatii työyhteisöltä sitoutuneisuutta sekä hyvää vuorovaikutusta ja luottamuksellisuutta. Tällöin jaettu johtajuus on mahdollista ja laadukkaasti toteutuvaa toimintaa. Tärkeää on myös johtajan kyky mukautua muuntautuviin toimintamalleihin ja tukea työntekijöitä niiden omaksumisessa. Jaetun johtajuuden avulla voidaan edesauttaa uusien toimintamallien käyttöönotto asianmukaisella tavalla. (Parrila & Fonsén 2017, 20; Jalkanen 2020, 44, 47.)

Jaettu pedagoginen johtajuus on yhteisvastuullista asiantuntijuuden jakamista työyhteisössä, joka edellyttää kaikilta osapuolilta vuorovaikutuksellista toimimista sekä yhdessä tekemistä laadukkaan varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Fonsén 2014, 33; Parrila & Mäntyjärvi 2021, 148). Jaetussa johtajuudessa johtajalla on vastuu hallinnollisesta puolesta, mutta hänellä on kykyä jakaa vastuuta koko työyhteisöön (Sarén 2021, 78). Jaettu pedagoginen johtajuus on koko työyhteisön hyvää yhteistyötä, jossa kaikki ovat osallisena ja saavat vaikuttaa työn laatuun (Fonsén 2014, 52).

Pedagogiikan laadullisessa toteuttamisessa tulee huomioida ja osallistaa koko työyhteisö yhteisten asioiden päätöksentekoon, jonka kautta päästään yhteisiin tavoitteisiin. Jaettu johtajuus ei ole töiden delegointia muille, vaan sen tarkoitus

on jakaa vastuualueita työyhteisön kesken sekä jakaa tietoa ja vastuuta kokonaisuudesta. Jaettu johtajuus ei ole pelkästään delegoitujen tehtävien hoitamista, vaan siihen sisältyy myös se, että ihmiset ottavat vastuuta oma-aloitteisesti. (Halttunen 2009, 28.) Jaettu johtajuus voi olla johtajan työväline, jonka toimivuutta tulee arvioida. Kaikki työntekijät voivat olla osa johtajuutta, kun johtaja edesauttaa osallisuuden toteutumista työyhteisössä. (Heikka 2017, 44–45; Vlasov ym. 2018, 75.) Jaetun johtajuuden ominaispiirteitä ovat vuorovaikutus, osallisuus ja jaettu asiantuntijuus (Soukainen 2015, 63).

Jaettu johtajuus on johtajuuden jakamista, jonka tarkoituksena on siirtää vastuuta myös työntekijöille. Tämän seurauksena johtajalle vapautuu enemmän resursseja johtamistyöhön. Johtajan tehtävä on koordinoida ja suunnitella jaetussa johtajuudessa vastuualueita sekä hänellä on vastuu tietoisuuden jakamisesta. Jaetun johtajuuden onnistuminen voi usein vaatia paljon aikaa, jotta johtaja ja työntekijät löytävät yhteiset toimivat toimintamallit sen toteutumiseen. Tärkeää on yhteinen keskustelu, avun pyytäminen ja johtajan antama ratkaisukeskeinen tuki. (Heikka 2017, 45; Spiik 2022, 50, 54.)

Jaetussa johtajuudessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden työhyvinvointi ja sitä kautta turvata työntekijöiden motivaation säilyminen työhön. Tärkeää on myös johtajan ja työntekijöiden tuki toisilleen, koska se vaikuttaa molempien motivaatioon. Yhteisen rakentavan keskustelun avulla voidaan yhdessä tiiminä pohtia johtamisvastuita ja niiden jakautumista työyhteisössä. Jaettu johtajuus antaa johtajalle mahdollisuuden vahvistaa koko työyhteisön osallisuutta sekä auttaa ja tukea työntekijöitä. Johtajalla on aloitteentekijän rooli edistää vuorovaikutusta sekä ylläpitää johtaja-alaissuhdetta. Jokainen johtaja rakentaa omat jaetun johtajuuden toimintamallinsa, koska ei ole olemassa yhtä jaetun johtamisen mallia. (Halttunen 2009, 30; Heikka 2017, 45; Spiik 2022, 51, 58.)

Jaetun pedagogisen johtajuuden kehittämisessä on keskeistä selkiyttää pedagogisen johtamisen tavoitteet, rakenteet ja vastuut sekä varmistaa toiminnan suunnitelmallisuus. Tärkeitä kehityskohteita ovat kasvattajien osaamisen vahvistaminen, yhteisvastuun lisääminen ja eri ammattiryhmien roolien tarkentaminen. Lisäksi pedagogista johtajuutta tukevien työvälineiden, kuten ryhmä- ja lapsikohtaisten suunnitelmien sekä tiimipalaverien rakenteiden,

kehittäminen ja ohjeistus ovat olennaisia. Vuorovaikutuksen ja toimivan tiimityön merkityksen tunnistaminen on ratkaisevaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Opetushallitus 2024a.)

3.4 Pedagoginen osaaminen tiimissä

Katzenbach ja Smith (1993) määrittelevät tiimityön ja tiimijohtamisen olevan keskeisiä tekijöitä työn tuloksellisuuden kannalta. Johtajan roolina on muodostaa toimiva ja tehokas tiimi jakamalla vastuuta tasapuolisesti kaikille jäsenille. Menestyvissä tiimeissä jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita tukemaan toistensa kasvua ja menestystä. Tiimin kehittämisen kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenet täydentävät toistensa vahvuuksia. Erilaisten ihmisten kanssa työskentely parantaa kykyä tarkastella asioita eri näkökulmista ja edistää erilaisuuden arvostamista.

Päiväkodeissa varhaiskasvatuksen työyhteisöt koostuvat tiimeistä, jotka muodostuvat luonnollisesti lapsiryhmien aikuisten kesken (Soukainen 2015, 61). Tiimin hyvä toimivuus on avainasemassa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa (Parrila & Fonsén 2017, 81). Tiimi on tiivis ja oppimiskykyinen ryhmä, joka pyrkii jatkuvaan kehitykseen. Sillä on yhteinen tavoite ja sovitut toimintatavat. Tiimi toimii suunnitelmallisesti, huomioiden kokonaisuuden. Jokainen jäsen on sitoutunut sekä yritykseen, työhön että tiimiin, ja he kantavat vastuun paitsi omasta työstään myös yhteisestä lopputuloksesta. (Taipale 2004, 83.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2022) mukaan varhaiskasvatuksen opettajat, erityisopettajat, sosionomit, lastenhoitajat ja muu henkilöstö suunnittelevat ja toteuttavat pedagogista toimintaa yhdessä. Asetetut tavoitteet määrittelevät, kuinka pedagogisella toiminnalla ja oppimisympäristöillä tuetaan lasten kehitystä, oppimista ja hyvinvointia. Pedagogiikan keskeinen rooli varhaiskasvatuksessa vaatii pedagogista asiantuntemusta sekä henkilöstön yhteistä ymmärrystä siitä, miten lasten oppimista ja hyvinvointia voidaan parhaiten edistää. Pedagogisen toiminnan perustana ovat kasvattajan omat tiedot ja taidot, varhaiskasvatukseen liittyvä ajattelu sekä laajemman kasvatusyhteisön toiminta, ammatilliset käytännöt ja toimintakulttuuri (Alila & Ukkonen-Mikkola 2018, 4).

Varhaiskasvatuksessa hyvän tiimin rakentumista voidaan pitää tavoitetilana, jonka edellytyksenä on toimiva ja hyvä tiimien johtaminen sekä saatavilla olevat työvälineet tavoitteeseen pääsemiseen. Johtajalla on hyvä kiinnittää erityisesti huomiota tiimien vuorovaikutussuhteisiin, joka myös edesauttaa hyvän esihenkilöalaissuhteen muodostumista. Hyvät vuorovaikutussuhteet tukevat koko työyhteisön työhyvinvointia. (Parrila & Mäntyjärvi 2021, 148–149.) Lisäksi johtajan läsnäololla ja tuella on suuri merkitys tiimien kannalta. Johtajan puutteellinen läsnäolo ja etäännyminen tiimeistä, saattaa aiheuttaa työyhteisössä ristiriitoja. (Ranta 2023, 42.)

Johtajan tulisi myös olla tietoinen johtamiensa tiimien toimivuudesta sekä jokaisen työntekijän henkilökohtaisista vahvuuksista. Lisäksi saavutusten ja onnistumisten esille nostaminen rakentaa tiimin itsetuntoa paremmaksi. Johtajan olisi myös hyvä selkeyttää tiimien ja yksittäisten työntekijöiden vastuualueita. Tiimityö vaatii sitoutuneisuutta kaikilta tiimissä mukana olevilta, koska ilman toimivaa tiimityötä ei voida toteuttaa laadukasta pedagogiikkaa. (Ahonen 2023, 17–18, 32; Ranta 2023, 43.)

Johtajien tärkeinä tehtävinä on organisoida toimintaa, turvata pedagogiikan mahdollistaminen sekä antaa työnohjausta. Johtajan hyvä organisointikyky takaa paremmat mahdollisuudet tiimien onnistuneelle toiminnalle ja hyvälle yhteistyölle. Tiimien muodostamisella ja rakentamisella on merkitystä toiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tiimissä on myös tärkeää selkeät tehtäväkuvat, sekä niiden arvostaminen tiimissä sekä johtajatasolla. Tiimissä varhaiskasvatuksen opettajalla voi olla haasteellista ohjata tehokkaasti tiimiä ja tiimin toimintaa, ilman vahvaa johtamistukea. (Ranta 2023, 42, 121; Ahonen 2023, 232.)

Pedagoginen johtaja ymmärtää tiiminsä tarpeet ja kyvyt, sekä pystyy arvioimaan, milloin tiimi oppii ja kehittää toimintaansa. Tämä mahdollistaa oikeanlaisen palautteen antamisen, oikeudenmukaisen toiminnan ja tärkeiden käyttäytymismallien vahvistamisen. Johtajan avoimet toimintatavat edesauttavat luottamuksellisen suhteen rakentumista johtajan ja tiimin välille. Johtajan osallistuminen tiimin toimintaan esimerkiksi tiimipalaveriin, vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä. Pedagoginen johtajuus korostaa tiimien ja yksilöiden kykyä oppia, uudistua ja hyödyntää osaamistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Se

näky myös taitona edistää jatkuvaa muutosta, ratkaisukeskeisyyttä ja yhteishenkeä. (Parrila & Fonsén 2017, 90; Taipale 2004, 76–77.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

4.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää pedagogisen johtajuuden nykytilaa osana tiimin pedagogista osaamista. Pedagoginen johtajuus on aiheena hyvin ajankohtainen. Pedagogiseen johtajuuteen halutaan panostaa ja sitä halutaan myös kehittää. Mielenkiintomme aiheeseen heräsi työkokemuksemme myötä, sekä apulaisjohtajuuskokemuksiemme myötä. Olemme työskennelleet apulaisjohtajina päiväkodin johtajan työparina useamman vuoden ajan, jonka ansiosta olemme päässeet seuraamaan päiväkodin johtajan työtä läheltä.

Olemme havainneet käytännön työelämässä pedagogisen johtajuuden merkityksellisyyden ja tärkeyden tiimityöskentelylle. Tiimin toimivuuden ja vahvistuvuuden vuoksi johtajan toiminnalla on vaikutusta kokonaisuuteen. Johtajan työ on aiemmin ennen opintoja näyttäytynyt meille enemmänkin henkilöstöjohtamisena. Opintojen ja työelämän yhdistämisen myötä pedagoginen johtajuus on tullut tutummaksi, sekä sitä kautta herättänyt uuden oppimisen ja ymmärtämisen päiväkodin johtajan työtehtävään. Päiväkodin johtajan työnkuva on hyvin moninainen. Tavoitteena on myös tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat pedagogisen johtajuuden toteutumiseen ja arvioida sen merkitystä tiimityölle.

Haluamme selvittää, millä tavalla johtaja tukee tiimin pedagogista osaamista sekä millaisia haasteita siihen liittyy. Oman kokemuksemme mukaan johtajan tuella sekä avoimella yhteisellä keskustelulla on merkittävä vaikutus tiimin toimintaan ja sitä kautta tiimin pedagogiseen osaamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa pedagogisen johtajuuden keskeiset elementit tiimityössä ja selvittää pedagogisen johtajuuden nykytilaa osana tiimin pedagogista osaamista. Tarkoituksenamme on lisätä ymmärrystä pedagogisesta johtajuudesta, sekä sen merkitystä osana tiimin pedagogista osaamista. Tavoitteenamme on myös jakaa varhaiskasvatuksen opiskelijoille ja ammattilaisille ymmärrystä päiväkodin johtajuuden moninaisuudesta.

Opinnäytetyömme pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen:

- Miten pedagogisella johtajuudella tuetaan tiimin pedagogista osaamista?

4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyömme on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla pyrimme ymmärtämään, kuvailemaan ja tulkitsemaan pedagogista johtajuutta tiimin toiminnassa kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkimuskohteemme yksilöllisten kokemusten ja näkemysten tarkastelun, mikä on olennaista pedagogisen johtajuuden kontekstissa.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä aineiston kautta. Se korostaa aineistolähtöisyyttä, mikä tarkoittaa, että tutkimus rakentuu ja kehittyy aineistosta käsin. Sen avulla voidaan kuvata ilmiötä ihmisten kokemusten kautta tai ymmärtää heidän tuottamiaan monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. Tässä lähestymistavassa käytetään usein paljon aineistossa esiintyviä käsitteitä, sanoja ja lauseita, joita haastateltavat ovat käyttäneet. (Puusa & Juuti 2020, 11; Vilkkä 2021, 11.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä. Tämä tarkoittaa, että aineistoa analysoitaessa ja tulkittaessa hyödynnetään teoreettisia käsitteitä, mutta samalla teorioita voidaan kehittää aineistosta nousevien havaintojen perusteella. Tämä myös helpottaa kerätyn tutkimusaineiston tulkintaa. Jatkuva dialogi aineiston ja teorian välillä auttaa luomaan syvällisemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä ja varmistaa, että tulkinnat perustuvat tiiviisti kerättyyn aineistoon. Lisäksi tutkija tuo mukaan oman ajattelunsa ja päättelynsä. (Puusa & Juuti 2020, 11; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6, 13–15.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa suoraan häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84.) Kyselyn voi toteuttaa esimerkiksi verkkokyselynä,

puhelimitse tai postitse lähetetyllä lomakkeella. Tavoitteena kyselyissä on, että kysytään samat asiat kaikilta vastaajilta vakioituilla kysymyksillä, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaaja voi antaa sanallisen vastauksen vapaasti, ja tavoitteena on kerätä vastaajilta spontaaneja mielipiteitä. (Vilkkä 2021, 46, 75.) Haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on ennestään kokemusta tai asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 101).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 97–98) korostavat, että aineiston analyysin kannalta on tärkeää miettiä, kuinka paljon aineistoa on hyvä kerätä. He painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti ymmärtämään ja kuvaamaan tiettyä ilmiötä, ei tekemään tilastollisia yleistyksiä. Olennaista heidän mukaansa on, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat mahdollisimman hyvin perillä aiheesta tai että heillä on siitä käytännön kokemusta.

Aineiston keruumenetelmänä käytimme sähköistä lomakekyselyä. Kysely toteutettiin Webropol työkalun avulla. Kyselymme sisälsi asteikkokysymyksiä sekä avokysymyksiä, jotka antoivat tilaa kyselyyn vastaajien omille näkemyksille ja pohdinnoille. Kyselymme toteutettiin yksityisen varhaiskasvatuksen organisaation päiväkodin johtajille Pohjois-Suomen alueella. Kysely lähetettiin yhteensä 24 päiväkodin johtajalle, vastauksia saatiin yhteensä 11 kappaletta. Sähköisellä kyselyllä saimme suuremman määrän vastauksia laajemmalta alueelta. Kyselylomakkeen avulla kartoitimme pedagogisen johtajuuden keskeisiä elementtejä tiimityössä. Selvitimme myös esihenkilöiden työtapoja, jotka tukevat tiimin pedagogista osaamista. Valitsimme kyselyn vastaajiksi päiväkodin johtajia, koska heiltä saimme ajantasaisen ja käytännön läheisen näkemyksen pedagogisesta johtamisesta tiimin pedagogisessa osaamisessa.

Yksityinen varhaiskasvatusorganisaatio toteutti myös oman kyselyn (myöhemmin; pedagoginen toiminnan arviointi) liittyen pedagogiseen arviointiin varhaiskasvatusyksiköidensä johtajille valtakunnallisesti. Kyselyssä johtajat arvioivat pedagogisen johtajuuden toteutumista. Arvioinnin pohjalta varhaiskasvatusorganisaatio kehittää pedagogista toimintaansa sekä johtamista. Pedagogisen toiminnan arviointi sisälsi suurimmaksi osaksi ainoastaan avokysymyksiä. Näitä vastauksia käytimme myös osana opinnäytetyötämme.

Vastaajia pedagogisen toiminnan arvioinnissa oli kysymyksestä riippuen noin 40–50 kappaletta. Kahden kyselyn ansiosta saimme kokonais kuvan pedagogiikan johtamisesta valtakunnallisesti sekä alueellisesti Pohjois-Suomesta.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi etenee laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnasta valmiiseen aineistoon ja sen purkamiseen tekstiksi. Aineiston analysoimiseen sisältyy aineistoon tutustuminen kerta toisensa jälkeen, aiheeseen liittyvän teorian tiedon kerääminen sekä aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen. Analysoimisessa tulee pysyä rajatussa aihealueessa, joka vastaa tutkittavaa ilmiötä. Aineiston analysoinnissa päämääränä on ymmärtää, kuvata ja selittää ilmiötä, joka on tutkimuksen kohteena sekä rakentaa tarkoituksen mukainen kokonaisuus. Selkeän kokonaisuuden myötä tutkija voi tehdä totuuden mukaisia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. On myös tärkeää, että lukija saa mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuksesta ja sen myötä syventymään kyseessä olevaan ilmiöön. (Puusa 2020, 148; Puusa & Juuti 2020, 143; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Vilkan (2021) mukaan opinnäytetyön analyysin voi jakaa neljään eri vaiheeseen, joista koostuu kokonaisuus. Vaiheet ovat tehtävänasettelu, aineiston kokoaminen, analyysi ja valmis teksti. (Vilka 2021, 91.) Käytimme opinnäytetyössämme aineiston analyysiin sisällönanalyysimenetelmää, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Sillä tarkoitetaan nähtyjen, kuultujen ja kirjoitettujen sisältöjen analysoimista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysin riittävyden määrittelee se, kuinka hyvin saadut tulokset vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan (Vilka 2021, 109).

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein niin laajoja, että niiden käsittely sellaisenaan on vaikeaa. Koodauksella pyritään saamaan aineisto käsiteltävään muotoon. Tutkimuskysymysten perusteella aineistosta etsitään tekstikokonaisuuksia, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tietoja yhdistetään koodaamalla samaa tarkoittavat asiat saman koodin alle. Samoin sellaiset asiat,

joilla on yhteinen tekijä. Koodauksen avulla aineistoa tiivistetään ja yksinkertaistetaan. (Kananen 2014, 103–104.)

Kaksi samantapaista kyselyä tuotti paljon samankaltaista tietoa ja tuloksia, joten kahden aineiston pelkistämistä helpotti koodaus. Toteutimme ennen sisällönanalyysia tämän vaiheen perinteisesti papereita ja värikyniä apuna käyttäen. Pelkistimme aineistot koodaamalla samaan aihepiiriin liittyvät asiat omiksi kokonaisuuksiksi. Koodausvaiheen jälkeen seuraa luokitteluvaihe, jossa tarkastellaan, mitkä koodit muodostavat omat ryhmänsä (Kananen 2014, 100).

Koodauksen ja luokittelun aikana pidimme silmällä tutkimuskysymystämme ja rajasimme aineistoa sen pohjalta, mitkä vastaukset vastaavat tutkimuskysymykseemme. Jaoin aineiston kahteen eri ryhmään eli luokkaan, jotka nousivat selvästi esille aineistoa luokittelemalla; käytännön toimintatapoihin pedagogisessa johtajuudessa sekä siihen, miten se näkyy tiimien kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Lähestymistapana aineiston luokitteluun käytimme aineistolähtöistä luokittelua. Aineisto täytyy jäsentää ratkaisun tai tulkinnan löytämiseksi. Aineistolähtöisessä analyysissa teksti luokitellaan aineistosta esiin nousevien teemojen perusteella. (Kananen 2014, 108; Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Analysoidessa aineistoa on tärkeää keskittyä vain tutkimuksen kannalta keskeiseen ja rajattuun aihealueeseen, vaikka kerätty aineisto sisältäisikin monia muita kiinnostavia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104).

Aineistolähtöisessä laadullisen aineiston analyysissa prosessi voidaan kuvata kolmivaiheisena: ensin aineiston redusointi eli pelkistäminen, sitten aineiston klusterointi eli ryhmittely ja lopuksi abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusointi vaiheessa aineistoa voidaan pelkistää esimerkiksi värikynien avulla yhdistellen samankaltaisia ilmaisuja sekä samalla karsia kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Klusterointi vaiheessa ryhmitellään ja yhdistellään samaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä ja luodaan alaluokkia sekä nimetään ne. Tämän jälkeen luodaan yläluokat, josta seuraa pääluokkien luominen. Abstrahointi vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta merkityksellinen tieto ja käsitteellistetään se. Tämä prosessi luo

tutkimuskohteesta kuvan muodostettujen käsitteiden avulla. Yhdistämällä näitä käsitteitä voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–93.)

Opinnäytetyömme analysointivaiheessa laadimme Wordissa taulukoita aihepiireittäin (Taulukko 1). Ensimmäiseen sarakkeeseen kirjasimme aineistosta poimitut alkuperäiset lainaukset ja toiseen sarakkeeseen tiivistimme ne lyhyempään muotoon. Tämän jälkeen etsimme aineistosta samankaltaisuuksia ja ryhmittelimme löydökset ala- ja yläluokkiin.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä

ALKUPERÄINEN LAINAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	ABSTRAHOINTI
"Olen saanut työntekijät tietoisiksi, että mitä pedagogiikka tarkoittaa. Työntekijät ovat myös tietoisia, että varhaiskasvatuksessa kaiken pitäisi perustua pedagogiikkaan. He ovat innostuneet asiasta ja huomaan ajattelun ja toiminnan muuttuneen huomioimaan pedagogisia lähtökohtia. "	Työntekijät perehdytetään pedagogiikan merkitykseen varhaiskasvatuksessa. Pedagogiset lähtökohdat otetaan paremmin huomioon.	Vuorovaikutus tiimien ja johtajan välillä Roolit ja vastuut tiimissä ja johtajana Pedagogisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta	Pedagoginen johtajuus tiimi työssä Pedagogiset strategiat ja tavoitteiden saavuttaminen Yhteistyö	Johtamisella ja yhteistyöllä on keskeinen merkitys toimivassa tiimityössä Havainnoimalla ja läsnäololla tuetaan tiimejä pedagogisessa työssä Säännöllisellä palautteella ja keskusteluilla pedagogiikkaa voidaan kehittää
"Johtaja pystyy havainnoimaan ja tietämään asioista, kun on läsnä myös arjenteleissä. Kehitysmahdollisuudet nousevat paremmin esille yhteistyön vuoksi. – Esihenkilön tulee voida luottaa."	Johtaja havaitsee ja ymmärtää asioita olemalla läsnä arjessa. Yhteistyön avulla kehitysmahdollisuudet tulevat paremmin esiin, esihenkilön luottamus lisääntyy.	Havainnointi Luottamus Palaute Arviointi	Sitoutuminen	
"Henkilökunta sitoutuu työhönsä paremmin, kun ollaan yhteistyössä asioista keskusteltu"	Henkilökunta sitoutuu paremmin avoimen keskustelukulttuurin ansiosta.	Motivaatio Avoin ilmapiiri		

4.4 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisun (2023, 11, 13) mukaan tieteellinen tutkimus saavuttaa eettisen hyväksyttävyyden ja luotettavuuden noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan näitä peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Julkaisussa painotetaan, että toiminta tulee suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida huolellisesti, noudattaen avoimen tieteen periaatteita. Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä kuuluu itse tutkijalle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151).

Hyvän tutkimustavan mukaisesti pyydetään tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta. Vaikka organisaatio antaisi luvan tutkimukseen, jokainen tutkittava tekee itsenäisen päätöksen osallistumisestaan haastatteluun tai kyselyyn sekä antaa henkilökohtaisesti suostumuksensa. Tämä varmistaa osallistujien vapaaehtoisen ja tietoisin osallistumisen tutkimukseen. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020.) Tiedon luotettavuuteen vaikuttavat olennaisesti aineiston keruu, käsittely ja asianmukainen arkistointi (Kuula 2011, 24).

Suunnittelimme opinnäytetyömme aloitusta ja etenemistä yhteistyössä yksityisen varhaiskasvatusorganisaation varhaiskasvatuksen kehittäjän kanssa. Hankimme tutkimusluvan yksityisen varhaiskasvatusorganisaation HR- ja rekrytointikoordinaattorilta. Tutkimusluvan saatuaamme laadimme Pohjois-Suomen alueen päiväkodin johtajille saatekirjeen (liite1) sähköisen lomakekyselyn liitteeksi. Saatekirjeessä kerroimme opinnäytetyömme tarkoituksesta, tavoitteista ja menetelmällisen toteutuksen sisällöstä. Saatekirjeessä kerroimme, mitä asioita pyrimme lomakekyselyllä selvittämään, miten kerättyä aineistoa käsitellään ja miten se hävitetään. Esille tuli myös, mistä valmis opinnäytetyö on luettavissa. Lisäksi saatekirjeen liitteeksi teimme tietosuojaselosteen, jossa kerroimme tietosuojakäytännöistä. Aineiston keräämisessä emme keränneet osallistujien henkilötietoja. Opinnäytetyössämme emme mainitse nimeltä yksityistä varhaiskasvatusorganisaatiota, jossa kysely on toteutettu. Näin pystyimme turvaamaan osallistujien anonymiteetin, eikä haastateltavia voida tunnistaa.

Hyvät tutkimuskäytännöt perustuvat olennaisiin periaatteisiin, kuten suunnitteluun, menetelmien käyttöön, analyysiin ja resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Nämä takaavat tutkimuksen eettisen ja älyllisen luotettavuuden. Tutkimuksen tulee olla tarkka, avoin, oikeudenmukainen ja puolueeton kaikissa vaiheissa. Monimuotoisuuden ja erilaisten näkökulmien arvostaminen on keskeistä. Tutkijalla on kokonaisvaltainen vastuu tutkimusprosessista alkaen ideasta julkaisuun. (All European Academies 2020, 4.) Olemme olleet vastuullisia ja tarkkoja opinnäytetyötä tehdessämme suunnittelusta toteutukseen, sekä tulosten esittämisessä ja kerätyn aineiston hävittämisessä. Yksityisyyden suoja ja tietojen luottamuksellisuus suojattiin anonymiteetilla. Lisäksi tietojen keräämistä minimoitiin, tiedot säilytettiin turvallisesti sekä hankimme tarvittavan tutkimusluvan.

Tietosuojasetusten noudattaminen on olennainen osa velvollisuutta suojella osallistujien yksityisyyttä ja varmistaa henkilötietojen käsittely eettisesti ja laillisesti (Tietoarkisto 2023). Tietoturva viittaa usein siihen, että varmistetaan tietojen luottamuksellisuus, eheys ja käytettävyys. Aineiston käyttäjän on huolehdittava aineiston suojaamisesta, säilyttämisestä ja hävittämisestä. (Kuula 2011, 244.) Kerroimme tutkimukseen osallistuvilla tutkimustietojen hävittämisestä asiallisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Toteuttamamme sähköisen lomakekyselyn sekä yksityisen varhaiskasvatusorganisaation pedagogisen toiminnan arviointi tuottivat samankaltaisia vastauksia pedagogisesta johtajuudesta tiimin pedagogisessa osaamisessa. Päädyimme käsittelemään aineistojen tulokset yhtenäisenä kokonaisuutena. Tutkimusaineisto on riittävää, kun uudet tapaukset eivät enää vaikuta tulkintaan (Kananen 2014, 95). Suoria lainauksia ei kuitenkaan voida opinnäytetyössämme esittää lähdeviittauksin, sillä kaikki vastaajat eivät ole vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Lainauksiin ei siis voida liittää yksittäisiä vastaajia.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

5.1 Johtajuuden merkitys pedagogiselle osaamiselle

Aineistosta nousi esille päiväkodin johtajien kokevan tiimin pedagogisen osaamisen tukemisen erittäin tärkeäksi (72 %). Loputkin vastaajista pitivät sitä tärkeänä. Kuitenkaan tiimin pedagogisen osaamisen tukeminen ei toteutunut johtajien työssä ihanteellisella tavalla. Yli puolet vastaajista arvioi pedagogisen tuen tiimityössä toteutuvan melko huonosti ja suurin osa (72 %) kokivat, ettei heillä ole tiimin pedagogisen osaamisen tukemiseen riittävästi aikaa.

Ehdottomasti tärkeimpänä pedagogisen johtajuuden toimintatapana tiimin osaamisen tukemisessa pidettiin erilaisten rakenteiden luomista ja ylläpitämistä, joissa tiimi voi keskustella pedagogisista tavoitteista, haasteista ja käytännöistä. Näistä yleisimpiä ovat erilaiset palaverikäytännöt ja koulutukset. Palaverikäytännöistä korostuivat viikkopalaverit henkilöstön kesken, tiimipalaverihin osallistuminen sekä pedagogiset palaverit ja koulutukset opettajien kesken.

Pedagogiset tavoitteet saavutetaan keskustelemalla ja arvioimalla toimintaa pedagogisissa palavereissa.

Viikkopalaverissa käydään läpi pedapalaverien asiat ja keskustellaan niissä pedagogisista asioista.

Myös päivittäiset keskustelut pedagogisista asioista henkilöstön kanssa koettiin tärkeäksi tiimin tukemisen menetelmänä.

Pedagogiset tavoitteet saavutetaan säännöllisillä keskusteluilla tiimien kanssa.

Annan tiimille ihan käytännön vinkkejä, miten pedagogiikkaa voi kehittää. Osallistun ryhmien tiimipalaverihin, jossa pääsen keskustelemaan heidän kanssaan erinäisistä asioista. Näissä hetkissä saan parhaiten annettua tukeni koko tiimille, kun kaikki tiimin jäsenet on paikalla.

Ahonen (2023, 224) korostaa, että johtajan vastuulla on varmistaa, että palaverit järjestetään oikeisiin aikoihin, mikä on olennaista pedagogisen johtamisen kannalta. Ahonen (2023, 165–166) kertoo, että tiimin tukemiseksi on suositeltavaa käyttää ryhmäsuunnitelmaa varhaiskasvatuksessa. Ryhmäsuunnitelma auttaa kaikkia tiimin jäseniä lasten kanssa työskentelyssä

sekä pedagogisen toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Se myös konkretisoi pedagogiikan käytännön toteutumisen päivittäisessä toiminnassa.

Ranta (2023, 233) myös kuvaa tiimityössä menestymistä ja tuloksia edistävän tiimipohjaiset työkäytännöt, työntekijöiden aktiivinen osallistuminen sekä joustavat työmenetelmät. Hyvin organisoituna johtaja luo puitteet näille tekijöille. Hän esimerkiksi voi varmistaa tiimien säännölliset palaverit ja edistämällä avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan päiväkodin johtajan rooli on keskeinen osallistavan toimintakulttuurin edistämässä ja ammatillisen keskustelun rakenteiden luomisessa. Johtajan tehtävänä on luoda puitteet ja rohkaista työyhteisöä kehittämään yhteistä toimintakulttuuria. Tämä toteutuu esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä ammatillisia keskusteluja. (Opetushallitus 2022, 32–33.)

Pedapalaverit pidetään säännöllisesti, joissa asetettuja tavoitteita ja kehittämiskohteita käydään läpi ja arvioidaan. Huolehdiin, että lapsen vasut ja ryhmävasut on tehty aikataulun mukaisesti. Pedagogista toiminnan suunnitelmaa hyödynnetään tiimeissä.

Aineistosta nousi esille myös pedagogisen johtajan tehtävän tärkeys yhteisten työkäytäntöjen näkyväksi tekemisessä ja selkeyttämisessä sekä niiden havainnointi ja arviointi. Jatkuva arviointi auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita ja onnistumisia. Nämä puolestaan edistävät toiminnan kehittämistä ja parantamista.

Johtaja pystyy esimerkiksi havainnoimaan ja tietämään asioista paremmin, kun hän on läsnä myös arjen tilanteissa sekä kehitysmahdollisuudet nousevat varmasti paremmin esille yhteistyön vuoksi.

Tärkeäksi koettiin myös oppivan yhteisön tukeminen, yhteisen toiminta-ajatuksen ja yhteisten tavoitteiden esille tuominen sekä niiden saavuttaminen. Tavoitteet tulisi olla selkeästi määritelty ja viestitty kaikille tiimin jäsenille. Kyselyyn vastaajien mukaan tavoitteiden konkretisoiminen käytännön työssä auttaa ylläpitämään yhtenäistä toimintakulttuuria. Johtajan tulee edistää oppimista ja osaamisen jakamista, mikä auttaa luomaan motivoituneen tiimin. Tämä voi tapahtua järjestämällä koulutuksia, vertaistukea ja omaa esimerkkiä näyttämällä,

mallintamalla toimintaa. Kyselyiden vastaajista useampi kertoikin kannustavansa tiimiä arvioimaan ja kehittämään pedagogisia käytäntöjä. On tärkeää, että johtaja on perillä varhaiskasvatuksen perustehtävästä ja työtehtävistä. Yksi kyselyn vastaajista kertoo haluavan olla läsnä oleva johtaja arjessa.

Molemmin puoleinen tietämys mitä odotetaan ja missä mennään. Helpompi tukea kasvattajia, lapsia ja koko ryhmää, kun on käsitys nykytilanteesta. Johtajilla on kuitenkin vastuu laadukkaasta ja vasun mukaisesta pedagogiikasta talossaan.

Kasvattajat ovat innostuneita kehittämään pedagogista toimintaa, asettavat itselleen ja minulle kehittymistavoitteita, haluavat oppia uutta ja jakaa osaamistaan muille. Suurin onnistuminen on se, että meillä on hyvät palaverirakenteet arjessa ja sitä kautta foorumit, joissa viemme aktiivisesti pedagogiikkaa eteenpäin ja haastamme itseämme.

Johtajien tulee myös tuntea omien päiväkotiansa arki ja varmistaa pedagogiikan toteutuminen tavoitteiden mukaisesti (Fonsén & Parrila 2017, 33). Hyvän tuntemuksen myötä päiväkodin pedagogiset ratkaisut kuten tiimien ja ryhmien rakentaminen on luontevampaa ja onnistuneempaa. Laadun varmistaminen ja kehittäminen on pedagogisen johtajan perustehtävä varhaiskasvatuksessa. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 304–305.) Pedagogisen toiminnan tukeminen johtajan toimesta suuntaa tiimien toimintaa, edistää ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja merkityksestä sekä tukee toiminnan arviointia ja kehittymistä (Ranta 2023, 47).

Karvin (Koulutuksen arviointikeskus) arvioinnin vuodelta 2023 mukaan päiväkotien johtajat korostavat tarvetta kehittää pedagogiikan johtamista ja erityisesti vahvistaa henkilöstön pedagogista osaamista. Arvioinnissa kerrotaan, että varhaiskasvatuksen kansallisesti kasvaneet tavoitteet edellyttävät toiminnan kehittämistä ja pätevää henkilöstöä, joka pystyy vastaamaan näihin vaatimuksiin. Arvioinnissa korostetaan myös päiväkodin perustehtävää luoda puitteet henkilöstön tavoitteelliselle toiminnalle. Johtajan tulee varmistua päiväkodin toiminnan noudattavan valtakunnallisia ja paikallisia varhaiskasvatussuunnitelmia sekä edistää pedagogisten tavoitteiden toteutumista. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 19–20,52.)

Kuviossa 1 on esitetty tulokset pedagogisen johtajuuden toimintatavoista. Kuvion asiasisältö on referoitu opinnäytetyön tuloksista. Opinnäytetyöntulosten pohjalta

nousi selkeitä toimintatapoja pedagogisessa johtajuudessa osana tiimin pedagogista osaamista. Tulokset osoittautuivat hyvin käytännönläheisiksi.

Kuvio 1. Pedagogisen johtajuuden toimintatavat



5.2 Pedagogisen johtajuuden merkitys tiimityölle

Aineistoista nousi selkeästi esille esihenkilön ja tiimin välisen yhteistyön merkitys pedagogisen johtajuuden toteutumisen näkökulmasta. Avoimissa kysymyksissä nousi keskiöön vuorovaikutus ja avoin keskustelu työyhteisössä. Yhteistyön kuvattiin takaavan laadukkaan pedagogiikan toteutumisen sekä varmistavan molemmin puolisen tietämyksen yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Lisäksi molemmin puolinen luottamuksen merkitys yhteistyössä tuli esille.

Koen, että työntekijöilläni tulee olla matala kynnys tulla juttelemaan ja kertomaan minulle asioista, jotta voin parhaiten tukea heidän laadukkaan pedagogiikkansa toteutumista.

Esihenkilön tulee voida luottaa, että sovitut pedagogiset askeleet toteutuvat.

Johtaja tarvitsee työssään jatkuvasti vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen taitoa työyhteisössä. Vuorovaikutussuhde on läsnä kaikissa arkisissa kohtaamisissa ja muodollisemmissakin tilanteissa. Johtajan ja

työntekijöiden välisellä vuorovaikutussuhteella on vaikutusta organisaation toimintaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Hyvä vuorovaikutus esihenkilön ja työyhteisön välillä vaikuttaa työhön sitoutumiseen, sekä sen avulla voidaan löytää yhteistä ymmärrystä. Johtajan vuorovaikutuksellinen työote tähtää työyhteisön tukemiseen ja sen kehittämiseen, joka perustuu hyvään vuorovaikutukseen ja luottamukseen esihenkilön ja työyhteisön välillä. (Juuti 2013, 136, 140–141.) Ahonen (2023, 112) kuvaa vuorovaikutuksen olevan koko varhaiskasvatuksen sydän, joka on myös ensiluokkaisen pedagogiikan perusta.

Esihenkilön antaman palautteen koettiin olevan osa yhteistyötä ja toiminnan kehittämistä. Palautteen antamisen käsitteeseen oli liitetty myös työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivaatio työssään. Tämän koettiin vaikuttavan siihen, kuinka pedagogiikka toteutuu tiimeissä. Aineistosta tuli esille, kuinka palautteen antamisen avulla voidaan kehittää ja parantaa toimintaa.

Kehittävä sekä positiivinen palaute vie pedagogiikkaa eteenpäin, jos työntekijän motivaatio on kohdallaan.

Esimies antaa palautetta tiimeille ja yhdessä korjataan tarvittaessa kurssia.

Työyhteisön yhteistyön ja vuorovaikutuksen kannalta palautteen antamisen ja vastaanottamisen kyky on tärkeää. Palaute voi olla positiivista ja rakentavaa palautetta, jota työyhteisössä yhdessä käsitellään. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi hyvä olla osa arkea, koska silloin sen omaksuminen voi olla luontevampaa ja helpompaa. (Parrila & Mäntyjärvi 2021, 159; Salminen 2015, 148.) Palaute on myös oman työn kehittämisen näkökulmasta tärkeää (Soukainen 2015, 43).

Johtajan työhön kuuluu palautteen antaminen, jonka tulisi tapahtua vuorovaikutustilanteessa työntekijöiden kanssa. Positiivisen palautteen antamisella on suuri vaikutus työssä viihtymiseen ja työ motivaatioon. Positiivisen palautteen avulla voidaan myös oppia näkemään toimivat toimintatavat paremmin. Palaute voi kuitenkin olla myös rakentavaa tai korjaavaa palautetta. Johtajalta vaaditaan siten vuorovaikutusosaamista, kykyä kuunnella ja aidosti keskustella työntekijän kanssa antamastaan palautteesta. Näin turvataan

työntekijän motivaatio työhönsä. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4; Spiik 2022, 60, 62.)

Vuoropuhelu ja yhteinen keskustelu pedagogiikasta olivat vastaajien mielestä tuloksetta ja laadukkaan pedagogiikan toteutumisen kannalta erityisen tärkeää. Jatkuva ja avoin yhteinen keskustelu pedagogiikasta oli kokemuksen mukaan johtanut onnistuneisiin tuloksiin pedagogisessa johtamisessa sekä saanut pedagogiikan näkymään selkeämmin osana päiväkodin arkea. Yhteisen keskustelun myötä, myös työntekijöiden aktiivisuus pedagogiikan kehittämistä kohtaan on positiivinen.

Vuoropuhelua tarvitaan, jotta varhaiskasvatuksen pedagogiikka olisi mahdollisimman laadukasta.

Olen saanut työntekijät tietoiseksi, että on tällainen kuin pedagogiikka ja mitä se tarkoittaa. Työntekijät ovat myös tietoisia, että kaiken toiminnan pitäisi varhaiskasvatuksessa perustua pedagogiikkaan. He ovat innostuneet asiasta ja huomaan ajattelun ja toiminnan muuttuneen huomioimaan pedagogisia lähtökohtia.

Esihenkilön luodessa mahdollisuuksia yhteisille avoimille keskusteluille, hän mahdollistaa vuoropuhelun sekä tiedon jakamisen työyhteisössä. Johtajan oma selkeä käsitys pedagogiikasta ja sen merkityksestä sekä kehittämisestä tukee myös työntekijöiden työtä ja mahdollistaa dialogisen vuoropuhelun. (Ranta 2023, 47; Parrila & Mäntyjärvi 2021, 148.) Dialogisessa vuoropuhelussa rakennetaan yhdessä keskustelua tietyistä aiheista, kuunnellaan aidosti muita ja jaetaan ajatuksia (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 3).

Aineistosta nousi myös esille henkilökunnan ja tiimien muutosvastarinta uusia toimintamalleja ja ohjeistuksia kohtaan. Yksi vastaajista kertoi kohtaavansa vastustusta uusille toimintatavoille, koska työntekijät olisivat halunneet toimia niin kuin aina ennenkin on toimittu. Johtajat kokivat muutosvastaisuuden uusia suuntaviivoja kohtaan vaikuttavan tiimien pedagogiikan toteutumiselle sekä oman pedagogisen johtamisen onnistumiselle.

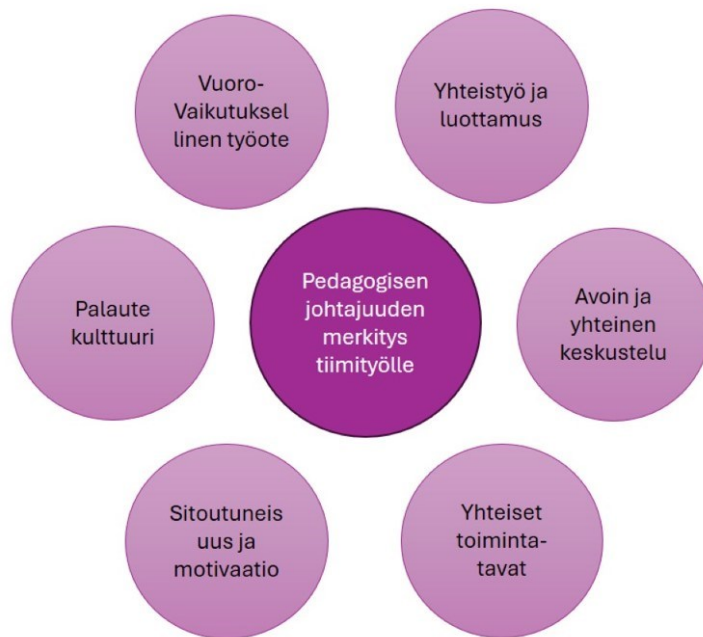
Muutosvastaisuus on tällä kaudella työllistänyt liiaksi, ja tämä on syönyt aikaa pedagogiselta tukemiselta.

Muutosprosessin aikana vanhoja ajatusmalleja ja toimintatapoja arvioidaan uudelleen, joka voi aiheuttaa muutoksia. Olennaista on käydä yhdessä

keskusteluja uusista varhaiskasvatustyön käytännöistä ja samalla jäsentää työyhteisön kanssa, mistä vanhoista tavoista tulee luopua uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä prosessi edellyttää päiväkodin johtajalta kykyä ohjata varhaiskasvatushenkilöstön toimintaa, osaamista ja tunnetta kohti yhteisiä muutostavoitteita. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 21.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu pedagogisen johtajuuden merkitystä tiimityölle. Kuvion asiasisältö on referoitu opinnäytetyön tuloksista. Opinnäytetyöntulosten pohjalta nousi konkreettisia työtapoja johtajuuden merkityksestä tiimille. Tulokset osoittautuivat yhteneväisiksi toistensa kanssa.

Kuvio 2. Pedagogisen johtajuuden merkitys tiimityölle



5.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tulokset pedagogisesta johtajuudesta tiimin pedagogisessa osaamisessa osoittavat johtajan roolin olevan ratkaiseva laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa. Opinnäytetyön tuloksiin ja teoriaan peilaten pedagoginen osaaminen edistää lasten oppimisvalmiuksia ja sosiaalista kehitystä. Tämä vähentää yhteiskunnallista eriarvoisuutta ja tukee pitkässä juoksussa yhteiskunnan hyvinvointia. Johtajan kyky tukea tiimin pedagogista osaamista ei vaikuta ainoastaan yksittäisten päiväkotien toimintaan, vaan se

heijastuu laajemmin myös yhteiskunnan tulevaisuuteen. Hyvä pedagoginen johtaminen tukee lasten oppimista, mikä on olennaista hyvinvoivan yhteiskunnan rakentumisessa.

Tuloksista havaittiin, että pedagoginen johtajuus ilmenee erityisesti tiimin ohjauksessa päivittäisessä työssä. Keskeisenä pedagogisessa johtajuudessa koettiin kyky luoda ja ylläpitää avointa ja kannustavaa ilmapiiriä tiimissä. Lisäksi tärkeäksi koettiin pedagogisen tuen ja ohjauksen tarjoaminen tiimille.

Aineistosta ilmenneet tulokset osoittavat päiväkodin johtajien kokevan ajan puutetta ja riittämättömyyden tunnetta. Erityisesti hallinnolliset tehtävät vievät paljon aikaa, mikä vähentää mahdollisuuksia keskittyä pedagogiseen johtamiseen. Tämä puolestaan vaikuttaa suoraan päiväkodin tiimien toimintaan ja laadukkaan pedagogiikan toteutumiseen. Ajan puute vaikeuttaa myös johtajan mahdollisuuksiin tarjota riittävää ohjausta ja tukea henkilöstön ammatilliseen kehittymiseen, mikä heijastuu henkilöstön motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Kahden kyselyn ansiosta saimme kattavan kuvan valtakunnallisesti pedagogisen johtamisen nykytilasta. Vastaukset olivat melko yhtenäisiä, sillä vastauksista ei löytynyt juurikaan eroavaisuuksia. Pedagoginen johtaminen ja tiimin osaamisen tukeminen nähtiin melko samankaltaisina alueesta riippumatta. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että käytännön toteutus saattaa vaihdella, riippuen toimintaympäristöstä ja henkilöstön kokoonpanosta. Pedagoginen lähestymistapa ja sen johtaminen nähdään yleisesti ottaen silti samankaltaisena kaikissa yksiköissä. Pedagogiset perusperiaatteet ja tavoitteet ohjaavat toimintaa kaikissa yksiköissä.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat myös pedagogisen johtajuuden tarvitsevan onnistuakseen henkilöstön ja tiimien aktiivista panosta. Opinnäytetyön tuloksista myös ilmenee henkilöstön muutosvastarinta uusia pedagogisia asioita kohtaan. Tämä vastarinta voi vaikeuttaa johtajan työtä saada uudet pedagogiset käytännöt ja toimintatavat käyttöön varhaiskasvatusyksiköissä. Muutoksen toteutuminen edellyttää vastavuoroista vuorovaikutusta ja avointa vuoropuhelua henkilöstön kanssa pedagogiikasta. Pedagogisen osaamisen onnistunut toteutuminen edellyttää henkilöstön kokevan osallisuutta ja ymmärtävän pedagogiset tavoitteet ja käytännöt. Vastavuoroinen vuorovaikutus mahdollistaa henkilöstön

näkemyksen ja huolenaiheiden esiintuomisen sekä varmistaa yhteisten pedagogisten päätösten tekemisen.

Aineistosta ilmeni, kuinka tärkeää on rakentaa luottamusta ja avointa ilmapiiriä, jossa henkilöstö tuntee voivansa ilmaista mielipiteensä ja osallistua pedagogisen toiminnan kehittämiseen. Tämä lisää myös sitoutumista uusiin pedagogisiin käytäntöihin, jolla voidaan puolestaan edistää varhaiskasvatuksen laadun kehittymistä. Aineistosta korostui ajatus, yhteisellä tekemisellä päästään parhaaseen lopputulokseen. Voidaan todeta hyvin toteutuneen pedagogisen johtajuuden luovan vahvan perustan tiimityölle sekä edistävän lasten oppimista ja hyvinvointia varhaiskasvatuksessa.

Havaitsimme opinnäytetyön tuloksiin syventyessä pedagogiselta johtajalta vaadittavan vahvaa pedagogista osaamista, valmentavaa ja vuorovaikutuksellista johtamista sekä kykyä edistää tiimin yhteistyötä. Lisäksi vaaditaan reflektointia sekä taitoa tukea tiimin jäsenten jatkuvaa ammatillista kasvua. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen pedagoginen johtaminen, jossa tiimi saa riittävästi tukea ja ohjausta, luo vahvan perustan pedagogisen osaamisen kehittämiseksi.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa pedagogisen johtajuuden keskeiset elementit tiimityössä ja selvittää pedagogisen johtajuuden nykytilaa osana tiimin pedagogista osaamista. Lisäksi halusimme tutkia, miten johtaja voi omalla toiminnallaan vahvistaa tiimin jäsenten pedagogista osaamista ja siten vaikuttaa koko varhaiskasvatusyksikön toiminnan laatuun. Tarkoituksenamme oli lisätä ymmärrystä pedagogisesta johtajuudesta, sekä sen merkityksestä tiimin pedagogisessa osaamisessa. Opinnäytetyömme pyrki vastaamaan kysymykseen, miten pedagogisella johtajuudella tuetaan tiimin pedagogista osaamista.

Opinnäyteprosessi on ollut mielenkiintoinen, opettavainen ja omaa ammatillista kasvua tukevaa. Samaan aikaan se on ollut myös ajoittain haastavaa. Aiheen valinta opinnäytetyölle oli alusta alkaen melko selkeä ja yhteinen, koska aiheen valinta nousi työkokemuksestamme. Kun aiheen rajaaminen oli tehty, teoriaosuus alkoi selkiintyä. Teoriatietoa aiheesta löytyi paljon, jonka takia teoriatiedon rajaaminen etenkin alkuun tuntui haastavalta. Huomasimme lähdemateriaalien samankaltaisuuden eri tutkijoiden ja kirjoittajien esittämänä. Tämä viittasi siihen, että aihetta on tutkittu laajasti joko samasta tai eri näkökulmista. HavaitSIMME aiheen olevan hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Prosessi eteni välillä vauhdillakin, mutta välillä jouduimme yhdessä pohtimaan mihin suuntaan teoriaa lähdetään viemään. Kattava ja laaja opinnäytetyösuunnitelma osoittautui prosessissa eduksemme.

Analysointimenetelmänä sisällönanalyysiin perehtyminen vei aikaa, mutta lopulta asiaan perehdyttyä se alkoi niin ikään loksahdella paikoilleen. Analyysin tekeminen aineistosta oli mielenkiintoista. Etenkin aineiston koodaaminen värikynin selkeytti aineiston purkua ja käsittelemistä. Koimme saavamme syvällisen ymmärryksen kokonaisuudesta kahden kyselyn ansiosta. Sisällönanalyysin tulokset vastasivat pitkälti odotuksiamme ja ennakkokäsityksiä aiheesta. Jäimme kuitenkin pohtimaan, kuinka aineistoista ei noussut esille työntekijöiden tai tiimien vahvuuksien hyödyntäminen aiheeseen liittyen.

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä tarkasteltaessa pohdimme, kuinka kahden kyselyn tulokset vaikuttivat tulosten analysointiin. Kahden kyselyn käyttö monimutkaisti analysointiprosessia ja vaikeutti suorien lainausten lähdeviittausten merkitsemistä. Nyt jos lähtisimme tekemään opinnäytetyötä, käyttäisimme vain yhtä kyselyä. Yhden kyselyn analysointi olisi ollut selkeämpää. Olisimme voineet erotella yksittäiset vastaajat lähdeviittauksin suoriin lainauksiin sekä koodata vastaukset vastaajien mukaan.

Aineiston tuloksia oli luontevaa peilata teorian tietoon, jotka linkittyivätkin yhteen luontevasti. Aineistosta kävi ilmi pedagogisen johtamisen olevan tärkeää ja merkityksellistä osana tiimin osaamisen tukemista. Pedagoginen johtajuus on avaintekijä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa ja tiimin pedagogisen osaamisen vahvistamisessa. Sähköisestä lomakekyselystämme saimme tuloksia tutkimuskysymykseemme kattavasti. Lisäksi pedagoginen toiminnan arviointi -kysely tuki ja syvensi ymmärrystämme pedagogisesta johtajuudesta.

Nyt jos lähtisimme toteuttamaan tämän opinnäyteprosessin uudelleen, osaisimme jäsentää prosessin tehokkaammin. Lomakekyselyn olisi voinut lähettää aiemmin vastaajille, jonka pohjalta olisi ollut alusta lähtien selkeää, mitkä teemat kerätystä aineistosta nousevat pinnalle. Uskomme, että olisimme voineet päästä hieman pienemmällä työmäärällä samaan lopputulokseen. Toisaalta olemme saaneet laajemman ymmärryksen aiheesta monipuolisemmin teorian tietoon perehtyen.

Mielestämme saavutimme opinnäytetyön tavoitteet hyvin. Aineiston tulosten myötä aihe selkiintyi meille konkreettisemmin ja erityisesti siihen, miten pedagogista johtajuutta käytännössä toteutetaan tiimin pedagogisen osaamisen tukemisessa. Varhaiskasvatus ja pedagoginen osaaminen liittyvät toisiinsa hyvin vahvasti, joten niiden rinnakkainen tarkastelu oli tarpeellista. Mielestämme opinnäytetyön tulokset vastaavat asetettuun tutkimuskysymykseen. Kyselyiden avulla kerätty aineisto oli riittävää, jonka ansiosta saimme muodostettua aiheesta kokonaisvaltaisen käsityksen.

Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen vaatii johtajalta laajaa osaamista, resursseja ja tukea, joita ei aina ole välttämättä riittävästi saatavilla. Johtajat

voivat joutua tasapainoilemaan hallinnollisten tehtävien ja pedagogisen johtamisen välillä. Tällä on suoranainen vaikutus heidän kykyynsä keskittyä pedagogiseen johtamiseen. On myös syytä tarkastella, missä määrin pedagoginen johtajuus vaikuttaa tiimin jäsenten pedagogiseen osaamiseen ja motivaatioon. Vaikka johtajalla on tärkeä rooli, on myös mahdollista, että tiimin jäsenten oma ammattitaito ja henkilökohtaiset arvot vaikuttavat merkittävästi pedagogiseen laatuun. Tästä esimerkkinä on se, että miten riittämättömät resurssit vaikuttavat innovatiivisten pedagogisten ratkaisujen käyttöönottoon. On myös syytä pohtia, miten varhaiskasvatuksen nykyiset rakenteet ja lainsäädäntö tukevat tai rajoittavat pedagogisen johtajuuden kehittämistä.

Opinnäytetyön tuloksista hyötyvät jatkossa varhaiskasvatuksen työntekijät, alan opiskelijat sekä yksityinen varhaiskasvatusorganisaatio pedagogista johtajuutta kehittäessään. Olemme itse havainneet ja kokeneet työelämässä pedagogisen johtajuuden merkityksen tiimityöskentelylle, siitä syystä aihe on mielestämme ajankohtainen. Jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista olisi tutkia pedagogisen johtamisen koulutuksen vaikutusta pedagogisen johtajuuden laatuun. Lisäksi mielestämme olisi tarpeellista selvittää, miten varhaiskasvatuksen henkilöstöpula vaikuttaa pedagogisen johtajuuden korostumiseen ja sen toteuttamiseen käytännössä.

LÄHTEET

Ahonen, L. 2023. Tiimin voima varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahonen, L. & Roos, P. 2019. Iloa ja oivalluksia! Pedagogiikan arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Vaasa: Waasa Graphics Oy.

Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu: Laatupuhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Alila, K. & Ukkonen-Mikkola, T. 2018. Käsiteanalyysistä varhaiskasvatuksen pedagogiikan määrittelyyn. *Kasvatus*, 49(1), 75–81. Viitattu 15.9.2024 https://www.researchgate.net/profile/Tuulikki-Ukkonen-Mikkola/publication/337137007_Kasiteanalyysista_varhaiskasvatuksen_pedagogiikan_maarittelyyn/links/5dc67365a6fdcc575034a60e/Kasiteanalyysista-varhaiskasvatuksen-pedagogiikan-maeerittelyyn.pdf.

All European Academies. 2020. Tutkimusetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus. Berliini. Viitattu 7.3.2024 https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish_European_Code_of_Conduct_digital-final.pdf.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2020. Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Viitattu 7.3.2024 <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6prosessin%20eettiset%20suositukset%20muistilistat%20opiskelijalle%20ja%20ohjaajalle.pdf>.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2017. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. 2. painos. Juva: Bookwell Digital.

Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. 2021. Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.) *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Fonsén, E. & Soukainen, U. 2019. Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal* (2020) 48:213–222. Viitattu 25.4.2024 <https://link.springer.com/article/10.1007/s10643-019-00984-y>.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Hautakangas, M. 2023. Päiväkodin johtaja palvelevan johtajuuden pauloissa. Teoksessa S. Ranta (toim.) *Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Havisalmi, J. & Reunamo, J. 2023. Mistä varhaiskasvatuksen kaaoksessa on kysymys? *Journal of Early Childhood Education Research*. Volume 12. Issue 2, 2023. Viitattu 24.4.2024 <https://journal.fi/jecer/article/view/120383/77630>.
- Heikka, J. 2017. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettaja johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. 2. painos. Juva: Bookwell Digital.
- Hujala, E., Fonsén, E. & Vlasov, J. 2020. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2020. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jalkanen, J. 2020. *Pedagogisen johtajan kirja*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Karila, K. 2016. *Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016*. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2016:6. Viitattu 24.4.2024 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, H., Mäkelä, M. & Siippainen, A. 2023. *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 29:2023. Viitattu 20.6.2024 https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf.
- Lipponen, L., Karila, K., Estola, E., Hännikäinen, M., Raittila, R. & Rutanen, N. 2013. *Kokoava yhteenveto*. Teoksessa K. Karila & L. Lipponen (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka*. Tampere: Vastapaino Oy.
- Nivala, V. 1999. *Päiväkodin johtajuus*. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Opetushallitus 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Viitattu 23.4.2024 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf.

Opetushallitus 2024a. Jaettu pedagoginen johtajuus. Viitattu 14.9.2024 <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/OSA%203%20Jaettu%20pedagoginen%20johtajuus.pdf>.

Opetushallitus 2024b. Lapsen oikeudet. Viitattu 24.4.2024 <https://www.oph.fi/fi/lapsen-oikeudet>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024. Uusi varhaiskasvatuslaki. Viitattu 23.4.2024 <https://okm.fi/uusivarhaiskasvatuslaki>.

Parrila, S. & Fonsén, E. 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: Bookwell Digital.

Parrila, S. & Mäntyjärvi, M. 2021. Jaettu pedagoginen johtajuus ja tiiminä kehittymisen avaintekijät. Teoksessa E. Fonsén, M. Koivula, R. Korhonen & T. Ukkonen-Mikkola (toim.) Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin. Vaasa: Waasa Graphics Oy.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Raittila, R. & Siippainen, A. 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen toimintaympäristö. Teoksessa M. Koivula, A. Siippainen & P. Eerola-Pennanen (toim.) Valloittava varhaiskasvatus. Tampere: Vastapaino Oy.

Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rissanen, S. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja muutos. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 6.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Grano Oy.

Salminen, J. 2017. Kasvattaja lasten kehityksen ja oppimisen tukijana. Teoksessa M. Koivula, A. Siippainen & P. Eerola-Pennanen (toim.) Valloittava varhaiskasvatus. Tampere: Vastapaino Oy.

Sandberg, E. 2023. Pedagoginen tuki varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sarén, S. 2021. Tulevaisuustaidot varhaiskasvatuksessa. Keuruu: Otava kirjapaino.

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. 2021. "Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään". Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 23:2021. Viitattu 10.9.2024 https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Turku: Painosalama Oy.

Spiik K-J. 2022. Yhteisöohjautuvuus: jaettu johtajuus. Piispanristi: Karlex Oy.

Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tietoarkisto 2023. Aineistonhallinta. Viitattu 7.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/aineistonhallinnan-suunnittelu>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turja, L. & Vuorisalo, M. 2017. Lasten oikeudet, toimijuus ja osallisuus oppimisessa. Teoksessa M. Koivula, A. Siippainen & P. Eerola-Pennanen (toim.) Valloittava varhaiskasvatus. Tampere: Vastapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: TENK. Viitattu 7.6.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Valtiovarainministeriö. 2020. Peruspalvelujen tila 2020. Ikä- ja aluerakenteen muutoksessa, kysynnän ja kustannusten paineessa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:26. Viitattu 23.4.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162160/VM_2020_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540. Viitattu 23.4.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun

arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
Julkaisut 24:2018. Viitattu 25.4.2024
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_Perusteet-ja-suositukset_web.pdf.

Vlason, J., Siippainen, A., Salminen, J. & Harkomaa, S. 2021. Kehittävä arviointi varhaiskasvatuksen henkilöstön oman työn tukena. Teoksessa E. Fonsén, M. Koivula, R. Korhonen & T. Ukkonen-Mikkola (toim.) Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin. Vaasa: Waasa Graphics Oy.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Sähköisen lomakekyselyn kysymykset
- Liite 3. Pedagogisen toiminnan arvioinnin kysymykset

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olemme loppuvaiheen sosionomiopiskelijoita Lapin ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä, jonka aiheena on pedagoginen johtajuus tiimin pedagogisessa tukemisessa. Osana opinnäytetyötämme on anonyymi kyselytutkimus pedagogisesta tiimin tukemisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on oheisen kyselylomakkeen avulla kartoittaa pedagogisen johtajuuden keskeiset elementit tiimityössä sekä selvittää esihenkilöiden työmenetelmät, jotka tukevat ja vahvistavat tiimien pedagogiikan toteutumista.

Kysely on kohdennettu Pohjois-Suomen alueen esihenkilöille. Toivomme, että voisit käyttää hetken aikaasi ja vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on luonnollisesti vapaaehtoista ja siihen vastataan nimettömänä. Kyselyn tekemiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Kysely on avoinna 15.4.2024-26.4.2024.

Tietoja ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset julkaistaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi niistä tunnistaa ja tulokset hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Ethän kirjoita avoimiin vastauskenttiin tietoja, joista sinut voitaisiin tunnistaa. Vastaukset kerätään vain tätä opinnäytetyötä varten, johon saatekirje liittyy. Vastaamalla kyselyyn, hyväksyt että antamisia tietoja käytetään tässä opinnäytetyössä. Kysely analysoidaan ja opinnäytetyö tuloksineen julkaistaan Theseuksessa opinnäytetyön valmistuttua, josta se on vapaasti luettavissa.

Oulussa 15.4.2024

Ystävällisin terveisin:

Aino-Mari Pennanen (yhteystiedot)

Maria Siira (yhteystiedot)

Liite 2. Sähköisen lomakekyselyn kysymykset

1. Annan suostumukseni käyttää kyselyn vastauksia opinnäytetyössä.
(Tutustu tästä tietosuojailmoitukseemme ”linkki”)
2. Arvioi asteikolla koetko tiimin pedagogisen tukemisen tärkeänä työssäsi?
1–5 (ei lainkaan-erittäin tärkeäksi)
3. Arvioi asteikolla koetko, että tiimin tukemiseen on riittävästi aikaa?
1–5 (ei lainkaan-riittävästi)
4. Arvioi asteikolla kuinka tärkeäksi koet yhteistyön tiimin kanssa pedagogiikankannalta?
1–5 (en lainkaan-erittäin tärkeäksi)
5. Arvioi asteikolla toteutuuko työssäsi tiimien pedagoginen tukeminen?
1–5 (ei lainkaan-erittäin hyvin)
6. Miten tuet tiimin pedagogiikan toteutumista käytännössä?
(Avoin kysymys)
7. Miksi esihenkilön ja tiimin välinen yhteistyö on keskeistä pedagogiikan toteutumisen kannalta?
(Avoin kysymys)
8. Arvioi asteikolla kuinka tärkeänä ajattelet tiimisi kokevan pedagogisen tukesi ja ohjauksesi?
1–5 (ei lainkaan-erittäin tärkeänä)

Liite 3. Pedagogisen toiminnan arviointi kysymykset

1. Miten tuet henkilökuntaa pedagogisessa työssä?

Likert 1–5 (ei lainkaan-hyvin aktiivisesti)

2. Kuinka varmistat, että pedagogiset tavoitteet saavutetaan?

Avoin vastaus

3. Mikä on ollut suurin onnistumisesi pedagogisessa johtamisessa?

Avoin vastaus

4. Millaisia haasteita olet kohdannut pedagogisessa johtamisessa?

Avoin vastaus

5. Kuinka olet ratkaissut päiväkodin pedagogisia (pedagogisen toiminnan ongelmia) ongelmia?

Avoin vastaus

6. Miten olet saanut henkilökunnan sitoutumaan pedagogisiin tavoitteisiin?

Avoin vastaus

7. Mikä on ollut suurin oppimiskokemuksesi pedagogisessa johtamisessa?

Avoin vastaus

8. Millaisia muutoksia haluaisit tehdä pedagogiseen johtamiseen liittyen tulevaisuudessa?

Avoin vastaus

9. Millaista tukea tarvitsisit jatkossa pedagogiseen johtamiseen ja siinä onnistumiseen?

Avoin vastaus

10. Mitä muuta haluaisit sanoa pedagogisesta johtamisesta?

Avoin vastaus