



Jaettu pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksen arjessa

Päivikki Juntunen

2022 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Jaettu pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksen arjessa

Päivikki Juntunen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö, YAMK
toukokuu 2022

Päivikki Juntunen

Jaettu pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksen arjessa

Vuosi 2022 Sivumäärä 65

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää jaetun pedagogisen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä sekä selvittää kunnassamme toteutuneen pedagogisen johtamisen prosessikoulutuksen näkyvyyttä arjessa. Tutkimus toteutettiin kuntamme varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa jaetun pedagogisen johtamisen nykytilaa ja ymmärrystä jaetusta pedagogisesta johtamisesta ja hahmotella tulevaisuuden kehittämisen kohteita.

Opinnäytetyön tietoperustassa kuvataan varhaiskasvatuksen johtamista, jaettua johtamista, pedagogista johtamista ja jaettua pedagogista johtamista. Tietoperustassa tarkastellaan lisäksi varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilaa Suomessa.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelut suoritettiin kolmessa eri varhaiskasvatyksikössä ja haastatteluun osallistui kolme (3) esihenkilöä, 15 varhaiskasvatuksen opettajaa sekä kouluttaja ja tutkija Sanna Parrila. Kaikki haastatteluihin suunnitellut henkilöt osallistuivat haastatteluihin. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla sitä ja näin etsimällä oleellisia tuloksia. Aineisto analysoitiin teoriaosioon pohjaten.

Analyysin tuloksena aineistosta nousi, että jaettu pedagoginen johtaminen nähdään tärkeänä asiana, mutta sitä tulisi vielä vahvistaa ja kehittää sekä esihenkilöiden, että varhaiskasvatuksen opettajien työn tukemiseksi. Tutkimuskysymyksiin löytyi selkeät vastaukset aineistosta.

Johtopäätöksenä jaetun pedagogisen johtamisen nykytilan voidaan todeta olevan tällä hetkellä vaihteleva, riippuen työntekijöiden ammatillisesta kelpoisuudesta, ammatillisen kehittymisen halukkuudesta ja motivaatiosta. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli hyvin motivoituneita ja heillä oli kirkkaana mielessä jaettu pedagoginen johtaminen. Tulevaisuuden näkymiin kuuluu jaetun pedagogisen johtamisen kirkastaminen ja pedagogisten työvälineiden tarkastelu ja selkiyttäminen, jotta voimme tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta tulevaisuudessa.

Asiasanat: pedagoginen johtaminen, varhaiskasvatuksen johtaminen, jaettu johtajuus, jaettu pedagoginen johtaminen, varhaiskasvatus

Päivikki Juntunen

Shared pedagogical leadership in everyday early childhood education

Year

2022

Pages

65

The purpose of this thesis was to study and develop the current state and future prospects of shared pedagogical leadership and to find out the visibility of pedagogical leadership process training in our municipality in everyday life. The study was carried out in the early childhood education organization of our municipality. The aim of the study was to map the current state of shared pedagogical leadership and the understanding of shared pedagogical leadership and to outline the targets for future development.

The knowledge base of the thesis describes the management of early childhood education, shared leadership, pedagogical leadership and shared pedagogical leadership. The knowledge base also examines the current state of early childhood education management in Finland.

The thesis is a qualitative research in which a thematic interview has been used as the research method. The interviews were conducted in three different early childhood education units and were attended by three (3) supervisors, 15 early childhood education teachers, and educator and researcher Sanna Parrila. All persons scheduled for the interviews participated in the interviews. The material was analyzed by thematizing it and thus searching for relevant results. The data were analyzed based on the theory section.

As a result of the analysis, it emerged from the data that shared pedagogical leadership is seen as important, but it should be further strengthened and developed to support the work of both supervisors and early childhood teachers. Clear answers to the research questions were found in the material.

In conclusion, the current state of shared pedagogical leadership can be said to vary at present, depending on the professional qualifications of the employees, the willingness and motivation for professional development. Most of the participants in the study were highly motivated and had a clear sense of shared pedagogical leadership. Prospects for the future include clarifying shared pedagogical leadership and reviewing and clarifying pedagogical tools so that we can produce quality early childhood education in the future.

Keywords: pedagoginen johtaminen, varhaiskasvatuksen johtaminen, jaettu johtajuus, jaettu pedagoginen johtaminen, varhaiskasvatus

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Varhaiskasvatuksen johtaminen	9
2.1	Varhaiskasvatuksen johtamisen muutoksia	10
2.2	Päiväkodin johtaminen.....	12
2.3	Pedagoginen johtajuus.....	14
2.4	Pedagogisen johtamisen prosessi	16
2.5	Jaettu johtajuus	17
2.6	Jaettu pedagoginen johtajuus	19
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	24
4	Käytettävät menetelmät tutkimuksessa.....	26
4.1	Teemahaastattelu	27
4.2	Haastattelujen purku.....	27
4.3	Eettiset kysymykset	28
5	Kehittämisen prosessin toteutus.....	30
5.1	Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden teemahaastattelut	31
5.2	Varhaiskasvatuksen opettajien teemahaastattelut	31
5.3	Kouluttaja Sanna Parrilan teemahaastattelu	32
6	Aineiston analyysi	33
7	Tulokset	35
7.1	Esihenkilöiden haastattelut	35
7.2	Varhaiskasvatuksen opettajien haastattelut	41
7.3	Kouluttaja Sanna Parrilan haastattelu	46
8	Johtopäätökset ja pohdinta	51
8.1	Eettiset kysymykset	53
8.2	Luotettavuus.....	54
8.3	Ammatillinen kasvuni tutkimusprosessin aikana.....	55
8.4	Jatkokehittämissaiheet	55
	Lähteet	57
9	Kuviot.....	59
10	Liitteet	60

1 Johdanto

Varhaiskasvatusta on ollut minulle aina merkittävä asia ja työ pienten lasten parissa on tärkeää. Varhaiskasvatuksessa rakennamme pohjaa lasten suotuisille kasvuolosuhteille ja voimme varhaisessa vaiheessa tukea lasta, hänen kehityksensä. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitsemme varhaiskasvatuksessa vahvaa johtamista ja halua kehittää toimintaa. Itse olen vuosia tehnyt työtä varhaiskasvatuksen opettajana. Olen sittemmin halunnut opiskella lisää ja lähteä johtamaan varhaiskasvatusta, jotta voisin omalta osaltani tehdä parhaan mahdollisen pienten lasten kasvun- ja oppimisen tukemiseksi. Varhaiskasvatuksen johtaminen on kiinnostanut minua pitkään ja nyt sitä työtä tekevänä kiinnostus on vain syventynyt. Tähän vaikuttaa johtamisen koulutukset, joita olen käynyt ja joista olen saanut työkaluja johtamiseen. Tämä opinnäytetyö lähtee vahvasti oman organisaation tarpeesta ja halusta kehittää kuntamme varhaiskasvatusta sekä tukea varhaiskasvatuksen opettajia työssään, unohtamatta oman johtamisosaamisen vahvistamista.

Varhaiskasvatuksessa on viime aikoina tapahtunut paljon muutoksia, sillä uusi varhaiskasvatustil laki tuli voimaan 1.8.2015 ja sitä päivitettiin heinäkuussa 2018. Lakia ollaan päivittämässä uudelleen kerran, niin, että se tulee voimaan 1.8.2022. Varhaiskasvatusta siirtyi Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuonna 2013, päivähoitosta tuli varhaiskasvatusta. Lisäksi Opetushallitus päätti lokakuussa 2016 varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, jotka tuli ottaa käyttöön 1.8.2017 alkaen ja joiden päivitys astui voimaan 1.1.2019. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet päivittyvät 1.8.2022 alkaen. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristöt, organisaatiot ja johtaminen ovat kokeneet merkittäviä muutoksia viime aikoina.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus julkaisi vuonna 2018 Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset -asiakirjan, jonka pohjalta on laadittu varhaiskasvatukseen kansalliset laatuindikaattorit. Ne luovat pohjan sille, millaista varhaiskasvatustoiminnan tulisi olla, jotta sen laatu olisi korkeatasoista. Lisäksi asiantuntijaryhmä valmisteli Opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartan vuosille 2017- 2030. Se käsittelee esimerkiksi varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamista sekä varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämistä, sekä vahvasti varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisen. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017.)

Kaikkien edellä mainittujen muutosten vuoksi varhaiskasvatuksen henkilöstö joutuu määrittelemään omaa rooliaan ja työnkuvaansa uudella tavalla, mihin tarvitaan vankkaa pedagogista

johtajuutta. Odotukset kohdistuvatkin nyt varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan toteuttamiseen, johtajuuteen ja johtajan rooliin varhaiskasvatuksen tavoitetietoisuuden ylläpitämisessä sekä kehittämisessä.

Varhaiskasvatuksessa puhaltaa muutoksen tuulet enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Varhaiskasvatus on ollut paljon myös uutisotsikoissa. Mielestäni usean haasteen äärellä voimme kääntyä varhaiskasvatuksen johtajuuden äärelle, miten se on hoidettu ja organisoitu. Sillä on suuri vaikutus asioihin ja niiden sujumiseen varhaiskasvatuksen arjessa. Tämä opinnäytetyö tarkastelee varhaiskasvatuksen jaettua pedagogista johtajuutta, jossa ydin asemassa ovat pedagogiikka, ammatillisuus, varhaiskasvatuksen opettaja ja esihenkilö. Valitettavan usein haasteita syntyy, kun henkilöstö ei ole kelpoinen ja näin ollen ei ole keinoja pedagogiikan laajaan ymmärtämiseen ja toteuttamiseen käytännössä.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamista ja voimavaroja tulee hyödyntää opetuksen ja kasvatuksen laadun sekä pedagogiikan kehittämisessä. Jaetun pedagogisen johtajuuden mukaan varhaiskasvatuksen opettaja toimii päiväkodissa oman tiimensä pedagogisena johtajana ja tiimivastaavana.

Pedagogiikka on keskiössä varhaiskasvatuksesta puhuttaessa. Varhaiskasvatuksessa nähdään tänä päivänä paljon jaettua pedagogista johtamista osana toimivaa varhaiskasvatuksen arkea. Tähän osallistuu koko varhaiskasvatuksen henkilöstö. Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa tiimissään asiasta, mutta koko tiimi osallistuu toteutukseen. Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen perustehtävän laadusta vastaamista sekä sen kehittämistä.

Tässä tutkimuksessa kartoitan päiväkodin johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä jaetusta pedagogisesta johtajuudesta osana arjen varhaiskasvatus työtä. Tarkoituksena on selvittää, onko organisaatiossa saatu jaetun pedagogisen johtamisen prosessi koulutus vahvistanut päiväkodin johtajien, varhaiskasvatuksen opettajien ja koko työyhteisöjen jaetun pedagogisen johtamisen osaamista. Tärkeää on saada selville, mikä osaamisen taso on ja mitä pitäisi tehdä tulevaisuudessa, että jaetun pedagogisen johtamisen toimintatavat vahvistuisivat ja saisimme lisää osaamista ja sen kautta laatua kuntamme varhaiskasvatukseen.

Kiinnostukseni varhaiskasvatukseen ja sen johtamiseen on innostanut minua tähän tutkimukseen. Oman johtamisosaamisen vahvistaminen on minulle myös tärkeä asia suunnitellessani tätä tutkimusta. Uskon, että tutkimukseni tukee varhaiskasvatuksen jaetun pedagogisen johtajuuden merkityksen sekä sen arvon tunnustamista ja sen vahvistamista oman organisaationi varhaiskasvatuksessa.

2 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Varhaiskasvatus on osa suomalaista koulutusjärjestelmää ja lapsella on oikeus siihen. Sen toteutumista ohjataan varhaiskasvatuslailla ja velvoittavalla ohjausasiakirjalla, valtakunnallisilla varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla, kuten muitakin koulutusasteita. Nämä edellä mainitut asiakirjat määrittelevät varhaiskasvatuksen tavoitteet ja velvoittavat kuntia järjestämään varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuksen järjestämisestä päättävien viranhaltijoiden vastuulla on tunnistaa työhönsä vaikuttavat ajan ilmiöt, koulutuksellisen tasa-arvon ja jatkumon varmistaminen päätöksen teollaan sekä luoda hyvät lähtökohdat lapsen kehitykselle, oppimiselle ja kasvulle. Tämä vaatii johtajilta sekä moraalista vastuuta käsittää vaikutusmahdollisuutensa lasten oppimisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi, että kykyä arvioida päätöksensä vaikutuksia kunnissa ja perheissä. (Fonsén, Pesonen & Valkonen, 2021, 81-98.)

Johtaminen ja johtajuus mielletään helposti samaa tarkoittavaksi käsitteiksi. Johtamisesta tulee helposti mieleen esihenkilöiden ja johdon toiminta. Onkin varmaa, että johtaminen liittyy johdon ja esihenkilön toimintaan, mutta johtaminen on paljon muutakin toimintaa. Todellisuudessa johtaminen toteutuu esihenkilöiden, työntekijöiden, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. Johtamisen ymmärtäminen on kuitenkin monisyinen asia ja usein tähän linkittyy myös esihenkilön ominaisuuksien ja persoonallisuuden tarkastelu, mutta tarkastelu ei saa rajoittua näihin ominaisuuksiin. Johtamisen hahmottamisen vaikeus johtuu siitä, että johtaminen on ihmisten välistä toimintaa. Johtaminen kehkeytyy vähitellen vuorovaikutuksen edetessä. Tietty henkilö ei kuitenkaan aina johda, vaikka hän muodollisesti olisikin johtaja. Tämä johtuu siitä, että johtaminen on yhteistä, ihmisten väliselle toiminnalle perustuvaa jaettavaa toimintaa. Johtaminen tarkoittaa myös sitä, että työyhteisön jäsenillä on yhteisiä näkökulmia, päämääriä ja mielikuvia. Nykyisen näkökulman mukaisesti johtaminen onkin monimutkainen ja ihmisten välisille suhteille perustuva ilmiö. (Juuti, 2013, 23-34.)

Varhaiskasvatuksen perustehtävänä pidetään pedagogista toimintaa, joka tavoitteina on lapsen kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin kokonaisvaltainen toteutuminen. Varhaiskasvatuksen johtamisen tulee luonnollisesti vastata perustehtävään ja ohjata sitä oikeaan suuntaan. Pedagogisen johtajuuden tavoitteena on varmistaa organisaation perustehtävä eli laadukkaan pedagogiikan toteutuminen, joka ensi sijaisesti toteuttaa lapsen etua, sekä sen laadun jatkuva kehittäminen. Laadukkaaseen pedagogiikkaan vaikuttaa oleellisesti varhaiskasvatuksen rakenne- ja prosessitekijät. (Fonsén, Pesonen & Valkonen, 2021, 81-98.)

Fonsén ja kumppanit (2021) tuovat esille, että vahvalla pedagogisella johtajuudella näyttäisi olevan vaikutusmahdollisuuksia viranhaltijoiden toimintaan. Pedagogiikan epäsuora johtaminen on juuri rakenteiden ja resurssien kautta tapahtuvaa laadukkaan pedagogiikan mahdollisuuksien luomista. Siihen sisältyy myös johtamisen symbolinen taso, jossa johtavassa asemassa oleva

henkilö tuo pedagogiikkaa koskevat arvot mukaan päätöksen tekoon. (Fonsén, Pesonen & Valkonen, 2021, 81-98.)

2.1 Varhaiskasvatuksen johtamisen muutoksia

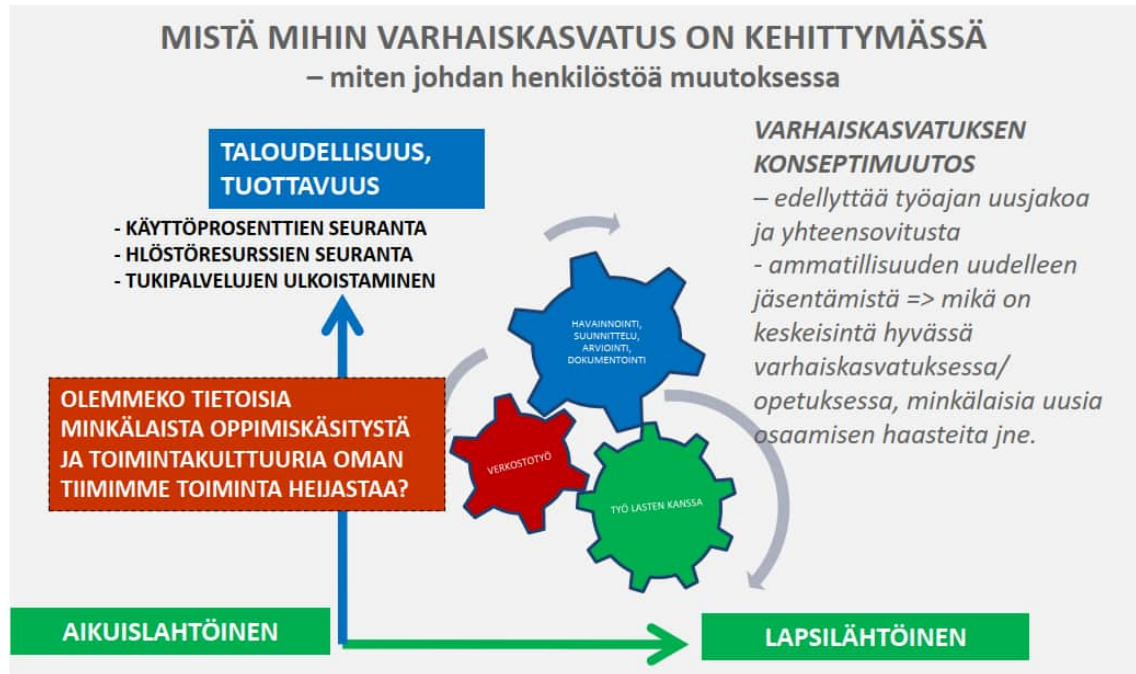
Tällä hetkellä murros johtamisessa koskettaa koko koulutusala, joka tarkoittaa, että samoja johtamiskäytänteiden uudistamiseen liittyviä kysymyksiä mietitään eri puolilla maata sekä maailmaa riippumatta koulutusala tai -asteesta. Uusi normaali on tullut toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Se ei suinkaan tarkoita, että kaikkea kehitetään koko ajan, vaan on tunnistettava kehittämisskohteet, asetettava tavoitteita ja ymmärrettävä kehittäminen syklinen luonne. Tämän vuoksi ajatus pedagogisesta johtamisesta, strategisesta johtamisesta ja muutostojohtamisesta olisi päivitettävä nivomalla ne yhteen uutta luovaksi pedagogiseksi johtamiseksi, joka on muutoksessa johtamista. Siihen liittyy olennaisesti yhteinen, jaettu ymmärrys siitä, missä mennään, minne ollaan menossa ja sellaiset toiminnan rakenteet, jotka tukevat yhteistä suuntaa. Olennaista on yhdessä rakennettu toimintatapa, jota on tarkoitus kehittää jatkuvasti. (Jalkanen 2020,17-22.)

Maailma muuttuu ja siihen vastaaminen vaatii meiltä uudenlaisia toimintatapoja ja -rakenteita. Varhaiskasvatus siirtyi Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alaisuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuonna 2013, päivähoitosta tuli varhaiskasvatusta. Tämä näkyy muutoksessa. Jalkanen (2020) kuvaa sitä, että koulutuksen rakenteiden tulisi vastata osaamistarpeisiin maailmassa, joka muuttuu kiihtyvällä nopeudella. Se lataa valtavia odotuksia koko koulutusjärjestelmään. (Jalkanen 2020.) Varhaiskasvatus on nykyisin osa tuota koulutusjärjestelmää ja muutos on tarpeellista.

Mäntyjärvi ja Parrila (2021) tuovat esille, että pedagoginen johtajuus on tunnistettu laadun ja hyvinvoinnin keskeiseksi tekijäksi kasvatus- ja koulutusalailla. Tällä hetkellä pedagogisen jakamisen rakenteet eivät kuitenkaan tue riittävästi pedagogiikan jalkautumista kaikkien työntekijöiden työhön eivätkä näin ollen myöskään lasten arkeen varhaiskasvatuksessa. Yhteistä ymmärrystä ei voi siis syntyä, jos osa henkilöstöstä suljetaan yhteisen keskustelun ulkopuolelle. Mäntyjärvi ja Parrila toteavatkin, että varhaiskasvatuksen johtajuuden tulee olla prosessi, jolla voidaan saavuttaa yhteinen pedagoginen ymmärrys siitä, mihin ollaan menossa ja miten. Johtajuus siis kehkeytyy vuoropuhelussa ja työyhteisön suhteissa, tämä tarjoaa myös esihenkilölle selkeän tuen omiin johtamisen ratkaisuihin. (Mäntyjärvi & Parrila. 2021, 256-277.)

Jalkanen muistuttaaakin, että on tunnistettava ne asiat, jotka muuttuvat tai joiden pitäisi muuttua ja yhtä lailla ne, jotka säilyvät muutoksen keskellä. Kun uusia tavoitteita ladotaan entisten päälle, alkavat rakenteet natista liitoksissaan. Yhteiskunnan muutoksen myötä tarvitaan uudenlaista osaamista, aloitetaan uusien sisältöjen ujutaminen opetussuunnitelmiin, jotka ovat jo kovin täynnä tavoitteita. Tämä on iso haaste opettajille, koska he alkavat kokea voimatto-

muutta jatkuvasti laajenevien kokonaisuuksien ja osaamisvaatimusten äärellä. Jalkanen peräänkuuluttaakin sitä, että mitä vanhaa voidaan jättää pois uuden äärellä. (Jalkanen, 2020, 20-21.)



Kuvio 1. Varhaiskasvatuksen kehittyminen viime vuosina (Parrila 2021.)

Mäntyjärvi ja Parrila (2021) tuovatkin esille, että on tärkeää haastaa työntekijöitä pohtimaan yhdessä, kuinka rakenteita voidaan uudistaa: mitkä palaverit arjessa ovat tarpeellisia? Myöskin yhteistä pedagogista johtajuutta tukevien pedagogisten työvälineiden kehittäminen nähdään tärkeänä. Olisi tärkeää luoda yhteiset toimivat rakenteet arkeen, usein miten ne ovatkin sovittu yhdessä, mutta niihin ei sitouduta riittävästi. Tällaisissa tapauksissa pedagoginen keskustelu saattaa jäädä pinnalliseksi, eivätkä pedagogiset ydinasiat näin ollen jalkaudu arkeen. (Mäntyjärvi & Parrila. 2021, 256-277.)

Varhaiskasvatuksen arki on kovin muuttuvaa ja vaihtuvia tilanteita tulee päivittäin eteen. Mäntyjärvi ja Parrila (2021) näkevätkin, että vielä pitäisi opetella, miten pedagogisesta varhaiskasvatuksesta huolehditaan muuttuvassa arjessa. Miten voidaan etukäteen suunnitella arki niin, että ratkaisut perustuvat yhdessä pohdittuihin pedagogiseen periaatteisiin? Millaisia rakenteita, pedagogisia työvälineitä ja toimintatapoja tulisi olla, jotta ne tukisivat kaikkien työtä? Myös johtamisen tulee olla ennakoivaa, eikä vain reagointia arjessa esiin tuleviin haasteisiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhteisö tunnistaa arjen toiminnasta esille nousevat haasteet ja nostaa ne tiimien ja sen jäsenten oppimisen keskiöön. Mäntyjärvi ja Parrila ovatkin sitä mieltä, että yhteinen kehkeytyvä johtajuus tulisi rakentua työntekijöiden, lasten ja huoltajien yhtei-

sissä kohtaamisissa ja vuoropuheluissa. Osallisuuden tulisi olla aitoa yhdessä elämistä ja yhteisen arjen rakentamista. Tällaisessa tilanteessa kaikilla osapuolilla olisi halu kuunnella, kohdata ja oppia toisiltaan. (Mäntyjärvi & Parrila. 2021, 256-277.)

2.2 Päiväkodin johtaminen

Päiväkodin johtaja toimii työyhteisönsä esihenkilönä. Esihenkilön työnä on pyrkimys vaikuttaa muihin ja sellaisten asioiden etenemiseen, jotka ovat esihenkilön omalla vastuualueella. Tämä tarkoittaa, että esihenkilön työkaluna on hänen kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Esihenkilöllä tulee olla hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Jotta esihenkilö pystyisi vaikuttamaan muihin ja kyetäkseen edistämään asioiden oikean suuntaista kulkua esihenkilön tulee tietää, ketkä työntekijät liittyvät mihinkin tapahtumaan ja tilanteeseen. Esihenkilön tulee olla riittävän valpas, että hän kykenee puuttumaan sellaisiin tilanteisiin tai asioihin, jotka näyttävän menevän väärään suuntaan. Esihenkilön työtä haastaa tilanteet, joissa kaikki eivät ole asioista saamaa mieltä, kaikki eivät aina heti omaksu esihenkilön esittämiä näkökulmia, vaan saattavat myös vastustaa niitä. Jotta esihenkilö selviää näistä tilanteista, hänen tulee olla tietoisesti läsnä niissä tilanteissa, joita hän kohtaa. Tämä tekee työstä vuorovaikutuksellisesti kuormitettua. (Juuti, 2013, 13-18, 63-73.)

Esihenkilön asema vastuineen ja velvollisuuksineen on merkittävä työyhteisössä. Työyhteisössä kohdistetaan erilaisia odotuksia johtajuuteen. Esihenkilöllä on tietynlainen auktoriteettisuhde, jossa korostuu esihenkilön asema ja siihen liittyvät velvollisuudet ja myöskin oikeudet tehdä päätöksiä. Tätä auktoriteettisuhdetta muokkaa pedagogisen johtajuuden näkeminen yhteisesti kehkeytyvänä prosessina. Jos esihenkilö arvostaa luottamusta ja kumppanuutta suhteissa työntekijöihin, lapsiin ja huoltajiin, voi esihenkilö näin ollen myös ammentaa niistä omiin ratkaisuihinsa johtamisessa. Kun lisätään jaettua vastuuta johtamisesta työntekijät voimaantuvat johtamaan itsenäisemmin omaa työtään, sitoutuvat paremmin tiimiinsä ja koko työyhteisöön. (Mäntyjärvi & Parrila. 2021, 256-277.)

Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan työhön liittyy kiinteästi pedagoginen johtaminen. Johtajuus kohdistuu henkilöstön avulla toteutuvan laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamiseen. Varhaiskasvatuksen henkilöstön valmiudet johtajuuden vastaanottamiseen työyhteisön toiminnassa, vahvistavat johtajuuden jakamiseen liittyviä toimintatapoja. Muuttuneet johtajuusrakenteet ovat tuoneet esiin tarpeen kehittää johtajuutta kohti johtajuuden jakamista. Jaetussa johtajuudessa johtajuus nähdään levittyvän koko organisaatioon. Johtajuus jaetuna ja itsensä johtamisen muodossa liittyvät näin oleellisesti kaikkien varhaiskasvatuksen organisaatiossa työskentelevien toimintaan. (Tiihonen, 2019, 38-39.)

Onnistunut pedagoginen johtajuus edellyttää, että kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuvat oppimiseen, yhteiseen vuoropuheluun ja pedagogiikan kehittämiseen opetussuunnitelman ja sen sisältäminen tavoitteiden ja arvojen suuntaisesti. Vastuu pedagogiikan laadusta on aina ammattilaisilla, mutta huoltajien ja lasten osallisuus tulee liittää tähän prosessiin mukaan. Heidät tulee nähdä osallisena kehkeytyvässä pedagogisen johtajuuden prosessissa. Mäntyjärvi ja Parrila (2021) kertovatkin, että tehdyissä tutkimuksissa perinteinen varhaiskasvatuksen johtajuus, jossa valta ja vastuu on ollut yhdellä johtajalla heikentää yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, mutta vastaavasti vuorovaikutussuhteet huomioiva johtajuus lisää osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Yhteisen johtajuuden ja jaetun vastuun kehkeytymistä tukee pedagogisen johtajuuden tarkastelu suhteissa toteutuvina johtajuuskäytänteinä ja vuoropuheluin. On muistettava, että suhteissa muotoutuva johtajuus koskee kaikkia työyhteisössä olevia jäseniä. (Mäntyjärvi & Parrila. 2021, 256-277.)

Päiväkodin johtamisesta puhuttaessa tulisi huomioida myös toimintakulttuuri. Toimintakulttuuri tarkoittaa historiallisesti ja kulttuurisesti muotoutunutta tapaa toimia. Johtaminen vaikuttaa toimintakulttuuriin keskeisesti. Varhaiskasvatuksen johtamisen lähtökohtana on aina jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. Varhaiskasvatusta johtavien henkilöiden tehtävänä on luoda edellytykset toimintakulttuurin kehittämiseksi ja arvioinnille varhaiskasvatuksen eri toimintamuodoissa ja yksiköissä. Toimintakulttuuria muovaavat tiedostetut, tiedostamattomat ja joskus tahattomat tekijät. Työyhteisön kaikki jäsenet vaikuttavat toimintakulttuuriin, ja se puolestaan vaikuttaa kaikkiin jäseniin riippumatta siitä, tunnustetaanko sen merkitys vai ei. Varhaiskasvatuksessa kaikkien työ- ja toimintatapojen tulee tukea lapsen kehitystä ja oppimista ja ne tulee pystyä pedagogisesti perustelemaan. Henkilöstön on tärkeää tiedostaa, että he välittävät omalla toiminnallaan lapsille erilaisia arvoja, asenteita ja tapoja. (Parrila, 2021.)

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu seuraavista asioista: arvoista ja periaatteista, työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinnasta, oppimisympäristöistä ja työtavoista, yhteistyöstä ja sen eri muodoista, vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä, henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja kehittämisotteesta, johtamisrakenteista ja -käytännöistä ja työn organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista. Toimintakulttuuria tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää. Jatkuvan kehittämisen edellytys on, että henkilöstön ymmärtää oman toiminnan taustalla vaikuttavien arvojen, tietojen ja uskomusten merkityksen sekä osaa arvioida niitä. Keskeistä on osallisuutta ja luottamusta rakentava dialogi ja ymmärrys siitä, että lapsen etu on kaiken kehittämisen lähtökohta. (Parrila, 2021.)

Mäntyjärvi ja Parrila (2021) kertovat tutkimuksesta, jossa ilmeni, että varhaiskasvatuksen esihenkilöt saattavat kokea muutoksen johtamisen ja kehittämiskohteisiin tarttumisen liian haastavaksi prosessiksi. Varhaiskasvatuksen jaetun pedagogisen johtajuuden asioista he voivat jakaa

kehittämistä vastuu koko työyhteisölle tarkoituksenmukaisesti ja edellytykset kehittää koko työyhteisön uudistumiskykyä lisääntyvät. (Mäntyjärvi & Parrila 2021, 256-277.)

Jalkanen muistuttaa, että keskeinen tekijä koulutuksen muutoksessa on johtaminen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että koulutusjohtamista pidetään omana alueena, ei oman toimen ohella hoidettavana tehtävänä. Yksi keskeinen osa-alue johtamisessa on pedagoginen johtaminen (Jalkanen, 2020, 34-35.)

2.3 Pedagoginen johtajuus

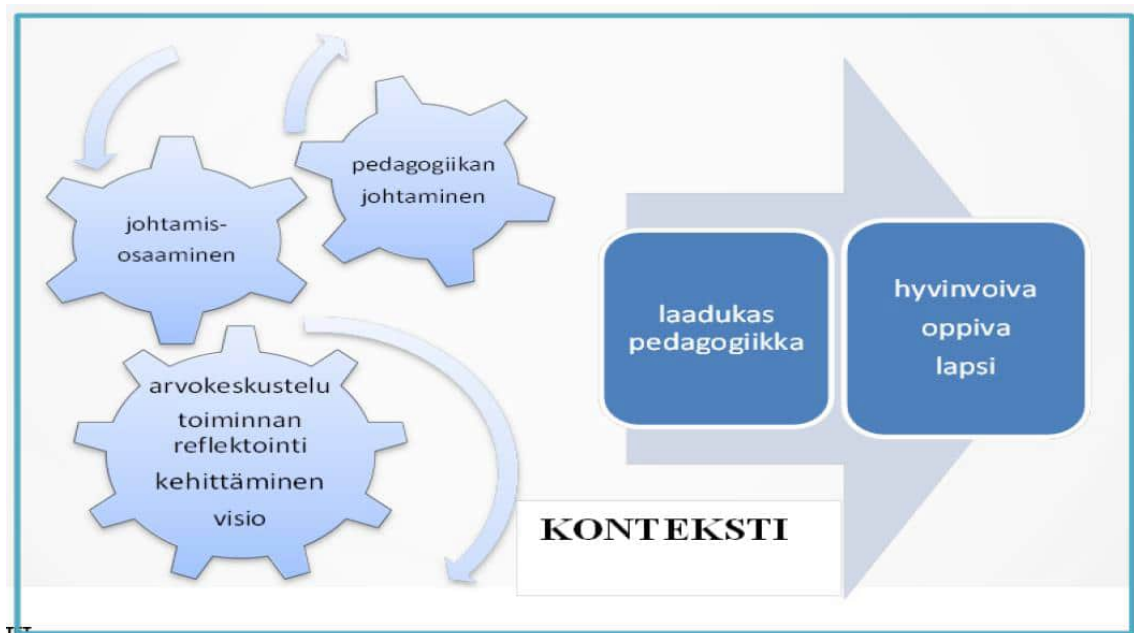
Pedagogista johtamista voidaan määritellä eri tavoin, eikä yhtä vakiintunutta määritelmää ole. Pedagogisen johtamisen sisällöt vaihtelevat määritelmästä riippuen. Jalkanen (2020) puhuu pedagogisesta johtamisesta laajasti ja jakaa sen kolmeen ulottuvuuteen, eli pedagogisesti johtamiseen, pedagogiikan johtamiseen ja pedagogisen työyhteisön johtamiseen. Näihin kaikkiin liittyy oleellisesti osaamisen ja oppimisen johtaminen. Pedagogisesti johtaminen on ammatillisen monitasoisen oppimisprosessin ohjaamisesta, tukemisesta ja johtamista. Johtajan rooli on toimia työyhteisössä oppimisen fasilitaattorina. Pedagogiikan johtamisen tavoitteena on laadukas opetustoiminta, se tarkoittaa, että johdetaan tavoitteita ja sisältöjä, työskentelytapoja, materiaalien ja oppimisympäristöjen käyttöä, ohjauksen ja tuen muotoja ja arviointia. Uuta luovaan pedagogiseen johtamiseen liittyy vahasta irtautuminen, uuden luominen ja uusien toimintamallien oppiminen samalla, kuin niitä kehitetään. Pedagogiikan johtamista ohjaa myös tutkimustieto. Opetussuunnitelmia kehitetään tutkimustietoon perustuen ja tehdään pedagogisia valintoja. Pedagogisen työyhteisön johtaminen pyrkii luomaan riittävät puitteet toteuttaa laadukasta opetustoimintaa. Kyse on siis, miten tavoitteita asetetaan ja toimintaa kehitetään koko työyhteisön voimin. Pedagogista työtä ohjataan tavoitteilla eikä niinkään tarkoilla ohjeilla. Siksi tavoitteiden asettamisella ja niistä keskustelemisellä on työyhteisössä keskeinen rooli. (Jalkanen 2020, 37-46.)

Pedagoginen johtaminen perustuu johtamisen jakamiselle, koska pedagogisen johtamisen toteutumiseen vaaditaan johtamista, joka mahdollistaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen, yksikön toimivia rakenteita, johtajan substanssin hallintaa sekä varhaiskasvatuksen kehittämistä yhdessä varhaiskasvatuksen henkilöstön, lasten sekä huoltajien kanssa. (Heikkinen, 2019, 15-17.) Mäntyjärvi ja Parrila (2021) kiteyttävätkin, että keskeinen pedagogisen johtajuuden asiakirja tulisi olla lapsen varhaiskasvatussuunnitelma. Tämä tulisi näkyä prosessina, jonka tulisi elää ja muuntua koko lapsen varhaiskasvatusajan. (Mäntyjärvi & Parrila 2021. 256-277.)

Varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta paljon tutkinut Fonsén (2014, 105-107, 155; 2013, 185) toteaaakin sen rakentuvan viidelle peruspilarille, joita ovat substanssin hallinta, arvo, kontekstuaalisuus ja organisaatiokulttuuri sekä johtamisosaaminen. Pedagoginen johtajuus nousee

varhaiskasvatuksen substanssista. Päiväkodin johtajan tulee tuntee varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa ja varhaiskasvatusta ohjaavien normiasiakirjojen sisältö voidakseen johtaa perustehtävää. Pedagoginen johtajuus perustuu vahvalle käsitykselle siitä, miten perustehtävää tulee toteuttaa ja miten pedagogista ydinprosessia johdetaan. (Fonsén, 2014, 105-107, 155; 2013, 185)

Laadukas pedagoginen johtaminen vaatii kontekstin, jossa yksikkö tason pedagogista johtajuutta on mahdollista toteuttaa. Tämä konteksti määrittää varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta vahvimmin. Organisaatorakenne vaikuttaa kuitenkin keskeisesti siihen, miten pedagogisen johtajuuden on mahdollista toteutua. Läsnä oleva, arjen tason pedagoginen johtaminen on tärkeä elementti pedagogisen johtamisen toteuttamisessa. Työyhteisön tunteminen luo perustaa laadukkaalle pedagogiselle johtamiselle, tuntemisen lisäksi se vaatii osallisuutta arkeen, joka tuo tuntumaa työyhteisöön ja pedagogiikkaan. Ilman läsnäoloa tuntuma katoaa, jolloin johtaminen koetaan hankalaksi. Johtajuusosaaminen, jonka keskeisenä tehtävänä on ylläpitää pedagogista keskustelua sekä ottaa päiväkodin johtajuus haltuun määrittää keskeisesti pedagogista johtajuutta. Johtajuusosaamisessa haasteina koetaan kehittämistyö sekä oman kompetenssin ylläpitäminen. (Fonsén, 2014, 105-107, 155; 2013, 185) Alla olevassa kuviossa (kuvio 2.) Fonsén avaa pedagogista johtajuutta selkeästi.



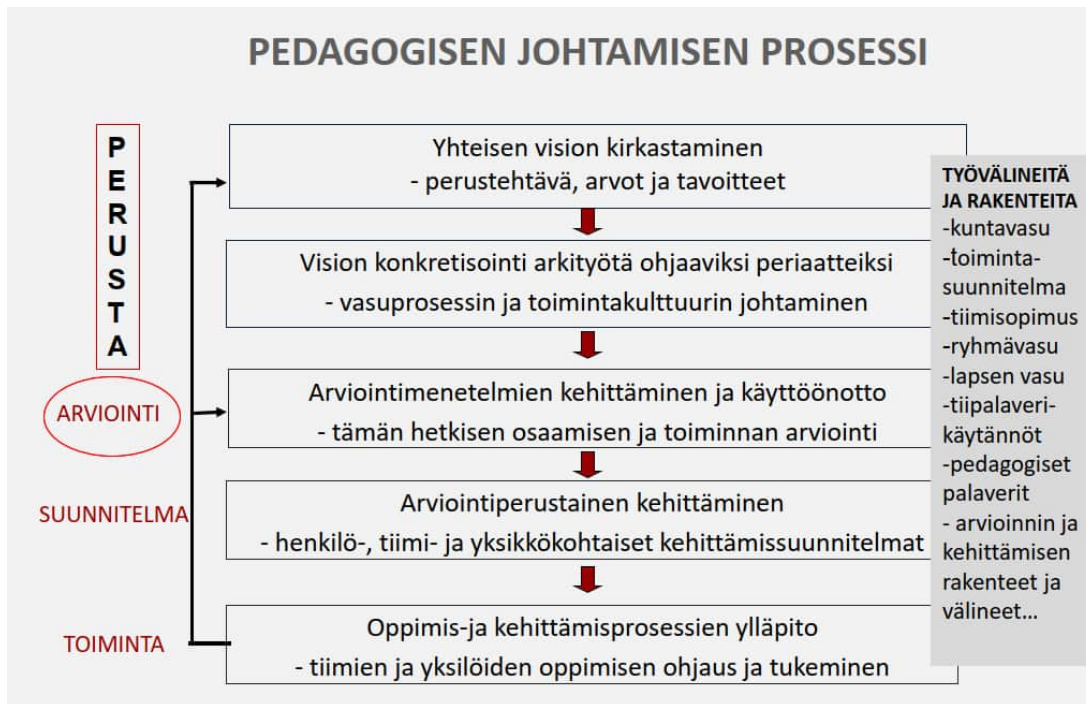
Kuvio 2. Pedagogisen johtajuuden voimansiirto (Fonsén 2014)

Pedagogisen hyvinvoinnin johtaminen on myös osa pedagogista johtamista. Pedagoginen hyvinvointi tarkoittaa koko yhteisön, tässä tapauksessa varhaiskasvatuksen, sisältäen henkilöstön ja lapset, hyvinvointia ja oppimista. Se on innostusta ja oppimista arjessa, se kytkee yhteen henkilöstön työhyvinvoinnin ja lasten hyvinvoinnin sekä koko organisaation oppimisen vastavuoroisina toisiinsa vaikuttavina asioina. Pedagoginen hyvinvointi syntyy vuorovaikutuksessa, jokapäiväisissä kohtaamisissa, hyvinvointia arjessa. Pedagoginen hyvinvointi on kaikkien tehtävä, mutta esihenkilöllä on erityinen vastuu siitä asemansa vuoksi. Pedagoginen hyvinvointi muodostaa keskeisen ydinprosessin, johon kytkeytyy pedagoginen johtaminen ja hyvinvoinnin johtaminen. Tämä on tärkeä asia, kun puhutaan muutoksen johtamisesta, joka on arkipäivää varhaiskasvatuksessa. Ilman organisaation hyvinvointia esihenkilön on hyvin vaikea johtaa pedagogiikkaa. (Wenström, 2020, 24-35.)

2.4 Pedagogisen johtamisen prosessi

Pedagoginen tieto ja ymmärrys ei ole pysyvä varanto, josta sitä jaetaan, se on pikemminkin muuttuva ja dynaaminen, yhteisen keskustelun kautta syntyvää. Pedagogista johtajuutta on kuitenkin monella eri tasolla. Esihenkilöltä vaaditaan muun muassa vahvaa suunnitelmallisuutta, oman johtamistyön organisointia, vastuuta perustehtävän laadusta ja sen kehittämisestä sekä vastuunkantoa työyhteisön vuorovaikutuksen mahdollistumisesta, varhaiskasvatuksen opettaja johtaa tiimensä pedagogiikka ja sen kehittämistä ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja vastaa osaltaan toteutettavan toiminnan laadusta ja sitoutumisesta sovittuihin käytänteisiin. Näin jokainen kantaa oman vastuunsa pedagogisesta johtajuudesta prosessin omaisesti. (Fonsén & Parrila 2016, 23-41.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 3.) Parrila (2021) esittää kootusti pedagogisen johtamisen prosessia. Tätä päiväkodin johtaja johtaa ja koko yhteisö osallistetaan jaetun pedagogisen johtamisen kautta prosessiin vahvassa vuorovaikutuksessa.



Kuvio 3. Pedagogisen johtamisen prosessi (Parrila, 2021.)

Pedagogisen johtajan on tärkeää hahmottaa ne vuorovaikutuksen tasot, joiden kautta työyhteisön pedagogiset linjat rakentuvat ja uusiutuvat. Pedagoginen johtaja haastaa paitsi itseään, myös henkilöstöään jatkuvasti pohtimaan työnsä perusteita lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen näkökulmasta. Aidolla uteliaisuudella, keskustelua herättävillä kysymyksillä, totuttujen toimintatapojen kriittisellä tarkastelulla ja arvo pohjaisella dialogisella keskustelulla hyvä pedagoginen johtaja edistää yhteistä oppimista ja vahvan integriteetin kehittymistä paitsi itsessään myös henkilöstössään. Johtajan tehtävänä on järjestää mahdollisuus tällaisille kohtaamisille ja niissä syntyvät tiedon ja näkökulmien reflektoinnille ja yhteen kokoamiselle. (Fonsén & Parrila, 2016. 23-41.)

2.5 Jaettu johtajuus

Fonsén (2014) kuvaa tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen työyhteisöjen toimintaan liittyvän muutoksen, joka koskee johtajuutta ja erityisesti tapaa johtaa. Muutoksessa keskeistä on henkilöstön osallistaminen johtajuuteen. Jaetussa johtajuudessa keskeisenä tavoitteena on työntekijöillä olevan tietämyksen ja osaamisen hyödyntäminen. (Fonsén, 2014.)

Jaettu johtajuus on aina seurausta prosessista, jossa koko työyhteisö käyttää kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen ja alkaa ajaa kohti samoja päämääriä. Tässä kohtaa yksittäisistä työntekijöistä tulee joukkue. Jotta jaettua johtajuutta voi syntyä, tulisi esiintyä samanaikaisesti päämäärähakuisuutta, symbolisuutta ja keskustelevuutta. Jaetun johtajuuden syntyminen

riippuu siis useista tekijöistä. Jaetun johtajuuden syntyminen osittain yksilöllinen esihenkilön johtamistaidollisista ominaisuuksista riippuva tekijä, osittain työyhteisössä olevien henkilöiden väliselle vuorovaikutukselle perustuva ja osin yhteisöllinen, työyhteisön ryhmädynaamisista prosesseista riippuva ilmiö. (Juuti, 2013, 145-162.)

Juuti painottaa, että on tärkeää, että esihenkilö kykenee luomaan hyvää ilmapiiriä, jotta hän saa työntekijät tavoittelemaan samoja päämääriä kanssaan. Jokaisen työntekijän on voitava kokea olevansa merkittävä työyhteisön jäsen. Tärkeää on, että jokainen kokee, että tekemänsä työ on merkityksellistä ja, että häntä arvostetaan työntekijänä, mutta myös ihmisenä. Jaetun johtajuuden kautta esihenkilö voi auttaa työntekijöitä kokemaan helpommin työnsä merkitykselliseksi, koska he pääsevät itse vaikuttamaan asioihin. Esihenkilön on myös koettava olevansa saman joukkueen jäsen kuin työntekijät. Työntekijä voi ottaa esihenkilön suorittaman palvelutehtävän vakavasti silloin, kuin hän kokee, että esihenkilö ajaa hänen parastaan. Tärkeää on, että työyhteisö kokee, että heillä on sama päämäärä ja tehtävä, silloin työyhteisöön on syntynyt sosiaalinen rakenne. Jaetussa johtajuudessa pitää olla näkyvillä työyhteisön sitoutuminen, innokkuus ja joukkuehenki. Kun johtamisvastuun siirtäminen työyhteisölle onnistuu, syntyy jaetua johtajuutta. Tällöin koko työyhteisö kokee olevansa vastuussa koko työyhteisön tavoitteiden ja päämäärien aikaansaamisesta. Tällaisessa tilanteessa työyhteisö alkaa kantaa yhä enemmän vastuuta koko työyhteisön hyvinvoinnista. (Juuti, 2013, 215-227.)

Varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden keskeinen ulottuvuus on opettajajohtajuus. Opettajajohtajuudella viitataan varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen johtajuuteen ja vastuuseen pedagogiikasta omassa tiimissään ja lapsiryhmässään, mutta myös siihen, että varhaiskasvatuksen opettaja osallistuu laajemminkin johtajuuteen ja pedagogiikan kehittämiseen työyhteisössä. Opettajajohtajuutta kehittämällä voidaan kehittää koko työyhteisön osaamista, ammatillista kehittymistä ja pedagogiikan ja organisaation muutosta. Tämän avulla voidaan saavuttaa organisaation tavoitteita tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta tehokkaasta ja vaikuttaa myönteisesti lasten kehitykseen ja oppimiseen sekä kaikkien hyvinvointiin, niin lasten kuin koko työyhteisön. (Heikka, 2016, 43-58.)

Keskeisiä tehtäväalueita opettajajohtajuudessa ovat tiimin pedagoginen johtajuus, päivittäisen pedagogiikan ohjaaminen, tiimin jäsenten osallistaminen ja yhteistyö. Opettajajohtajuuteen liitetään usein myös päivittäisten toimintojen organisointi, varhaiskasvatuksen lastenhoitajien ja -avustajien työtehtävien jakaminen omassa tiimissä. Opettajajohtajuuden toteutuminen on kuitenkin riippuvainen siihen vaikuttavista olosuhteista ja varhaiskasvatuksen opettajan omista valmiuksista toimia opettajajohtoisesti. Esihenkilön merkitys opettajajohtajuuden toteutumisessa on keskeinen. Varhaiskasvatuksen opettaja tarvitsevat rohkaisua ja mahdollisesti koulutusta vastuun ottamiseen ja asiantuntemuksensa tarkoituksen mukaiseen käyttämiseensä päivittäisessä työssään. Edellytys tehokkaalle pedagogiselle johtajuudelle on, että päiväkodin

johtajat tukevat varhaiskasvatuksen opettajia pedagogisina johtajina työyhteisössä rakentamalla sinne opettajajohtajuutta vahvistavaa toiminta- ja johtamiskulttuuria. (Heikka, 2016, 43-58.)

Varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden voidaan mieltää myös voimaannuttavan työntekijöitä työyhteisön toiminnan yhteisölliseen toteuttamiseen. Voimaantumisen katsotaan keskeisesti liittyvän työyhteisön vuorovaikutusprosessien onnistumiseen (Tiihonen, 2019, 38-39.) Parhaimmillaan yhteinen oppiminen luo työyhteisöön uudistumiskykyä ja siihen luottamista. Varhaiskasvatuksen työntekijät tarvitsevat kykyä tulkita ja kehittää toimintaympäristöä, osallisuutta, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä osa-alueita omasta perustehtävästään käsin. (Mäyntyjärvi & Parrila 2021, 256-277.)

2.6 Jaettu pedagoginen johtajuus

Jaettu johtajuus on noussut yksilöjohtajuuden tilalle viime vuosina. Sen nähdään nykytutkimuksen valossa luovan pohjan kestäväälle organisaation uudistumiselle. Ollaan opittu ymmärtämään, että muutosprosessit edellyttävät omistajuutta organisaation eri tasoilla ja se rakentuu heikosti, jos uudistusta johdetaan ylhäältä käsin. Varhaiskasvatuksen koulutusorganisaatioissa pedagoginen johtajuus on lähtökohtaisesti jaettua. Jokainen varhaiskasvatuksen opettaja on pedagoginen johtaja. (Jalkanen 2020,47-49.)

Heikka on huomannut, että jaetun johtamisen ja pedagogisen johtamisen välillä on päällekkäisyyttä. Hän ajattelee, että näitä kahta tapaa voidaan käyttää yhdessä varhaiskasvatuksen johtamisessa. Jaetun johtajuuden näkökulma laajentaa ja tuo syvyyttä ajatukseen pedagogisesta johtajuudesta. Tämä näkökulma auttaa ymmärtämään tiedon jakamisen ja oppimisen merkitystä pedagogiselle johtajuudelle. Jaetun johtajuuden näkökulman yhdistäminen pedagogiseen johtamiseen tarkoittaa johtamisen kehittämistä eteenpäin. Näin ollen voidaan puhua jaetusta pedagogisesta johtamisesta. (Heikka, 2014,37.)

Varhaiskasvatuksessa johtajuutta jaetaan useiden yksiköiden ja tiimien kesken, jolloin käytännön johtamisrakenteessa johtajan, varajohtajan sekä tiimin vastaavien opettajien roolit ovat keskeisiä. Johtamista jaetaan myös ideologisella tasolla, pedagogisena jaettuna johtajuutena, jolloin kaikki yhteisön jäsenet kantavat vastuuta sen toteutumisesta. (Heikkinen, 2019, 17-18.)

Varhaiskasvatuksen opettajien rooli yhteisessä jaetussa pedagogisessa johtajuudessa ja oppimisessa on hyvin merkittävä. He ovat usein se kohta, joka joko tukee tai estää yhteistä oppimista tiimeissään ja yksikössä. Varhaiskasvatuksen opettajien osallisuuden laatu työyhteisössä

vaikuttaa siihen, miten opettaja ymmärtää, samaistuu ja asemoi itsensä vuorovaikutussuhteissa. Varhaiskasvatuksen opettajilla on erilaisia tapoja tuoda esille johtajuutta omassa työssään. Osa varhaiskasvatuksen opettajista toteuttaa johtajuutta edistämällä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, nämä varhaiskasvatuksen opettajat pyrkivät vahvasti kehittämään pedagogiikkaa ja parantamaan tiimikavereiden ammatillista suorituskykyä. Osa varhaiskasvatuksen opettajista hakee tukea itselleen asiantuntijuudestaan. Tällöin henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen kautta johtaminen on vahvaa, mutta varhaiskasvatuksen opettaja ei käynnistä tiimissään yhteistä pedagogista keskustelua eikä ota tiimiään mukaan yhteiseen päätöksen tekoon. Jotkut varhaiskasvatuksen opettajista toteuttavat myös autoritääristä johtajuutta. Tämä näkyy siinä, että päätöksiä, toimintaa ja erilaisia ratkaisuja varhaiskasvatuksen opettaja perustelee erilaisilla säädöksillä. (Mäntyjärvi & Parrila. 2021, 256-277.)

Varhaiskasvatuksen opettajia tulisikin rohkaista ammatillisen oppimisensa sanoittamiseen ja reflektointiin. On muistettava, että varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat esihenkilöltä tukea omaan rooliinsa tiiminjohtajina. Esihenkilöllä tulee olla tietoa ja osaamista johtajuudesta, mutta hyvin tärkeää on, että hänellä on tietoa oman yksikkönsä pedagogisesta johtajuudesta, sen tarpeesta ja työyhteisön tilasta. (Mäntyjärvi & Parrila. 2021, 256-277.)

Varhaiskasvatuksen jaettua johtamista määritellään pedagogisesti jaetuksi johtajuudeksi. Sen ydin kulminoituu selkeisiin yhteisiin tavoitteisiin sekä organisaation visioon. Toimivalla jaetulla johtajuudella on tutkitusti myönteinen vaikutus varhaiskasvatuksen opettajiin, johtajiin ja opetuksen järjestämiseen, mutta myönteiset vaikutukset vaativat jaetun johtajuuden tietoista organisoimista, selkeitä yhteisiä tavoitteita sekä jatkuvaa suunnittelua ja kehittämistä, jonka lisäksi organisaation eri tasojen sitoutuminen johtamisen jakamiseen on tärkeää. Jaetun johtajuuden mahdollisuuksia ovat hyvien käytänteiden ja osaamisen jakaminen, ammatillinen vahvistuminen, yhteisönä oppiminen, voimaantuminen sekä oppivan ja työtä kehittävän kulttuurin kokonaisvaltainen kehittäminen. (Heikka, Waniganayake & Hujala. 2013, 30-44)

Fonsénin mukaan jaetun johtajuuden haasteeksi muodostuu tällä hetkellä henkilöstön sitoutumisen puute, jonka lisäksi vastuun kantaminen ja oman työn johtaminen koetaan haastavina johtamisen näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen jaetussa johtajuudessa korostuu erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan vastuu koko talon pedagogiikasta. Tällä hetkellä se hahmottuu vielä oman ryhmän ja tiimin pedagogisen vastuun kantamisena. Mikäli jokaisella organisaatiossa työskentelevällä on selkeä vastuualueensa yhteisestä missiosta voi jaettu johtajuus toteutua. Varhaiskasvatuksessa jokainen työntekijä vastaa laadukkaasta varhaiskasvatuksen toteutumisesta omasta tehtäväkuvastaan käsin: johtaja yksikkö tason toteuttamisesta ja varhaiskasvatuksen opettaja ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja ryhmän tason työn organisoimisesta. Vastuun jakaminen ja sen kantaminen lähtevät yhteisistä arvoista ja tavoista toimia, toimintakulttuurista, jonka merkitys työtä ohjaavana tekijänä on keskeistä tiedostaa. (Fonsén 2014, 185-186.)

Heikan (2016) mukaan toimiva jaettu pedagoginen johtaminen perustuu esihenkilön ja henkilöstön väliseen luottamukseen sekä vastuun tarkoituksenmukaiseen jakamiseen. Osallisuus, jossa henkilöstön osallistuminen kehittämiseen ja päätöksentekoon luo sitoutumista ja tehostaa johtamista on jaetun johtamisen perusarvo. Henkilöstön kokemus omasta asiantuntijuudesta ja osallisuudesta vaikuttaa myönteisesti. Sillä on myös keskeinen merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Heikka, 2016, 43-44, 56- 58.)

Varhaiskasvatuksen kentällä elää silti sitkeänä käsitys erityisesti pedagogisen vastuun kuulumisesta virallisen aseman omaavalle johtajalle. Niinpä erityisesti opettajajohtoisuuden kehittäminen ja varhaiskasvatuksen opettajien roolin vahvistaminen nähdään keskeisenä jaetun pedagogisen johtamisen onnistumisen kannalta. Opettajajohtoisuus on jaetun johtamisen ulottuvuus, joka on varhaiskasvatuksen opettajien osallisuuden vahvistamista. (Heikka, 2016, 43-44, 56- 58.)

Opettajajohtoisuus on pedagogista johtajuutta ja vastuuta pedagogiikasta koko yksikön tasolla. Opettajajohtoisuuden keskeisiä vastuualueita ovat toiminnan päivittäinen ohjaaminen sekä muun tiimin osallistaminen ja sitouttaminen ryhmän toimintaan. Päiväkodin johtajan rooli on keskeinen, koska hänen roolinsa on luoda pedagoginen viitekehys sekä pedagogisen kehittämisen suunnitelma yhdessä varhaiskasvatuksen opettajien kanssa. Johtaja antaa tukea varhaiskasvatuksen opettajille, jotka toimivat tiimiensä pedagogisina johtajina sekä osaltaan kehittävät ja vahvistavat koko talon yhteistä toimintakulttuuria. (Heikka, 2016, 43-44, 56- 58.)

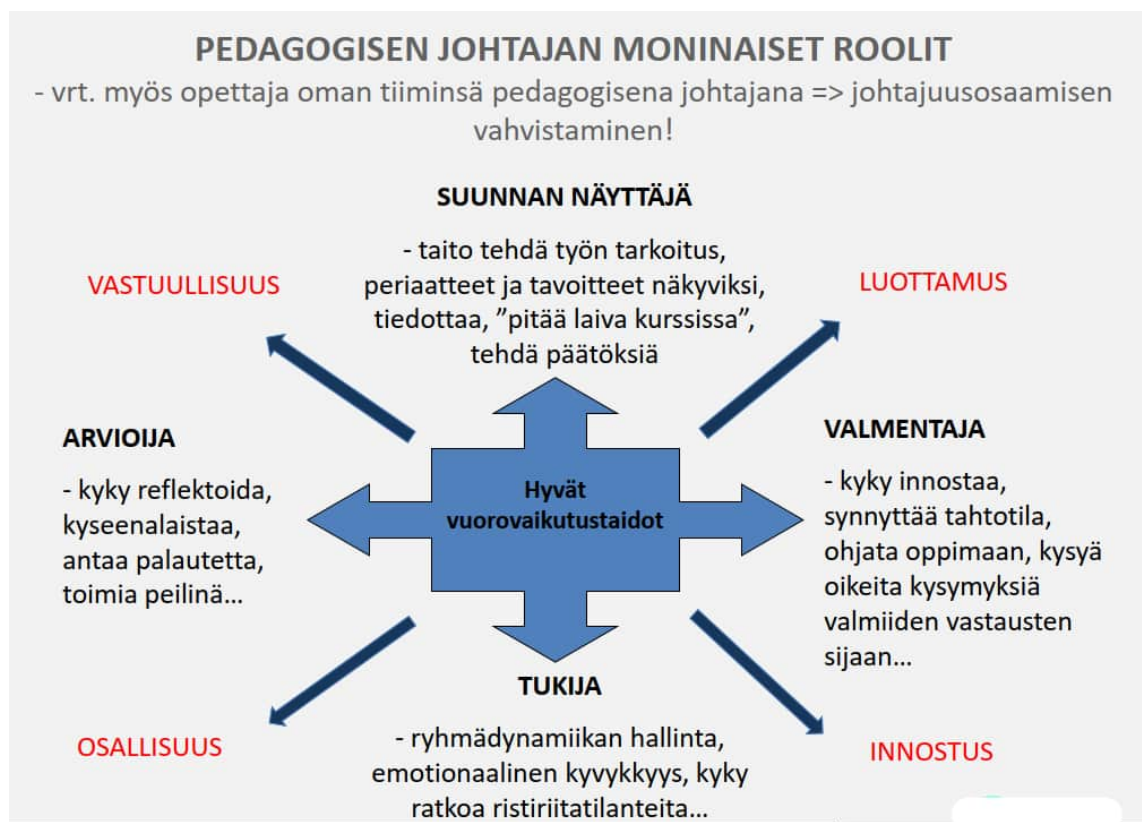
Pedagogisen johtajuuden voidaan ajatella muotoutuvan vuoropuheluissa ja suhteissa, joissa voidaan tarkastella toiminnan suhdetta tavoitteisiin koko ajan elävässä varhaiskasvatuksen arjessa, johtajuus on ikään kuin koko ajan läsnä. Työyhteisössä siis kaikkien tulee kantaa yhteistä vastuuta pedagogiikan laadusta ja siihen liittyvästä vuoropuhelusta. Johtajan keskeisenä tehtävänä on siis vaatia työn tarkoituksen tiedostamista työyhteisössä. Tällöin työyhteisö pyrkii kohti tavoitteissa ja visioissa määriteltyä suuntaa. (Mäntyjärvi & Parrila 2021, 256-277.)

Pedagogisella johtajalla on moninainen rooli kuten alla olevasta kuvasta (kuvio 4.) sen voi havaita. Pedagogiseen johtamiseen liittyvää osaamista ja toiminnallisia rooleja voidaan avata neljän eri ulottuvuuden kautta, niiden keskiössä on vuorovaikutustaidot. Valmentaja. Valmentajan roolissa esihenkilöltä odotetaan kykyä synnyttää tahto jatkuvaan oppimiseen ja yhteiseen työkehittämiseen. Oppimista edistävä johtaminen perustuu kykyyn esittää oikeita kysymyksiä, synnyttää tiedollisia ristiriitoja ja saada aikaan yhteistä pohdintaa. Valmentajan tulee uskoa työntekijöiden kykyyn ja haluun oppia. Hänen tulee kuitenkin muistaa, että kaikki eivät opi samalla tavalla. Pedagoginen johtaja auttaa tiimejä keskittymään olennaiseen ja rajaamaan oppimisen ja kehittämisen kohteet riittävän pieniksi kokonaisuuksiksi. (Fonsén & Parrila, 2016. 23-41.)

Suunnannäyttäjä. Tavoitteena on jokaisen lapsen hyvinvointi, kehitys ja oppiminen sekä niiden edistäminen. Pedagogisen johtajan tulee toimia vahvana suunnannäyttäjänä, joka pitää yllä

pedagogista keskustelua ja huolehtii, että työn ydintarkoitus on kaikilla kirkkaana mielessä. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma toimii vahvasti suunnannäyttäjänä ja pedagogisen johtajan tulee auttaa henkilöstöä tiedostamaan tämän merkitys toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin sekä kehittämiseen. (Fonsén & Parrila, 2016. 23-41.)

Tukija. Tässä roolissa korostuu esihenkilön vuorovaikutustaidot ja emotionaalinen kyvykyys. Pedagogisen johtajan on tärkeää hahmottaa ne vuorovaikutuksen tasot, joiden kautta työyhteisön ja yksittäisen tiimin pedagogiset toimintalinjat rakentuvat sekä uusiutuvat. Esihenkilön tulee osata kuunnella ja kuulla sekä auttaa työntekijöitä löytämään oma roolinsa tiimin jäsenenä ja työyhteisössä. Tukijan roolissa tulee muistaa, että tavoitteena on työyhteisö, joka luottaa omiin kykyihinsä selvitä ristiriidoista. Arvioija. Arvioijan roolissa pedagoginen johtaja toimii arjen peilinä ja antaa palautetta työntekijöille siitä, onko toiminta ohjaavien asiakirjojen mukaista. Arvioinnilla voidaan varmistaa, että varhaiskasvatussuunnitelman teksti konkretisoituu myös käytäntöön. Tässä roolissa tulee vahvistaa työyhteisön reflektoivaa työtettä. (Fonsén & Parrila, 2016. 23-41.)



Kuvio 4. Pedagogisen johtajan moninaiset roolit (Parrila 2021.)

Jaettu pedagoginen kehittäminen varhaiskasvatuksessa on jaetun pedagogisen johtajuuden ydinaluetta. Päiväkodin johtajalla ja varhaiskasvatuksen opettajalla on erilliset, mutta toisiinsa kytkeytyvät vastuut ja tehtävät pedagogisessa kehittämisessä. Kehittämistä voi tapahtua ainoastaan yhteistyössä ja varhaiskasvatuksen opettajia osallistamalla. Johtamistoiminnan koordinaatio on tärkeässä asemassa, jotta koko yksikkö voi toimia tarkoituksenmukaisesti yhteisiä päämääriä kohti. Jaettu pedagoginen kehittäminen edellyttää kuitenkin johtamis- ja toimintakulttuurin muutosta etenkin tiimien toiminnassa. Pedagoginen kehittäminen edellyttää reflektiivistä keskustelua ja siihen perustuvaa pedagogiikan suunnittelua tiimeissä. Varhaiskasvatuksen opettajan tulisikin johdattaa tiimensä keskustelua kohti analyyttisempää oman työn tarkastelua ja uuden oppimista. Jaetussa pedagogisessa kehittämisessä on hyvä muistaa, että kehittämisen tulisi tapahtua siellä, missä pedagogiikka eli varhaiskasvatuksen opettajan ja tiimin toiminnassa. (Heikka, 2016, 54-58.)

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Varhaiskasvatuksen muutos on ollut nopeaa viime vuosina. On tehty varhaiskasvatuksen lakimuutoksia ja varhaiskasvatussuunnitelman valtakunnalliset perusteet on uudistettu. Varhaiskasvatussuunnitelman valtakunnallisesta perusteiden laatimisesta vastaa opetushallitus. Tämä on merkittävä edistysaskel, jolla rakennetaan johdonmukainen koulutusjärjestelmä Suomeen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden velvoittavuus asettaa haasteita johtamiselle. Tämän vuoksi tarvitaan osaamista pedagogisen muutoksen ohjaamisessa. Jaettu pedagoginen johtajuus ja siihen vahvasti liittyvä opettajajohtajuus voivat toimia tehokkaana strategiana varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käytäntöön viemisessä. On tärkeää, jopa ratkaisevaa, että nostetaan esille pedagogisesti koulutettujen varhaiskasvatuksen opettajien rooli ja vastuu pedagogisessa kehittämisessä. Tämän lisäksi johtajien tulee edistää varhaiskasvatuksen opettajien osallistumista pedagogiseen johtamiseen koko päiväkodissa. (Heikka 2016, 43-57.)

Varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat: varhaiskasvatussuunnitelma ja varhaiskasvatuslaki ovat tuoneet uusia painotuksia pedagogiseen johtamiseen. Niitä ovat toimintakulttuurin kehittäminen osana pedagogista johtajuutta, varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin vahva johtaminen ja arviointiperustainen kehittäminen, jaetun johtajuuden vahvistaminen, johtajan kyky johtaa itseään, toteuttaa pedagogista johtajuutta suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti ja henkilöstön oppimisen ja pedagogiikan suunnitelmallinen johtaminen. (Parrila, 2021.)

Tällä hetkellä on tärkeää tiedostaa mihin varhaiskasvatus on kehittymässä ja miten oma henkilöstö sijoittuu tähän muutokseen, tulevan visiointiin ja nykyisen arviointiin. Varhaiskasvatuksen arjen toiminnasta nousevat oppimisen haasteet tulisi nostaa tiimien ja yksilöiden oppimisen keskiöön. Suomessa opettajajohtajuus ja siihen liittyvät vastuut ovat vielä selkiytymättömiä. Niinpä tulisi kiinnittää huomiota jaetun johtajuuden ja siihen sisältyvän opettajajohtajuuden vahvistamiseen. Hyvillä rakenteilla johtajuutta voidaan selkiyttää. Tarkoitus olisi vahvistaa kehittävää oppimista, pinta oppimisen ja selviytymisoppimisen sijaan. (Parrila, 2021.)

Näiden edellä esitettyjen huomioiden ja kuntamme varhaiskasvatuksen halun kehittää jaettua pedagogista johtamista osana varhaiskasvatuksen muuttuvaa toimintakulttuuria tämä tutkimus ja kehittämissyö vastaa siten aitoon työelämän tarpeeseen, peilaten samalla hyvin ajankohtaiseen kehittämisen näkökulmaan varhaiskasvatuksessa.

Tämän oppinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten jaettu pedagoginen johtajuus ymmärretään organisaatiomme varhaiskasvatuksessa?
2. Millaisia jaetun pedagogisen johtamisen käytänteitä organisaatiomme varhaiskasvatuksessa on käytössä?
3. Miten jaettua pedagogista johtamista voisi kehittää tulevaisuudessa?

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää organisaatiomme varhaiskasvatusta jaetun pedagogisen johtajuuden vahvistamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia jaetun pedagogisen johtamisen rakenteita eri yksiköissä on käytössä ja miten ne koetaan. Tarkoituksena on myös selvittää, miten jaetun pedagogisen johtajuuden jalkauttamista kentällä voitaisiin vahvistaa sekä mitkä ovat pedagogisen johtamisen tulevaisuuden suuntaviivat.

Tutkimusongelman asettelu avaa näkökulman tutkittavaan asiaan ja tekee asiasta selvitetävän ja vastattavan, se kuitenkin rajoittaa tutkimuskohteesta tehtäviä havaintoja. Teoreettiset ja käsitteelliset valinnat ovat mukana jo ongelmanasettelussa. Tutkimusongelma esitetään kysymyslauseena, koska se auttaa erottamaan aiheen ja tutkimusongelman toisistaan. Tutkimuksen tulee vastata aina johonkin kysymykseen. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen. 2011, 31-49.)

4 Käytettävät menetelmät tutkimuksessa

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruun muotoja tutkimusta tehtäessä. Haastattelu on joustava menetelmä, niinpä se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelututkimuksessa on suuremmat mahdollisuuden motivoita haastateltavaa verrattuna lomaketutkimukseen. Haastattelussa on mahdollista täsmentää vastauksia ja esittää tarkentavia jatko kysymyksiä. Haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä tutkittavasta asiasta. Haastattelulla voidaan myös tavoittaa enemmän henkilöitä, kuin lomaketutkimuksella. Haastattelussa voidaan olla joustavia aiheiden ja kysymyksen järjestyksen suhteen. Haastattelututkimus voi kuitenkin olla hidasta, kallista ja siinä saadaan paljon myös tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. Haastattelu on myös tutkijalle vaativampaa. Aineiston käsittely on kuitenkin helpompaa, jos käytetään kyselylomaketta. (Hirsijärvi & Hurme, 2014, 34-37.)

Keskustelu ja haastattelu muistuttavat toisiaan monin tavoin. Molempiin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio. Haastattelu eroaa kuitenkin olennaisella tavalla keskustelusta. Haastattelu nimittäin tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähaakuista toimintaa. Haastattelussa haastattelija ei suinkaan antaudu keskusteluun haastateltavan kanssa. Haastattelemisen tutkimuksen osana on sellainen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija on etukäteen tutustunut tutkimuksen aiheeseen ja suunnitellut haastattelun. Haastattelu on myös haastattelijan alulle panema ja ohjaama tapahtuma. Haastattelijan vastuulla on haastateltavan motivointi ja motivaation ylläpitäminen. Haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun edetessä. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että hänen kertomaansa ja antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti haastattelijan toimesta. Haastattelijan tehtävänä on olla utelias. (Hirsijärvi & Hurme, 2014, 41-43.)

Tutkimushaastattelut kuitenkin eroavat toisistaan, yleisesti puhutaan haastattelulajista strukturointiasteen perusteella. Toisin sanoen erot syntyvät siitä, kuinka kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja missä määrin haastattelija voi jäsentää tilannetta. Haastattelunimikkeiden valikoima on hiukan sekava ja kirjava. Hirsijärvi ja Hurme (2014) kuvaavatkin, että strukturoitu, standardoitu lomakehaastattelu muodostaa oman luokkansa ja kaikki muut haastattelun lajit oman luokkansa. Haastatteluja on useita erilaisia, kuten kvalitatiivinen haastattelu, syvähaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton- sekä puoli strukturoitu haastattelu. (Hirsijärvi & Hurme, 2014, 43-44.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelua, jota kuvaan seuraavaksi.

4.1 Teemahaastattelu

Avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotoa kutsutaan teemahaastatteluksi. Tyyppillistä teemahaastattelulle on, että haastattelun aihealueet ovat tiedossa. Teemahaastattelua käytetään kasvatustieteellisessä tutkimuksessa, koska se vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2013, 208-209.)

Teemahaastattelu on Suomessa suosituin tutkimusmuoto, kun kerätään laadullista aineistoa. Teemahaastattelussa tutkija haluaa tietää tietystä aihealueesta haastateltaviltaan, kyseessä on eräänlainen keskustelu, jossa tutkijan ehdoilla, mutta vuorovaikutuksessa tutkija pyrkii saamaan selville häntä kiinnostavat asiat. Teemahaastattelussa teema-alueet ovat etukäteen määrittäyty, menetelmästä puuttuu kuitenkin tiukka kysymysten muoto ja järjestyksen noudattaminen. Tutkija varmistaa, että kaikki osa-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja muoto sekä laajuus vaihtelevat haastatteluissa. (Eskola & Vastamäki. 2015, 27-29.)

Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa Hirsijärven ja Hurmeen (2014) mukaan sitä, että kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestystä voidaan vaihtaa. Olen-naista on myös se, että ei ole vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava voi vastata omin sanoin kysymykseen. Puolistrukturoidulle menetelmälle on siis ominaista, että jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Hirsijärvi ja Hurme (2014) kutsuvatkin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 47-48.)

Kun käytetään teemahaastattelu termiä, voidaan nähdä etuna se, että se ei sido haastattelua mihinkään leiriin, eikä ota kantaa haastattelu kertojen määrään taikka siihen kuinka syvälle aiheen käsittelyssä päästään. Sen avulla voidaan kuitenkin saada selville, mikä tässä haastattelussa on kaikkein oleellisinta. Tällaisessa asetelmassa haastattelu vapautuu tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavan oman äänen kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkin-nat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelu on siis puolistrukturoitu menetelmä siksi, koska yksi haastattelun näkökulma, eli haastattelun aihepiiri, teema-alueet ovat samat kaikille haastateltaville. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 47-48.)

4.2 Haastattelujen purku

Eskola ja Vastamäki (2015) kuvailevat artikkelissaan, että haastattelut tehtyään tutkija saattaa kokea tunnetta, että tässäkö tämä oli ja mitä ihmettä näistä saa irti. He muistuttavat, että kun aineistoa työstää, aineistoista irtoaa aina uutta tietoa, useimmiten paljon enemmänkin kuin ensilukemalta uskoisi. Ensimmäinen vaihe haastattelujen jälkeen on niiden litterointi, eli kirjoittaminen puhtaaksi. He toteavat, että litterointi on työläs vaihe prosessissa. Tässä vaiheessa tutkijan on tehtävä päätös, kuinka systemaattisesti hän haluaa aineistoaan lähestyä. Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan useimmiten tyypittelemällä ja teemoittelemalla. Aineiston

voi järjestää litteroinnin jälkeen uudestaan, eli kerätä vastaukset teemoittain. Tässä vaiheessa on syytä kytkeä mukaan teoria. (Eskola & Vastamäki. 2015, 42-43.)

Keskeinen litteroinnin tarkkuus tasoa määrittävä asia on tutkimuskysymys. Tutkijan tulee kriittisesti arvioida, kuinka tarkkaan litterointi tulee tehdä, onko tutkimuskysymys huomioon ottaen litteroida kaikki huokaukset, tauot ja äänenpainot, vai onko tarpeen puheen piirteitä tarkemmin. Litteroinnin aikana aineisto tulee myös anonymisoida, eli muuttaa kaikki tiedot, joista haastateltava voisi tulla tunnistetuksi. Tutkijan tulee ajoissa päättää tarkkuus, jota lopullisessa analyysissään hyödyntää. Analyysitapa voi myös määritellä litteroinnin tasoa. Niinpä tutkimuskysymys ja analyysitapa ohjaavat sitä, litteroidaanko koko aineisto, vai riittääkö sen litterointi soveltuvin osin. Haastattelujen litterointi on tärkeä vaihe aineiston analyysin kannalta. Se on tapa tutustua omaan aineistoon ja ottaa etäisyyttä itse haastattelutilanteisiin. Kokonaisuuksien hahmottaminen myös helpottuu tutkijan näkökulmasta. Analyysivaiheessa on syytä käyttää alkuperäistä tallennetta ja kuunnella sitä litteraatiota lukiessa ja analyysia tehdessä, jotta tutkija saa siitä varmasti oikean tulkinnan. (Ruusuvuori & Nikander. 2017, 427-440.)

4.3 Eettiset kysymykset

Tutkimusetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön alueelle kuuluvat tutkimuksen laatu ja sen perusteella esitetyt väitteet. Tutkimuseettisessä mietinnässä keskeisinä asioina tulee huomioida, kuinka tutkittavat rekrytoidaan, millaisia sopimuksia tehdään, millaisia lupia tarvitaan, kuinka tutkimusaineisto säilytetään ja kuinka pidetään huoli tutkittavien tietosuojasta, kuten siitä, että tutkittavat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta ja että heidän nimensä eivät ole yhdistettävissä aineistoon kenenkään muun kuin tutkijan toimesta. Tutkimusetiikka edellyttää myös sen, että tutkittavat tietävät mihin heidän tietojaan tullaan käyttämään. Tutkimusraporttien kirjoittamista ohjaavat tutkimuseettisen säännöt. Pidetäänkin tärkeänä, ettei tutkittavia tai tutkimuspaikkoja ole mahdollista tunnistaa. On huomioitava kuitenkin, ettei raportista saa kuitenkaan jättää pois tietoja, jotka vaikuttaisivat tutkimustulosten arviointiin. Ristiriitaiset tulokset tulee kertoa raportissa. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen. 2011, 30-49, 146-153.)

Tämän opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa olen hakenut kuntamme sivistys- ja hyvinvointi johtajalta lupaa tutkimukselle ja opinnäytetyön tekemiselle (liite 1). Luvan saatuaani ryhdyin työn tekemiseen. Työssä ei ole mainittu yksiköjä, joissa haastattelut tehtiin. Näin ollen vastaukset eivät voi yksilöityä eri yksikköihin tai yksittäisiin esihenkilöihin tai varhaiskasvatuksen opettajiin, koska haastateltavia oli monia. Kaikki kuntamme varhaiskasvatusyksiköt eivät olleet mukana tutkimuksessa.

Tutkimushaastatteluja suunnitellessani tein haastatteluun osallistuville suostumuslomakkeen (liite 2), jossa he antoivat luvan käyttää haastattelussa kertomiaan asioita tämän opinnäytetyön tutkimusaineistona nimettömästi. Haastatteluaineisto nauhoitettiin tutkijan henkilökohtaisessa työkäytössä olevan puhelimen sanelimella. Puhelimesta tutkija siirsi haastattelut sähköisesti talteen pilvipalveluun ja näin haastatteluista ei tässä vaiheessa ollut kirjallista materiaalia olemassa.

Tutkimusta tehtäessä tulee huomioida hyvät tutkimuskäytännöt, jotka pohjautuvat tutkimuseettisiin peruseriaatteisiin. Niiden tulee ohjata tutkijan tutkimustyötä ja auttaa tutkijaa ratkaisemaan tutkimustyön käytäntöön liittyviä eettisiä ja älyllisiä haasteita. Itse pidän tärkeänä, että toimin tutkijana peruseriaatteiden mukaisesti, jotka ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (Tenk., 2022.)

Luotettavuus näkyy työssäni arvo perustan mukaisesti. Tutkimuksen tulee huokua luotettavuutta joka osa-alueella, niin suunnittelussa, käytettävien menetelmien valinnassa, tulosten käsittelyssä sekä analyysissä kuin resurssien käytössäkin. Tässä opinnäytetyössä luotettavuus on huomioitu joka osa-alueella hyvin tarkasti. Luotettavuuden kanssa käsikädessä kulkee rehellisyys, joka tarkoittaa toimintaa avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja yksityiskoh- tia salaamatta tutkimuksen kaikissa vaiheissa suunnittelusta raportointiin, nämä on myös huomioitu tässä työssä. Tutkimuksen tulee myös näyttää arvostusta muita osapuolia kohtaan ja tutkijan tulee huomioida vastuunkanto koko tutkimusprosessista aina tutkimusideasta julkaise- miseen, tutkimuksen hallinnointiin ja organisointiin sekä siihen liittyvään koulutukseen, ohjauk- seen ja mentorointiin samoin kuin vastuu tutkimuksen laajakantoisista vaikutuksista. Arvostus alan tutkijoita ja kollegoitani on tärkeää ja luonnollisesti näkyvissä tässä opinnäytetyössä. (Tenk., 2022.)

5 Kehittämisprosessin toteutus

Kehittämisprosessi käynnistyi miettimällä työnantajani kanssa kuntamme varhaiskasvatuksen kehittämistä ja sitä, mikä meillä on tällä hetkellä ajankohtaista: jaetun pedagogisen johtajuuden vahvistaminen. Varhaiskasvatuksen muutoksen tuulet näkyvät meidän kunnassamme. Jaettu pedagoginen johtajuus oli jo ennen tämän työn suunnittelua nostettu keskiöön kentältä tulleen toiveen ja nähdyn tarpeen mukaisesti. Olimme jo sopineet tilauskoulutuksesta eri ammattiryhmille toimintakausien 2020-2021 ja 2021-2022 aikana toteutettavalla prosessikoulutuksella. Prosessikoulutuksessa toteutettiin ensiksi varhaiskasvatuksen esihenkilöiden koulutus, tämän rinnalla alkoi varhaiskasvatuksen opettajien kouluttaminen. Näiden päätyttyä koulutukseen pääsivät varhaiskasvatuksen lastenhoitajat. Aiheena oli siis pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa.

Varhaiskasvatuspäällikön kanssa pyörittelimme aihetta ja lopulliseksi ajatukseksi jäi, että haluaisimme vielä tarkemmin pureutua koulutuskokonaisuudesta jääneeseen antiin ja sen jalkauttamiseen kentällä. Ajatus oli, että tekisin haastatteluja eri päiväkodeissa sekä esihenkilöille, että varhaiskasvatuksen opettajille. Näiden jälkeen haastattelisin vielä kouluttajaa, Sanna Parrilaa aiheesta ja koulutuksista. Halusimme myös osallistaa niin henkilöstöä kuin esihenkilöitäkin tutkimukseen.

Ensimmäisenä esittelin asian esihenkilöiden varhaiskasvatuspalaverissa ja mietimme siellä yhdessä mitä päiväkoteja tutkimukseen valitaan mukaan ja miten saisimme mahdollisimman selkeän kuvan jaetun pedagogisen johtamisen tilasta kuntamme varhaiskasvatuksessa. Päädyimme yhdessä siihen, että tutkimukseen osallistuu kolme päiväkotia, jotka ovat eri kokoisia ja eri asuinalueilla. Päätimme, että minun johtamani päiväkodit eivät ole tutkimuspäiväkoteja, koska toimin niissä esihenkilönä. Haastatteluihin tulisi siis osallistumaan kolme (3) varhaiskasvatuksen esihenkilöä ja 15 varhaiskasvatuksen opettajaa sekä prosessikoulutuksen pitäjä Sanna Parrila.

Valittuamme nämä kolme päiväkotia, annoin kaikille päiväkotien esihenkilöille vielä mietittäväksi mitä he haluaisivat tietää kuntamme jaetusta pedagogisesta johtajuudesta, pidetyistä koulutuksista tai muusta aiheeseen liittyvästä. He saivat lähettää minulle kysymyksiä. Muutama toive tuli, jotka huomioin haastattelun aiheita luodessani. Saatuaani haastattelukysymykset tehtyä laitoin ne kommentoitavaksi sekä opinnäytetyön ohjaajalleni sekä kuntamme varhaiskasvatuspäällikölle. Heidän mielestään ne olivat aiheeseen sopivat kysymykset ja teemat. Tämän jälkeen sovin valittujen päiväkotien esihenkilöiden kanssa, että he alustavat asiaa päiväkotien varhaiskasvatuksen opettajille, jonka jälkeen minä kontaktoin heidät. Samaan aikaan sovin myös esihenkilöiden kanssa heille omat haastatteluajat.

Lähetin jokaiseen päiväkotiin erillisen oman sähköpostin, jossa kerroin tutkimuksesta ja siihen liittyvistä haastatteluista varhaiskasvatuksen opettajille. Lähetin kyselyn heille siitä, millaiseen aikaan heidän olisi helpoin irtaantua työstään ja tulla haastatteluun. Kerroin heille, että minä

tulen heidän päiväkotiansa heitä haastattelemaan. Päiväkotien esihenkilöt järjestelivät meille tilat, missä haastattelut eri päiväkodeissa voitaisiin hoitaa rauhassa. Vastauksia varhaiskasvatuksen opettajilta tuli vaihtelevasti. Toiset olivat todella innokkaita ja toisia sai useammalla sähköpostiviestillä muistutella asiasta. Lopulta saimme kaikille ajat sovittua.

5.1 Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden teemahaastattelut

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden eli päiväkodin johtajien haastattelut tehtiin kaikissa valituissa päiväkodeissa eli kolme esihenkilöä haastateltiin. Sovin haastattelut jokaisen kanssa erikseen ja samalla sovimme paikan, jossa haastattelu tapahtuisi. Lähetin heille haastattelun teemat etukäteen, jotta he saattoivat toiveensa mukaisesti valmistautua haastatteluun.

Jokainen haastattelu toteutui sovitusti. Oli ilo huomata, että kaikki esihenkilöt olivat valmistautuneet haastatteluun ja he halusivat avata tapaansa ajatella ja johtaa. Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2021. Aloitin haastattelut kertomalla miksi haastatteluja tehdään ja mihin materiaalia käytetään. He täyttivät kirjallisesti minulle luvan käyttää kertomaansa tässä opinäytetyössä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tutkijan puhelimen sanelimella ja tallennettiin litterointia ja aineiston analyysia varten.

5.2 Varhaiskasvatuksen opettajien teemahaastattelut

Olimme sopineet, että jokaisen haastatteluun valitun päiväkodin esihenkilö kertoo tulevista haastatteluista varhaiskasvatuksen opettajilleen. Sen jälkeen minä otan sähköpostitse yhteyttä heihin ja sovin heidän aikatauluihinsa sopivat haastatteluajankohdat. Ajatus oli, että käyn henkilökohtaisesti haastattelemassa jokaista opettajaa. Sovimme, että haastatteluun osallistuvat kaikki sellaiset varhaiskasvatuksen opettajat, jotka ovat kelpoisia. Kelpoisuuden omaavia varhaiskasvatuksen opettajia näissä kolmessa päiväkodissa on yhteensä 15. Minulla oli siis sovittavana 15 haastattelua.

Kontaktoin aina yhden päiväkodin varhaiskasvatuksen opettajat kerrallaan, jotta haastattelujen sopiminen olisi selkeämpää ja saisin aina yhden päiväkodin haastattelut valmiiksi ennen seuraavaa. Alkuun tämä sujui hyvin, mutta tulleiden haastattelujen peruutusten takia lopuksi tein kahdessa päiväkodissa haastatteluja samanaikaisesti. Haastattelut suoritettiin loppuvuodesta 2021 ja alkuvuodesta 2022. Olin suunnitellut, että kaikki haastattelut olisivat suoritettu vuoden 2021 loppuun mennessä, mutta kaksi haastattelua siirtyi alkuvuoteen 2022 varhaiskasvatuksen opettajien ollessa estyneitä osallistumaan jo sovittuihin haastatteluihin vuoden 2021 puolella.

Osa varhaiskasvatuksen opettajista varasi heti haastatteluajan ja toisia varhaiskasvatuksen opettajia sain muistutella haastattelusta useamman kerran, ennen kuin aika saatiin sovittua. Lähetin varhaiskasvatuksen opettajille etukäteen haastattelun teeman tutustuttavaksi. Tätä he

kiittelivät, kun tulivat haastatteluun, kun oli saanut tutustua etukäteen ja miettiä, että kaikki sanottava tulisi kerrotuksi. Haastattelut toteutettiin kolmen eri päiväkodin tiloissa ja päiväkodin johtajat autoivat minua varaamaan tilan, jossa voisimme toteuttaa haastattelut rauhassa.

Olin hyvin yllättynyt, kuinka hyvin suurin osa opettajista oli valmistautunut haastatteluun. He olivat kirjanneet ajatuksiaan paperille ja osa oli keskustellut tiiminsä kanssa aiheesta. Varhaiskasvatuksen opettajat kiittelivät mahdollisuudesta osallistua haastatteluun. Jokainen haastattelu alkoi sillä, että esittelin haastateltaville haastattelujen tarkoitusta ja niiden käyttöä opinäytetyön aineistona. He täyttivät kirjallisesti minulle luvan käyttää kertomaansa tässä opinäytetyössä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tutkijan puhelimen sanelimella ja tallennettiin litterointia ja aineiston analyysia varten.

5.3 Kouluttaja Sanna Parrilan teemahaastattelu

Tämä haastattelu suoritettiin alkuvuodesta 2022. Olimme sopineet haastattelu ajan, mutta haastateltava oli estynyt osallistumaan ensimmäisellä kerralla. Sovimme siis uuden ajan ja tällöin haastattelu toteutui. Haastattelu tapahtui verkossa Teams-yhteyden avulla ja kanssani haastattelemassa oli kuntamme varhaiskasvatuspäällikkö. Kaikki kuntamme päiväkodin johtajat olivat saaneet esittää toiveita haastattelun kysymyksiä kohtaan. Minä huomioin nämä, kun hahmottelin haastattelun teemoja. Lopullisen kysymyspatteriston valmistelimme yhdessä varhaiskasvatuspäällikkömme kanssa. Sannan haastattelu nauhoitettiin tutkijan puhelimen sanelimella ja tallennettiin litterointia ja aineiston analyysia varten.

Sanna Parrila sai haastattelun sopimisen yhteydessä kysymykset itselleen. Hän oli hyvin valmistautunut haastatteluun. Hän oli palauttanut mieleen kuntamme prosessikoulutusta ja peilannut siihen, kun hän oli miettinyt kysymyksiimme vastauksia. Haastattelu oli antoisia ja Sannaa kiinnosti kuulla, mitä minun tekemissäni haastatteluissa opettajat ja esihenkilöt olivat nostaneet esille. Sannalla on selkeä näkemys yhteiskuntamme varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtamisesta, koska hän on tutkinut varhaiskasvatuksen pedagogista johtamista sekä tehnyt kuntayhteistyötä laajasti.

6 Aineiston analyysi

Tutkijan tulee pitää mielessä, että tutkimusaineisto on vain aineistoa. Se ei ole tutkittava ilmiö sinänsä, eikä aineisto koskaan heijasta puhdasta todellisuutta. Aineistolla on aina oma synty-ehtonsa ja harvoin se kuvaa tutkittavaa ilmiötä suoraan. Aineistolla on kuitenkin tärkeä tehtävä tutkimusprosessissa. Se on nimittäin tiedon tuottamisen väline. Aineistoa tuleekin tarkastella avoimesti. On mahdollista, että tutkittavien näkökulma tutkittavaan ilmiöön on erilainen kuin tutkijalla. Tämän takia perusteellinen aineistoon tutustuminen on tärkeää. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen. 2011, 107-123.)

Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on se, että tutkija tutustuu aineistoonsa mahdollisimman vähien ennakkokäsitysten varassa. Tutkijan tulee hahmottaa, millaisia asioita aineistossa on ja mihin kysymyksiin on vastattu, kuka niihin on vastannut ja mistä aineisto kertoo. Aineiston analyysin toinen vaihe on tulkitseminen eli käsitteellistäminen. Tutkija siirtää analyysin tuottamat havainnot teoreettiseen yhteyteen hakemalla yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkija voi jäsentää havaintojaan teoreettisesti tai koota havaintoja yhdistävän rakenteen ja nimetä sen. Kolmatta vaihetta kutsutaan luennaksi. Tällöin tutkija tarkastelee aineistosta muodostettuja havaintoja valikoivasti tietyn ajattelun tai idean pohjalta. Aineiston analyysi on prosessi. Tässä tutkijan teoreettinen perehtyneisyys ja aineiston parissa tehty työ nivoutuvat yhteen. Teorian ja aineiston tulisi keskustella keskenään, tulkinta syntyy tämän keskustelun oivalluksista. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen. 2011, 107-127.)

Tämän opinnäytetyön analyysin ensimmäinen vaihe oli aineistoon tutustuminen. Sanelimella nauhoitetun aineiston sanatarkassa litteroinnissa, eli tekstimuotoon muuttamisessa sisällönanalyysin kannalta riittävä tarkkuus on puhutun sisällön litteraatio. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen sain aineistoni kasaan. Tein työtä ryhmittelemällä litteroidusta aineistosta sekä varhaiskasvatuksen opettajien, että esihenkilöiden vastauksia aina samojen kysymysten alle käyttämällä värikoodeja. Jokaisella haastateltavalla oli oma väri, jonka avulla sain eri kysymysten alle kaikkien vastaukset ja ajatukset ryhmiteltyä.

Tämän jälkeen tulostin aineiston, josta ei enää käy ilmi mikä on kenenkin vastaus. Tätä tulostetta sitten ryhdyin lukemaan tutkimuskysymykset kirkkaana mielessä. Hahmottelin eri tutkimuskysymysten alle kerättyä aineistoa. Luin aineistoa monta kertaa. Siirsin havainnot aineistosta seuraavaksi teoreettisen viitekehyksen kautta yleiseen tutkimuskeskusteluun ja etsin eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä jotain, joka kuvaa koko aineistoa peilaten teoreettiseen viitekehykseen.

Tein aineistosta havaintoja, jotka toistuivat jokaisella tasolla, eli kouluttaja, esihenkilöiden, että varhaiskasvatuksen opettajien vastauksissa. Löysin aineistoa läpi käydessäni myös selkeitä yhteyksiä teoreettiseen osaan ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin kasvatusta- ja opetusalan johta-

misesta. Nämä koonnit tulostin paperille, jotta saisin selkeän kokonaiskuvan aineistosta. Paperit ovat sittemmin menneet silppuriin, koska aineisto löytyy sähköisenä tutkijan pilvipalvelusta. Paperiversiot auttoivat selkeyttämään tutkittavien ajatuksia ja tutkijaa kokonaiskuvan luomisessa.

Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavien nimet on koodattu väreihin. Tässä tutkimustuloksia esitettäessä värien sijaan käytetään koodeja, jotka erottavat onko ajatus esihenkilön, varhaiskasvatuksen opettajan vai Sanna Parrilan. Koodit muodostuvat lyhenteistä EH: esihenkilö VO: varhaiskasvatuksen opettaja, SP: Sanna Parrila. Litteroinnin yhteydessä haastatteluista on poistettu kaikki tunnistetiedot, kuten esimerkiksi nimet, työskentelyyksiköt ja muut tunnistamista helpottavat tiedot. Haastatteluista poimituista kommentteista on luettavuuden helpottamiseksi poistettu ylimääräiset puhekielen täytesanat, kuten esimerkiksi "Hmm" "Niin, Niin" "tota", "niinku" ja "öö". Jos joku haastateltavista mainitsi päiväkotinsa tai esihenkilönsä nimen haastatteluissa, litteroinnin yhteydessä muunsin ne puheeksi esihenkilöstä ja päiväkodista.

Pidin erillään kuitenkin esihenkilöiden ja varhaiskasvatuksen opettajien haastattelumateriaalit. Sanna Parrilan haastattelu ja sen materiaali kulkee työssä hänen nimellään. Hän toimii myös alan tutkijana ja teoriaosuudessa on käytetty hänen kirjoittamiaan teoksia lähteenä, joten katson, että en tutkimuseettisesti toimi väärin. Mielestäni Sanna Parrilan vastauksien esille tuominen tutkimustuloksissa tuo syvyyttä työlle ja antaa kokonaisvaltaista näkemystä työlleni ja sen valtakunnallisille ilmiöille, joita on kuvattu jo teoreettisessa osuudessa. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimustuloksia.

7 Tulokset

Tämän opinnäytetyön haastatteluista kootusta aineistosta löytyi selkeästi vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineisto analyysin aikana löytyi yhteneväisyyksiä sekä esihenkilöiden, varhaiskasvatuksen opettajien, että Sanna Parrilan haastatteluista. Löysin aineistosta selkeästi vastauksia, joita haluan käyttää lainauksina tutkimustuloksia esitellessäni. Aineiston läpi käynti oli mielenkiintoista, vaikka aikaa vievää. Oma ajatukseni asioista vahvistui tämän myötä. Tässä luvussa esitellään omina lukuinaan esihenkilöiden, varhaiskasvatuksen opettajien sekä Sanna Parrilan haastatteluista nousseita teemoja sekä kootaan niistä yhteisiä ilmiöitä yhteen viimeisessä alaluvussa. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: miten jaettu pedagoginen johtajuus ymmärretään organisaatiomme varhaiskasvatuksessa. Toinen kysymys oli: millaisia jaetun pedagogisen johtamisen käytänteitä organisaatiomme varhaiskasvatuksessa on käytössä. Viimeinen oli kysymys: miten jaettua pedagogista johtamista voisi kehittää tulevaisuudessa.

7.1 Esihenkilöiden haastattelut

Esihenkilöiden aineistosta huokuu ymmärrys pedagogiikan ja johtamisen merkityksestä sekä vuosien kokemus varhaiskasvatuksen kentältä. Esihenkilöiden haastattelujen litterointia analysoidessa materiaalista kävi ilmi, että varhaiskasvatuksessa on tiettyjä samoja rakenteita ja ajatelmia riippumatta yksiköstä tai esihenkilöstä, mutta esihenkilön oma ammatillisuus ja motivaatio ovat vahvasti johtamistyössä mukana.

Ensimmäinen tutkimuskysymys: miten jaettu pedagoginen johtajuus ymmärretään organisaatiomme varhaiskasvatuksessa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että jokainen esihenkilö pitää pedagogista johtamista ja jaettua pedagogista johtamista tärkeänä. Haastatteluissa esihenkilöt puhuivat kovasti pedagogisesta johtamisesta ja omasta tavastaan johtaa. Jaettua pedagoginen johtaminen on suhteellisen uusi käsite ja osa pitää sitä edelleen johtajan, varajohdajan, varhaiskasvatuksen erityisopettajan välisenä yhteistyönä. Haastatteluista tuli kuitenkin ilmi, että varhaiskasvatuksen opettajien roolia jaetussa pedagogisessa johtamisessa halutaan vahvistaa. Kuitenkaan koko työyhteisön jäsenten roolista jaetussa pedagogisessa johtamisessa ei juuri puhuttu. Haastatteluissa puhe kääntyi helposti vain pedagogiikan johtamisesta puhumiseksi, välillä hiukan unohtui, että puhumme jaetusta pedagogisesta johtajuudesta.

EH: Mulle se on ennen kaikkea, mitä oon koittanut, olen näin toiminut jo vuosikausia, sitä sellaista yhteisöllisyyttä ja yhteistyöstä. Tottakai minä olen se joka vastaa, vaikka mistä, mutta siis joka asiasta. Mutta joka tapauksessa voitais tehdä yhteisesti päätöksiä ja päättää, mutta mä en ole se kuka jyrää, mutta tiukan paikan tullen kyllä. Että ihmiset niin kuin joka tapauksessa niin kuin osallistuisi siihen pohdintaan, se on ollut mulle tärkeätä. Olen aina valmis siitä omastani joustamaan.

EH: Onhan sillä iso merkittävä rooli tavallaan sen toiminnan eteenpäin viemisessä ja kehittämisessä ja se pedagoginen johtaminen on kaiken a ja o. Et eihän ilman pedagogista johtamista, et sä tollaista yksikköä vie eteenpäin.

Esihenkilöiltä kysyttäessä mitä osa-alueita tai asioita kuuluu jaettuun pedagogiseen johtajuuteen, he nimesivät arvo johtamisen ja kokonaisuuden näkemisen. He painottivat kovasti yhteistä keskustelua ja sen kautta yhteisen ymmärryksen saamista kokonaisuuteen. He näkivät tärkeänä, että toimitaan yhteisöllisesti ja kaikkien työntekijöiden ääni saadaan kuuluviin.

He puhuivat siitä, että esihenkilöllä tulee olla selkeästi mielessä ohjaavat asiakirjat kuten varhaiskasvatuslaki, työehtosopimus ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. He puhuivat myös rakenteista, eli siitä, millaisia suunnitelmia, palaverikäytänteitä ja sopimuksia yksikössä on tehty hyvän varhaiskasvatuksen toteutumiseksi peilaten niitä kunnan ja koko Suomen ohjaaviin asiakirjoihin. Osa esihenkilöistä piti suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta tärkeänä.

EH: Sit jos mä aattelen sitä pedagogista johtamista, sen tärkeimpiä osa-alueita on arvo johtaminen, jotta me tiedetään miltä pohjalta me toimitaan. Se kaikki kytkeytyy ja lähtee sieltä. Ja sit se lähtee sinne toimintaan, ja sit se lähtee sinne tavallaan sinne kehittämisen puolelle ja sit kuitenkin kaiken keskiössä pitää olla lapsi.

EH: Mulle se pedagoginen johtaminen tarkoittaa lähestulkoon kaikkea mitä mä teen tästä omasta ammattinimikkeestäni lähtien. Sen pedagogisen johtamisen alle menee niin paljon asioita, että mun mielestä niitä ei pysty erottelemaan toisistaan, vaikka päiväkodin johtajalla ikään kuin ne johtamisen osa-alueet on selkeesti määritelty, mutta mä katson, että melkein kaikki on pedagogista johtamista, jos ajatellaan isoa kuvaa ja lapsen etua ja toiminnan kehittämistä ja tämmöstä henkilöstön työhyvinvointia. Ne on kaikki sitä pedagogista johtamista.

EH: Mä pyrin aina, että meillä on joku tavallaan joku fokus, miks me tehdään joku päätös. Mihin suuntaan me lähdetään ja mikä meillä on painopisteenä. Mitä asioita me kehitetään. Niin, että se ois sellaista yhteisöllistä johtamista, se ei ole pelkästään sellaista, et mä teen ne päätökset vaan se osallistaminen siihen päätöksen tekoon on se kaiken a ja o. Pedagogisessa johtamisessa tärkeintä on se keskustelun ylläpitäminen ja tavallaan sitä myötä sen vieminen sen kautta sinne jokaisen tietoisuuteen. Se koko yksikön yhteinen keskustelu on tosi tärkeä.

Jokainen haastatteleman esihenkilö piti tärkeänä pedagogisia palavereita, joiden kautta pedagogisia asioita tulisi jakaa ja tietoa uudistaa koko henkilöstön tasolla. Yleisesti ottaen tämä

tarkoittaa sitä, että esihenkilö suunnittelee ja vetää pedagogisen palaverin, johon varhaiskasvatuksen opettajat osallistuvat. Opettajat saavat uutta tietoa ja sopivat pedagogisista linjauksista joita kohti pyritään. Tarkoituksena on vahvistaa yksikön pedagogiikkaa. Aihe-alueet tulisi nousta arjen tarpeista ja ohjaavista asiakirjoista. Joka toimintakaudelle tulisi asettaa tavoitteita pedagogiikan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Kauden lopussa tulisi arvioida miten onnistuttiin, tuliko uusia tarpeita ja mitä tulisi vielä tai seuraavaksi kehittää.

EH: Mä koen, et ne opepedat on meillä se todella tärkeä osa. Et mä kyllä ite huomaan, niin kuin sen keskustelun tason ja asioiden helposti viemisen opettajille. Et jotenkin sen pedagogisen puheen ja pedagogisen johtamisen taso siellä jaetussa johtamisessa on täl hetkel hyvä, et he tietää miten mä ajattelen.

EH: Yritän sit muodostaa opettajien pedatiimin ja lastenhoitajien pedatiimin kautta semmosen niin kun sitä yhteistä ymmärrystä, jota voin koko aika viedä eteenpäin. Kyllähän lastenhoitajat useesti niin lähtee ehkä vähän erikilmasta ei niin pedagogiikka edellä ja joutuu sit niin kun avaamaan siihen, et hei että kuitenkin ollaan tämän ja tämän asian kanssa liikkeellä ja sen takia täällä. Sit nimenomaan se tiimityöskentely on merkityksellinen, et kyllähän se suuri pedagoginen keskustelu varmasti käydään siellä tiimeissä ja mistä mä en ehkä pääse tai en pääsekkään osalliseksi, mut meillä on täällä sellainen ilmapiiri, et aika paljon tullaan ihan ovelle keskustelemaan asioista ja nimenomaan niistä pedagogisista asioista ei mistään muusta. Kyl ne sit aikahyvin valuu myös tännepäin ja mä valutan joitakin asioita sinne päin ja he valuttavat sitten tännepäin.

Toinen kysymys oli: millaisia jaetun pedagogisen johtamisen käytänteitä organisaatiomme varhaiskasvatuksessa on käytössä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että jokaisessa yksikössä on säännölliset palaveri käytänteet. Arjessa vuorottelevat talon infopalaverit sekä pedagogiset palaverit koko talon tasolla. Toisissa yksiköissä pedagogiset palaverit on suunnattu vain varhaiskasvatuksen opettajille ja toisissa yksiköissä pedagogisiin palaverihin pääsee säännöllisesti, mutta harvemmin myös muut ammattiryhmät. Tämän lisäksi jokainen tiimi pitää tiimipalaverin viikoittain.

EH: Kaikissa tiimeissä niin ensinnäkin olen ainakin kehottanut, että nyt niinku palavereihin valmistaudutaan kunnolla.

Ja sitten, että he pitäisi tiimipalavereista myös niinku tietynlaista esityslistaa, muistiota mihin he pystyy sitten niinku myös palaamaan siinä arvioinnissa

EH: Et mä tiedän, miten ne tiimit vedetään ja mistä asioista siellä puhutaan. Mä saan sen palautteen mitä tiimeissä on keskusteltu. Se pitää osata myös kuulla henkilöstön puheissa, sieltä rivien väleistä ja nähdä mitä siellä touhutaan.

Kaikki esihenkilöt näkevät tärkeänä pedagogisen keskustelun käymisen sekä yksikkötasolla, että tiimitasolla. Tiedostetaan myös se, että esihenkilö ei voi johtaa jokaista työntekijää suoraan itse ohjeistamalla ja keskustelemalla erikseen jokaisen kanssa. Niinpä nähdäänkin oleellisena toimintatapana, että varhaiskasvatuksen opettajat tukevat esihenkilön tuomia asioita ja jalkauttavat niitä tiimeihinsä, eli jakavat pedagogista johtajuutta.

EH: Mä oon jotenkin jo ennen kuin tää tuli, tää jaettu johtajuus tavallaan niin mun oma johtamis ajatus oli se, et se on sitä yhteisöllistä johtamista ja mä en tee päätöksiä yksin vaan että mä osallistan mun henkilökunnan niihin päätöksiin. Toki kyl mä sit uskallan sanoa, et ei. Me tehdään kyllä näin, jos siellä on hirveen eriävät mielipiteet.

EH: Mä uskallan tehdä ne päätökset, kun mä tiedän, että yleisesti ottaen ne kyl sit hyväksytään. Mutta mä oon sanonut, että mä en koskaan tee mitään ratkaisua ilman, et mulla on pedagoginen peruste. Jos te ootte erimieltä asiasta, minkä päätöksen mä oon sit tehnyt, tulkaa kysymään. Mä voin perustella sen ja sit siitä voidaan keskustella, jos te ootte pedagogisesti eri mieltä. Mut se, et jos ei halua tai teistä vaan tuntuu joku ikävältä, niin se ei oo peruste. Se on se mihin mä pohjaan kaiken. Se perustuu tiedolla johtamiseen, en tee koskaan mielivaltaista päätöstä.

Haasteena nähtiin ajan puute ja kiire arjessa. Ei ole riittävästi aikaa käydä syvällisiä keskusteluja ja saada kokonaisvaltaista ymmärrystä kaikille valtakunnallisen- ja kunnallisen tason varhaiskasvatuksen perusteista. Ei riitä, että asiat käydään läpi ja kerrotaan, että mihin tämä ja tämä asia perustuu. Jotta saamme syvyyttä ja mahdollisuuden kehittää toimintaa, tulisi luetun asian näkyä toiminnassa, niin, että pedagogiset asiat on sisäistetty. Omaan toimintaa on vaikea muuttaa, jos pedagogisia toimintatapoja ei ole sisäistetty.

EH: Meillä on selkee asiakirja jonka perusteella sitä työtä kannattaa tehdä ja myös vaaditaan sitä. Niin siit tulee sellainen gäppi, että ei ehkä nähdä mistä nämä asiat tulee. Ollaan niin kuin luettu, mutta ei olla sisäistetty sitä, se on sellainen minkä kanssa tulee tehdä töitä.

EH: Mä koen sen, et se haaste tulee enemmänkin sieltä puolelta, että noi ihmiset tuolta ryhmistä ei oikein haluais lähteä sieltä, kun ne on niin sitoutuneita siihen työhön ja he jotenkin kokee, että he ovat niin kuin aina vähän niin kuin väärässä paikassa. Mulla ei oo aikapula, mutta musta tuntuu että mun henkilökunnalla on tietyissä asioissa ja se opettajien kirjaaminen on lisääntynyt ihan valtavasti ja se monialaisten palaverien määrä on lisääntynyt tosi paljon ainakin täällä meillä ainakin tänä vuonna.

Esihenkilöiden aineistosta tuli kuitenkin selville, että missään yksikössä ei oltu kirjallisesti määritelty varhaiskasvatuksen opettajan roolia jaetussa pedagogisessa johtamisessa. Tarvetta kirjaamiselle ei ole heidän mielestään ollut. Asiasta oli kuitenkin keskusteltu varhaiskasvatuksen opettajien kanssa, mutta ei välttämättä koko henkilöstön kanssa. Esihenkilöt olettivat, että kaikilla on yhteinen käsitys mitä se pääpiirteittään pitää sisällään.

EH: Kyllä mä lähdin käymään nimenomaan sitä rooli keskustelua, että mikä se on se tiiminvetäjän ja sen niinku no puhutaan tiimivetäjästä. Niin tuota se rooli siinä on. Täytyy sanoa, että he oli kyllä vähän yllättyneitä, että ai että kuuluuko nää on kaikki niinku mulle?

Joo, että tavallaan ollaan käyty, mutta ei mitenkään niin, että sitä olisi kirjattu ylös mitenkään. Tavallaan, mutta toi oli itse asiassa aika hyvä idea, että kai se täytyisi tehdä.

Viimeinen oli kysymys: miten jaettua pedagogista johtamista voisi kehittää tulevaisuudessa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että pedagogista työtettä tulisi edelleen vahvistaa ja puhetta pedagogiikasta lisätä kaikkien ammattiryhmien kesken. Esihenkilöt näkevät tärkeänä, että johdetaan keskeltä ja osallistetaan henkilöstö asioista keskusteluun ja päättämiseen. He tiedostavat kuitenkin, että yksikön esihenkilö on se, joka päättää, jos päätöstä ei saada muuten aikaan ja näin ollen kantaa vastuun kaikesta toiminnasta. Nähdään tärkeänä, että esihenkilö ja varhaiskasvatuksen opettaja puhuvat samoista asioista muun henkilöstön kanssa saman suuntaisesti ja tukevat toistensa tekemiä päätöksiä.

Tulevaisuudesta esihenkilöt toivovat ammatillisuuden ja pedagogiikan vahvistamista kaikilla tasoilla. Sitä, että jokaisella henkilöstön jäsenellä heräisi ymmärrys pedagogiikan merkityksestä arkeen ja lapsen saamaan varhaiskasvatukseen. Haastateltavat näkivät hyvin tärkeänä, että meillä olisi kelpoisuuden omaava henkilökunta ja etenkin kelpoisuuden omaava opettaja työtä tekemässä.

EH: kyl mä jotenkin edelleenkin, vaikka uus vasu [varhaiskasvatussuunnitelma/PJ] on ollut pitkään, kyl mä edelleenkin toivoisin, että se menisi enemmän siihen, että ne lähtis enemmän ne toiminnot sieltä lapsista ja se ois oikeesti sitä pienryhmä työskentelyä ja oikeesti se ois semmoista kokonaisvaltaista toimintaa koko päivän. Kun sen sais jotenkin menemään, että uskalletas luopua ihan joistain asioista, mut kaikki ei siihen vielä kukaan pysty. Ollaan varmaan menossa sitä kohti, mut ollaan siellä vasta kun se uus vasu muutetaan taas joks kuks ihan eri. Ihan järkyttävän hidasta, jotenkin välillä itestä tuntuu, että kamaan, etteks te vielä kukaan. Tai joku pienryhmätoiminnan pyörittäminen ei se oo tähtitiedettä, et lähtekää tekemään, niin kun mut ei pysty jos tulee se kakka. Et jos lähetään

tällä tasolla, niin ei se lähe sieltä. Et ehkä sellaset niin kun sitä semmosta jaettua johtajuutta et ymmärrettäs se pedagogiikan merkitys siellä toiminnassa.

Isona asiana nähdään kelpoisuuden omaavan henkilöstön riittävyys tulevaisuudessa. Varhaiskasvatuksen henkilöstöstä päätetään lailla ja tämä laki tulee uudistumaan vuonna 2030. Henkilöstörakenne tulee oleellisesti muuttumaan siinä vaiheessa. Tällä hetkellä laki sanoo, että vähintään yhdellä kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus. Samaan aikaan kärsimme kovasta kelpoisuuden omaavan henkilöstön pulasta. Meillä ei ole riittävästi kelpoisuuden omaavaa henkilöstöä useiden eri syiden johdosta.

Lain uudistuessa vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, josta vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Tämä tarkoittaa, että varhaiskasvatus ryhmässä tulisi työskennellä lain voimaan tullessa 2 varhaiskasvatuksen opettajaa tai 1 varhaiskasvatuksen opettaja, 1 varhaiskasvatuksen sosionomi sekä yksi varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. Uusi laki vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua nostamalla henkilöstön koulutus tasoa ja selkiyttämällä tehtävänimikkeitä. (OKM 2022.)

EH: "Sen (pedagogisen johtajuuden) on pakko olla jotenkin jaettua ja että ne opettajat ottaa sitä vastuuta enemmän, ja jos opettajia tulee ryhmään lisää, niin tietyllä tavallaan mä jaan sitä johtajuutta entistä enemmän. Et toki, mä en oo ihan varma mitä se tahtoo sanoa, kun niitä on kaksi opettajaa siellä ja yks lastenhoitaja ja että ja miten se jaettu johtajuus sitten koetaan, koska se lastenhoitaja on silloin niin kuin vähemmistönä. Pitäskö toisen opettajan ottaa enemmän johtajuus ja tiiminjohtajuus ja toisen taas sitten sellainen lasten näkökulmasta rooli, et just semmoine kuka tätä laivaa luottaa, sit joudutaan ehkä vähän miettii, ne on ehkä vähän sellaisia mitä tulee."

Tämä huolettaa esihenkilöitä todella paljon ja nähdään tulevaisuuden isona haasteena. Kuinka pystymme täyttämään muuttuvan lain edellyttämät vaatimukset. Mielestäni tässä tulee muistaa, että tämä ei ole vain organisaatiomme ja kuntamme haaste, vaan valtakunnallinen haaste, johon ei varmasti kenelläkään ole tällä hetkellä vastausta tai ratkaisua.

EH: Kyl mä uskon, et ammattitaito vaikuttaa ja se et saada opettaja voimaa enemmän. Se on jotenkin, vaikka lastenhoitajat on tosi hyviä työssään ja on osaavaa, mutta se jos me halutaan sitä pedagogiikkaa kehittää, niin me tarvitaan opettajia.

EH: Jos ei ole osaamista se näkyy kyllä laadussa.

7.2 Varhaiskasvatuksen opettajien haastattelut

Varhaiskasvatuksen opettajien haastattelut toteutuivat kaikki sovitusti ja jokainen varhaiskasvatuksen opettaja osallistui haastatteluun tutkimussuunnitelman mukaisesti. Sain haastatella kelpoisuuden omaavia varhaiskasvatuksen opettajia. Varhaiskasvatuksen opettajilla, joita haastattelin, oli hyvin eri mittaisia työuria takana ja näin ollen peruskoulutuksesta hyvin eri mittaisia aikoja takana. Osa haastateltavista oli täydennyskouluttanut itseään vuosien varrella. Heidän haastatteluista kävi ilmi oma halu tehdä työtä, oma motivaatio ja oma arvostuksen merkitys työn tekemiseen sekä mahdollisiin haasteisiin työn tekemisessä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: miten jaettu pedagoginen johtajuus ymmärretään organisaatiomme varhaiskasvatuksessa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen opettajilla on tiettyjä samoja ajatuksia pedagogisesta johtamisesta toistensa kanssa, mutta osa näkee asian laajemmin. Osalle se tarkoittaa vain esihenkilön kertoman tiedon jakamista eteenpäin omassa tiimissä. Osa näkee asian suuremmissa kontekstissa, jossa keskustelu lähtee arvo keskustelusta. Jaetun pedagogisen johtamisen he näkevät kokonaisuutena, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on tehtävänkuvan mukainen rooli.

VO: No ihan aluksi tulee mieleen just se, että me koko työyhteisö tavallaan tuodaan sinne käytäntöön niitä arvoja ja ajatuksia ja pedagogiikkaa. Mistä me ollaan keskusteltu ja mitä mieltä me ollaan tästä kasvattamisesta ja muusta. Johtaja on se johtaja, mut sieltä sitten jaetaan sitä meille opettajille, mutta myös hoitajille ja kaikille, niinku siihen käytäntöön lapsen parhaaks.

Varhaiskasvatuksen perustehtävän niinku laadusta, semmoista vastaamista ja sen laadun niinku kehittämistä tavallaan isommasti ajatellen jotenkin että, jokainen niinku ammattiryhmä siellä päiväkodissa kantaa sitä laatua silleen sen oman ammattiryhmän mukaisessa laajuudessa ja ylläpitää ja kehittää sitä silleen.

VO: Mä näen sen pedagogisen johtamisen semmoisena laaja-alaisena johtajuutena, jossa on kyse semmoista henkilöstön johtamisesta, sekä samalla koko työyhteisön toimintakulttuuriin johtamisesta, jossa näkyy työyhteisön arvoja ja uskomuksia.

Aineiston perusteella jaetun pedagogisen johtamisen ymmärtämiseen liittyy paljon varhaiskasvatuksen opettajien oma osaamisen taso, motivaatio oppia uutta sekä halu kehittyä työssä. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että suurimmalla osalla varhaiskasvatuksen opettajista on selkeä kuva ja ymmärrys jaetun pedagogisen johtamisen roolista. Tätä on vahvasti vahvistanut

Sanna Parrilan pitämä prosessikoulutus. Tätä koulutuskokonaisuutta varhaiskasvatuksen opettajat pitivät monipuolisena ja omaa työtä vahvistavana asiana. Useampi varhaiskasvatuksen opettaja kuvasi, että koulutus toi ajantasaista tietoa ja kirkasti ajatuksia.

VO: Kyllä se kirkasti sitä mun omaa roolia ja sen myötä, toin joitakin ideoita tohon meidän tiimiin. Jotka täytyy sanoa, kyllä ensiksi niinku tyrmättiin, mutta loppujen lopuksi sitten niin kuin ollaan pienin askelin päästy tuota niissä eteenpäin.

VO: Joo, kyllä se jotenkin on kirkastanut sitä ajatusta, että mikä se mun rooli siinä ryhmässä on ja sitten on miettinyt asioita vähän monelta kantilta. Sitten oli kiva, kun siellä tuli ihan sitä faktaa ja semmoista taustatietoa, että nyt taas tuntuu että on niinku jotenkin ajan tasalla niistä asioista.

VO: Se oli hirveän niin kuin hyvä koulutus ja tavallaan niin kuin Sanna vahvisti sitä lupaa johtaa sitä tiimiä.

Esihenkilön rooli nostetaan keskiöön varhaiskasvatuksen opettajien aineistossa. Kaikki pitävät sitä tärkeänä. Suurin osa opettajista pitää tärkeänä, että vuorovaikutus on avointa ja että esihenkilöön voi luottaa. Molemmin puolinen arvostus nostetaan useassa kohdassa esille. Esihenkilön tehtävä nähdään yksikkö tasolla tapahtuvaksi, kun taas oman roolinsa he näkevät samantapaisena tiimi tasolla. Aineistosta on havaittavissa, että varhaiskasvatuksen opettajat toteuttava jaettava pedagogista johtamista pienemmässä kontekstissa kuin esihenkilö. Osa varhaiskasvatuksen opettajista on kuitenkin sitä mieltä, että ilman johtajan vahvaa tukea, ei pystyisi työtään tekemään.

VO: Ihan molemminpuolinen niinku semmoinen arvostaminen on tärkeitä ja just semmoinen innostava ja kannustava ote sieltä johtajan puolelta. Ja sitten just, että se yhteistyö on silleen säännöllistä, että juuri näiden rakenteiden kauttahan se niinku tulee.

VO: kyllähän johtaja paljon kysyy minun mielipidettä ja haluaa kuunnella sitä, että joo se tuntuu niinku hyvältä silleen.

VO: Jos esimies huomaa sen oman hyvin tehdyn työn ja tsemppaa ja on sellainen niinku helposti lähestyttävä ja tuota ymmärtäväinen johtaja niin se on aina hyvä. Hyvä sellainen esimies joka arvostaa niinku työntekijöitä.

VO: No kyllä se tarkoittaa sitä niin, että mä saan itselleni johtajalta tukea omaan työhöni, jotta mä pystyn sitä omaa tiimiäni vetämään, että kyllä se vaan niinku tarkoittaa vahvasti sitä, että esimies antaa minulle vahvan tuen.

Varhaiskasvatuksen opettajien aineistosta nousi esille henkilöstön osallisuus. Varhaiskasvatuksessa puhutaan paljon lasten ja huoltajien osallistamisesta, mutta unohtuuko meillä henkilöstön osallisuus? Miten henkilöstö voi osallistua ja miten heitä voi osallistaa? Onko osallistuminen kiinni työntekijän omasta halusta osallistua? Varhaiskasvatuksen opettajat kokevat, että heidän osallisuus tulee näkyville, kun hyvissä ajoin jaetaan, kerrotaan ja pohditaan asioita, että tällaista on tulossa ja osallistetaan yhdessä pohtimaan asioita, eikä vain sanella mitä tulevaisuudessa tulee tehdä.

VO: Meillä puhutaan osallistamisesta ja sitten oma osallistuminen: aha meille vaan sanellaan asioita, jotenkin tulee semmoinen olo, että mikä tässä katkesi. Miksi tämä katkesi? Miksi meiltä ei meidän mielipidettä johonkin asiaan kysytty tai miksei me saatu jotenkin vaikuttaa siihen tai edes kertoa mitä me ajatellaan?

Toinen kysymys oli: millaisia jaetun pedagogisen johtamisen käytänteitä organisaatiomme varhaiskasvatuksessa on käytössä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kaikki varhaiskasvatuksen opettajat nostivat tärkeäksi käytänteeksi yksiköiden pedagogiset palaverit, eli pedapalaverit. Opettajat kokevat, että niiden avulla he saavat tietoa pedagogista asioista. He voivat keskustella pedagogiikasta ja mahdollisesti linjata toimintatapoja yksikköön. Pedapalaverihin sekä esihenkilö, että varhaiskasvatuksen opettajat voivat tuoda ajatuksiaan ja niistä keskustellaan pohjautuen ohjaaviin asiakirjoihin kuten kuntavasuun ja varhaiskasvatustalakiin. Varhaiskasvatuksen opettajat näkevät tärkeänä, että on selkeät toimintatavat ja ymmärrys siitä, mihin pitäisi pyrkiä.

Osa ajatteli, että pedapalavereissa tärkeää on, että esihenkilö saa äänensä kuuluviin koko taloon, kun asioita keskustellaan varhaiskasvatuksen opettajien kanssa. Varhaiskasvatuksen opettajat puolestaan keskustelevat samoista asioista tiiminsä kanssa, kuuluu esihenkilön ääni läpi koko työyhteisön. Aineiston pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että pedapalavereiden suunnittelu jää esihenkilöiden vastuulle. Palavereiden sisältö eri yksiköissä on erilaista, yksiköiden tarpeista nousevaa. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että pedapalavereiden aiheet tulee nousta kuntavasuun ja tukea varhaiskasvatuksen opettajien työtä.

Varhaiskasvatuksen opettajat toivat haastatteluaineistossa esille myös harvemmin pidettävien työiltojen tärkeyden. Näissä iltapalavereissa on koko henkilöstö paikalla ja kaikki pääsevät osalliseksi pedagogiseen keskusteluun. Suurin osa varhaiskasvatuksen opettajista pitää iltapalavereita lähes yhtä tärkeinä kuin pedapalavereita. Osa varhaiskasvatuksen opettajista on kuitenkin harmissaan, kun viime aikoina ei ole päästy iltapalavereihin yhdessä keskustelemaan pedagogiikasta.

Varhaiskasvatuksen opettajat tuovat esille myös oman tiiminsä tiimipalaverit. Ne pidetään sääntöisesti joka viikko. Aika on rajallinen, yleensä tunti tai hiukan yli. Varhaiskasvatuksen

opettajat kokevat, että palaverit pitäisi keretä valmistella hyvin ja apuna pitäisi olla hyvä tiimipalaveripohja, jossa olisi kohta kaikille tärkeille asioille. Jos palaveria ei ole keritty valmistella, saattaa kallisarvoinen aika mennä hukkaan ja jotain tärkeää jää keskustelematta. Osalla varhaiskasvatuksen opettajista oli valmis tiimipalaverirunko käytössä ja osalla ei. Aineistoon viitaten varhaiskasvatuksen opettajat puhuvat paljon tiimipalaveri rungosta ja lapsista keskustelusta. Harva opettaja nosti esille tiimin pedagogista ohjaamista ja kuntavasun käyttöä tiimipalavereissa.

VO: Että ei kauheasti kerkeä ajatella niin sitten kun menee siihen tiimi palaveriin. Sitten kaikilta pulppuaa hirveästi semmosta niinku asiaa.

Esimerkiksi tiimipalaveri rungon, mitä pitäisi ottaa kanssa käyttöön. Runko on tosi hyvä, ehkä se on tällöinen konkreettinen et vähän niinku et ei vaan höpötellä muita asioita, vaan ihan niinku käydä nämä asiat. Just se pedagoginen keskustelu ja tällöiset niinku mukaan siihen.

VO: Kyllä siellä [Sanna Parrilan koulutuksessa/ PJ] oli mun mielestä tosi hyviä ajatuksia. Ainakin semmoisia, että niinku herätteli. Ja kyllä mun mielestä siellä oli tosi hyviä juttuja ja on paljon niin kuin, sieltä saanutkin just varsinkin tohon tiimin näihin tiimipalavereihin ja semmoista vähän runkoa, että tavallaan muis-taisi kaikki asiat. Sitä mä oon ainakin nyt paljon, niinkun pyrkinyt sen mukaan sitten suunnittelemaan.

Aineiston perusteella tiiminjohtaminen koettiin hyvin eri tavalla. Osalle se on luonteva toimintatapa ja he haluavatkin pitää langat omissa käsissään. Osa koki johtamisen vaikeana asiana, he kuvasivat tiiminsä toimintaa enemmänkin kaikki tekevät kaikkea, että he eivät halua olla vastaamassa asioista, vaan tehdä töitä lasten kanssa.

VO: Jos sä puhut mun johtamistaidosta, niin no mä näen sen silleen, että tässä ryhmässä, kun ei ole kuin yksi opettaja, niin ja se on kaikki niin kuin mun. Minä vastaan siitä, että vasu tulee suoritettua. Nuo muut myös suorittavat sitä, mutta se on mun vastuulla.

Useampi varhaiskasvatuksen opettaja toi huolensa ajankäytöstä ja ajan riittävyydestä esille haastatteluissa. Asiaa ei kuitenkaan nähty aivan selkeänä syys-seuraussuhteena. Osa kuvasi paljon ajan riittävyyttä keskusteluihin huoltajien kanssa, yhteistyöpalavereihin ja niiden kirjaamiseen tuntien, että aikaa ei ole tarpeeksi tämäläpaiseen työhön, joka tapahtuu lapsiryhmän ulkopuolella. Osa varhaiskasvatuksen opettajista nosti selkeästi esille, että osittain kiire johtuu siitä, ettei ole itse riittävän hyvin kalenterisoinut ja suunnitellut asioiden tekemistä. He näkivät, että kiire on ajoittain itse aiheutettua.

VO: No tuota varmasti jokaisessa yksikössä tuntuu, että se kiire tietysti on. Mitent ihmiset sen niin kuin näkee. Jotkut tekee siitä isomman jutun kun se kenties onkaan ja siinäkin tietysti auttaa se asioiden priorisointi ja organisointi. Kyllähän se tiettyä ajanjaksona vuodessa se kiire on ihan todellista, varsinkin meillä opettajilla. Kun on näitä vasuja, keskusteluja ja niiden kirjaamisen aika ja kartoituksia keväällä ja uudet kirjaukset ja keskustelujen käynnit, niin kyllähän ne on aika tiivistä aikaa silleen, että et sitten tuntuu että me ollaan paljon pois ryhmässä.

VO: Mä mietin, että semmoinen mikä usein sitten on, joka estää jotain tiettyjä asioita niin semmoinen kiire. Välillä se on sitten ihan itsekin aiheutettua. Välillä se tuntuu, että on niinku paljon kaikkea ja sitten on tietyt aikataulut minkä mukaan pitää mennä ja tavallaan ei pysty sitten sillä tavalla ehkä sitä toimintaa niinku aina toteuttaa kuin ehkä haluaisi.

VO: Varmaan just se, että tavallaan niin kuin aika. Tärkeätä siinä tiiminjohtajana on se, että osaa niin kuin johtaa itseään tietyllä tavalla ja aikatauluttaa sen. Ehkä se on se keskeisin, että pystyy jakamaan ja silleen niin kuin, että tulee sillä lailla kaikki hommat hoidettua. Sen mä koen ainakin aika tärkeäksi sen oman itsensä johtamisen tietyllä tavalla ja välillä joutuu sitten arvottamaan niitä, että kun kaikki ei välttämättä ehdi tekemään, että mikä on tärkein ja priorisoimaan, että mitä voisit vähän lykätä.

Viimeinen oli kysymys: miten jaettua pedagogista johtamista voisi kehittää tulevaisuudessa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen opettajat olivat nykyisiin rakenteisiin tyytyväisiä ja pedagogiset palaverit he näkivät myös tulevaisuudessa tärkeänä. Yhteistyö esihenkilön kanssa sujuu tällä hetkellä melko hyvin ja esihenkilöt kuuntelevat ja tarvittaessa tukevat varhaiskasvatuksen opettajien toimintaa.

Varhaiskasvatuksen opettajat kokevat, että laadukkaan varhaiskasvatuksen tae on riittävän ajan löytyminen pedagogiselle keskustelulle, yhteistyö kollegojen kanssa, riittävä esihenkilön läsnäolo sekä toimivat arvioinnin ja kehittämisen toimintatavat. Varhaiskasvatuksen opettajien aineistossa tuli useassa kohdassa esille opettajien sak-aika (suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisaika, jota tulisi olla noin 13% kokonaistyöajasta). Varhaiskasvatuksen opettajat koittavat löytää riittävän tasapainon sak-ajan ja ryhmätyön kesken, eikä se ole helppoa. Varhaiskasvatuksen opettajat toivovatkin jonkinlaisia rakenteellisia ratkaisuja, joilla tämän yhtälön toteuttaminen olisi helpompaa tulevaisuudessa.

Ajankäyttö, sak-aika ja kirjaamisen määrä, sekä tiiminjohtaminen nousevat aineistosta asioina, joita pitäisi vielä selkiyttää, etsiä uusia toimintatapoja tai vahvistaa. Varhaiskasvatuksen opettajat näkevät, että heidän oma motivaationsa kehittää toimintaa ja ottaa vastuuta korostuvat tulevaisuudessa.

VO: Tietenkin jos muuttaisin jotain, olisi enemmän aikaa ajatella ja pohtia näitä asioita ja päästä sisään tähän.

VO: Vaikea toteuttaa, mutta se olisi hirveän kiva, kun olisi enemmän aikaa niinku esimerkiksi tiimin palaverissa, että kerkeäisi, koska välillä tuntuu, että siinäkin se pedagoginen keskustelu jää tosi vähäiseksi.

Esihenkilön roolin varhaiskasvatuksen opettajat näkevät vahvana tukena itselleen tulevaisuudessa. He toivovat, että voisi yhtä avoimesti mennä juttelemaan ja saada näkökulmia, kuten tällä hetkelläkin. He toivovat kuitenkin, että myös esihenkilö pitäisi kiinni tietotaidostaan ja että jokaisella esihenkilöllä olisi vahva pedagoginen osaaminen. Varhaiskasvatuksen opettajat toivovat, että esihenkilöt kannustavat ja tsemppaavat heitä myös tulevaisuudessa.

VO: Että se jaettu pedagoginen johtaminen vahvistus. No ainakin just se, että tavallaan pysyisi se vuorovaikutus semmoisena, että voi kun mulla on nyt semmoinen olo, että pystyy helposti mennä kysymään neuvoja. Tavallaan et se olisit myös jatkossakin semmoista.

Varhaiskasvatuksen opettajat pohtivat aineistossa, että ehkä me tulevaisuudessa tullaan siihen kehittämiseen ja kehittämisen kulttuuriin. He tiedostavat, että pitää olla valmis muuttamaan tapaa toimia, vaikka se etenee välillä hitaasti. Se vaatii ajattelua, keskustelua ja aikaa koko työyhteisöltä, mutta ennen kaikkea esihenkilöltä ja varhaiskasvatuksen opettajilta.

7.3 Kouluttaja Sanna Parrilan haastattelu

Sanna Parrila koulutti kuntamme varhaiskasvatuksen organisaatiossa prosessikoulutuksena jaettua pedagogista johtamista eri ammattiryhmille. Koulutus alkoi esihenkilöiden koulutuksesta loppuvuodesta 2020. Varhaiskasvatuksen opettajien koulutusprosessi käynnistyi alkuvuodesta 2021. Lopuksi Sanna Parrila koulutti myös varhaiskasvatuksen lastenhoitajia syksyllä 2021. Tämän prosessikoulutus kokonaisuuden päätyttyä alkuvuodesta 2022 palasimme yhdessä varhaiskasvatuspäällikkömme sekä Sanna Parrilan kanssa koulutusprosessiin ja sieltä nousseisiin ilmiöihin ja kehittämisen tarpeisiin kuntamme varhaiskasvatuksessa. Liitteessä 3 on Sanna Parrilalle esitetyt kysymykset.

Sanna Parrila oli perehtynyt todella hyvin kuntamme varhaiskasvatuksen käyttämiin pedagogisiin työkaluihin ja käytänteisiin, kuten palaverirakenteisiin. Hänellä oli selkeä käsitys siitä, miten varhaiskasvatusta toteutetaan kunnassamme. Mielestäni Sanna Parrilan ajatukset ovat tärkeitä kuntamme varhaiskasvatuksen kehittämiseksi, koska Sanna Parrilalla on valtakunnallinen näkemys varhaiskasvatuksesta ja sen vahvuuksista ja puutteista tällä hetkellä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: miten jaettu pedagoginen johtajuus ymmärretään organisaatiomme varhaiskasvatuksessa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että Sanna Parrilan ajatukset asioista ovat laaja-alaisempia, kuin muiden haastateltujen, koska Sanna Parrila tekee työtä useiden eri kuntien kanssa, mutta myös kouluttaa ja tekee yhteistyötä muun muassa opetushallituksen kanssa. Sanna Parrila on huolissaan siitä, kuinka suuri varhaiskasvatuksen opettajien osaamisen kirjo on valtakunnallisesti, vaikka lakisääteisesti korostetaan varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista kokonaisvastuuta ja varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta tiimi tasolla.

SP: Se on ehkä se munkin ajatus, että se, tota jos puhutaan opettajajohtajuudesta. Eli heidän niinku näkemykset ja valmiudet siihen on hyvin erilaisia. Nyt ja se ei ole pelkästään Vihdin, vaan se on nyt ihan kaikkien kuntien tuntumissa mä koulutan, että se niinku laadullinen kirjo. Että, miten opettajat pystyy sen pedagogisen johtajuuden ottamaan haltuun ja kuinka hyvin he haluavat sen ottaa haltuun ja miten he sen näkevät niin, siinä on tosi suurta vaihtelua.

Sanna Parrila kuvaa prosessikoulutusta hyvänä koulutusmuotona organisaatiossa, jossa on useita eri ammattiryhmiä. Kun koulutus menee prosessina eri ammattiryhmille, niin siitä kaikki työntekijät saavat perustan lähteä viemään uutta asiaa eteenpäin samanlaisella ajatuksella. Ainut haaste on sinä, kuinka halukkaita eri työntekijät ovat oppimaan ja kehittymään. Sekä tarttumaan, kysymään ja pohtimaan uutta asiaa peilaten omaan tapaan tehdä työtä.

SP: Yks semmoinen mikä on kanssa jotenkin havaittu, ei pelkästään teillä vaan myös muissa kunnissa, että sitten kun ei ota sitä itse jotenkin haltuun eikä halua tarttua, ei halua oppia ja kehittyä niin sitten lähdetään katsomaan syyllisiä. Ja syyllistä etsitään aina ylempää, että jos se mun oma opettajajohtajuus ja se työ ei tunnu jotenkin motivoivalta ja näin, niin sitten se syyllinen on aina se ylempi esimies.

Tämä mekanismi, joka on kanssa semmoinen, joka pitäisi jotenkin auki puhua, että ei etsitä niinku syyllisiä itsensä ulkopuolelta, vaan tarkastellaan sitä työtä, että miten me sitä voidaan kehittää.

Toinen kysymys oli: millaisia jaetun pedagogisen johtamisen käytänteitä organisaatiomme varhaiskasvatuksessa on käytössä. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että Sanna Parrilan

prosessikoulutuksen ja sen kautta esiin tulleiden seikkojen valossa Sanna Parrilan näkee, että pedagogiset kokonaisuudet ovat laajoja. Tulee omata paljon pedagogista tietoa sekä taitoa, jotta voi toimia varhaiskasvatuksen esihenkilönä tai -opettajana. Isona haasteena Parrila näkee sen, että jos kokonaisuuden hallinta ei ole selvää, se tuottaa isoja ongelmia.

Varhaiskasvatuksen toteuttamiseen tarvitaan pedagogisia työvälineitä, joita kunnassamme on käytössä. Sanna Parrila nostaa esiin tärkeän seikan, nimittäin varhaiskasvatuksen opettajien kyvyn hallita eri pedagogisten työvälineiden käyttöä. Pedagogisia työvälineitä on suhteellisen paljon ja niissä on osittain päällekkäisyyttä. Hän näkee kunnan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden, ohjaavan asiakirjan, hyvin merkittäväksi ja tärkeäksi pedagogiseksi työvälineeksi kaiken kaikkiaan, mutta myös tiimien tiimipalavereihin. Sen kautta kuntavasun tulisi olla vahvasti pedagogisessa suunnittelussa mukana. Parrilan kertoman mukaan kaikkien tiimien tiimipalaverit eivät ole suunniteltuja ja jäsenneiltyjä. Keskustelu keskittyy liikaa yksittäisistä lapsista keskusteluun.

SP: Ja sitten ehkä sekin, että sen niinku jotenkin se (pedagogiikka) opettajilla on hyvin vahvana. Se niinku näkemys siitä, että siihen heidän perustyöhön kuuluu se lasten toiminnan suunnittelu ja sen pedagogiikan ja toiminnan ohjaaminen, mutta sitten taas se, että siihen perustehtävään kuuluu myös sen oman tiimin, niinku pedagogiikan kehittäminen ja sen niinku jokaisen tiimin jäsenen, sen pedagogisen tietoisuuden yhteinen rakentaminen. Niin se on vähän niinku hakusassa. Mä luulen, että sekin osittain jotenkin tätä hämmennystä saa aikaan, että he niinku ei näe sitä, että se oma tiimi on myös heidän työnsä kohde eikä pelkästään ne lapset.

SP: Näkisin että noissa tiimipalaverin sisällöissä ja rakenteissa on aika paljon kehittämistä. Se kuulostaa, että siellä jotenkin se tiimipalaveri aika käytetään vain niinku lapsista keskustelemiseen. Ja semmoinen niinku yhteinen pedagoginen näkemys sen kuntavasun kautta jää aika ohueksi. Ja että jotenkin sitä pitäisi järjeistää. Mehän voidaan loputtomiin keskustella lapsista, mutta kun sen myös kuntavasun kautta tapahtuvan pedagogisen keskustelun tarkoitus on palvella jokaista lasta. Se niinku että lastenvasuja käytetään siellä, mutta sitten taas tän ryhmän toimintasuunnitelman ja kuntavasun käyttö sen pedagogisen keskustelun pohjana on paljon ohuempaa. Silloin mulla jää niinku kaiken kaikkiaan semmoinen tuntuma, että se niin kuin me oletetaan tietävämmä mitä on hyvä pedagogiikka ja siksi me keskustellaan vaan lapsista, mutta ohjautuuko se meidän pedagogiikka kuntavasun kautta. Jos ei se keskustelu ohjaudu sen kautta, että pyörittääkö me vaan meidän sen oman pedagogisen ajattelun ympärillä? Kun meillä kuitenkin lakisääteisesti pitäisi varmistaa, että se pedagogiikka toteutuu kuntavasun ja valtakunnallisen tavoitteiden mukaisesti.

Viimeinen kysymys oli: miten jaettua pedagogista johtamista voisi kehittää tulevaisuudessa. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että Sanna Parrilan ajatukset kehittämistä kuntamme varhaiskasvatuksessa ovat hyvin selkeitä ja toteutettavissa olevia asioita ja varmasti selkiyttäisi työtämme. Hän suosittelee, että tarkastelisimme pedagogisia työvälineitämme, jotta ne olisivat selkeitä, oikein nimettyjä ja niissä ei olisi päällekkäisyyttä. Hän on sitä mieltä, että tiimeissä käytävää pedagogista keskustelua tulisi enemmän ohjata yksikkö tasolta käsin. Näin joka yksikössä varmistettaisiin, että kuntavasusta tulisi kaikki pedagogisen keskustelun alle toimintavuoden aikana.

Osa varhaiskasvatuksen opettajista toivoo enemmän tukea ja ohjausta esihenkilöltä. Osa varhaiskasvatuksen opettajista taas osaa taitavasti ohjata itseään työssä ja ymmärtää, että kaiken pitää pohjautua kuntavasuun, eli ohjaavaan asiakirjaan. Parrila on havainnut ilmiötä, että usein halutaan esihenkilöltä ja ylempää enemmän tukea ja läsnäoloa, mutta tarkemmin kysyttäessä ei osata määritellä, että minkälaista läsnäoloa ja mihin erityisesti sitä tukea tarvitaan. Ajatuksia enemmänkin heitellään ilmaan, kun ei sillä johtajalla ole aikaa tai kun se ei sitä ja kun ei tätä. Parrila on kuitenkin sitä mieltä, että tulevaisuudessa olisi hyvä, jos pedagogiikka olisi jotenkin joka tasolta johdetumpaa ja saataisiin luotua selkeämpi kuva, että mitä ollaan tekemässä ja miksi.

SP: Tässä on just se, että ne opettajat kenellä on se kyky niin ne osaa kyllä itse ohjata, mutta kun sitten on niitä opettajia joilla ei ole sitä kykyä, niin ne tarvitsee enemmän sitten sieltä yksikkö tasolta tulevaa ohjaamista, mutta sitten siinä on taas se yksikkö johtajan oma niinku tuota tahtotila ja kyky siihen pedagogiikan johtamiseen.

Kykeneekö? Aika paljon tarvitaan sitä yksikön esimiehen tukea siihen opettajien omaan johtajuuteen, mutta sitten taas yksikkö johtajissakin on eroja taas sitten. Että se johtajuus jotenkin tukisi kerroksellisesti toinen toistaan, niin on siinä ehkä se kaikkein tärkein asia.

Parrilan näkemyksen mukaan tiimien tiimipalaverien rakennetta tulisi myös kehittää ja selkiyttää, jotta vähissä oleva aika tulisi hyödynnettyä oikein. Kuntavasun kautta lähtevään pedagogiseen keskusteluun lapsiryhmän toiminnan tueksi tulisi käyttää enemmän aikaa. Tämä tarkoittaa, että varhaiskasvatuksen opettajan tulisi vahvemmin ohjata tiimiään pedagogisesti, tämän kautta varmistetaan, että jokaisen lapsen kanssa tehtävä toiminta pohjautuu ohjaavaan asiakirjaan.

SP: Henkilöstöltä tulee nyt koko ajan sitä viestiä, että ei ole aikaa ikään kuin käydä sitä pedagogista keskustelua ja pitää niitä tiimipalavereita. Se on tietysti tärkeää, että siitä pidetään kiinni. Ne tiimipalaverit pidetään, mutta se ei aika ratkaise kaikkea, jos ei tiedä miten se aika käytetään. Jos se vaan menee ja valuu se aika, niin ei se ole kenellekään mielekästä. Se täytyy, se ajankäyttö tiimi palavereissa suunnitella niinku järkevällä tavalla, että nämä prosessit niinku mahdollistuu ja työvälineiden käyttö mahdollistuu.

Jaettu pedagoginen johtaminen tulisi vielä tarkemmin määritellä ja peilata kuntavasuun. Parrila muistuttaa, että jaettu pedagoginen johtajuus tarkoittaa sitä, miten se varhaiskasvatuksen opettaja jakaa vastuuta ja sitä, miten pedagogiikkaa siellä tiimi tasolla käsitellään. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma vastuu jaetun pedagogisen johtamisen toteuttamisesta oman tehtävänkuvansa kautta.

Sanna Parrilan kokemuksen mukaan kunnassamme pedagogiikkaa johdetaan ja pedagogisia työvälineitä on, mutta jaetun pedagogisen johtamisen tulisi olla vielä selkeämpää ja kaikilta tasoilta enemmän johdetumpaa. Tällöin varhaiskasvatuksen opettajille tulisi selkeämpi kuva siitä, mitä ollaan tekemässä. Tämän tulisi lähteä siitä, että esihenkilöiden kesken kirkastetaan jaettua pedagogista johtamista, jotta jokainen esihenkilö voisi viedä samaa ajatusta yksiköisensä eteenpäin. Osa varhaiskasvatuksen opettajista ymmärtää selkeästi oman roolinsa jaetun pedagogisen johtamisen jatkumon ketjussa, mutta osaaminen on vaihtelevaa ja katkoksi ketjuun tulee. Tämä näkyy varhaiskasvatuksen pedagogisessa laadussa.

SP: Ei haluta nostaa itseänsä mihinkään johtajan rooliin ja ollaan kuuntelevia ja myötäileviä. Mutta tietysti käytiin prosessin aikana keskusteluakin siitä, että se hyvä johtajuus ei ole sitä, että asetut jonkun yläpuolelle. Vaan hyvä johtajuus luo turvaa ja tukea sille tiimille ja on sitä, että jokaisen vahvuudet osataan ottaa käyttöön. Mutta jos kukaan ei johda, niin kaikki voi huonosti ja se on ehkä se, jota opettajat ei vielä ole täysin hahmottanut, että ei se johtajuus ole joku huono asia, vaan se on työhyvinvointia ja oppimista tukeva asia ja silloin kun tiimissä on hyvä johtajuutta, niin silloin tiimi voi hyvin.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia ja kehittää kuntamme varhaiskasvatuksen jaettua pedagogista johtamista. Tarkoituksena oli selvittää, onko kunnassa pidetty jaetun pedagogisen johtamisen prosessikoulutus tuonut lisää osaamista. Tärkeää oli saada selville nykytilaa ja tulevaisuuden kehittämisen kohteita.

Tämän opinnäytetyö tutkimuskysymykset linkittyvät mielestäni sujuvasti teoriaan. Tutkimusaineiston pohjalta niihin löytyi selkeästi vastauksia. Tutkimusaineistoa litteroituna kertyi paljon ja niiden lukeminen tuli tehdä moneen kertaan yliviivaus kynän kera, jotta varmasti kaikki oleellinen saatiin talteen aineistosta. Olen iloinen siitä, että aineiston analyysin jälkeen sekä esihenkilöt, että varhaiskasvatuksen opettajat ja Sanna Parrila ajattelevat saman suuntaisesti asioista. Teoriaosuudessa esitetyt asiat tukevat tutkimustuloksia selkeästi. Tulosten pohjalta on helppo löytää kehittämiskohteet tulevaisuutta ajatellen. Tutkimustulokset näyttävät vahvasti samaa suuntaa, jota teoriassa olen kuvannut.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli myös nostaa yleiseen keskusteluun jaetun pedagogisen johtamisen tärkeys varhaiskasvatuksen kentällä. Johtamisen rooli yhteistyön mahdollistajana on tärkeä ja merkittävä. Tästä syystä sekä esihenkilö tasolla (yksikkö taso) että tiimijohtajien tasolla (tiimi taso) tulisi kirkastaa yhteistä näkökulmaa jaetusta pedagogisesta johtamisesta ja pedagogisten työvälineiden käytöstä, jotta voisimme viedä saman vision ja näkökulman mukaan varhaiskasvatusta samaan suuntaan ja varmistaa varhaiskasvatuksen laatua. Tästä myös Fonsén (2014) ja Parrila (2022) puhuvat. Pitää olla sama visio ja yhteinen ymmärrys mihin ollaan menossa ja miten.

Tiiminjohtamisen ymmärtäminen nousee selkeästi varhaiskasvatuksen opettajien aineistosta. Tiiminjohtamista tulisi vielä selkiyttää ja varhaiskasvatuksen opettajien ymmärrystä lisätä heidän roolistaan tiimissä. Kirkastaa heille: mitä varhaiskasvatuksen opettajan roolista varhaiskasvatustalaki ja varhaiskasvatussuunnitelma sanoo. Valtakunnallisesti tämä on merkittävä asia ja varhaiskasvatuksen opettajien omaa oivallusta omasta oppimisestaan ja sen reflektoinnista tulisi lisätä. Kehittämistä ja eteenpäin menemistä ei tapahdu ilman, että varhaiskasvatuksen opettajat ovat vahvoja tiiminjohtajia. Fonsén (2014) näkee sitoutumisen isona tekijänä onnistuneeseen tiiminjohtajuuteen. Tämä on asia, jota haastatteluaineiston pohjalta tulisi miettiä, millä keinoin sitoutamme varhaiskasvatuksen opettajia kuntamme varhaiskasvatukseen.

Esihenkilöiden ja varhaiskasvatuksen opettajien aineiston pohjalta nousee samankaltaisia kipukohtia, joita myös Sanna Parrila tuo esille. Ensimmäinen haaste on ammatillinen osaaminen, jos siinä on puutteita, se heijastuu useaan osa-alueeseen ja pedagogisten työvälineiden käytön haperuuteen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vahva tuntemus on todella tärkeää.

Sanna Parrila kertoi haastattelussaan tutkimuksessa esiin tulleesta asiasta valtakunnallisella tasolla. Parrilan ajatus on tärkeä ja oleellinen, joten esitän sen tässä: *”Mä oon tästä puhunut tuolla muualla, opetushallituksen kanssa. Opetushallitus on myös vähän huolissaan siitä, että valtakunnallista vasua tai kuntavasua ei sitten kuitenkaan käytetä aktiivisesti. Oletetaan, että me tiedetään mitä niissä lukee, mutta eihän me tiedetä. Kukaan ei muista niitä ulkoa ja se pedagoginen näkemys jää uusiutumatta ja se kuntavasun tavoitteiden toteutuminen jää varmistamatta, jos niitä asiakirjoja ei käytetä. Että, se jää ikään kuin pyörimään, se pedagogiikka, siihen meidän sen hetkisiin olettamuksiin ja ajatuksiin, mutta ne ei uusiudu eikä peilaudu kuitenkaan välttämättä sen kuntavasun ja valtakunnallisen vasun kautta.”* Tämä on todella tärkeä asia ja siihen tulee jatkossa kiinnittää huomiota varhaiskasvatuksemme johtamisessa.

Aineistosta nousseet ajoittainen kiire, kirjaamisten määrä, pedagogiset työvälineet ja yhteinen ymmärrys jaetusta pedagogisesta johtamisesta eivät tulleet minulle yllätyksenä. Nämä asiat nousevat myös valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen kentällä ja eivät ole kuntamme organisaation omia ilmiöitä. Haluan kuitenkin nostaa esille, että vaikka ilmiöt ovat näkyvissä muuallakin, me voimme omalta osaltamme kuntamme organisaatiossa yrittää löytää ratkaisuja niihin, jotta työhyvinvointi ja henkilökunnan voimaantuminen voi toteutua. Kun henkilöstö voi hyvin, puitteet työn tekemiseen on kunnossa, henkilöstö voimaantuu ja näin muodostuu hyvää kasvua ja oppimista koko organisaatiolle, niin lapsille, kuin henkilöstölle.

Tärkeänä asiana aineistosta nousi, että tulevaisuudessa tulisi varmistaa, että esihenkilöillä olisi yhteinen ymmärrys kuntamme pedagogisten työvälineiden käytöstä. Yksikkö tasolta tarvitaan jatkossa vahvempaa johtamista sekä selkeämpää ohjaamista miten pedagogisia työvälineitä käytetään. Tämä tukee varhaiskasvatuksen opettajien roolia, jotta he eivät jää yksin.

Kuntamme varhaiskasvatuksessa tulisi tarkkaan pohti mitkä pedagogiset työvälineet ovat tarpeellisia. Parrilan mukaan työväline ähkyä voi olla ja tulisi tarkkaan pohtia ajankäytöllisesti mihin on mahdollisuus, sekä karsia päällekkäisyydet työvälineistä, tutkailla ja katsoa mihin tiimipalaveri aika käytetään. Tiimipalaveri ajan käyttö on ratkaiseva asia kokonaisuuden toimimisessa. Onko siellä sijaa pedagogisille työvälineille, keskustelulle, suunnittelulle ja arvioinnille. Aika ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, jos ei tiedetä miten se olemassa oleva aika tulisi käyttää. Varhaiskasvatuksen opettajien tulisi muistaa, että yhtä tärkeä konteksti on tiimi, kuin lapsetkin. Varhaiskasvatuksen opettajien tulisi vastata tiimensä ohjaamisesta ja tukemisesta.

Toinen haaste on halu kehittää omaa toimintaa ja reflektoida tapaansa johtaa joko yksikköä tai omaa tiimiä. Tähän liittyy oleellisesti henkilön omat vuorovaikutustaidot. Jos esihenkilöllä tai varhaiskasvatuksen opettajalla on heikot vuorovaikutustaidot jäävät yhteisöllisen osallisuuden vuorovaikutusketjuun aukkoja ja näin eheää lopputulosta ei pääse syntymään. Parrila kuvaakin

haastattelussa, että tiimin vuorovaikutussuhteet ovat valtavan isossa roolissa, jotta tiimi pääsee kehittymään ja löytyy yhteisiä näkemyksiä ja motivaatiota keskustella niistä. Sekä esihenkilön, että varhaiskasvatuksen opettajan vuorovaikutustaitojen merkitys hyvässä johtajuudessa on oleellista. Parrila pitää tärkeänä myös oman työn merkityksellisyyttä ja tavoitteellisuutta.

Aineistoista kävi ilmi, kuinka jokainen esihenkilö on motivoitunut ja haluaa antaa yksiköllensä osaamistaan. Olen iloinen, vaikka varhaiskasvatuksen kentällä on haasteita, niin edelleen kollegani nostavat tärkeitä asioita keskiöön ja haluavat olla mukana tekemässä laadukasta varhaiskasvatusta. Haluan nostaa esille johtamiseen liittyvän mielenkiintoisen asian. Kun johtaminen on tehty hyvin, asiat sujuvat varhaiskasvatus yksikössä ei johtaminen juuri näy ulos päin, koska kaikki asiat ja toiminnot sujuvat. Johtaminen nousee esille vasta siinä vaiheessa, kun siinä jokin haastaa, eikä asiat suju toivotulla tavalla. Eli kiteytettynä, johtaminen on taustatyötä, osittain näkymätöntä, silloin kun johtaja on ammattitaitoinen ja hoitaa hommansa pedagogisesti oikein. Hänen tärkein tehtävänsä on toimia taustalla ja tukea sekä mahdollistaa henkilöstön työ parhaalla mahdollisella tavalla ja kannustaa heitä.

Kuntamme varhaiskasvatuksen tilaama Sanna Parrilan prosessikoulutus nähtiin joka tasolla hyödylliseksi. Sekä esihenkilöillä, että varhaiskasvatuksen opettajilla on selkeästi ymmärrys siitä, että jokaisen ammattiryhmän kouluttaminen vahvistaa kerroksittain osaamista sekä tuo ymmärrystä pedagogiikan ja johtamisen tärkeydestä. Prosessikoulutus tuo myös matkan varrella kehkeytyviä ajatuksia omasta ammatillisuudesta. Se ikään kuin pakottaa reflektoimaan omaa osaamista. Tämä opinnäytetyö syntyi prosessikoulutuksen myötä, koska koulutus oli iso investointi sekä ajallisesti, että rahallisesti haluttiin, että koulutuksen anti ei unohdu, vaan pikemminkin saamme vahvistettua sitä ja kehitettyä toimintaamme vielä laadukkaammaksi.

8.1 Eettiset kysymykset

Eettiset kysymykset ovat olleet tutkimuksessa mukana alusta alkaen. Tutkimuksen aiheen valintaa tehdessä sen eettisyyttä pohdittiin. Tässä tutkimuksessa eettiset kysymykset ovat huomioitu läpi koko tutkimustyön. Tutkimustapojen suunnittelu pohjautui siihen, että ne ovat turvallisia tutkittaville. Tutkijan eettiset ratkaisut ovat vahvasti sidoksissa tutkimuksen uskottavuuteen ja uskottavuus puolestaan pohjautuu hyvään tieteelliseen käytäntöön. Jos tutkimus ei ole eettisesti kestävä se ei voi olla luotettava. Eettinen kestävyys ei pelkästään vielä tee tutkimuksesta luotettavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111,137.)

Tutkimusetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön alueelle kuuluvat tutkimuksen laatu, rehellisyys, yleinen huolellisuus ja sen perusteella esitetyt väitteet, kuten aiemmin esitin. Tämän tutkimuksen tekemisessä se on tarkoittanut, että olen pyrkinyt laadukkaaseen asioiden esittä-

miseen huolellisen taustateorioihin perehtymisen ja tutkimuksen teon kautta. Tutkimusaineisto kerättiin luottamuksellisesti ja tutkittavat kohdattiin ammattitaitoisesti ja heidän näkemyksiään kunnioittaen. Tutkittavien henkilö- ja tunnistetiedot suojattiin ja näin varmistettiin heidän anonymiteettinsa. Olen tuonut ilmiöt esille rehellisesti ja mitään esille nousseita ilmiöitä tai asioita piilottelematta. Olen esittänyt tutkimuskysymyksiä, joihin olen mielestäni löytänyt eettisesti vastauksia.

8.2 Luotettavuus

Tieteellisen tiedon tulee olla luotettavaa ja tutkijan on toiminnassaan pyrittävä ylläpitämään tätä luottamusta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen. 2011, 30-49, 146-153.) Myös Mäkinen (2006.) tuo esille, että tutkimusaineiston käsittelyn lähtökohtana tulee olla aina aineiston luottamuksellisuus. Luottamuksellisuudella hän tarkoittaa, että tutkija noudattaa tutkittavilleen antamia lupauksia aineiston käytöstä ja käsittelystä. Olennaista onkin luottamuksellisuuden täyttymiseksi solmitun sopimuksen noudattaminen, ei niinkään sen sisältö. (Mäkinen. 2006, 148-149.)

Tutkimuksen teon perusteellinen lähtökohta tulee aina olla luottamuksellisuus. Tutkijan tulee muistaa, että hän on ensisijaisesti tieteellisen tiedon tuottaja ja pysyä tutkijan roolissaan. (Mäkinen. 2006, 148-149.) Tutkimustiedon käyttäjille on taas keskeisessä asemassa tutkimuksen laatu ja sen hahmottaminen, millä alueilla tutkimustulokset ovat päteviä ja yleistettäviä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen. 2011, 30-49, 146-153.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden takaamiseksi tutkija on pyrkinyt keräämään luotettavaa tietoa lähdekirjallisuuden avulla huomioiden, että lähteet ovat riittävän tuoreita, jotta esitetty tieto on paikkaansa pitävää. Tutkija on toiminut luotettavasti ja pitänyt kerättyä tutkimusaineistoa ainoastaan omassa hallussaan. Tutkija on pitänyt kiinni sovituista sopimuksista tutkittavien kanssa ja toiminut, kuten heille on asia esitetty (liite 2).

Tutkittava ja haastateltava joukko on ollut suhteellisen pieni valtakunnallisten ilmiöiden löytymiseen. Toisaalta taas kunta tasolla on tutkittu noin yksi kolmasosa kuntamme varhaiskasvatuksesta. Uskon, että olen tämän tutkimuksen perusteella saanut varsin kattavan kuvan kuntamme varhaiskasvatuksessa toteutuvasta jaetusta pedagogisesta johtamisesta ja sen tilasta. Tätä puoltaa minulle varsin vahva yhteys teoriaosuudessa esitettyyn valtakunnalliseen varhaiskasvatuksen tilaan johtamisen ja jaettua pedagogisen johtamisen tilaan.

Opinnäytetyön tutkimustuloksia tulkittaessa ja ilmiöitä etsiessä tutkija on miettinyt mitkä esille tulevat ilmiöt ovat päteviä ja yleistettävissä ja mitkä ovat yksittäisen tutkittavan selkeitä omia mielipiteitä, joita ei ole yleistettävissä. Teoriatiedon puolelta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin peilaten tutkija on koittanut löytää yhteneväisyyksiä omille tutkimuksesta nousseille ilmiöille.

8.3 Ammatillinen kasvuni tutkimusprosessin aikana

Näen, että oma osaamiseni jaetusta pedagogisesta johtamisesta on vahvistunut ja pidän sitä koko ajan tärkeämpänä asiana. Jaettuun pedagogiseen johtamiseen osallistuu koko henkilöstö omista tehtävänkuvistaan käsin. Minä esihenkilönä toimin mallina ja mahdollistajana. Minä luon puitteet ja mahdollisuudet laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiselle.

Tutkijan on tärkeä myös reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa ja sen teon edistymisen aikana. Näin tutkija pyrkii tiedostamaan omat esioletuksensa sekä tietämisensä rajallisuuden. Itselleni oli melko haastavaa toimia haastattelijan roolissa, minulla olisi ollut paljon sanottavaa ja vuoropuhelu haastateltavan kanssa olisi ollut mukavaa. Tässä kohtaa tutkimusta jouduin todella refleктоimaan toimintaani ja muistuttamaan itseäni, että olen haastattelija ja nyt en voi osallistua vuoropuheluun, vaan pidättäydyn roolissani.

Uskon, että myös johtamistaitoni on saanut syvyyttä ja olen oppinut ymmärtämään myös itseäni ja itselleni tärkeitä pedagogisia asioita paremmin. Tämän opinnäytetyön tekeminen on vaatinut vahvaa aikatauluttamista, jotta olen saanut tehtyä tutkimus- ja kirjoitustyön oman päivätyöni rinnalla. Aina ajan löytäminen ei ole ollut helppoa ja kirjoittamiseen on tullut välillä pidempiä taukoja. Välillä on iskenyt epätoivo ja olen miettinyt, tuleeko työ koskaan valmiiksi. Onnistuneet kirjoituspäivät ovat luoneet toivoa ja motivaatiota vain ryhtyä hommiin.

Tätä kirjoittaessani, suurin työ aineiston litteroinnin, analysoinnin ja luettaviksi tuloksiksi saattamisen jälkeen uskon, että opinnäytetyö valmistuu ja voin olla ylpeä saavutuksestani. Näen, että tutkimus on tukenut myös kuntamme varhaiskasvatuksen kehittämistä ja olen pystynyt hahmottamaan tulevaisuuden suuntaviivoja kehittämisen suhteen. Tämä tukee myös omaa työtäni päiväkodin johtajana.

8.4 Jatkokehittämisaiheet

Seuraavat suunnitelmat tämän opinnäytetyön hyödyntämisestä käytännössä tapahtuu organisaatiossamme. Olen käynyt koko tutkimusprosessi ajan keskustelua varhaiskasvatuspäällikkömme kanssa. Yhdessä olemme miettineet jaetun pedagogisen johtamisen aseman vahvistamista kuntamme varhaiskasvatuksessa. Minä tulen esittelemään työni kuntamme varhaiskasvatuspäällikön palaverissa ja yksi aihe tulevan toimintakauden kehittämispäivässä on jaettu pedagoginen johtaminen ja sen vahvistaminen.

Saimme hyviä vinkkejä Sanna Parrilalta (2022), jolla on valtava osaaminen varhaiskasvatuksesta ja peilaus pintaa valtakunnallisesti suhteessa kuntamme varhaiskasvatuksen nykytilaan. Tulomme tarkastelemaan pedagogisia työvälineitä uudelleen poistaen päällekkäisyyksiä ja suju-

voittamaan niiden käyttötarkoitusta. Tulemme miettimään myös tiimien tiimipalavereiden sisältöä ja ohjaamista. Mielestäni meidän tulisi myös vahvistaa varhaiskasvatuksen opettajien roolia jaetussa pedagogisessa tiimijohtajuudessa, jotta jaetun johtamisen ajatukset eivät pyöri pelkästään pedagogisissa palavereissa sekä kirkastaa koko organisaatiomme varhaiskasvatuksen yhteistä ajatusta ja päämäärää, erityisesti sitä, että pyrimme samoin menetelmin samaan suuntaan.

Lähteet

Painetut

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015 Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. (s. 27-46) Jyväskylä: PS-Kustannus.

Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. 2021. Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa: Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (Toim.) 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikka, J. (2016) Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa Teoksessa Fonsén, E. & Parrila, S. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus (s. 43-58) Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017-2030. Suuntaviivat varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. 2021. Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa: Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (Toim.) 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voima sanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruusuvuori J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (Toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

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

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Sähköiset

Fonsén, E. (2013) Dimensions of pedagogical leadership in early childhood education and care. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim) Researching leadership in Early Childhood Education (s. 181-192) Tampere: Tampere University Press. Osoitteessa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103166>. Luettu 16.11.2021

Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Osoitteessa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95050>. Luettu 16.11.2021.

Heikkinen, K-M. 2019. Osallisuutta edistävä johtaminen varhaiskasvatuksessa. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma 30. Kasvatustiede 2019. Osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/306315/Gradu%20Heikkinen%20KirsiMarja%202019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 16.11.2021

Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1908 Tampere University Press Tampere 2014.

Heikka, J., Hujala, E. & Waniganayake, M. (2013) Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. Educational Management, Administration & Leadership. 41(1): 30-44. Osoitteessa: <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/1741143212462700>. Luettu 16.11.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö: Uusi varhaiskasvatustilalaki. Osoitteessa: <https://okm.fi/uusivarhaiskasvatustilalaki>. Luettu 1.4.2022.

Tenk (Tutkimuseettinen neuvottelukunta), 2022. Tutkimuseettikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus The European Code of Conduct for Research Integrity Revised Edition -ohjeen suomenos. Osoitteessa: https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish_European_Code_of_Conduct_digital-final.pdf. Luettu 6.5.2022.

Tiihonen, E. 2019. Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Helsinki 2019. Osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305912/Varhaisk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 16.11.2021.

Julkaisemattomat

Parrila, S. 2021. Jaettu pedagoginen johtajuus, tilauskoulutus Vihdin kunnalle. Koulutusmateriaali

9 Kuviot

Kuvio 1 Varhaiskasvatuksen kehittyminen viime vuosina (Parrila 2021)

Kuvio 2 Pedagogisen johtajuuden voimansiirto (Fonsén 2014)

Kuvio 3 Pedagogisen johtamisen prosessi (Parrila, 2021)

Kuvio 4 Pedagogisen johtajan moninaiset roolit (Parrila 2021)

10 Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa

Vihdin kunta Viranhaltijapäätös 92/13.00.00/2021
Sivistys- ja hyvinvointijohtaja 28.09.2021 § 21/2021

Asia Tutkimusluvun myöntäminen

Hakijat/asianosaiset Asianosainen

Selostus asiasta Hakija pyytää lupaa Yamk-sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinnon opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tekemiseen Vihdin kunnan varhaiskasvatuksessa toimintakaudella 2021-2022.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää ja näin ollen vahvistaa jaettua pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksen arjessa. Opinnäytetyössä käytetään Vihdin varhaiskasvatuksessa henkilöstölle järjestettyä Sanna Parrilan jaetun pedagogisen johtajuuden koulutusta materiaalina ja tullaan haastattelemaan päiväkotien johtajia ja varhaiskasvatuksen opettajia sekä Sanna Parrilaa jaetun pedagogisen johtajuuden toteutumisesta ja keinoista, joilla sitä voisi vahvistaa. Tutkimukseen tulisi osallistumaan kolme tai neljä päiväkotia.

Toimivalta Vihdin kunnan toimintasääntö 32 § kohta 6

Päätös Myönnän Päivikki Juntuselle luvan hänen Yamk-opintoihinsa liittyvän tutkimuksen tekemiseen Vihdin kunnan varhaiskasvatuksessa toimintakaudella 2021-2022.

Allekirjoitus


Mari Haapanen
Sivistys- ja hyvinvointijohtaja

Tämä päätös on sähköisesti allekirjoitettu.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Varhaiskasvatuspäällikkö Taina Vainio, etunimi.sukunimi@vihti.fi,
puh. 044 467 5275

Oikaisuvaatimusohjeet

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) ja kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimus tehdään

Vihdin toimielin Sivistyslautakunta
Asemantie 30, PL 13, 03101 Nummela.
Oikaisuvaatimus voidaan toimittaa myös sähköpostina osoitteeseen: kunnanvirasto@vihti.fi

Liite 2: Suostumuslomake teemahaastatteluun osallistujille

Suostumuskysely teemahaastatteluun osallistujille

Kiitos, kun olet yksi haastateltava!

Teemahaastattelujen tarkoituksena on saada selville nykytila ja kehittää jaettua pedagogista johtamista Vihdin varhaiskasvatuksessa. Kehittämisprosessi on osa opinnäytetyötä Laurea ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK).

Annan luvan opiskelijalle (Päivikki Juntunen) käyttää kaikkea haastattelussa tuotettua materiaalia sekä tietoa opinnäytetyössä. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden henkilötietoja ei julkaista missään.

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimen selvennys

Kiitos sinulle!

Liite 3: Haastatteluteemat

Vihdin varhaiskasvatus/ Opinnäytetyö Juntunen Päivikki / Jaettu pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa/ Haastattelurunko Esihenkilöt

1) Taustatiedot - ammattinimike - työkokemusvuodet - kauan työskennellyt tässä yksikössä

2) Pedagogisen johtamisen määritelmä

- Mitä pedagoginen johtaminen sinulle ja yksiköllesi tarkoittaa?

3) Jaetun pedagogisen johtajuuden toteuttaminen

- Miten johdat yksikkösi pedagogiikkaa?

- Millaisia pedagogisen johtamisen menetelmiä sinulla on käytössäsi?

- Millaisia toimivia käytäntöjä sinulla on jaetun pedagogiikan johtamiseen?

- Mitä pedagogisia rakenteita, jotka tukevat jaettua pedagogista johtajuutta yksikössäsi on käytössä?

- Millainen rooli jaetulla pedagogisella johtamisella on yksikössäsi?

- Miten nykyinen organisaatorakenne tukee jaettua pedagogista johtajuutta?

- Miten paljon aikaa on käytettävissä pedagogisen johtamisen toteuttamiseen?

- Mikä on sinun rooli pedagogisena johtajana ja osana jaettua pedagogista johtajuutta?

- Mitkä ovat jaetun pedagogisen johtamisen haasteet?

- Mikä estää / edistää jaetun pedagogisen johtamisen toteutumista?

- Onko kunnassa pidetyn Sanna Parrilan jaetun pedagogisen johtamisen prosessikoulutus tuonut yksikköosi jotain uusia toimintatapoja/ rakenteita? Jos on niin mitä?

4) Tiiminjohtajien (varhaiskasvatuksen opettajat) rooli jaetun pedagogiikan johtamisessa

- Miten näet tiiminjohtajan roolin jaetun pedagogiikan johtamisessa?

- Onko yksikössäsi määritelty tiiminjohtajalle roolia jaettuun pedagogiseen johtamiseen?

- Miten näyttäytyy tiiminjohtajat esihenkilön tukena ja päinvastoin?

- Toteutuuko yksikössäsi jaettu pedagoginen johtajuus?

- Mitä hyviä käytäntöjä teillä on yksikössä tiiminjohtajan jaetussa pedagogisessa johtamisessa?

-Onko kunnassa pidetyn Sanna Parrilan jaetun pedagogisen johtamisen prosessikoulutus näkynyt tiiminjohtajien tavassa toimia?

5) Jaettu pedagoginen johtaminen tulevaisuudessa

- Miten näet jaetun pedagogisen johtamisen tulevaisuudessa?

- Mitä toivoisit, että voisit muuttaa nykyisestä tilanteesta?

- Miten näet tiiminjohtajien jaetun pedagogiikan johtajana tulevaisuudessa?

-Onko jotain mitä haluat tuoda esille aiheeseen liittyen, mitä en huomannut kysyä?

Vihdin varhaiskasvatus/ Opinnäytetyö Juntunen Päivikki / Jaettu pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa/ Haastattelurunko varhaiskasvatuksen opettajat (tiiminjohtajat)

1) Taustatiedot - ammattinimike - työkokemusvuodet - kauan työskennellyt tässä yksikössä

2) Jaetun pedagogisen johtamisen määritelmä

- Mitä sinulle tarkoittaa jaettu pedagoginen johtaminen?

- Mitä osa-alueita mielestäsi jaettuun pedagogiseen johtamiseen kuuluu?

- Millainen on roolisi tiiminjohtajana?

3) Jaetun pedagogisen johtamisen toteutuminen

- Miten jaettu pedagoginen johtaminen näkyy yksikössäsi?

- Mikä edistää/ estää yksikössäsi jaetun pedagogisen johtamisen toteutumista?

- Miten näet oman roolisi jaetussa pedagogisessa johtajuudessa tiiminjohtajana?

-Millaista yhteistyötä toivot esihenkilön ja tiiminjohtajan välille?

-Onko kunnassa pidetyn Sanna Parrilan jaetun pedagogisen johtamisen prosessikoulutus tukenut työtäsi tiiminjohtajana? Jos on, niin kuvaile mitä.

4) Jaetun pedagogisen johtamisen tulevaisuus

- Miten toivot, että pedagogiikkaa johdettaisiin yksikössäsi?

- Miten toivot jaetun pedagogisen johtajuuden tukevan työtäsi tiiminjohtajana?

- Mitä tukea toivot esihenkilöltäsi jaetun pedagogisen johtamisen vahvistamiseksi?

- Mitä muuttaisit/ pitäisit ennallaan nykyisestä?

-Onko jotain mitä haluat tuoda esille aiheeseen liittyen, mitä en huomannut kysyä?

Sanna Parrilan haastattelun runko:

* Koulutit prosessikoulutuksena kuntamme varhaiskasvatuksessa esihenkilöitä, opettajia ja lastenhoitajia. Miten näet ketjun koulutettavien välillä, onko kunnassa nähtävissä tasoeroja jaetun pedagogisen johtamisen ymmärtämisessä?

* Mikä oli lähtötaso mielestäsi?

* Mitä ajattelet kunnassamme olevista pedagogisista työvälineistä, ovatko ne toimivia? Mitä kehitettävää niissä on?

* Oletko huomannut muita kuntia kouluttaessasi, että Vihdissä olisi jotain omia ilmiöitä, joita ei muualla ole näkynyt aiheen tiimoilta? Onko jotain, jolle olemme itse sokeita?

* Näetkö, että vihtiläisillä opettajilla on ymmärrys jatkumosta jaetun pedagogisen johtajuuden suhteen, ymmärtävätkö he, että ovat linkki ja jatkumo suhteessa lastenhoitajiin?

* Nousiko eri asioita mitä opettajat näkevät ja lastenhoitajat näkevät? Vai kohtaavatko heidän toimintansa ja ajattelutapa?

* Miten opettajat kokivat, tukeeko esihenkilö riittävästi heidän toimintaansa?

* Mitä ajattelet, mitä meidän tulisi seuraavaksi huomioida kehittää?

