

**Varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä  
pedagogisesta johtajuudesta**  
Eveliina Rantonen

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Monografiamuotoinen  
Kevätlukukausi 2023  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Rantonen, Eveliina. 2023. Varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta. Varhaiskasvatustieteen pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 56 sivua + liitteet.**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta varhaiskasvatuksen työtiimissä. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mitä pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen opettajien kertomana. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää varhaiskasvatuksen opettajien omaa rooliaan työtiiminsä pedagogisena johtajana.

Tutkimus on toteutettu laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Aineisto on kerätty salatulla turvasähköpostikyselyllä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kevään 2023 aikana. Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan (N=8) varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivaa ammattilaista. Näistä yhdellä oli maisterin tutkinto, kolmella oli kandidaatin tutkinto, kahdella oli sosionomin tutkinto ja kahdella oli lähihoitajan tutkinto. Aineiston analyysi on toteutettu laadullisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen opettajien kertomana päiväkodin johtajan pedagogista johtajuutta. Lisäksi varhaiskasvatuksen opettaja nähtiin tiiminsä pedagogisena johtajana. Tulosten mukaan varhaiskasvatuksen opettajat kaipaavat tukea tiiminsä pedagogiseen johtajuuteen niin päiväkodin johtajilta kuin muilta tiimissä työskenteleviltä. Myös pedagogiselle keskustelulle kaivataan lisää aikaa varhaiskasvatuksen kiireisen arjen keskeltä. Johtajuuden käsitettä tulee vielä selventää, jotta kaikki työntekijät ovat tietoisia pedagogisesta johtajuudesta ja siihen kuuluvista vastuista.

Asiasanat: pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatuksen pedagogiikka, tiimityö, jaettu johtajuus, kokopäiväpedagogiikka

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGINEN JOHTAJUUS.....</b>	<b>8</b>
	2.1 Varhaiskasvatuksen pedagogiikka .....	8
	2.2 Pedagoginen johtajuus.....	10
	2.3 Varhaiskasvatuksen tiimityö .....	13
	2.4 Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen työtiimissä .....	16
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>21</b>
	4.1 Tutkimukseen osallistujat.....	21
	4.2 Tutkimusaineiston keruu .....	22
	4.3 Aineiston analyysi .....	23
	4.4 Eettiset ratkaisut .....	27
<b>5</b>	<b>VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGINEN JOHTAJUUS.....</b>	<b>29</b>
	5.1 Pedagoginen vastuu.....	29
	5.2 Arjen pedagogiikka .....	33
	5.3 Jaettu johtajuus.....	35
<b>6</b>	<b>VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJA TIIMIN PEDAGOGISENA JOHTAJANA.....</b>	<b>38</b>
	6.1 Vastuu tiimin pedagogisena johtajana .....	38
	6.2 Vastuu kokopäiväpedagogiikasta.....	40
<b>7</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>42</b>
	7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	42
	7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	46

7.3 Jatkotutkimusaiheet .....	48
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>50</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>57</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tullut keskusteluissa iso ilmiö etenkin Suomen varhaiskasvatukseen viime aikoina vaikuttaneiden useiden rakenteellisten muutosten vuoksi; uusi varhaiskasvatustalaki sekä hallinnon muutokset, jotka ovat muuttaneet varhaiskasvatuksen osaksi koulutus- ja opetussektoria (Fonsèn ym., 2022, s. 3). Näillä lainsäädännöillä päivähoito muuttui tavoitteelliseksi varhaiskasvatukseksi, joka painottaa pedagogiikkaa. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan laadun vahvistamisen lisäksi ensimmäistä kertaa tuli pakolliseksi lasten ja huoltajien osallistuminen varhaiskasvatuksen pedagogiikan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. (Heikka ym., 2022, s. 1–2.) Tällä on pyritty varhaiskasvatuksessa edistämään jokaisen lapsen oppimista, kehittymistä sekä hyvinvointia (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 19). Varhaiskasvatustalain uudistuessa muokattiin myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Lapsen tavoitteellisen kasvun ja oppimisen kehittymisen lisäksi laki painottaa varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista vastuuta lapsen oppimisen mahdollisuuksissa. (Fonsèn ym., 2022, s. 3.)

Yhä enemmän on alettu painottamaan varhaiskasvatuksen opettajan vastuuta pedagogisena johtajana omassa tiimissään sekä yleisesti pedagogiikan merkitystä varhaiskasvatuksessa, jotka edellyttävät entistä enemmän pedagogista asiantuntijaosaamista varhaiskasvatuksen opettajalta (Suvanto ym., 2021, s. 86). Opettajan vastuu pedagogiikasta näyttäytyy varhaiskasvatuksen arjessa lapsiryhmän toiminnan suunnittelussa, pedagogisen toiminnan toteuttamisessa sekä sen arvioinnissa ja kehittämisessä (Opetushallitus, 2022, s. 18). Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogisen osaamisen vaatimukset ovat kasvaneet opettajan pedagogisen johtajuuden sekä lasten ja aikuisten oppimisen mahdollisuuksien kokonaisvaatimusten myötä (Suvanto ym., 2021, s. 99). Johtamisrakenteiden ja niiden toimivuuden vuoksi on kuitenkin todella tärkeää selvittää, miten varhaiskasvatuksen opettajat saadaan osaksi johtamisen

rakenteita ja millainen rooli heillä on varhaiskasvatuksessa (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 20).

Sekä Suomessa että kansainvälisestikin varhaiskasvatuksen johtajuus etsii omaa paikkaansa muuttuvissa rakenteissa ja yhteiskunnassa (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 21). On havaittu, että Suomessa varhaiskasvatuksen opettajien johtajuus on epäselvää siitäkin huolimatta, että varhaiskasvatuksen opettajien roolia pedagogisena johtajana on korostettu (Heikka ym., 2018, s. 153). Fonsènin ym. (2022, s. 15; s. 18) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa nähdään tärkeänä osa-alueena, johon tarvitaan johtajan tukea ja ohjausta sekä vaatii vahvaa ammattitaitoa. Heikan ym. (2018, s. 143) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen opettajan johtajuutta pidetään välttämättömänä päiväkodin arjessa, koska varhaiskasvatuksen johtajat eivät välttämättä ole päivittäin yksiköissä saatavissa. Tutkimuksessa koettiin myös varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtajuus osana jaettua johtajuutta muiden työntekijöiden sekä varhaiskasvatuksen johtajan kanssa. Jaettua johtajuutta sekä yhteistä vastuuta toiminnan laadun kehittämistä korostetaan entistä enemmän kansainvälisessä johtajuustutkimuksessa (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 20). Fonsènin ym. (2022, s. 18) mukaan varhaiskasvatuksen opettajien kouluttaminen ja ammatillisuuden kehittäminen nähdään tärkeänä osana pedagogisen johtajuuden ja sitä kautta laadukkaan pedagogiikan toteutumista, mikä edesauttaa myös varhaiskasvatuksen opettajien rohkeutta toteuttaa opettajuuttaan työtiimin vetäjänä.

Johtaja-käsite sisältää johtajuutta niin asiantuntijuus-, opettaja-, hanke-, organisaatio-, tiimi-, yksikkö- kuin aluetasollakin (Alava ym., 2021, luku 1). Tässä pro gradu - tutkielmassa keskitytään johtajuuteen päiväkodin tiimitasolla. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta sekä saada selville, miten sitä varhaiskasvatuksessa toteutetaan. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, mitä tiimin pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen opettajien kertomana. Näiden lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten varhaiskasvatuksen opettajat näkevät oman roolinsa pedagogisena johtajana työtiimissä. Tämän tutkimuksen avulla voidaan tuoda tietoa varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksistä pedagogisesta

johtajuudesta työtiimissä ja sitä kautta edistää varhaiskasvatuksen opettajien työskentelyä ja saada heille tukea pedagogiseen johtajuuteen. Tutkimus voi antaa myös tietoa pedagogiseen johtajuuteen liittyvistä vastuualueista ja voisi siten selkeyttää opettajien ja johtajien roolia sekä heille kuuluvaa valtaa ja vastuuta, mikä on varhaiskasvatuksessa tällä hetkellä ajankohtaista (Fonsèn ym., 2022, s. 4). Koska varhaiskasvatus on liitetty osaksi koulutusjärjestelmää vasta muutamia vuosia sitten, on tutkimus johtajuudesta vähäistä (Risku & Alava, 2021, luku 2) ja sen vuoksi tutkimukset liittyen johtamiseen ovat tärkeitä.

## 2 VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGINEN JOHTAJUUS

### 2.1 Varhaiskasvatuksen pedagogiikka

**Pedagogiikka.** Varhaiskasvatuksessa pedagogiikan ymmärtäminen on moniulotteista (Kangas ym., 2021, s. 2). Varhaiskasvatuslain (540/2018, 3§) mukaan varhaiskasvatuksen yhtenä tavoitteena on toteuttaa pedagogisesti monipuolista toimintaa. Sen tehtävänä on huolehtia lasten hyvinvoinnista sekä täydentää kotien kasvatustehtävää (Opetushallitus, 2022, s. 7). Varhaiskasvatuksessa painotetaan erityisesti pedagogiikkaa, joka muodostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuksista (Opetushallitus, 2022, s. 7) ja jossa vuorovaikutus opettajan ja lapsen välillä on merkittävää varhaiskasvatuksen pedagogiikan näkökulmasta (Kangas ym., 2021, s. 6). Koska Suomessa varhaiskasvatus nähdään yhtenä kokonaisuutena, rakentuu pedagogiikka hoidon, kasvatuksen sekä opetuksen ympärille (Karila, 2017, s. 10). Näiden edellä mainittujen turvaaminen on varhaiskasvatuksen tärkein päämäärä (Parrila & Fonsèn, 2016, s. 60).

**Varhaiskasvatuksen pedagogiikka.** Varhaiskasvatuksen opettajan työssä painotetaan voimakkaasti pedagogisia kysymyksiä, sillä pedagogiikka on kaiken ydin varhaiskasvatuksessa (Halttunen ym., 2019, s. 144). Varhaiskasvatuksen pedagogiikalla tarkoitetaan käytännön toimintaa, joka näyttäytyy aikuisten ja lasten välisessä vuorovaikutuksessa (Karila, 2017, s. 10). Kankaan ym. (2021, s. 8) mukaan pedagogiikan painottaminen varhaiskasvatuksessa vaatii kuitenkin henkilöstöltä yhteistä ymmärrystä lasten hyvinvoinnin ja oppimisen edistämisestä sekä varhaiskasvatuksen pedagogista osaamista. Varhaiskasvatuksen pedagogiikalla tarkoitetaan kasvatustoimintaa, joka sisältää kokonaisuuden lapsen hoidosta, opetuksesta ja kasvatuksesta. Vuorovaikutus, suunnitelmallisuus, osallisuus sekä tavoitteellisuus ovat tärkeässä osassa varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa. (Suvanto ym., 2021, s. 86–87.)

Varhaiskasvatuksen opettajan omalla koulutushistorialla sekä työympäristöllä on vaikutusta pedagogiikan toteuttamiseen ja sen vuoksi



pedagogiikkaa on tarkasteltava aina kulttuurikohtaisesti (Kangas ym., 2021, s. 8). Lisäksi Karilan (2013, s. 9) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan vaikuttaa kulttuuriset muutokset sekä varhaislapsuuden kasvatusinstituutiot: Tähän vaikuttaa mm. se, millainen asema kasvatusinstituutiossa työskentelevillä pedagogisilla toimijoilla on ja millaista koulutusta heiltä vaaditaan. Se, millaisena varhaislapsuuden pedagogiset oppimisympäristöt sekä arjen pedagoginen toiminta näyttäytyy, on hyvin pitkälti kiinni alan ammattilaisista. Karila ym. (2013, s. 23) painottavat myös koulutusrakenteiden muutosten vaikutusta varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan, sillä erilaisten muutosten myötä alalla on enemmän sellaisia ammattilaisia, joiden koulutusohjelma ei kohdistu ensisijaisesti varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan. On myös tärkeää huomioida, että arvot ja tavoitteet vaikuttavat varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan. Ne antavat suuntaa sille, miten pedagogiikkaa lähestytään ja miten se ymmärretään (Kangas ym., 2021, s. 8). Varhaiskasvatuksen pedagogiikka rakentuu ja muuttuu ajan myötä ja sen rakentumiseen vaikuttavat työympäristössä toimivat ammattilaiset (Lipponen ym., 2013, s. 177). Siitä huolimatta kasvattajan on oltava aina tietoinen siitä, miten toimii ja miksi (Hännikäinen, 2013, s. 51).

**Kokopäiväpedagogiikka.** Nykypäivänä on alettu puhumaan kokopäiväpedagogiikasta. Lämsän (2021, s. 80) mukaan kokopäiväpedagogiikalla tarkoitetaan varhaiskasvatuksessa niin suunniteltua kuin spontaaniakin tavoitteiden mukaista pedagogista toimintaa: Sillä ei siis tarkoiteta sitä, että opettajien tulisi suunnitella lisää opetustuokioita, vaan kaikki arkisetkin asiat nähdään tärkeänä osana varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa. Esimerkiksi siirtymät, ulkoilut ja eteisessä tapahtuvat tilanteet ovat merkityksellisiä pedagogiikan näkökulmasta (Karila, 2017, s. 10). Kokopäiväpedagogiikalla pyritään siis tukemaan lapsen kokonaisvaltaista pedagogiikkaa (Lämsä, 2021, s. 85). Tärkeää on erityisesti se, mitä toiminnassa tapahtuu, eikä niinkään se, mitä toiminta on (Karila, 2017, s. 10). Lämsän (2021, s. 82) mukaan yhdenmukaisilla toimintatavoilla pystytään varhaiskasvatuksessa keskittymään arkisiin asioihin, kuten lapsen yksilölliseen kohtaamiseen, myönteiseen vuorovaikutukseen sekä lapsen yksilöllisten tarpeiden vastaamiseen: Tällaisilla toimintatavoilla toimintaan saadaan tavoitteellisuutta

pedagogiikan suhteen sekä se antaa mahdollisuudet laadukkaaseen varhaiskasvatukseen.

Pedagogiikkaan liitetään vahvasti opetuksen ja kasvatuksen käsitteet, jossa korostuu kasvatettavan ja kasvattajan välinen vuorovaikutus ja tavoitteellisuus (Alila & Ukkonen-Mikkola, 2018, s. 77). Tässä pro gradu - tutkielmassa varhaiskasvatuksen pedagogiikka mukaillee Suvannon ym. (2021) sekä Opetushallituksen määritelmää varhaiskasvatuksen pedagogiikasta. Siinä korostuu kasvatustoiminta, joka sisältää lapsen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden. Varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan kuuluu myös suunnitelmallisuus ja osallisuus sekä lasten hyvinvoinnista huolehtiminen.

## 2.2 Pedagoginen johtajuus

Johtajuus ja johtaminen ymmärretään usein käsitteinä samaa asiaa tarkoittavaksi (Kolho & Ylitervo, 2021, luku 2), eikä varhaiskasvatuksessa johtajuuden käsitettä ole ollut helppo määrittää (Fonsèn & Parrila 2016, s. 23). Näitä johtajuuden ja johtamisen käsitteitä on käytetty toistensa vastineina suomalaisessa johtamisen kouluttamisessa (Alava ym., 2021, luku 1). Hujalan ym. (2013, s. 15) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuuden yksi yhteinen teoreettinen näkökulma puuttuu, sillä johtajuus käsitteenä on hyvin uusi. Lisäksi Roddin (2013, s. 33–34) mukaan johtajuus nähdään nykypäivänä tehokkaana, kun se on jaettu useille eri henkilöille: Koska tehokas johtajuus nähdään kokonaisvaltaisena ja vuorovaikutukseen sidottuna, vaikeuttaa se varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittelyä ja sen tutkimista.

**Pedagoginen johtajuus.** Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen laadusta ja sen kehittämisestä kannettavaa vastuuta (Fonsèn, 2017, s. 33). Hujalan ym. (2013, s. 15) sekä Fonsènin ja Parrilan (2016, s. 24) mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa nähdään koko varhaiskasvatusorganisaation yhteisenä oppimisprosessina, johon kuuluu Hujalan ym. (2013) mukaan henkilökunnan lisäksi myös lapset ja vanhemmat. Pedagoginen johtajuus on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa

kehitetään yksilön oppimista (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 24.) Heikan ym. (2018, s. 149) mukaan varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus nähdään tärkeänä tavoitteellisen pedagogiikan sekä lapsen oppimisen näkökulmasta. Varhaiskasvatuksessa johtajuudella tarkoitetaan myös yhteisten visioiden rakentamista yhdessä koko henkilöstön kanssa sekä tehtävien ja roolien selkiyttämistä (Hujala, 2013, s. 55). Myös Soukaisen (2015, s. 30) tutkimuksessa nousee esille, että selkeä visio ja sen kehittäminen antavat pohjan laadukkaalle johtajuudelle. Pedagoginen johtajuus rakentuu Mäntyjärven ja Parrilan (2021, luku 3) mukaan työyhteisön vuorovaikutussuhteissa, joihin jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa ja muokkaa siten omalla tavallaan käsitystä pedagogisesta toiminnasta: Voidaan siis ajatella, että johtajuus on näin koko ajan läsnä.

**Jaettu johtajuus.** Pedagoginen johtajuus on myös jaettua asiantuntijuutta. Sitoutuminen, yhteinen oppiminen sekä reflektiivisen keskustelun ylläpitäminen ovat pedagogiselle johtajuudelle edellytettäviä tekijöitä. (Parrila & Mäntyjärvi, 2021, s. 148–149.) Fonsènin ym. (2022, s. 2) mukaan varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus nähdään koko työtiimin yhteisenä vastuualueena, jotta korkealaatuinen pedagogiikka toteutuu varhaiskasvatuksessa. Toisin sanoen pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadusta jaettua vastuuta (Mäntyjärvi & Parrila, 2021, luku 3). Näkökulmaa jaetusta johtajuudesta korostetaan entistä enemmän kansainvälisessä johtajuustutkimuksessa (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 20), vaikka tutkimus ja keskustelu siitä on vielä vähäistä varhaiskasvatuksessa (Heikka, 2016, s. 45). Heikan (2016, s. 45) määritelmän mukaan jaettu johtajuus on pedagogista johtamista, millä tarkoitetaan useille eri henkilöille jaettua vastuuta sekä tehtäviä. Johtajuus varhaiskasvatuksessa korostuu ja sitä tulee siis jakaa jokaiselle varhaiskasvatuksen henkilöstölle (Hujala ym., 2013, s. 29) suhteessa omiin työtehtäviin ja koulutustaustaan (Fonsèn, 2017, s. 33). Jaetun johtamisen lisäksi tärkeää on myös yhteisten arvojen ja pedagogiikan luonteen luominen pedagogisen johtajuuden näkökulmasta (Fonsèn ym., 2022, s. 2). Luottamus henkilöstön ammattitaitoon, henkilöstön sitoutuminen sekä vastuun ja johtajuuden jakaminen ovat toimivan pedagogisen johtajuuden kulmakiviä (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 20).

**Päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus.** Päiväkodin johtajaa pidetään usein pedagogisena johtajana. Fonsènin ja Parrilan (2016, s. 24) mukaan pedagogiseksi johtajaksi kutsutaan henkilöä, joka vastaa pedagogiikan johtamisesta sekä pedagogisesta johtamisesta: Pedagogiikan johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa johdetaan varhaiskasvatuksen pedagogista prosessia sekä johtamista, mikä tähtää hyvään varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamiseen. Päiväkodin johtaja vastaa oman yksikkönsä toiminnasta, sen arvioinnista ja kehittämisestä sekä laadusta (Fonsèn, 2017, s. 33). Hänen tehtävänä on olla tietoinen oman yksikkönsä arjen tapahtumista, mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet ja millä tavoin pedagogiikka toteutuu yksikössä (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 32). Päiväkodin johtajan työtehtäviin kuuluu lisäksi työ- ja palveluorganisaation johtaminen, kokonaisuuden johtaminen hoidosta, kasvusta ja opetuksesta, päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen sekä osaamisen johtaminen (Soukainen, 2015, s. 34). Hän on myös vastuussa yksikön työvälineistä sekä rakenteista, jotka edistävät oppimista pedagogiikan kehittymisen näkökulmasta (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 33).

#### **Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtajuus.**

Varhaiskasvatuksen opettaja toimii puolestaan tiiminsä pedagogisena johtajana (Fonsèn, 2017, s. 33). Hänellä on vastuu yhdessä tiiminsä kanssa kehittää pedagogiikkaa (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 32). Lisäksi opettajalle kuuluu vastuu verkostoihin liittyvästä sekä moniammatillisesta toiminnasta ja vanhempien mahdollisuudesta osallistua varhaiskasvatuksen kehittämiseen (Suvanto, 2021, s. 86–87). Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen vastuuseen kuuluu myös varhaiskasvatuksesta vastaaminen sekä työtavat tiimissä (Lämsä, 2021, s. 85). Lisäksi hänen tehtävänä on tietää, minkälaisia tietoja ja taitoja lapsen on hyvä opetella ja mitkä ovat toimintatavat siihen, että lapset saadaan kiinnostumaan tärkeistä asioista (Ranta ym., 2021, s. 65). Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen asiantuntijuuteensa liittyy vahvasti ymmärrys siitä, miksi hän toimii niin kuin toimii (Karila, 2017, s. 10).

Pedagoginen johtajuus vaatii riittävää tietoa pedagogiikan laadusta kaikilta ryhmän jäseniltä. Jotta saamme riittävää tietoa laadukkaasta pedagogiikasta, tarvitaan varhaiskasvatukseen pedagogisesti päteviä opettajia ja johtajia. (Fonsèn

& Soukainen, 2020, s. 214–215.) Hujalan ym. (2013, s. 14) mukaan riittämättömyys näyttäytyy edelleen koulutuksessa johtajuuden vastuiden ottamisen osalta, vaikka vaatimukset johtajuudesta kasvaa nopeasti: Monet varhaiskasvatuksen johtajat valmistautuvat johtajuuteen omien kokemusten pohjalta varhaiskasvatuksen opettajana. Fonsènin ja Parrilan (2016, s. 29) mukaan pedagoginen johtajuus vaatii lisäksi aikaresurssia: Henkilömitoutuksen riittävyys sekä kohtuullinen johtajan vastuu vaikuttavat siihen, miten pedagogiselle pohdinnalle jää aikaa arjen keskellä. Resurssit määrittävätkin pedagogisen johtajuuden toteutumista ja sen vuoksi kunnat eivät ole samanarvoisia pedagogisen johtajuuden näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksessa tarvitaan toimivia johtamisvastuita sekä pedagogisen johtamisen rakenteita, jotta varhaiskasvatustyölle saadaan sisällytettyä suunnittelun, arvioinnin sekä kehittämisen perustaksi valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma sekä uusi varhaiskasvatuslaki (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 19–20). Waniganayaken (2013, s. 76) mukaan varhaiskasvatuksen johtajien kehittyminen on niin yksilöllinen kuin yhteinenkin vastuu varhaiskasvatuksen alalla: Se vaatii henkilökohtaista kehittämistä johtamisen oppimisessa sekä hyviä koulutusmahdollisuuksia. Myös kokemuksista oppiminen sekä johtamiseen mentorointi ovat tärkeässä roolissa. Osaava johtaja ja toimintamallit sekä selkeät johtamisen rakenteet ovat tärkeä osa jokaista työyhteisöä, jotta henkilöstön oppimista ja hyvinvointia pystytään tukemaan ja kehittämään (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 18). Aikaisemmin ylhäältä alas toteutettu johtajuuden aika on ohi ja nykypäivänä johtajuus pohjautuu jaettuun johtajuuteen, eikä johtajuutta toteuteta enää yksin (Hujala, 2013, s. 56). Johtajuus vaikuttaa todella paljon varhaiskasvatuksen laatuun (Waniganayake, 2013, s. 61), minkä vuoksi johtajuuteen on syytä panostaa.

### **2.3 Varhaiskasvatuksen tiimityö**

**Tiimityö.** Tiimityö käsitteenä on tullut varhaiskasvatukseen vasta 2000-luvun alussa. Päiväkodin tiimillä viitataan yleisesti moniammatilliseen tiimiin, joka

vastaa yksittäisen lapsiryhmän toiminnasta päiväkodissa. (Ahonen, 2023, luku 2.) Vaihtelevuutta on tiimin aikuisten määrässä (Ahonen, 2023, luku 2), mutta varhaiskasvatustlain (540/2018, 37§) mukaan tiimiin kuuluu kolme aikuista. Eri kunnat ovat kuitenkin voineet muodostaa erilaisia tiimejä ja soveltaa tiimijättelua. Esimerkiksi yhdessä lapsiryhmässä voi olla neljä aikuista, jossa työskentely suunnitellaan ja toteutetaan pareittain tiimin sisällä. Tutkimusta ei ole siitä, miten eri kunnat soveltavat tiimijättelua eri varhaiskasvatustyksiköissä. Varhaiskasvatustuksen opettajan, varhaiskasvatustuksen sosionomin sekä varhaiskasvatustuksen lastenhoitajan lisäksi moniammatillisessa tiimissä voi työskennellä myös lapsen henkilökohtainen avustaja sekä ryhmäavustaja tai varhaiskasvatustuksen erityisopettaja (Ahonen, 2023, luku 2). Tällaisissa tiimeissä monien eri ammattilaisten osaaminen on rikkaus, koska tiimi voi hyötyä jokaisen työntekijän vahvuuksista ja mielenkiinnon kohteista (Ahonen, 2023, luku 5). Koska Suomessa on kova pula varhaiskasvatustuksen opettajista, tiimeissä työskentelee tänä päivänä yleensä yksi varhaiskasvatustuksen opettaja sekä kaksi lastenhoitajaa (Ahonen, 2023, luku 2). Viimeistään vuonna 2030 on kuitenkin tavoitteena ottaa käyttöön varhaiskasvatustlain määrittämä moniammatillinen henkilöstörakenne, mikä tarkoittaa käytännössä yhtä yliopistokoulutettua varhaiskasvatustuksen opettajaa, yhtä varhaiskasvatustuksen sosionomia sekä yhtä lastenhoitajaa (Ukkonen-Mikkola ym., 2020, s. 324).

Tiimityötä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista käsin. Parrilan ja Mäntyjärven (2021, s. 165) mukaan toimivassa tiimityössä innostutaan yhdessä oppimisesta, koetaan arvostuksen tunnetta, saadaan tukea muilta tiimin jäseniltä sekä toimitaan yhdessä yhteisesti asetettuja tavoitteita kohti: Toimivaan tiimiin kuuluu epämukavistakin asioista keskusteleminen ilman, että tiimin sisälle tulee riitatilanteita. Rannan ja Uusiautin (2022, s. 83) tutkimuksen mukaan toimivassa tiimissä on kannustava ja avoin ilmapiiri ja työskentelykulttuuri. Hyvään tiimityöhön kuuluu myös huumori, joka on tukena työntekijöille myös haastavina päivinä (Parrila & Mäntyjärvi, 2021, s. 165). Myös varhaiskasvatustuksen henkilöstön pedagoginen osaaminen sekä päiväkodin johtajan tuki ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä toimivalle tiimityölle (Ranta & Uusiautti, 2022, s. 83).

Päiväkodissa työ painottuu pääsääntöisesti tiimin yhteiseen työskentelyyn, mikä korostaa entistä enemmän tiimityön toimivuutta. Tällöin myös jokaisen tiimiin kuuluvan tulee antaa oma panoksensa tiimille sekä olla halukas kehittämään itseään työntekijänä, jotta oikea suunta laadukkaalle pedagogiikalle löytyy. (Ahonen, 2023, luku 2.) Yhteisten perustehtävien hahmottaminen ja omien sekä toisten vahvuuksien tunnistaminen ovat myös edellytyksiä laadukkaalle pedagogiikalle (Fonsèn ym., 2021, s. 40). Rannan ja Uusiautin (2020, s. 83) mukaan toimiva tiimityö voi parhaimmillaan johtaa lasten myönteisiin oppimiskokemuksiin, myönteisiin suhteisiin varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja lasten vanhempien välillä sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Vaikka toimivassa tiimissä tiimin jäsenet voivat hyvin, se ei kuitenkaan edellytä, että tiimi toimisi automaattisesti, sillä pedagoginen toiminta ei välttämättä ole riittävää. Toimiva tiimityö ei myöskään synny omaamalla valtakunnallisia tavoitteita ja muita ihanteita, joita tiimityöhön ajatellaan kuuluvan. (Ahonen, 2023, luku 2.) Parrilan ja Mäntyjärven (2021, s. 148) mukaan työyhteisön ja tiimien positiivisen ilmapiirin, työhyvinvoinnin sekä yhteisöllisyyden lisäämisen eteen täytyy tehdä tavoitteellista työtä. Tiimityötä korostetaan ja se koetaan merkitykselliseksi, mutta kiinnostus tiimityön kehittämiseen ei ole ollut kuitenkaan kovin vahvaa. Näiden vuoksi työtehtävät ja vastuut on jaettava järkevästi, jotta työntekijät voivat keskittyä työn tärkeimpään osa-alueeseen eli lapsen hyvinvointiin, kasvuun ja kehitykseen. (Ahonen, 2023, luku 2.)

Varhaiskasvatuksessa toimintaa toteutetaan yhdessä moniammatillisen tiimin kanssa, jossa varhaiskasvatuksen opettaja toimii oman ryhmänsä pedagogisena johtajana (Havisalmi & Reunamo, 2023, s. 55). Opettajan tärkeimmäksi johtamistehtäväksi nähdään tiimin johtaminen, vastuun jakaminen sekä tiimin ammatillisesta tietämyksestä huolehtiminen (Heikka ym., 2018, s. 150). Vastuiden selkeyttäminen sekä selkeät tehtäväkuvat ovat helpottaneet moniammatillisissa tiimeissä työskentelyä sekä vähentäneet epätietoisuuden määrää. Tämä on ollut myös tärkeää alalla opiskelevien näkökulmasta, sillä he saavat käsitystä omasta roolistaan tiimissä tulevana varhaiskasvattajana sekä tulevat tietoiseksi varhaiskasvatuksen työtehtävistä. (Ahonen, 2023, luku 3.) Vastuut ja roolit jakautuvatkin yleensä sen mukaan, mitä

työtehtäviä työntekijän on helppo itselleen omaksua. Roolit voivat toisaalta myös haastaa tiimissä työskentelyä, jos työntekijä joutuu asettumaan sellaiseen rooliin, mikä ei sovellu itselle. Myös muuttumattomat roolit ja vastuualueet voivat koitua haasteeksi päiväkodin muuttuvassa arjessa ja samalla heikentää laadukkaan pedagogiikan toteutumista. (Ahonen, 2023, luku 7.)

**Tiimipalaverit.** Tiimipalaverit ovat tärkeä osa varhaiskasvatuksen tiimityötä. Heikan ym. (2018, s. 150) ja Halttusen ym. (2019, s. 145) mukaan varhaiskasvatuksen arjessa on tärkeää pitää viikoittain tiimipalavereita, jotta niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin pedagogiikkaa päästään yhdessä tiimin kanssa suunnittelemaan ja arvioimaan. Myös Rannan ja Uusiautin (2022, s. 81) tutkimuksessa on noussut esille säännöllisten tiimipalavereiden tärkeys, sillä se antaa mahdollisuuden jakaa lapsihavainnot sekä keskustella pedagogisesta toiminnasta. Halttusen ym. (2019, s. 146) tutkimuksessa nousee esille, että pedagogiikan ja työn kehittämisen kannalta reflektointi on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen ja suunnittelun kannalta. Tutkimuksessa ilmeni myös, että varhaiskasvatuksen tiimeissä nähdään kuitenkin eroja siinä, millä tavoin pedagogiikan käytänteitä reflektoidaan, dokumentoidaan sekä millä tavalla opettajat johtavat tiimiään. Heikan ym. (2018, s. 150) mukaan varhaiskasvatuksen opettajan tehtävänä pedagogisena johtajana on auttaa pohtimaan tiimissä, miten varhaiskasvatuksen pedagogiikalle asetetut tavoitteet toteutuvat yksittäisen lapsen kohdalla ryhmässä: Lisäksi opettajalla on tärkeä tehtävä keskittyä tiimin pedagogiikan ymmärtämiseen ja taitojen kehittämiseen. Tämä edellyttää varhaiskasvatuksen opettajalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja taitoa työskennellä ammattitaitoisesti eritaustaisten ihmisten kanssa.

## 2.4 Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen työtiimissä

Varhaiskasvatuksen opettajien johtamisvastuusta tiimin pedagogisena johtajana ollaan maailmalaajuisesti kiinnostuneita ja se on samalla lisännyt tietoisuutta varhaiskasvatuksen opettajien roolista pedagogisena johtajana (Halttunen ym., 2019, s. 145). Rannan ym. (2023, s. 1) tutkimuksen mukaan myös odotukset ovat



kasvaneet tiimijohtajuutta kohtaan ympäri maailmaa: Pedagogisen johtajuuden tärkeyttä korostetaan ja sen vuoksi tutkimustieto on lisääntynyt. Koska varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat pedagogisesta toiminnasta ryhmissään, johtavat he myös omaa tiimiään.

Suvannon ym. (2021, s. 98) mukaan pedagoginen johtajuus sekä johtamistaidot näyttäytyvät varhaiskasvatuksen opettajan osalta päivittäisissä tilanteissa, joissa hän johtaa omaa tiimiään: Opettajan vastuualueisiin kuuluu tavoitteiden mukainen pedagoginen toiminta yhdessä kasvattajatiimin kanssa sekä vastuu pedagogisen toiminnan kehittämisestä niin omassa tiimissään kuin koko päiväkotiyhteisössä. Varhaiskasvatuksen opettajalle kuuluu lisäksi päivittäisen toiminnan järjestäminen lapsiryhmässä, yhteistyö vanhempien kanssa, työtovereiden motivointi, ammatillisen oppimisen tukeminen sekä osallistuminen tiimin päätöksentekoon (Halttunen ym., 2019, s. 145). Tiimin johtajana opettajan on ymmärrettävä myös aikuisten oppimisen luonne muutoksen johtamisen sekä yhteisöllisen kehittämisen näkökulmasta (Suvanto ym., 2021, s. 98). Lisäksi myös tiimin työnjako ja pedagogiikan kehittäminen ovat tärkeitä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiikan johtamisessa (Halttunen ym., 2019, s. 145). Nämä edellä mainitut ovat osa varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista asiantuntijuutta (Suvanto ym., 2021, s. 98).

Varhaiskasvatuksen opettajan johtajuutta ei ole määritelty selkeästi. Myös vallan ja vastuun rakentuminen käytännön tasolle on epäselvää (Fonsèn ym., 2021, s. 38). Määrittelemättömyys toimenkuvissa luo epäselvyyttä vastuualueissa sekä aiheuttaa rooliristiriitaa (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 21). Tiimin johtajuusodotuksista huolimatta varhaiskasvatuksen opettajien on hankala tunnistaa itseään tiiminsä pedagogiseksi johtajaksi (Ranta ym., 2023, s. 3). Fonsènin ym. (2021, s. 38) tutkimuksessa on käynyt ilmi, että varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat pedagogiseen johtajuuteen toimenkuvan selkeää määrittelyä sekä pedagogiseen johtajuuteen tunnustamista: Jotta oma rooli tiimissä hahmottuu, on päiväkodin johtajalla tärkeä rooli tukea opettajaa sekä auttaa omalla osaamisellaan. Jos varhaiskasvatuksen opettajalta puuttuu johtajan tuki, on hänen vaikea ohjata oman tiiminsä toimintaa (Ahonen, 2023, luku 8). Pedagogisen johtajuuden vastuunkantoon vaikuttaa myös opettajan oma kyky

ottaa johtajuutta vastaan (Fonsèn ym., 2021, s. 38). Johtamisvastuita sekä -tehtäviä on tärkeä jakaa useille eri henkilöille, myös niille, joilla ei ole nimettyä johtajan asemaa (Heikka, 2016, s. 45). Selkeät tehtäväkuvat, kaikille avatut ammattiroolit sekä vallan ymmärtäminen helpottavat tiimissä työskentelyä. (Fonsèn ym., 2021, s. 38.) On kuitenkin ymmärrettävä, ettei kukaan voi olla yksin hyvä johtaja (Ahonen, 2023, luku 8). Varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat tukea päiväkodin johtajilta sekä tiedonkulku varhaiskasvatuksen johtavilta henkilöiltä on tärkeä osa varhaiskasvatuksen päivittäistä käytäntöä (Heikka, 2016, s. 47). Johtaja tarvitsee vastuun kantamiseen alaisiaan sekä hänen arvostamisensa ja tukemisen ovat tärkeitä ominaisuuksia päiväkodin laadukkaalle toiminnalle (Ahonen, 2023, luku 8).

Hyvä johtaja on tärkeä osa tehokasta tiimityöskentelyä. Hyvä tiimityö johtaa varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointiin sekä varhaiskasvatuksen laadukkaaseen pedagogiikkaan. (Kumpulainen ym., 2023, s. 75.) Varhaiskasvatuksen tiimityötä on kuitenkin tärkeä seurata ja kehittää, jotta tiedetään, toimiiko tiimi tarkoituksenmukaisesti (Ranta ym., 2023, s. 3). Lisäksi pedagogisen johtajan täytyy tietää, millaisista pedagogisista käytänteistä rakentuu laadukas pedagogiikka, jotta pedagogiikkaa ylipäätään voidaan päiväkodissa johtaa (Ahonen, 2023, luku 2).

Parrilan ja Fonsènin (2016, s. 83–84) mukaan pedagoginen vastuu lapsiryhmän toiminnasta sekä sen suunnittelusta tiimissä kuuluu vahvasti varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvaan: Näin selkeänä ei kuitenkaan näyttäydy vastuu tiimin pedagogisena johtajana, sillä kaikki opettajat eivät miellä itselleen johtajan vastuuta tiimissään. Tiimivastaavaksi nimeäminen on kuitenkin avannut vastuita opettajalle tiiminsä pedagogisena johtajana. Vaikka varhaiskasvatuksen opettajalla koetaan olevan päävastuu varhaiskasvatuksen pedagogiikan suunnittelusta ja toteutuksesta, osallistuu siihen silti yhteistyössä koko tiimi tavalla tai toisella (Heikka ym., 2018, s. 149). Tiimivastaavan nimeäminen ei vähennä muiden tiimissä toimivien tehtäviä, vaan päinvastoin selkeyttää tehtäväkuvia (Parrila & Fonsèn, 2016, s. 84).

Tiimin johtamisessa on kyse tiimin tehokkuuden edistämisestä sekä toimintakyvyn kehittämisestä. Varhaiskasvatuksen opettajien vastuuna tiiminsä

pedagogisina johtajina on ohjata tiimiään saavuttamaan pedagogiset tavoitteet sekä arvioida tiimin toimintaa. (Ranta ym., 2023, s. 4.) Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu myös huolehtia tiimipalavereista, vastata tiimisopimuksesta ja ryhmävasusta sekä toimia yhteyshenkilönä päiväkodin johtajana sekä oman tiimin kanssa (Parrila & Fonsèn, 2016, s. 85). Vaikka päiväkodin johtajalla ja varhaiskasvatuksen opettajalla on omat vastualueensa pedagogiikasta, ne linjataan ja suunnitellaan yhdessä varhaiskasvatuksen tavoitteita ajatellen (Heikka ym., 2020, s. 3).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta. Tämän teoriaosuuden perusteella voidaan sanoa, että varhaiskasvatuksen opettaja toimii tiimensä pedagogisena johtajana. Hänen pedagogiseen vastuuseensa kuuluu useita eri työtehtäviä, mutta samalla vastuita jaetaan muiden tiimissä olevien kesken. Kasvatustiimin olisikin tärkeä tarkastella tiimin toimintamalleja suhteutettuna lapsiryhmän tarpeisiin (Nyrönen & Ukkonen-Mikkola, 2021, s. 171). Tiimin kanssa yhteiset keskustelut ovat tärkeitä, vaikka varhaiskasvatuksen opettajan koetaankin olevan päävastuussa tiimensä pedagogisena johtajana. Myös päiväkodin johtajan sekä tiimin tuki on tärkeää varhaiskasvatuksen opettajalle.

### 3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta varhaiskasvatuksen työtiimissä. Tutkimukseen on tarkoitus saada varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivien näkökulmia. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, mitä pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen opettajien kertomana varhaiskasvatuksessa. Tarkoituksena on myös selvittää varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä omasta roolistaan työtiiminsä pedagogisena johtajana.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä on pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajien kertomana?
2. Minkälaisena varhaiskasvatuksen opettajat näkevät oman roolinsa pedagogisena johtajana työtiimissä?

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys kertoo, mitä pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen työtiimissä ja ketä pidetään pedagogisena johtajana. Toinen tutkimuskysymys kertoo varhaiskasvatuksen opettajien omasta roolistaan työtiiminsä pedagogisena johtajana ja siitä, millaisia vastuualueita työtiimissä jaetaan.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa tarkastellaan varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta työtiimissä ja sen vuoksi aihetta lähestytään laadullisella tutkimusotteella. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kiinnostua tutkittavien henkilökohtaisista kokemuksista, tunteista, ajatuksista sekä tutkimuksen ilmiöön liittyvistä merkityksistä (Juuti & Puusa, 2020). Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää luoda uusia käsityksiä siitä, millaisia merkityksiä ihmiset elämälleen antaa (Salmons, 2015, luku 1). Tässä tutkimuksessa esille nousee varhaiskasvatuksen opettajien ääni liittyen pedagogiseen johtajuuteen. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 25; s. 76) mukaan laadullisen tutkimuksen peruskulmakiviin kuuluu myös yksilön käsitys suhteessa ilmiöön: Siihen kuuluu myös käsitys siitä, miten toista ihmistä ymmärretään.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä mm. kyselyn ja haastattelun aineistonkeruumenetelmät. Haastattelu- ja kyselytutkimuksia käytetään erityisesti silloin, kun haluamme tietää, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla ja mitä hän ajattelee. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84.) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on käytetty sähköpostikyselyä.

### 4.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivia varhaiskasvatuksen ammattilaisia. Tutkimukseen osallistuneilta vaadittiin jonkinlainen työkokemus varhaiskasvatuksen opettajan työstä. Tutkimukseen osallistui kahdeksan (N=8) varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivaa henkilöä. Näistä yhdellä oli koulutustaustana maisterin tutkinto, kolmella oli kandidaatin tutkinto, kahdella oli sosionomin tutkinto ja kahdella oli lähihoitajan tutkinto. Tutkimukseen osallistujista käytetään pseudonyymeja eli tunnistekoodia H1, H2 jne.

Johtamistutkimus varhaiskasvatuksessa on tärkeää, jotta johtajuusosaamista voidaan varhaiskasvatuksessa kehittää. Hyvä johtajuusosaaminen voi lisäksi lisätä mm. työntekijöiden työhyvinvointia, työhön sitoutumista sekä imua varhaiskasvatuksen alalle. Varhaiskasvatuksen johtamisvastuut ovat monimuotoistuneet ja laajentuneet, joka on osaltaan luonut haasteita johtamistehtäviin (Fonsèn & Parrila, 2016, s. 17). Tämä näyttäytyy varhaiskasvatuksen arjessa työntekijöiden haasteena tunnistaa vastuuta sekä työn kuormittavuutena. Lisäksi kunnat toteuttavat varhaiskasvatusta eri tavoin, mikä nähdään alueellisena eriarvoisuutena sekä varhaiskasvatuksen ongelmana (Hakkarainen, 2020, s. 260). Kuitenkin Varhaiskasvatuslaki sekä Opetushallituksen laatima valtakunnallinen vasu ovat perustana varhaiskasvatuksen perustehtävän toteutumiseen (Parrila & Fonsèn, 2016, s. 63).

Varhaiskasvatus nähdään lapsen elinikäisen oppimisen polkuna. Samalla pedagogisen osaamisen nähdään pienentyneen, sillä vain yliopistokoulutus pohjautuu puhtaasti pedagogiikkaan. (Parrila & Fonsèn, 2016, s. 71.) Pedagogiikka nähdään nykypäivänä tärkeänä osana varhaiskasvatusikäisen lapsen kasvun, hoidon ja oppimisen kokonaisuutta. Lisäksi se nähdään pitkälti varhaiskasvatuksen opettajan vastuuna toteuttaa ja suunnitella ryhmässään pedagogista toimintaa, minkä vuoksi varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja tiimin johtamistaidot korostuvat.

## **4.2 Tutkimusaineiston keruu**

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin sähköpostikyselyllä. Alkuun kysyin tutkimuslupia tutkimuksen toteuttamista varten. Saatuani tutkimusluvut kohdekaupungilta, olin yhteydessä varhaiskasvatusyksiköiden johtajiin, joilta sain varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivien sähköpostiosoitteet. Kyselyyn oli aikaa vastata noin kolme viikkoa, jota pidensin vielä tutkimuksen aikana viikon verran. Tällä pyrin ottamaan huomioon varhaiskasvatuksessa toimivien työkiireen. Tutkimusaineiston keruun toteutin maaliskuun 2023 aikana.

Sähköpostikyselyssä oli 17 kysymystä ja näiden lisäksi kyselyn lopussa oli mahdollisuus kertoa omia näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta työtiimissä, jos kyselyn lisäksi heräsi vielä muita ajatuksia kyseistä aiheesta. Kyselyyn sai vastata avoimesti ja pohtien pedagogista johtajuutta omien näkemysten pohjalta. Kysymyksiä luodessa on oltava huolellinen niiden muotoilemisessa, sillä se toimii pohjana tutkimuksen onnistumiselle (Valli, 2018, luku 1). Loin sähköpostikyselyn teorian ja tutkimuskysymysten avulla. Lisäksi olin keskustellut aiheeseen liittyvistä kysymyksistä alan henkilöiden kanssa. Kyselyn alkuun olin selventänyt, mitä päiväkodin tiimillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Lisäksi toin esille sen, että varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta ei ole määritelty selkeästi, eikä pedagogiseen johtajuuteen ole yhtä tiettyä ratkaisua. Testasin sähköpostikyselyn toimivuuden alaa tuntevan henkilön kanssa.

Yksi sähköisten kyselyiden vahvuus on sen rakentaminen monipuoliseksi ja mahdollisimman miellyttäväksi (Valli & Perkkilä, 2018, luku 1). Sähköpostikyselyjen toteuttaminen on yleistynyt, mutta sähköisen kyselyn toteutuksessa on oltava kriittinen sen kohderyhmän vuoksi (Valli, 2018, luku 1). Sähköpostikysely valikoitui tälle tutkimukselle aineistonkeruumenetelmäksi varhaiskasvatuksen opettajien työ huomioiden. Vastaaminen tapahtui sähköisesti, eikä se sitonut opettajia osallistumaan tutkimukseen yhtenä tiettyinä päivinä. Eri ammattien välillä on kuitenkin eroja siinä, mikä aineistonkeruumenetelmä toteutuu millekin ryhmälle parhaiten (Valli & Perkkilä, 2018, luku 1).

### **4.3 Aineiston analyysi**

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 103) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmät pohjautuvat yleensä aina sisällönanalyysiin, jos kyseessä on kirjoitettu, kuultu tai nähty sisältöjen analyysi. Aineisto voidaan analysoida kolmella eri tavalla sisällönanalyysissä, joita ovat aineistolähtöinen,

teorialähtöinen sekä teoriaohjaava sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston analyysin toteutus tapahtuu samalla tavalla kuin aineistolähtöisessäkin sisällönanalyysissä. Ero näiden kahden sisällönanalyysin välillä on se, että teoriaohjaavassa käsitteet tuodaan jo aiemmin tiedettynä ilmiönä teoriasta osaksi aineistoa, kun aineistolähtöisessä ne luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133.)

Aineistoa analysoidessa tuli pitää mielessä tutkimuskysymykset sekä tutkimustehtävä. On tärkeää myös huomata, että jokaisen tutkijan oma näkökulma ja rooli vaikuttaa siihen, millaisia asioita aineistosta nostetaan esille. Puhun jatkossa varhaiskasvatuksen opettajista, vaikka tutkimukseeni on vastannut sellaisia varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivia, joilla ei ole koulutustaustana varhaiskasvatuksen opettajan pätevyyteen johtavaa tutkintoa.

Aineiston analyysi toteutetaan laadullisen sisällönanalyysin eri vaiheiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104). Aloitin aineiston analyysin lukemalla läpi kaikki varhaiskasvatuksen opettajien työssä toimivien vastaukset sähköpostikyselyyn. Tämän jälkeen pelkistin eli redusoin aineiston, joka tarkoittaa tutkimuksen näkökulmasta epäolennaisten asioiden poistamista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Tämän jälkeen aloin luokittelemaan aineistoani. Tuomi ja Sarajärven (2018, s. 105) mukaan aineiston järjestämisen yhtenä yksinkertaisempaan muotoon pidetään luokittelua. Nostin aineistosta esille tutkimukseni näkökulmasta kiinnostavimmat vastaukset sekä ne vastaukset, jotka toistuvat vastauksissa useasti. Näitä oli varhaiskasvatuksen opettajien näkemykset pedagogiseen johtajuuteen liittyen sekä heidän rooliinsa tiiminsä pedagogisena johtajana, jotka olivat myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset. Nämä ilmaisut, jotka liittyivät tutkimukseni kahteen tutkimuskysymykseen, koodasin eri värikoodein. Erilaiset värikoodit helpottivat näiden ilmaisujen hahmottamista ja siten helpottivat vastausten pelkistämistä.

Kävin aineistoani läpi useaan kertaan hyödyntäen analyttisiä kysymyksiä. Analyttiset kysymykset pohjautuivat tutkimukseni tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla keskityin niihin ilmauksiin, jotka liittyivät varhaiskasvatuksen opettajien ymmärrykseen ja kertomuksiin



pedagogisesta johtajuudesta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen käytin kahta analyttistä kysymystä, jotka olivat, *mitä pedagoginen johtajuus tarkoittaa varhaiskasvatuksen opettajien kertomana ja kuka on pedagoginen johtaja*. Taulukossa 1 on esimerkki ensimmäisen tutkimuskysymyksen alaluokista, jotka muodostuivat pelkistetyistä ilmauksista.

**Taulukko 1.** Esimerkki ensimmäisen tutkimuskysymyksen alaluokista.

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>
Arjen yhteisvastuu. Pedagogisen toiminnan jakaminen. Suunnittelu vastuualueista. Lasten varhaiskasvatussuunnitelmat.	<b>Sitoutuminen ja vastuun kantaminen</b> <b>Jaetut vastuut</b>
Ryhmän sisäinen lopullinen päätävävalta. Sanojen ja ajatusten merkitys. Ryhmän vastuuhenkilö. Kokopäiväpedagogiikasta huolehtiminen. Vastuiden jakaminen tiimissä.	<b>Tiimijohtajuuden merkitys</b> <b>Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu</b>

Taulukosta 1 on havaittavissa esimerkki varhaiskasvatuksen opettajien ilmauksia pedagogisesta johtajuudesta, jotka olen luokitellut alaluokkiin *sitoutuminen ja vastuun kantaminen, jaetut vastuut* sekä *tiimijohtajuuden merkitys ja varhaiskasvatuksen opettajan vastuu*.

Toinen tutkimuskysymykseni käsitteli varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiin omasta roolistaan pedagogisena johtajana. Hyödynsin toisen tutkimuskysymyksessä yhtä analyttistä kysymystä, joka oli, *mitä vastuita varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen johtajuuteen liittyy*. Tämän jälkeen huomasin, että analyttisen kysymyksen pohjalta muodostui ilmauksia lapsen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen liittyen sekä tiimijohtajuuteen liittyen. Muodostin pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia, joista on esimerkki taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Esimerkki toisen tutkimuskysymyksen alaluokista.

**Pelkistetty ilmaus**

**Alaluokka**

Lapsen kehitys- ja taitotason tunnistaminen.  
Lapsen pedagogiset asiakirjat.  
Lasten yksilöllisten tarpeiden ja mielenkiinnon kohteiden huomioiminen.

**Lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen**  
**Lapsen huomiointi**

Epäkohtien esille nostaminen tiimipalavereissa.  
Lopullinen vastuu tiimissä.  
Työntekijöiden vastuualueet ja tehtävät.

**Vastuu tiimipalavereista**  
**Työtavat tiimissä**

Taulukossa 2 on esimerkki varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksistä omasta roolistaan pedagogisena johtajana, joista muodostin alaluokat *lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen, lapsen huomiointi sekä vastuu tiimipalavereista ja työtavat tiimissä*.

Alaluokkien jälkeen lähdin muodostamaan molempien tutkimuskysymysten osalta yläluokkia, jotka muodostuivat alaluokista. Esimerkiksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen alaluokista *sitoutuminen ja vastuun kantaminen* sekä *jaetut vastuut* muodostivat yläluokan *jaettu asiantuntijuus* ja alaluokista *tiimijohtajuuden merkitys* ja *varhaiskasvatuksen opettajan vastuu* muodostui yläluokka *tiimijohtajuus*. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta muodostui kolme pääluokkaa: pedagoginen vastuu, jaettu johtajuus sekä arjen pedagogiikka. Nämä tulevat esille taulukosta 3.

**Taulukko 3.** Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ylä- ja pääluokat.

**Yläluokka**

**Pääluokka**

Tiimijohtajuus  
Esihenkilön vastuut

**Pedagoginen vastuu**

Pedagoginen toiminta

**Arjen pedagogiikka**

Jaettu asiantuntijuus

**Jaettu johtajuus**

Esimerkit toisen tutkimuskysymyksen alaluokasta *lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen* sekä *lapsen huomiointi* muodostivat yläluokan *lapsen yksilöllinen kohtaaminen*. Alaluokista *vastuu tiimipalavereista* sekä *työtavat tiimissä* muodostui yläluokka *tiimijohtajuus*. Toisesta tutkimuskysymyksestä muodostui kaksi pääluokkaa: *vastuu tiimin pedagogisena johtajana* sekä *vastuu kokopäiväpedagogiikasta*. Nämä esiintyvät taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Toisen tutkimuskysymyksen ylä- ja pääluokat.

**Yläluokka****Pääluokka**

Tiimijohtajuus

**Vastuu tiimin pedagogisena**

Yhteistyö

**johtajana**

Lapsen yksilöllinen kohtaaminen

**Vastuu kokopäiväpedagogiikasta**

Ryhmän pedagogiikkaan liittyvät tehtävät

Pääluokat muodostuivat sekä teoriaosuuden että aineiston perusteella. Molempien tutkimuskysymysten osalta aineiston analyysistä muodostetut taulukot löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä 2. ja 3.

#### 4.4 Eettiset ratkaisut

Yksinkertaisimmillaan eettiset ratkaisut voidaan määritellä tutkijan vastuuksi etenkin tutkimukseen osallistuvia kohtaan (Salmons, 2015, luku 4). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) mukaan tutkimus pohjautuu hyvään tieteelliseen käytäntöön tarkkuutta, yleistä huolellisuutta, tutkimusta ja sen

tuloksien arviointia sekä rehellisyyttä noudattaen. Ihmistä koskevaan tutkimukseen ja sen eettisiin periaatteisiin kuuluu ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen niin, ettei tutkimukseen osallistuville synny tutkimuksesta haittaa (TENK, 2019, s. 7).

Tutkimuksen alusta alkaen olen pitänyt huolta tutkimuksen eettisistä ratkaisuista. Tutkimus on toteutettu sähköpostikyselyllä, joka on ollut salattu ja sähköpostit turvattu. Lähetin jokaiseen saamaani varhaiskasvatuksen opettajan työsähköpostiosoitteeseen saatekirjeen, tiedotteen, tietosuojalomakkeen sekä osallistumissuostumuksen salatulla turvasähköpostilla. Samassa sähköpostissa oli myös tutkimuksen sähköpostikysely (ks. Liite 1.). Suostumus tutkimukseen osallistumisesta vahvistettiin sähköpostikyselyyn vastaamalla. Painotin tutkimukseen osallistuville, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimuksen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, s. 8) mukaan tutkimukseen osallistuvalla on mahdollisuus jättäytyä tutkimuksesta koska tahansa ja tutkittavalla on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimusluvut olen saanut kohdekunnalta. Tutkijalla itsellään on vastuu tutkimuksen rehellisyydestä sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 151).

Tutkittavien yksityisyyden turvaamiseksi sekä tutkimuksen luotettavuudeksi olen pseudonymisoinut tutkimukseen osallistujat tunnistekoodilla (H1-H8). Näitä tunnistekodeja olen käyttänyt myös tulososiossa lainatessa vastaajien kommentteja. Hyvään tieteellisiin käytännön loukkauksiin liittyy tulosten puutteellinen tai harhaanjohtajava kirjaaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 151). Tutkimukseen osallistuneilta on pyydetty tähän tutkimukseen taustatietoina ainoastaan työntekijän koulutustausta.

Käsittelin tutkimuksen aineistoa luottamuksellisesti ja tietoturvallisesti sekä käytin aineistoa vain tähän tutkimukseen. Tutkimusaineistoa olen säilyttänyt salatussa ja turvatussa sähköpostissa. Tutkimuksen aineisto sekä tutkimukseen osallistuvien tiedot tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua keväällä 2023. Lisäksi turvasähköposti poistuu tutkimuksen päätyttyä, jolloin myös salatut sähköpostit häviävät.

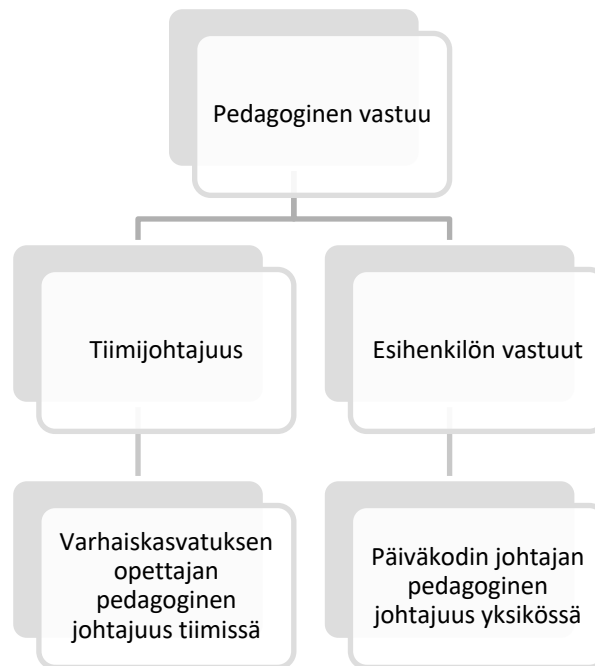
## 5 VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGINEN JOHTAJUUS

Tämän tutkimuksen tulokset on jaettu kahteen osaan tutkimuskysymysten mukaan. Tässä luvussa tarkastelen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksia. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville, mitä on pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajien kertomana. Tämän tutkimuskysymyksen saatuja tuloksia tarkastelen tässä tulosluvussa kolmessa osassa: pedagoginen vastuu, arjen pedagogiikka sekä jaettu johtajuus.

### 5.1 Pedagoginen vastuu

**Pedagoginen vastuu.** Pedagogisen johtajuuden käsitettä käytettiin vastausten mukaan joissakin päiväkodeissa, mutta pedagoginen vastuu näyttäytyi tutumpana käsitteenä varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimiville. Pedagoginen vastuu liitettiin kuitenkin pedagogiseen johtajuuteen, joka määriteltiin aineiston mukaan hyvin pitkälti esihenkilön vastuisiin sekä tiimijohtajuuteen liittyen. Näissä korostui tiimijohtajuuden merkitys ja päiväkodin johtaja, jota pidettiin yksikön pedagogisena johtajana. Lähes jokainen vastaaja piti päiväkodin johtajaa pedagogisena johtajana, kun taas varhaiskasvatuksen opettajaa pidettiin puolestaan tiimin pedagogisena johtajana. Nämä ovat esitetty kuviossa 1.

**Kuvio 1.** Pedagogisen vastuun jakautuminen



**Päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus.** Pedagoginen johtajuus päiväkodin johtajan näkökulmasta liitettiin mm. yksikön johtajuuteen, tiimien tukeen ja apuun, vuosittaisiin tavoitteisiin, keskusteluun ja neuvotteluun, tilanteen haltuun ottamiseen sekä omalla esimerkillään johtamiseen. Myös työhyvinvoinnista huolehtimista pidettiin merkityksellisenä pedagogisen johtajan vastuuna. Ammattitaidon ja ajantasaisen tiedon omaaminen koettiin myös tärkeänä päiväkodin johtajan pedagogisessa johtajuudessa. Lisäksi vastauksista ilmeni yksikön pedagogiikan laadusta huolehtiminen ja sen arviointi osana pedagogisen johtajan vastuuta.

Itse ymmärrän pedagogisen johtajuuden niin, että päiväkodin johtaja tai varajohtaja johtaa pedagogiikkaa niin, että luodaan pedagogisia linjoja esim. vuosittaisten tavoitteiden avulla. Tavoitteita arvioidaan pitkin vuotta ja mietitään yhdessä toimintamenetelmiä ja keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi pedagogista toimintaa muokataan päiväkodin tarpeiden mukaan pitkin vuotta. Pedagoginen johtaja on myös tiimin apuna ja tukena, mikäli tiimit kokevat tarvitsevansa lisää tukea pedagogiseen toimintaansa. [...] (H7)

Yksikön johtaja määrittää suuremmat pedagogiset linjat, keskustellen henkilökunnan kanssa. [...] (H3)

Vastauksista ilmeni myös kokemuksen merkitys varhaiskasvatuksen opettajana sekä johtajana avoimuus, joustavuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Päiväkodin

johtajan keskustelutaitoja sekä henkilöstön kuuntelemista pidettiin tärkeänä osana pedagogista johtajuutta. Päiväkodin johtajan ajankäyttö yksikön työntekijöiden kesken on tärkeä osa varhaiskasvatuksessa tapahtuvaa työtä, jotta johtaja on saatavissa työntekijöille arkisissakin asioissa.

Hän on läsnä, hänellä on aikaa, hän on myös aikaansaava sekä selkeä ja johdonmukainen. Hän neuvoo ja auttaa sekä haluaa aina etsiä ratkaisut tilanteisiin. Hän myös kysyy usein työntekijöiden mielipidettä ja on avoin keskustelulle sekä neuvotteluun. Hän johtaa omalla esimerkillään ja lisäksi hän vierailee muissa ryhmissä. [...] Hänellä on itsellään myös kokemusta varhaiskasvatuksen opettajan työstä, joten ”tietää, mistä puhuu”. (H1)

Pedagogisen johtajuuden määrittelyssä oli vastaajien kesken eroja. Joidenkin vastauksista oli selkeästi havaittavissa, että yksikössä toimii pedagoginen johtaja ja työntekijät ovat tietoisia pedagogisen johtajan toimenkuvasta. Toisten vastauksista puolestaan oli huomattavissa se, ettei pedagogista johtajaa ole määritelty tai se ei ole tullut työntekijöiden tietoon. Pedagogisen johtajan määrittelystä huolimatta päiväkodin arjessa tämä ei ole joidenkin vastaajien mukaan näkynyt mitenkään. Näiden lisäksi osa vastaajista korosti sitä, että pedagogiselle keskustelulle ei ole varhaiskasvatuksen arjessa riittävästi aikaa.

Kuuleman mukaan johtaja olisi pedagoginen johtaja, mutta tämä tieto on tullut minulle työntekijöiden kautta eikä arjessa näyttäydy mitenkään se, että johtaja olisi pedagoginen johtaja. (H2)

[...] Pedagogisen johtajuuden käsittelyyn ei ole juuri käytetty aikaa. (H4)

[...] Päiväkodin johtajamme on pedagoginen johtajamme, mutta mielestäni hän jakaa vastuuta meille opettajille eikä niinkään itse johda pedagogiikkaa. Toki se antaa meille vapauden tehdä asioita omien tarpeidemme mukaan, mutta tähän kaipaaisin enemmän johtamista. (H7)

**Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtajuus tiimissä.** Tiimijohtajuuden näkökulmasta pedagoginen johtajuus nähtiin mm. toiminnan kehittämisenä, suunnitteluna ja arviointina, kokopäiväpedagogiikasta huolehtimisena, vastuiden jakamisena sekä ryhmän sisäisen lopullisena päätäntävaltana. Useiden vastausten mukaan oma työtiimin henkilöstö piti varhaiskasvatuksen opettajaa tiimin pedagogisena johtajana ja moni vastaajista myös koki itse olevansa tiiminsä pedagoginen johtaja tai ryhmän pedagogiikasta vastaava henkilö. Vastauksista nousi esille myös, että päiväkodin johtaja piti varhaiskasvatuksen opettajaa työtiimin pedagogisena johtajana. Kaikki

vastaajista eivät kuitenkaan kokeneet itseään työtiiminsä pedagogisena johtajana.

Muut tiimissäni pitävät minua pedagogisena johtajana. Arjessa se näkyy siinä, että kehitän toimintaa, suunnittelen sekä arvioin sitä. [...] (H2)

Tietyllä tapaa muut tiimin työntekijät pitävät minua tiimin johtajana, mutta meillä tiimissä on kuitenkin kaikki työntekijät samalla viivalla. [...] (H6)

Vastaan ryhmässäni vasun toteutumisesta, joten minulla on sellainen käsitys, että työkaverini ajattelevat minun olevan ryhmän pedagogiikasta vastaava henkilö. He myös usein kysyvät minulta neuvoa lasten asioissa. (H4)

Pedagoginen johtajuus tiimijohtajuudessa näyttäytyy arjessa monin eri tavoin. Toiminnan ja arjen suunnittelu sekä toiminnan tavoitteiden asettaminen nähtiin tiimin pedagogisen johtajan vastuualueena. Avun ja tuen kysyminen sekä asioiden varmisteleminen toistuivat useissa varhaiskasvatuksen opettajan vastauksissa. Tämä myös näyttäytyy muiden tiimissä työskentelevien toiminnassa. Vastauksissa ilmeni esimerkiksi toivetta varhaiskasvatuksen opettajalta muita tiimissä työskenteleviä kohtaan itseohjautuvuudessa, koska tiimin työskentely koettiin pedagogisesti vahvana. Vastauksissa kuitenkin korostettiin myös koko tiimin yhteistä työskentelyä ja vastuuta eri työtehtävistä.

Arjessa se näkyy käytännössä niin, että minulla on ”lopullinen päätäntävalta” ja hyvin usein tiimikaverini kysyvät myös mielipidettäni eivätkä ehkä ”uskalla toimia” ennen kuin olen myös antanut hyväksynnän. [...] (H1)

Tiimini pitää minua pedagogisena johtajana ja se näkyy paljolti niin, että asioita ”varmistellaan” ja hyväksytetään minulla VAIKKA meillä on hyvin tasavertainen työskentelytapa. [...] (H7)

Meillä on toimiva tiimi ja yhdessä päätämme, mutta koen, että sanomisillani ja ajatuksillani on paljon merkitystä ja niitä ei sivuuteta. [...] (H1)

Päiväkodin johtajan sekä tiimikavereiden tuki nähtiin todella tärkeänä osana varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta tiimityöskentelyssä. Yli puolet saivat tukea päiväkodin johtajalta. Loput vastaajista eivät saaneet tukea päiväkodin johtajalta tai eivät saaneet tukea ollenkaan esimerkiksi ajan puutteen vuoksi. Palautteen antaminen, kuulumisten vaihtaminen sekä yhteiset keskustelut koettiin kuitenkin merkitykselliseksi. Myös uusien asioiden



kokeiluun kannustettiin. Lisäksi varhaiserityisopettajan tuki koettiin tärkeänä varhaiskasvatuksen opettajan tukemista tiimin pedagogisena johtajana.

Tiimini tukee minua ja meidän hyvä yhteishenki helpottaa johtajan roolia, esimerkiksi asioita on helppo ottaa puheeksi. Päiväkodin johtajalta ei saa oikeastaan mitään tukea, kun hänellä ei ole aikaa olla päiväkodin arjessa mukana. Muiden tiimien opettajilta voi tarvittaessa saada tukea. (H6)

Myös varhaiserityisopettajamme käy säännöllisesti konsultoimassa tiimiämme. Saan myös pedagogista tukea muilta opettajilta, kun vaihdamme kuulumisia ja ajatuksia päivittäin. Koen saavani pedagogiikkaa tukea myös lastenhoitajilta. (H7)

Tukea saan omalta tiimiltä. Esihenkilön työaika menee hallinnollisiin tehtäviin. (H4)

Varhaiskasvatuksen opettajien vastauksista ilmeni, että varhaiskasvatuksen arki on kiireistä ja se tuo omalta osaltaan haasteita työhön. Pedagoginen johtaja nähtiin merkityksellisenä osana työtä, jolta toivottiin saavan näkemyksiä pedagogiikkaan liittyen kiireenkin keskellä.

Kaipaan vahvaa pedagogista johtajaa, jolla on kokemusta ja näkemystä pedagogisista haasteista ja työkaluja selvitä arjen haasteista. Tätä kysymystä olen pohtinut paljon juuri päättyneellä pedagogisen johtajuuden kurssilla yliopistossa. Miten kiireisessä työssä ammatilliselle keskustelulle ja pedagogiikan ja oman työn arvioinnille saa työajan riittämään? (H4)

Pedagoginen johtajuus ja pedagoginen johtaja nähtiin vastausten mukaan varhaiskasvatuksen opettajan työn näkökulmasta merkityksellisenä ja johtajuutta ylipäätään koettiin tarvitsevan varhaiskasvatuksen työhön.

## 5.2 Arjen pedagogiikka

**Arjen pedagogiikka.** Varhaiskasvatuksen arjen pedagogiikka rakentui pedagogisesta toiminnasta, johon kuului ryhmään liittyvät toimintatavat, suunnittelu, kehittäminen ja arviointi, päivittäinen havainnointi ja yhteistyö sekä arjen toimivuus. Ryhmään liittyviin toimintatapoihin liittyi mm. haastaviin tilanteisiin tarttuminen, oppiminen ja toiminta, ryhmän tavoitteiden asettaminen, ennakointi, pedagogisen toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja arviointi sekä päivä-, viikko- ja kuukausirytmien suunnittelu. Päivittäiseen havainnointiin ja yhteistyöhön sekä arjen toimivuuteen liittyi vahvasti mm.

kokonaisuuden hallinta, arjen sujuvuus ja toimivuus, lapsihavainnot sekä perheiden kanssa tehtävät yhteistyö.

Arjen pedagogiikkaan liittyvät tekijät näyttävät varhaiskasvatuksen arjessa eri tavoin. Pedagoginen vastuu nousee esille esimerkiksi valintojen perustelemisessa sekä pedagogisesta näkökulmasta asioiden avaamisessa. Näitä pedagogiikkaan liittyviä asioita on tärkeä osata avata esimerkiksi lapsen vanhemmille. Pedagogisen vastuun näyttäytyminen koettiin myös korostuvan niissä tilanteissa, kun vaikeita asioita on otettava puheeksi tai kun varhaiskasvatuksen arjessa kohdataan ongelmatilanteita. Sen koettiin myös tuentarpeisten lasten päivittäisen toiminnan suunnittelussa.

Pedagoginen vastuu näkyy ainakin arjessa siinä, että ”haastavien” lasten kohdalla tilanteen salliessa opettaja ottaa kopin lapsesta ja huolehtii lapsen tarpeista. Esimerkiksi lapsen kiukkukohtauksen aikana opettajan vastuulla on hoitaa tilanne pedagogisesti loppuun saakka. (H5)

Kun lopullinen päätös on tehtävä ja ratkaisu asiaan saatava. (H1)

Toiminnan suunnittelu, keskustelut vanhemman kanssa, toiminnan arviointi. (H3)

Arjen pedagogiikkaan ja pedagogiseen vastuuseen liitettiin myös haasteita. Varhaiskasvatuksen opettajan työ koettiin kuormittavana sekä siihen liittyi ajankäytön puutetta. Ajan riittämisen haaste korostui etenkin niissä ryhmissä, joissa oli tuen tarpeessa olevia lapsia. Myös riittämättömyyden tunne opettajana nostettiin esille. Omaa työhyvinvointia sekä tiimin työilmapiiriä pidettiin tärkeänä, mutta niiden ylläpitäminen koettiin haasteena. Varhaiskasvatuksen opettajat kuvailivat vastauksissaan myös huolta asioiden toteutumisesta niin kuin niiden kuuluu toteutua tai niin kuin ne on suunniteltu toteutuvaksi. Ennakointia ja suunnittelua pidettiin tärkeänä, mutta samalla suunnittelusta koettiin turhautumisen tunnetta.

Haasteena on, että vaikka pedagogisesti vastuullisena tekisin pedagogisia suunnitelmia, arjessa henkilökunta unohtaa tai kokee vaikeana suunnitelmien toteuttamisen käytännössä. Vaikka palaverissa siis kaikki olisivat olleet samalla sivulla ja sitoutuneita aloittamaan uuden käytännön. On haastavaa ja turhauttavaa tehdä upeita suunnitelmia, kun niitä ei sitten toteuteta arjessa. (H5)

Arjen pedagogiikka nähtiin tärkeänä varhaiskasvatuksen työn kannalta, johon liittyi vahvasti mm. päivittäinen havainnointi ja yhteistyö esimerkiksi lasten

vanhempien kanssa. Myös toiminnan suunnittelu ja toteutus koettiin merkitykselliseksi, mutta samalla esiintyi toivetta siitä, että suunniteltuja toimintoja myös toteutettaisiin varhaiskasvatuksen arjessa.

### 5.3 Jaettu johtajuus

**Jaettu johtajuus.** Jaettu johtajuus nähtiin osana pedagogista johtajuutta. Se määriteltiin vastausten perusteella jaettuun asiantuntijuuteen liittyen. Tämä piti sisällään sitoutumisen ja vastuun kantamisen sekä jaetut vastuut. Näihin liittyi vahvasti pedagogisen toiminnan jakaminen, arjen yhteisvastuu, suunnittelu vastuualueista sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmista huolehtiminen. Jaettu johtajuus nähtiin yhdessä pedagogiikan vastuun kantamisena, johon jokainen kasvattaja varhaiskasvatuksessa on sitoutunut. Jaettu johtajuus määriteltiin esimerkiksi yhden vastaajan mukaan seuraavasti:

[...] Pedagogiseen johtajuuteen kuuluu myös jaettu johtajuus, joka tarkoittaa sitä, että kaikki ryhmässä olevat kasvattajat ovat sitoutuneita sovittuun pedagogiseen toiminnan toteuttamiseen. Yksiköt siis "johtavat" itseään pitäen kiinni pedagogisista käytänteistä ja vahtien niiden toteuttamista. (H5)

Pedagogiseen vastuuseen liittyviä työtehtäviä oli jaettu useiden vastausten mukaan työtiimin toisen varhaiskasvatuksen ammattilaisen kanssa, joka oli hyvin useissa vastauksissa toinen ryhmässä työskentelevä varhaiskasvatuksen opettaja. Esimerkiksi työtiimissä oli jaettu vastuulapset työntekijöiden kesken, joilla jokaisella oli vastuu huolehtia vastuulapsien henkilökohtaisista asioista. Vastuu lapsen asioiden eteenpäin viemisestä ja niiden hoitamisesta nähtiin sillä periaatteella, että se aikuisista hoitaa, kuka ehtii tai kuka on ottanut asian hoitaakseen. Vastauksissa korostettiin kuitenkin kaikkien yhteisvastuuta lapsista ja arjesta sekä yhteisen keskustelun tärkeyttä. Myös pedagogiikkaa sekä varhaiskasvatussuunnitelmia oli pyritty jakamaan tiimissä työskentelevien kesken. Näiden lisäksi myös pienryhmätoiminta ilmeni varhaiskasvatuksen opettajien vastauksissa.

Jaettu toisen opettajan kesken suunnittelua ja arviointia, myös lastenhoitaja osallistuu keskusteluun. Vastuulapset jaettu puoliksi, asioista keskustellaan yhteisesti. (H3)

Jokaisella oma pienryhmä aamupäivin ja oppimistavoitteet. Iltapäivisin työvuoroihin sisältyvät oppimistehtävät. Oppimisympäristöt suunnitellaan yhdessä. (H8)

Pedagogisen toiminnan suunnittelua pidettiin varhaiskasvatuksen opettajan vastuuna, kun taas pedagogisen toiminnan toteutusta pidettiin puolestaan koko tiimin yhteisenä asiana. Ryhmään liittyviin toimintatapoihin koettiin kuuluvaksi myös koko ryhmän tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteiden tukemisen suunnittelu. Varhaiskasvatuksen opettajan ja tiimin pedagogisen johtajan vastuuksi useiden vastausten mukaan nähtiin myös vastuun antaminen lastenhoitajalle, joka sai myös suunnitella toimintaa. Tällä pyrittiin jokaisen tiimissä työskentelevän omien vahvuusalueiden hyödyntämiseen. Näiden lisäksi varhaiskasvatussuunnitelmien laatiminen nähtiin osana varhaiskasvatuksen opettajan vastuuta, mutta vastauksista ilmeni myös, että näihin otettiin huomioon kaikkien tiimissä työskentelevien ajatukset.

Opettajien vastuulla tietysti vasut ja toiminnan suunnittelu, kuten yksittäisten tuokioiden esimerkiksi jumpan suunnittelu sekä ulkoilun pedagogiikkaan keskittyminen ja sinne virikkeiden luominen sekä esimerkiksi retket. Lisäksi dokumentointi ja lasten kasvun kansion täyttämisen, wilma-viesteihin vastaaminen ja niiden kirjoittaminen eli käytännössä siis kaikki muut ”juoksevat asiat”. (H1)

[...] Opettajana annan vastuuta lastenhoitajille myös miettiä toimintaa ja tällöin jokainen saa hyödyntää omia vahvuuksiaan. Opettajana valmistelen ja pidän vasukeskustelut, mutta koko tiimin näkemykset otetaan vasun laadinnassa huomioon. (H6)

Vastuut pedagogiikasta jakautuivat opettajan vastuisiin sekä koko tiimin yhteisiin vastuisiin. Yhden vastaajan mukaan pedagoginen vastuu määriteltiin seuraavasti:

Pedagoginen vastuu puolestaan liittyy vahvasti oppimiseen ja toimintaan. Se on päivittäistä toiminnan suunnittelua, toteutusta ja arviointia ja liittyy siis vahvasti varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvaan. Opettajalla on vastuu ryhmän toiminnasta ja toimivuudesta. Vastuu jakautuu tietysti koko tiimin kesken, mutta jonkun täytyy aina olla ”päävastuussa” ja se on usein korkeimmin koulutettu tai kokenein työntekijä. [...] (H1)

Useista vastauksista oli havaittavissa se, että koulutustaustalla ja työkokemuksella oli merkitystä vastuiden jakautumisessa. Usein vastuu pedagogiikasta jakautui ylemmin koulutetulle tai ryhmän varhaiskasvatuksen opettajalle. Huomionarvoista oli myös se, että vastuita jakaessa huomioon on otettu lisäksi työntekijän vahvuudet sekä omat toiveet.

Varhaiskasvatuksen opettajalla on viime kädessä vastuu ryhmän pedagogiikasta. (H6)

Jokaisella meillä voi näistä vastuista huolimatta olla pedagoginen ohjaamisen ja opettamisen vastuu, vaikka suunnittelusta vastaakin nämä henkilöt. Koulutuksen lisäksi on otettu huomioon myös työntekijöiden omat toiveet ja vahvuudet. (H7)

Minulla on maisterinkoulutuksen myötä vastuu esiopetuksen toteutumisesta ja suunnittelusta. Työparillani on oman koulutuksensa myötä toki myös vastuu pedagogiikasta opettajan tehtävän myötä. Lastenhoitajilla on päävastuu arjen toimintojen pedagogiikasta, koska heidän koulutuksen pääpaino on ollut hoivassa ja kasvatuksessa. Heidän työkokemuksensa on jo useiden vuosien ansiosta niin vankkaa, että heidän vahvuutensa myös ohjaa tähän vastuuseen. (H7)

Vaikka koulutustausta nähtiin pääasiallisesti työn hyvänä puolena, ilmeni vastauksista myös haasteita liittyen koulutustaustaan. Koulutustaustan nähtiin ajavan monen vuoden kokemuksen edelle ja sen myötä pedagoginen vastuu koettiin vain yhden työntekijän työtehtävänä, eikä niinkään jaettuna johtajuutena. Joistakin varhaiskasvatuksen opettajien vastauksista ilmeni myös, ettei koulutustaustalla ollut mitään merkitystä vastuiden jakamisessa, koska koulutustaustaa ei ollut otettu millään tavalla huomioon.

Mielestäni koulutustausta on haaste. Se kuka on korkeimmin koulutettu oletetaan, että hän tietää eniten, vaikka tiimissä olisi muilla monen vuoden kokemus alasta. Pedagoginen vastuu annetaan helposti yhdelle ihmisellä, ja oletetaan että hän tekee tarvittavat hommat ja kertoo mitä tehdään. (H2)

Jaettuun johtajuuteen liitettiin monien vastauksista tiimipalaverit ja niiden merkitys. Työtehtävät jakautuivat paljolti tiimipalavereissa sovittujen tehtävien mukaisesti sekä sen mukaan, millaista toimintaa oli suunniteltu. Työtehtävät ja vastuut jakautuivat myös työvuorojen mukaan. Varhaiskasvatuksen opettajien vastauksista ilmeni lisäksi se, että laajempia vastuita ja työtehtäviä oli sovittu jo lukuvuoden alussa.

## 6 VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJA TIIMIN PEDAGOGISENA JOHTAJANA

Tässä luvussa keskityn toisen tutkimuskysymyksen saatuihin tuloksiin. Tutkimuskysymyksen tavoitteena oli saada selville, minkälaisena varhaiskasvatuksen opettajat näkevät oman roolinsa pedagogisena johtajana työtiimissä. Tarkastelen tuloksia kahdessa osassa: vastuu tiimin pedagogisena johtajana sekä vastuu kokopäiväpedagogiikasta.

### 6.1 Vastuu tiimin pedagogisena johtajana

**Vastuu tiimin pedagogisena johtajana.** Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu määriteltiin pitkälti aineiston mukaan toimia tiimin pedagogisena johtajana. Vastuu tiimin pedagogisena johtajana koostui tiimijohtajuudesta sekä yhteistyöstä. Näihin liittyi mm. epäkohtien esille nostaminen tiimipalaverissa, työntekijöiden vastualueet ja tehtävät sekä varhaiskasvatuksen opettajan lopullinen vastuu ja päätäntävalta tiimissä. Lisäksi tärkeänä nähtiin vuorovaikutuksen merkitys sekä pedagoginen keskustelu, jotka sisälsivät mm. päiväkodin ja perheen välisen yhteistyön, tiimipalaverit ja yhteyden esihenkilöön.

Useissa varhaiskasvatuksen opettajien vastauksissa ilmeni tiimipalaverien merkitys ja niiden säännöllisyys. Tiimipalaverit antavat tiimin jäsenille yhteisen mahdollisuuden keskustella lapsiryhmässä ja varhaiskasvatuksen arjessa tapahtuvista asioista. Se mahdollistaa myös pedagogisen toiminnan suunnittelun ja arvioinnin. Pääsääntöisesti vastauksista ilmeni tiimipalaverissa vastuiden jakamisen tärkeys pedagogisen toiminnan suunnittelusta. Myös keskustelutaitoja ja yhdessä tiimissä kanssa pohdittuja ratkaisuja korostettiin. Alla on esimerkkejä siitä, mitä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen vastuuseen kuuluu tiimin pedagogisena johtajana:

Tiimin tiedotus asioista, arjen suunnittelu ja kokonaisuuden hallinta, varmistaa, että kaikki tiimin työntekijät tietävät toiminnan tavoitteet, asioiden puheeksi otto (myös vaikeiden asioiden). (H6)

Tiimipalavereita kerran viikossa, käymme niissä läpi kuka on mistäkin toiminnasta vastuussa ja miten opettajat jakavat pedagogisen vastuun toiminnoissa. (H2)

Mietitään yhdessä mitä halutaan opettaa, havainnot ja suunnitelmat pohjana. (H8)

Tiimipalaverit pyörivät viikottain ja niissä käsiteltäviä asioita on paljon. Yritämme pureutua aina tärkeimpään ja antaa sille aikaa ja painoarvoa. Pedagogiseen toimintaan kiinnitämme paljon huomiota lapsihavaintojemme perusteella. Koska työskentelemme pienryhmässä, tilanteet ja tarpeet / tuentarpeet vaihtelevat paljon, mikä velvoittaa meitä reflektointiin ja toimintamenetelmien muokkaamiseen sekä pedagogiseen toimintaan. [...] (H7)

[...] Tiimissä avoimesti pohdimme pedagogisia ratkaisuja, toivoisin vielä enemmän asioiden saattamista käytäntöön ja päätettyjen asioiden systemaattista toteuttamista. (H2)

Varhaiskasvatuksen arjessa vastuu tiimin pedagogisena johtajana näyttäytyy erityisesti opettajan lopullisena päätäntävältä arkisissa asioissa, kuten ulkoiluun tai toisen ryhmän avuksi siirtymisenä. Tiimin koettiin ottavan pääsääntöisesti hyvin vastuuta pedagogisesta toiminnasta omatoimisestikin, mutta samalla koettiin tunnetta siitä, että opettaja toimii muiden tiimissä työskentelevien ohjailijana. Tämän lisäksi vastauksista nousi esille se, että yhteisiä käytänteitä voi olla hankala noudattaa ja se tuo ristiriitatilanteita.

[...] Esimerkiksi tilanteet, joissa olemme tiimikavereiden kanssa käyneet keskustelua "Menenkö ulos vai menetkö sinä?", "Haenko ruokakärryn vai haetko sinä?", "Kuka siirtyy viereiseen ryhmään avuksi?" niin tällaisissa tilanteissa olen poikkeuksetta aina joutunut tekemään lopullisen päätöksen ja ratkaisun. [...] (H1)

[...] Ristiriitaista on, että vaikka opettajia pidetään pedagogisina vastaavina ja pedagogisista käytänteistä on sovittu yhteisesti tiimipalavereissa, silti muut kasvattajat ryhmässä eivät jostain syystä arjessa noudata yhdessä sovittuja pedagogisia käytänteitä. (H5)

Tällaisten tilanteiden koettiin välillä luovan painetta varhaiskasvatuksen opettajalle. Toisten aikuisten puolesta asioiden päättäminen koettiin lisäksi haastavana, mutta samalla itselleen uuden asian harjoitteluksena. Lopullisen päätäntävällän jääminen varhaiskasvatuksen opettajalle kerta toisensa jälkeen nähtiin myös tiimin muiden työntekijöiden vastuun pakoilemisena. Varhaiskasvatuksen arjessa muuttuvat tilanteet pakottavat työntekijät kuitenkin nopeisiin muutoksiin.

[...] Mielestäni tämä ilmiö kertoo puolestaan siitä, että halutaan miellyttää ja usein vastataankin "ihan sama", mutta puolestaan se kertoo "vastuun pakoilemisesta" ja

neuvottelutaitojen puutteesta, jotka ovat tärkeitä hektisessä päiväkotiarjessa, jossa tilanteet muuttuu ja päätöksiä täytyy tehdä nopeasti. (H1)

Varhaiskasvatuksen opettajien vastauksista ilmeni myös yhteistyön, pedagogisen keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys. Päiväkodin ja kodin välinen yhteistyö nähtiin tärkeänä arkisenakin asiana. Näihin yhteistyöhön liittyviin asioihin kuului myös perheiden, VEO:n (varhaiserityisopettaja) sekä tiimin kanssa pidettävät palaverit. Myös yhteys esihenkilöön kuului osaksi varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista vastuuta tiiminsä pedagogisena johtajana. Alla esimerkkejä varhaiskasvatuksen opettajien vastauksista liittyen yhteistyöhön:

[...] Perheiden kanssa tehtävä yhteistyö, lasten esiopetussuunnitelmien tekeminen, sekä tuen paperien tekeminen. Erilaiset palaverit vanhempien ja veon kanssa, tiedonsiirtopalaverit. [...] (H2)

Lasten yksilöllisten sekä koko ryhmän tarpeiden ja mielenkiinnon kohteiden arviointi ja tarkastelu sekä tavoitteiden laatiminen yhdessä tiimin ja vanhempien kanssa. [...] (H3)

[...] Satunnaisesti, mutta hyvin harvoin esimerkiksi esihenkilö, VEO tai yksikkökohtainen muuveri (hänellä alueen tiedotettavat ja ajankohtaiset liikunta-asiat) saattavat liittyä osaksi aikaa palaveria, mikäli käsittelyssä on asioita, mitkä vaikuttavat heihin tai ovat heidän osaamisaluettaan tai muuten vaan tiedotettavana. (H1)

Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu tiiminsä pedagogisena johtajana koettiin merkitykselliseksi tiimin toiminnassa sekä mm. tiedon välittäjänä esihenkilön ja tiimin välillä.

## 6.2 Vastuu kokopäiväpedagogiikasta

**Vastuu kokopäiväpedagogiikasta** Vastuu kokopäiväpedagogiikasta rakentui ryhmän pedagogiikkaan liittyvistä tehtävistä sekä lapsen yksilöllisestä kohtaamisesta. Tämä jälkimmäinen korostaa nimenomaan pedagogista sensitiivisyyttä, jolloin varhaiskasvatuksen opettaja näkee lapsen omana yksilönään sekä ryhmänsä jäsenenä. Lapsen yksilöllinen kohtaaminen rakentui lapsen kasvusta, kehityksestä ja oppimisen tukemisesta sekä lapsen hyvinvoinnista. Näihin liittyi mm. lapsen henkilökohtaisen kehitys- ja taitotason



tunnistaminen, mikä on tärkeää pedagogisen toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä varhaiskasvatuksen opettajan sensitiivisyydessä. Nämä lapsen yksilölliset kehitys- ja taitotasot ovat tärkeää ottaa huomioon ryhmän tavoitteiden asettamisessa. Myös lapsen mielenkiinnonkohteiden ja tarpeiden huomioonottamista painotettiin vastauksissa.

Koen, että pedagogiseen vastuuseen kuuluu myös olla sensitiivinen sekä ottaa jokainen lapsi huomioon yksilöllisesti. (H2)

[...] Lapset ovat tietysti keskiössä ja kaikilla yhteisvastuu arjesta ja siinä toimimisesta. Lasten hyvinvointi ja perheiden sekä lasten kohtaaminen etusijalla. (H1)

Lasten tarpeiden, tavoitteiden ja mielenkiinnonkohteiden huomioiminen korostui varhaiskasvatuksen opettajien vastauksissa. Näiden edellä mainittujen suunnittelu ja toteutus koettiin hyvin useissa vastauksissa varhaiskasvatuksen opettajan vastuiksi. Pedagogiikkaa pidettiin myös tärkeänä osana varhaiskasvatusta ja sen vuoksi sen huolelliselle suunnittelulle ja toteutukselle annettiin painoarvoa. Vastauksissa ilmeni myös kokonaisuuden hallinnan tärkeys, jotta pedagogiikkaa pystytään laadukkaasti toteuttamaan varhaiskasvatuksen jatkuvasti muuttuvassa arjessa.

Opettaja on vastuussa, että ryhmän toiminta on suunniteltu etukäteen pedagogisesti lasten tarpeiden, tavoitteiden ja mielenkiinnonkohteiden pohjalta. Tiimi on vastuussa pedagogisen toiminnan toteuttamisesta ja arvioinnista. (H5)

Varhaiskasvatuksen opettaja toimii tiimin pedagogisena johtajana eli hän vastaa ryhmän pedagogiikan toteutumisesta ja vastuiden jakamisesta. Pedagogiikan suunnittelu on tärkeää ja pedagogiikan toteutukseen vaaditaan kokonaisuuden hallintaa. (H6)

Varhaiskasvatuksen opettajan sensitiivisyys, lapsen kohtaaminen yksilönä ja lasten mielenkiinnonkohteiden huomiointi nähtiin tärkeänä varhaiskasvatuksen opettajien vastauksissa. Nämä liittyivät vahvasti varhaiskasvatuksen opettajan vastuuseen kokopäiväpedagogiikasta.

## 7 POHDINTA

Tässä pro gradu - tutkielmassa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta työtiimissä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sitä, mitä pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen opettajien kertomana. Tarkoituksena oli selvittää myös, minkälaisena varhaiskasvatuksen opettajat näkevät oman roolinsa pedagogisena johtajana ja minkälaisia vastuualueita työtiimissä jaetaan. Tässä luvussa tuon esille tämän tutkimuksen tärkeimmät tulokset sekä tarkastelen niitä aiempien tutkimuksien kanssa. Lisäksi pohdin tutkimukseni luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi varhaiskasvatuksen opettajien kertomuksiin siitä, miten he ymmärtävät pedagogisen johtajuuden. Pedagogisen johtajuuden koettiin jakautuvan varhaiskasvatuksen opettajien vastauksien mukaan päiväkodin johtajan pedagogiseen johtajuuteen sekä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen johtajuuteen, joka nähtiin myös tiimin pedagogisena johtajana. Lisäksi pedagogiseen johtajuuteen liitettiin kuuluvaksi pedagoginen vastuu ja jaettu pedagoginen johtajuus.

Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että pedagoginen johtaja on merkittävä osa varhaiskasvatusta. Pedagogisen johtajuuden käsitettä ei ole kuitenkaan määritelty riittävän tarkasti varhaiskasvatuksessa ja pedagogisen johtajuuden vastuusta tiedotetaan liian vähän tiimeissä. Kumpulainen ym. (2023, s. 76) korostaa omassa tutkimuksessaan moniammatillisessa tiimeissä tiedon jakamisen selkeyttä ja tiedon kulkeutumista kaikkien työntekijöiden tietoon. Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, ettei kaikissa varhaiskasvatuksen yksiköissä ole pedagogista johtajaa. Tiimissä kuitenkin nähtiin pääsääntöisesti olevan pedagoginen johtaja, joka oli ryhmän varhaiskasvatuksen opettaja. Kaikki varhaiskasvatuksen opettajat eivät kuitenkaan kokeneet itseään tiimensä pedagogisena johtajana. Myös Rannan ym. (2023) tutkimuksen tulosten mukaan

varhaiskasvatuksen opettajien kokeminen tiimijohtajaksi vaihtelee, eikä itseään ole välttämättä helppo tunnistaa tiiminsä johtajaksi. Ajatus ja kyky omasta tiimijohtajuudesta saattaa kuitenkin muuttua työkokemuksen ja uran aikana. (2023, s. 16.) Lisäksi Cooperin (2023, s. 68) tutkimuksen tulosten mukaan tiimissä on helpompi toimia johtajana, kun johtajuusidentiteetti omaksutaan.

Tämän tutkimuksen tuloksista tuli ilmi myös ajankäytön puute pedagogiselle keskustelulle. Varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivat kokivat, että he tarvitsevat päiväkodin johtajan tukea ja aikaa keskustelulle, mutta varhaiskasvatuksen kiireellinen arki ei anna riittävästi aikaa sille. Päiväkodin johtajan tuki opettajalle on kuitenkin tärkeää tiimin johtamisen ja opettajan identiteetin näkökulmasta (Cooper, 2023, s. 70). Myös Colmerin ym. (2014, s. 104) tutkimuksen tulosten mukaan johtajalla on tärkeä rooli opettajien oppimisen tukemisessa. Tiimin pedagogisena johtajana varhaiskasvatuksen opettajat kokivat sekä päiväkodin johtajan että muiden tiimissä työskentelevien tuen ja palautteen tärkeäksi. Myös yhteiset keskustelut koettiin arvokkaina. Rannan ym. (2023, s. 17) tutkimuksen tulosten mukaan on tärkeää edistää varhaiskasvatuksen opettajien osaamista sekä ammatillista kehittymistä tiimijohtajuutta kohti. Kiireellinen arki haastaa ja kuormittaa kuitenkin osaltaan varhaiskasvatuksen opettajan työtä, jolloin vahva johtajuusosaaminen korostuu päiväkodin johtajan työssä. Johtamistaitojen kehittämiseen ja sen tukemiseen tarvitaan kuitenkin lisää tietoa (Ranta ym., 2023, s. 17).

Varhaiskasvatuksen opettajien työhön kaivataan keinoja selvitä arjen haasteista. Tämän tutkimuksen tuloksista tuli ilmi, että varhaiskasvatuksen opettajat kaipaavat parempaa johtajuustaitoa tai ylipäättään johtajuutta yksikköön. Havisalmen ja Reunamon (2023, s. 66) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen sekavuus ja kaoottisuus johtuu suurilta osin pedagogisen johtajuuden puuttumisesta niin yksittäisessä ryhmässä kuin koko päiväkodin tasollakin. Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että pedagogisella johtajalla on suuri merkitys, etenkin kun hänen panoksensa saadaan näkyvälle tasolle arjessa: johtajalla on aikaa keskustelulle, olla tukena työntekijöille ja olla läsnä.

Tiimin pedagogisena johtajana varhaiskasvatuksen opettajaa pidettiin tutkimuksen mukaan mm. arjen ja toiminnan suunnittelijana, tavoitteiden

asettajana sekä hänen ajateltiin tekevän lopulliset päätökset. Vaikka varhaiskasvatuksen opettajaa pidettiin vastuussa lopullisista ratkaisuisista arkisissakin asioissa, samanaikaisesti opettajat toivoivat muilta tiimissä työskenteleviltä oma-aloitteisuutta päätöksenteon suhteen. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen vastuuseen nähtiin kuuluvan lisäksi mm. arjen hallinta, lasten tuki ja tarpeet sekä lasten mielenkiinnonkohteiden huomiointi. Nämä pedagogiseen vastuuseen liittyvät tehtävät koettiin tutkimuksen tulosten mukaan kuuluvan vahvasti varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvaan. Myös Cooperin (2023, s. 67) tutkimuksen tulosten mukaan varhaiskasvatuksen opettajan vastuisiin kuuluu mm. lasten asiakirjoista vastaaminen, keskustelut liittyen asiantuntijuuteen muiden kollegojen kanssa sekä arkisten toimintojen toteuttaminen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella pedagogiseen johtajuuteen liitettiin vahvasti jaettu johtajuus. Jaettua johtajuutta ajateltiin yhteisenä asiana, johon kaikki sitoutuvat. Koulutustausta ja työkokemus vaikuttivat jaettuihin työtehtäviin ja vastuisiin. Pedagoginen vastuu nähtiin kuuluvan ylempin koulutetulle eli varhaiskasvatuksen opettajalle. Koulutustausta koettiin myös haasteena muussa tiimissä, koska ajateltiin, että se ajaa monen vuoden työkokemuksen edelle. Varhaiskasvatuksen ala tarvitsee kuitenkin kehittyäkseen koulutettuja ammattilaisia, mutta koulutuksen rinnalla myös kokemus alasta on tärkeää. Heikan ym. (2018, s. 149) tutkimuksessa korostetaan varhaiskasvatuksen opettajan koulutuksen merkitystä. Kun vastuita selkeytetään, on koulutuksesta saatu kelpoisuus on keskiössä (Ahonen, 2023, luku 5). Lisäksi Kumpulaisen ym. (2023) tutkimuksen mukaan vastuiden suunnittelu koulutustaustan huomioiden luo positiivista vaikutusta varhaiskasvatuksen työntekijöihin. Koulutustausta ja osaaminen perustuvat moniammatillisten tiimien rakentamiseen sekä laadukkaaseen pedagogiikan toteuttamiseen varhaiskasvatuksessa. (2023, s. 73–74.)

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys liittyi varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiin omasta roolistaan pedagogisena johtajana työtiimissä. Tuloksien mukaan varhaiskasvatuksen opettajan rooli nähtiin liittyvän kokopäiväpedagogiikkaan sekä vastuuseen tiimin pedagogisena johtajana.

Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että vaikka vastuut tiimissä olivat osaltaan selvät, on niissä havaittavissa kuitenkin epäselvyyttä. Myös Havisalmen ja Reunamon (2023, s. 54) tutkimuksen mukaan vastuissa ja rooleissa on havaittavissa edelleen haasteita, vaikka näitä on pyrittykin selkeyttämään. Heikan ym. (2020, s. 4) tutkimuksen mukaan johtajat ovat kokeneet myönteisiä kokemuksia vastuiden sekä roolien selkeyttämisestä. Tämän tutkimuksen tuloksista nousi esille myös se, että selkeät vastuualueet johtavat jokaisen työntekijän vahvuusalueella työskentelyyn. Havisalmen ja Reunamon (2023, s. 64) tutkimus korostaa moniammatillisen tiimin velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttämistä, joka johtaisi jokaisen työntekijän oman erityisosaamisen hyödyntämiseen. Varhaiskasvatuksen moniammatillisen tiimin erityisosaaminen nähdään rikkautena lapsen kasvun, hoidon ja opettamisen näkökulmista (Ranta ym., 2021, s. 65). Voidaankin todeta, että varhaiskasvatuksessa erilaisesta ammatillisesta osaamisesta on hyötyä sekä jokaisen työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen koko työyhteisön eteen on tärkeää (Ahonen, 2023, luku 5). Lisäksi nykypäivänä varhaiskasvatuksessa toteutetaan moniammatillista toimintaa, jossa kaikki ammattiryhmät ottavat vastuuta pedagogisesta toiminnasta (Ranta ym., 2021, s. 63). Tämä korostaa entistä enemmän vastuiden selkiyttämistä.

Kokopäiväpedagogiikasta vastaaminen sisälsi mm. lapsen yksilöllisen kohtaamisen, ryhmän pedagogiikkaan liittyvät tehtävät sekä yhteistyön. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen sensitiivisyys on tärkeää, jotta jokainen lapsi tulee huomioiduksi yksilönä myös koko ryhmän toiminnassa. Kokopäiväpedagogiikka sisältää myös paljon toimintaa, joita ei ole suunniteltu ja jotka tapahtuvat spontaanisti. Myös vuorovaikutuksessa toimiminen nähtiin tärkeänä osana varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta, esimerkiksi vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö tai tiimikavereiden kanssa keskustelu. Pedagogista johtajuutta toteutuu päiväkodin arkisissakin asioissa, kuten erilaisissa kohtaamisissa ja muiden työntekijöiden keskusteluissa (Heikka ym., 2020, s. 8).

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus on tärkeää. Se kaipaa kuitenkin tarkempaa käsitteiden

määrittelyä johtajuuden osalta. Lisäksi varhaiskasvatuksen opettajat kaipaavat tukea tiimin johtajuuteen sekä aikaa pedagogiselle keskustelulle. Rannan ym. (2021) mukaan varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan käsitteistä puhuttaessa ne yhdistetään helposti varhaiskasvatuksessa työskenteleviin eri ammattilaisiin. Tämä on johtanut siihen ajatusmalliin, että vastuu pedagogiikasta kuuluu kaikille. Tämä esiintyy myös nykypäivänä eri kirjallisuuksissa, tutkimuksissa ja keskusteluissa, ja samalla haastaa irtautumista ”kaikki tekevät kaikkea”-kulttuurista. (2021, s. 65.) Hujalan ym. (2013, s. 14) mukaan varhaiskasvatuksen johtajien ja opettajien sekä muun henkilöstön lisäksi myös vanhemmat odottavat tutkimukseen perustuvaa tietoa korkealaatuiseen varhaiskasvatuskäytäntöjen toteutumiseen sekä johtajuuden ohjaamiseen.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on tärkeää arvioida tutkimukseen osallistujien määrää ja aineiston riittävyttä. Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan riittävyttä voidaan tarkastella saturaatiolla, jolla tarkoitetaan aineistoin toistamista itsestään. Lisäksi siihen liittyy se, ettei vastaukset tuota enää uutta tietoa tutkimuskysymysten näkökulmasta. (2018, s. 99.) Vaikka tutkimukseeni osallistui vain kahdeksan (N=8) varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivaa henkilöä, toistui samat ajatukset useissa vastauksissa, mikä lisäsi luotettavuutta tähän tutkimukseen. Lisäksi luotettavuutta lisäsi varhaiskasvatuksen opettajan työssä toimivat ammattilaiset, joilla oli kokemus alasta.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattukin tutkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160.) Tutkimuksessani tutkittiin varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista johtajuutta, miten se ymmärretään ja miten varhaiskasvatuksen opettajat näkivät oman roolinsa pedagogisena johtajana. Tutkimustulokset vastaavat siihen, mitä tutkimuksessa on luvattu ja on ollut tarkoitus tutkia. On tärkeää huomioida, että joku toinen tutkija olisi voinut tulkita aineiston eri tavalla ja siten saada erilaisia

tutkimustuloksia. Laadulliselle tutkimukselle onkin olennaista se, että ilmiötä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista käsin (Alasuutari, 2012, luku 4). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää huomioida myös tutkijan omat sitoutumiset tutkimukseen sekä tutkimuksen tarkoitus. Tähän liittyy vahvasti tutkijan oma mielenkiinto ja tärkeys tutkimuksen aihetta kohtaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Tutkimuksen ilmiö on ollut itselleni todella mielenkiintoinen sen moniulotteisuuden vuoksi. Tutkimus on tärkeä myös sen ajankohtaisuuden takia.

Tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tässä olennaista oli teoreettisten käsitteiden tuominen aiemmin tiedettynä teoriaosuudesta. Tutkimuksessani olen siis hyödyntänyt aikaisempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös aineistositaattien hyödyntäminen tulososiossa. Lisäksi aineistonanalyyseistä on taulukot kokonaisuudessaan molempien tutkimuskysymysten osalta, jotka ovat lukijalle nähtävissä liitteissä. Niistä on nähtävissä se, millaisin perusteluin olen tulkinnut tämän tutkimuksen aineistoa.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on tärkeää huomioida aineistonkeruumenetelmät sekä tutkijan mielestä merkitykselliset asiat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 164). Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostikyselyllä, jossa käytettiin salattuja turvasähköposteja. Sähköpostikyselyt lähetettiin opettajien työsähköposteihin. Tutkimukseni aineistonkeruun yhtenä rajoitteena oli se, että sähköpostin sai turvasyistä vain kerran auki. Tämä oli ilmoitettu varhaiskasvatuksen johtajille, kun olin heihin yhteydessä tutkimuksen aloittamiseen liittyen. Olin kirjannut tämän myös sähköpostiviestiin sähköpostikyselyn yhteyteen. Tutkimus sisälsi ainoastaan avoimia kysymyksiä, joihin osaan vaadittiin pohtiviakin vastauksia, eikä tämän vuoksi ymmärrettävästi kyselyä välttämättä saanut kerralla tehtyä. Varhaiskasvatuksen opettajien työssä toimivien aika on kuitenkin rajallinen. Pyrin tämän ottamaan huomioon vastausajassa, jota myös myöhemmin pidensin vielä viikolla alkuperäisestä vastausajasta.

Tutkimuksen sähköpostikysely toimi tämän tutkimuksen vahvuutena. Sähköpostikyselyn kysymyksiin vastattiin pääsääntöisesti hyvin laajasti ja

pohtien. Sähköpostikyselyn loppuun annoin myös mahdollisuuden kertoa pedagogiseen johtajuuteen liittyvistä ajatuksista, jos sellaisia muiden kysymysten jälkeen vielä jäi. Kokonaisuudessaan haastattelukysymykset olivat monipuolisia ja mahdollistivat laajoja ja pohtivia vastauksia.

### 7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen keskeisin anti oli saada lisää tietoa varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksistä pedagogisesta johtajuudesta sekä heidän rooleistaan tiimensä pedagogisena johtajana. Tutkimus toi vahvistusta jo aiemmin tutkittuun siitä, että varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden käsite on vielä hyvin epäselvä ja se tarvitsee tarkennusta niin koko päiväkodin yksikössä kuin tiimin sisällä. Koska Suomessa varhaiskasvatuksen opettajien pedagoginen johtajuus on epäselvä, on sitä jatkossa tärkeää tutkia entistä enemmän lisää.

Jatkotutkimuksen kannalta tulisi kerätä tutkimustietoa isommalta kohdejoukolta. Kyselyn voisi yrittää myös toteuttaa erilaiselle alustalle, jolloin kyselyyn vastaamista voisi jatkaa myöhemmin, eikä sitä tarvitsisi saada kerralla valmiiksi. Nämä tekijät voisivat laajentaa kohdejoukkoa tutkimukselle. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista myös saada tietoa siitä, miten varhaiskasvatuksen opettajien pedagoginen johtajuus näyttäytyy muille varhaiskasvatuksessa työskenteleville, jotka eivät nimenomaan toimi tiimensä pedagogisena johtajana. Pedagogista johtajuutta voisi tutkia myös päiväkodin johtajien näkökulmasta, kuinka he kokevat oman yksikkönsä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ja miten he kokevat itse olevansa esimerkiksi tukena varhaiskasvatuksen opettajille. Tähän voisi yhdistää myös sen, onko työnkuvauksia tehty ja miten vastuut on jaettu työntekijöiden keskuudessa.

Myös pedagogiseen johtajuuteen liittyviä vastuita on tärkeä selventää lisää. Vaikka pedagogiikka, sen suunnittelu ja toteutus nähdään hyvin pitkälti tiimissä varhaiskasvatuksen opettajan vastuuna hänen koulutustaustansa vuoksi, koetaan vastuut osaltaan epäselvinä. On tärkeää selventää vastuita nimenomaan



tiimin sisällä, jotta jokainen voi keskittyä työnsä tärkeimpään asiaan eli lapsiin. Tutkimustuloksista huomattiin, kuinka tärkeä ja oleellinen asia pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksessa. Pedagogista johtajuutta ei pystytä irrottamaan erilliseksi tehtäväkuvaksi vaan se kulkee jatkuvasti varhaiskasvatuksen arjessa mukana. Sen vuoksi siihen on syytä panostaa ja aihetta tutkia lisää.

## LÄHTEET

- Ahonen, L. (2023). *Tiimin voima varhaiskasvatuksessa*. PS-kustannus. E-kirja.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. E-kirja.
- Alila, K. & Ukkonen-Mikkola, T. (2018). Käsiteanalyysistä varhaiskasvatuksen pedagogiikan määrittelyyn. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 49(1), (s. 75–81).
- Alava, J., Kovalainen, M T. & Risku, M. (2021). Pedagoginen johtajuus järjestelmä- ja systeemitason muutoksessa. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Colmer, K., Waniganayake, M. & Field, L. (2014). Leading professional learning in early childhood centres: Who are the educational leaders? *Australasian journal of early childhood*, Vol. 39(4). (s. 103-113). <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/183693911403900414>
- Cooper, M. (2023). Teachers grappling with a teacher-leader identity: complexities and tensions in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 26(1). (s. 54-74). <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1744733>
- Fonsèn, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]
- Fonsèn, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Toimitetussa teoksessa S. Parrila & E. Fonsèn *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (s. 23–41). PS-kustannus.
- Fonsèn, E. & Parrila, S. (2016). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsèn (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (s. 17–21). PS-kustannus.
- Fonsèn, E. (2017). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen laadun taustalla – talon tavoista tavoitteelliseksi pedagogiikaksi. *Nyt on pedagogiikan aika!* (s. 31–33.) <https://www.vol.fi/uploads/2018/10/31eded03-pedagogiikanaikajulkaisu-6.pdf>

- Fonsèn, E. & Soukainen, U. (2020). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48(2). (s. 213-222).  
<https://www.proquest.com/docview/2346272600?accountid=11774&parentSessionId=vrxvIMJZrnymTbvNtoL7mQ38QUJcLgLY%2Ffr2pxfxRNM%3D&pq-origsite=primo&forcedol=true>
- Fonsèn, E., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Valta ja vastuu varhaiskasvatuksen diskursseissa. Toimitetussa teoksessa E. Fonsèn, M. Koivula, R. Korhonen & T. Ukkonen-Mikkola *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin*. (s. 34-40). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Fonsèn, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. (2021). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Fonsèn, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C. & Repo, M. (2022). Teacher's Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. *Educational Research* (s. 1-23).  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131881.2022.2147855>
- Hakkarainen, P. (2020). Kehittävän varhaiskasvatuksen mahdollisuudet. *Journal of Early Childhood Education Research*, Vol. 9(2). (s. 242-263).  
<https://journal.fi/jecer/article/view/114132>
- Halttunen, L., Waniganayake, M. & Heikka, J. (2019). Teacher Leadership Repertoires in the Context of Early Childhood Education Team Meetings in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*. (s. 143-161).  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65766/Halttunen-Waniganayake-Heikka-issue8-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Havisalmi, J. & Reunamo, J. (2023). Mistä varhaiskasvatuksen kaaoksessa on kysymys? *Journal of Early Childhood Education Research*, Vol. 12(2). (s. 51-70). <https://journal.fi/jecer/article/view/120383>
- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsèn (toim.),

*Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön.* (s. 43–57). PS-kustannus.

- Heikka, J., Halttunen, L. & Waniganayake, M. (2018). Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. (s. 143-156). *Early Childhood Development and Care, Vol. 188(2)*. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1080/03004430.2016.1207066>
- Heikka, J., Kahila, S. & Suhonen, K. (2020). A study of pedagogical leadership plans in early childhood education settings in Finland. *South African journal of childhood education, Vol. 10(1)*. (s. 1-9).  
<https://www.proquest.com/docview/2451590278?parentSessionId=%2Fw%2FVca7YTboNVv1X%2FVp8%2Bd5VdPDL9EFaOHgI%2B28DcQc%3D&pq-origsite=primo&accountid=11774>
- Heikka, J., Kettukangas, T., Turja, L. & Heiskanen, N. (2022). How educators commit to enhancing children's participation in early childhood education. *South African journal of childhood education, Vol. 12(1)*. (s. 1-12).  
<https://www.proquest.com/docview/2715181483?parentSessionId=AAJPltx%2Bb9kTCtBwvIohq%2BmdswY1uxPNNfQeKRZXQiE%3D&pq-origsite=primo&accountid=11774>
- Hujala, E. (2013). Contextually Defined Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education*. (s. 47-57). Tampere University Press.
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (2013). Cross-National Contexts of Early Childhood Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education*. (s. 13–30). Tampere University Press.
- Hännikäinen, M. (2013). Varhaiskasvatus pienten lasten päiväkotiryhmissä: Hoitoa, kasvatusta ja opetusta? Teoksessa K. Karila & L. Lipponen (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka*. (s. 30–52). Vastapaino, Tampere.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. E-kirja.

- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Harju-Luukkainen, H., Ranta, S., Chydenius, H., Lahdenperä, J., Neitola, M., Kinos, J., Sajaniemi, N. & Ruokonen, I. (2021). Understanding Different Approaches to ECE Pedagogy through Tensions. *Education sciences, Vol. 11(12)*. (s. 1-14).  
<https://www.proquest.com/docview/2612753847?parentSessionId=HzMFuvl7pungebD%2BZlJDKt7rxzDAv44kn5vGU%2BoeaSQ%3D&pq-origsite=primo&accountid=11774>
- Karila, K. (2013). Ammattilaiskuponvet varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttajina ja kehittäjinä. Teoksessa K. Karila & L. Lipponen (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka*. (s. 9–29). Vastapaino, Tampere.
- Karila, K. (2017). Mitä on varhaiskasvatuksen pedagogiikka? *Nyt on pedagogiikan aika!* (s. 9–11). <https://www.vol.fi/uploads/2018/10/31eded03-pedagogiikanaikajulkaisu-6.pdf>
- Kolho, P. & Ylittervo, R. (2021). Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. PS-kustannus. E-kirja.
- Kumpulainen, K-T., Sajaniemi, N., Suhonen, E. & Pitkäniemi, H. (2023). Occupational well-being and teamwork in Finnish early childhood education. *Journal of Early Childhood Education Research, Vol. 12(2)*. (s. 71-97). <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.119784>
- Lipponen, L., Karila, K., Estola, E., Hännikäinen, M., Munter, H., Puroila, A-M., Raittila, R. & Rutanen, N. (2013). Kokoava yhteenveto. Teoksessa K. Karila & L. Lipponen (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka*. (s. 176–179). Vastapaino.
- Lämsä, T. (2021). Kokopäiväpedagogiikka ja sen kehittäminen varhaiskasvatuksessa. *Kasvatus & Aika, 15(2)*. (s. 79–86).  
<https://doi.org/10.33350/ka.102527>
- Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. (2021). Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. PS-kustannus. E-kirja.

- Nyrönen, H. & Ukkonen-Mikkola, T. (2021). Tiimisopimuksella tukea varhaiskasvatuksen moniammatilliseen työhön. Teoksessa E. Fonsèn, M. Koivula, R. Korhonen & T. Ukkonen-Mikkola (toim.), *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin*. (s.168–178). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Parrila, S. & Fonsèn, E. (2016). Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsèn (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (s. 59–90). PS-kustannus.
- Parrila, S. & Mäntyjärvi, M. (2021). Jaettu pedagoginen johtajuus ja tiiminä kehittymisen avaintekijät. Teoksessa E. Fonsèn, M. Koivula, R. Korhonen & T. Ukkonen-Mikkola (toim.), *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin*. (s. 148–165). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Ranta, S., Sajaniemi, N., Eskelinen, M. & Lämsä, T. (2021). Päivähoidosta varhaiskasvatukseen: Pedagogisen toiminnan edellytykset suomalaisessa päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa. *Kasvatus & Aika*, 15(2). (s. 60–72). <https://doi.org/10.33350/ka.103194>
- Ranta, S. & Uusiautti, S. (2022). Toimiva tiimityö onnistuneen varhaiskasvatuksen perustana. *Kasvatus*, Vol. 53(1). (s. 79–85). <https://journal-fi.ezproxy.jyu.fi/kasvatus/article/view/113950>
- Ranta, S., Heiskanen, H. & Kahila, S. (2023). Team Leadership profiles in Finnish early childhood education centres – Teachers’ experiences of team leadership. *Educational management, administration & leadership*, Vol. 32(1). (s. 1-20). <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1177/17411432231168234>
- Risku, M. & Alava, J. (2021). Koulunpidosta koulutusjohtamiseen. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. PS-kustannus. E-kirja.
- Rodd, J. (2013). Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education*. (s. 31–45). Tampere University Press.

- Salmons, J. (2015). *Doing Qualitative Research Online*. London: Sage. E-kirja.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. [Väitöskirja, Turun yliopisto]
- Soukainen, U. (2016). Laatu työ ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsèn (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (s. 169–185). PS-kustannus.
- Suvanto, M., Liinamaa, T. & Ukkonen-Mikkola, T. (2021). Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen asiantuntijuus ja osaaminen. Teoksessa E. Fonsèn, M. Koivula, R. Korhonen & T. Ukkonen-Mikkola (toim.), *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin*. (s. 85–101). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022*. Määräykset ja ohjeet 2022: 2a. Opetushallitus.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Haettu 20.4.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2021). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Haettu 20.4.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R. & Wallin, O. (2020). Varhaiskasvatuksen työ muuttuu- muuttuuko asiantuntijuus? *Työelämän tutkimus*, 18(4). (s. 323–339). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/89217>
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos *Ikkunoita*

*tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* PS-kustannus.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018, Annettu Helsingissä 13 päivänä heinäkuuta 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Waniganayake, M. (2013). Leadership Careers in Early Childhood: Finding Your Way through Chaos and Serendipity into Strategic Planning. Toimitetussa teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd *Researching Leadership in Early Childhood Education*. (s. 61–76). Tampere University Press.



## LIITTEET

### Liite 1. Sähköpostikysely

Kysymys:	
1.	Millainen koulutustausta sinulla on?
2.	Kuinka monta henkilöä tiimissäsi työskentelee? Mitä ammattiryhmiä tiimissäsi työskentelee?
3.	Mitä eri työntekijöiden työtehtäviin pääpiirteittäin kuuluu tiimissänne?
4.	Onko teidän työyhteisössänne tehty työnkuvauksia? Miksi / miksi ei? Kenen toimesta työnkuvaukset on tehty?
5.	Puhutaanko teidän työyhteisössänne pedagogista johtajuudesta tai pedagogisesta vastuusta? Jos puhutaan, niin mitä puhutaan?
6.	Onko teidän päiväkodissänne pedagogista johtajaa?
7.	Miten sinä itse ymmärrät pedagogisen johtajuuden / pedagogisen vastuun varhaiskasvatuksessa?
8.	Pidetäänkö sinua työtiimisi pedagogisena johtajana / vastaavana? Ketkä pitävät? Miten se näkyy arjen toiminnassa?
9.	Millaisia palavereita pidätte tiimin kesken liittyen pedagogisiin vastuisiin ja pedagogiseen toimintaan?
10.	Kuinka usein tiimipalavereita pidetään? Ketkä kaikki niihin osallistuvat? (Luettele).
11.	Millaisia pedagogiseen vastuuseen liittyviä asioita tehtäviisi kuuluu?
12.	Miten jaatte pedagogiseen vastuuseen liittyviä työtehtäviä työtiimissäsi?
13.	Miten koulutustausta otetaan huomioon vastuiden jakamisessa?
14.	Miten pedagogista vastuuta jaetaan tiimisi jäsenten kesken? Kerro konkreettisesti, miten vastuuta on jaettu.

15.	Millaista tukea saat pedagogiseen johtajuuteen / pedagogisiin vastuisiin liittyen?
16.	Millaisissa tilanteissa pedagoginen vastuu näkyy?
17.	Millaisia haasteita pedagogiseen vastuuseen liittyy?
18.	Voit halutessasi kirjoittaa tähän, jos sinulla heräsi vielä muita ajatuksia pedagogisesta johtajuudesta / pedagogisesta vastuusta työtiimissäsi.

**Liite 2. Aineiston analyysi kokonaisuudessaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.** Ensimmäinen tutkimuskysymys: Mitä on pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajien kertomana?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Oppimista ja toimintaa. Ryhmän tavoitteiden asettaminen. Ennakointi. Haastaviin tilanteisiin vastaaminen. Pedagogisen toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja arviointi. Päivä-, viikko- ja kuukausirytmien suunnittelu.	Ryhmään liittyvät toimintatavat	Pedagoginen toiminta	Arjen pedagogiikka
Lapsihavainnot. Perheiden kanssa tehtävä yhteistyö. Ryhmien välinen yhteistyö. Arjen sujuvuus ja toimivuus. Kokonaisuuden hallinta. Lasten hyvinvointi.	Suunnittelu, kehittäminen ja arviointi		
Arjen yhteisvastuu. Pedagogisen toiminnan jakaminen. Suunnittelu vastuualueista. Lapsen Varhaiskasvatussuunnitelmat.	Sitoutuminen ja vastuun kantaminen	Jaettu asiantuntijuus	Jaettu johtajuus
Ryhmän sisäinen lopullinen päättäntävalta. Sanojen ja ajatusten merkitys. Ryhmän vastuuhenkilö. Kokopäiväpedagogiikasta huolehtiminen. Vastuiden jakaminen tiimissä.	Jaetut vastuut		
Yksikön johtajuus. Työhyvinvointi. Tiimin tuki ja apu.	Tiimijohtajuuden merkitys	Tiimijohtajuus	Pedagoginen vastuu
	Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu		
	Päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus	Esihenkilön vastuut	

Omaa ammattitaidon sekä ajantasaisen tiedon. Keskustele, neuvottelee. Läsnä, aikaansaava ja selkeä. Vuosittaiset tavoitteet.		
---	--	--

**Liite 3. Aineiston analyysi kokonaisuudessaan toisen tutkimuskysymyksen osalta.** Toinen tutkimuskysymys: Minkälaisena varhaiskasvatuksen opettajat näkevät oman roolinsa pedagogisena johtajana työtiimissä?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Ryhmän toiminta ja toimivuus. Ryhmän hallinta ja ryhmän asiat. Vastuu lasten varhaiskasvatussuunnitelmista	Ryhmään liittyvät tehtävät	Ryhmän pedagogiikkaan liittyvät tehtävät	<b>Vastuu kokopäiväpedagogiikasta</b>
Lapsen kehitys- ja taitotason tunnistaminen. Lapsen pedagogiset asiakirjat. Lasten yksilöllisten tarpeiden ja mielenkiinnon kohteiden huomioiminen.	Lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen Lapsen huomiointi	Lapsen yksilöllinen kohtaaminen	
Yhteys esihenkilöön. Palaverit vanhempien ja VEO:n kanssa. Tiimipalaverit. Päiväkodin ja perheen välinen yhteistyö.	Vuorovaikutus Pedagoginen keskustelu	Yhteistyö	<b>Vastuu tiimin pedagogisena johtajana</b>
Epäkohtien esille nostaminen tiimipalavereissa. Lopullinen vastuu tiimissä. Työntekijöiden vastualueet ja tehtävät.	Vastuu tiimipalavereista Työtavat tiimissä	Tiimijohtajuus	