



**TURUN
YLIOPISTO**

Varhaiskasvatuksen aseman vahvistaminen kehittyvällä johtajuudella

Kasvatustieteen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Iida Aaltonen

24.04.2023
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä: Iida Aaltonen

Otsikko: Varhaiskasvatuksen aseman vahvistaminen kehittyvällä johtajuudella

Ohjaajat: Professori Sara Sintonen & Professori Inkeri Ruokonen

Sivumäärä: 65 sivua

Päivämäärä: 24.04.2023

Tämän tutkimuksen kohteena on varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisten muutosten myötä muuttunut varhaiskasvatuksen johtajuus. Varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvää tutkimusta on tehty Suomessa aina 1980-luvulta alkaen, mutta 2000-luvulla johtajuuden teema on herättänyt mielenkiintoa merkittävästi sekä kansallisesti että kansainvälisesti. (Hjelt & Karila, 2021.) Tutkimustehtävänä on tarkastella varhaiskasvatuksen johtamiseen kohdistuvia työn vaatimuksia sekä niihin liittyviä muutoksia historiasta nykyhetkeen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen johtajuuden moninaiset osaamistarpeet tulee huomioida tehokkaammin koulutuksessa, jonka tarkoitus on kouluttaa laadukkaan johtajuusosaamisen omaavia johtajia varhaiskasvatuksen kontekstiin.

Tutkimuksessa analysoitiin seitsemän eliittihaasteltavan teemahaastattelusta syntyneitä aineistoa sisällönanalyysin avulla. Aineisto jaettiin ensin kolmeen teemaan: varhaiskasvatuksen johtajuuden muutos, varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytila sekä työtehtävät ja näköala vuoteen 2040. Lopulta kolmen teeman pääluokista tutkimus keskittyi neljään pääluokkaan, jotka yhdessä tunnustivat vahvasti varhaiskasvatuksen yhteiskunnallista arvoa, merkitystä sekä varhaiskasvatuksen koulutusjärjestelmällistä asemaa. Kokonaisuudessa näkyy vahvasti muutokseen vaikuttavat tekijät, mutta samalla kokonaisuus ennustaa tulevaisuuden kehityssuuntaa. Merkittävän kehityksen mahdollistajana viimekädessä on nähtävissä laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus on merkittävässä asemassa mahdollistamassa ja vahvistamassa varhaiskasvatuksen asemaa osana suomalaista koulutusjärjestelmää. Jaettu pedagoginen johtajuus nojautuu tukevasti johtajan ammattitaitoon. Laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään avainasemassa vahvistamassa hallinnonalan muutoksen käynnistämiä tehtävämuutoksia sekä varmistamassa lain ja perusteasiakirjojen mukaisen toiminnan toteutumisen. Viimekädessä johtajuudella on mahdollisuus edistää ja kirkastaa varhaiskasvatuksen yhteiskunnallista arvoa ja merkitystä. Toteutuakseen laadukas johtajuus tarvitsee laadukkaan koulutuksen, jonka avulla vakiinnutamme varhaiskasvatuksen tasa-arvoiseen asemaan osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää.

Avainsanat: varhaiskasvatus, varhaiskasvatuksen johtaja, varhaiskasvatuksen johtaminen, johtaminen, johtajuus, pedagogiikka, muutos, kehitys, varhaiskasvatuksen tulevaisuus, varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen arvo, koulutus, laadukas varhaiskasvatus

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Päivähoidosta varhaiskasvatukseen	7
2.1	Aika ennen varhaiskasvatustilaa	7
2.2	Aika varhaiskasvatustilain jälkeen	8
2.3	Varhaiskasvatustuksen tulevaisuus	10
3	Varhaiskasvatustuksen johtajuuden määrittelyä	12
3.1	Johtajuus ja johtaminen	12
3.2	Pedagoginen johtajuus	15
3.3	Jaettu pedagoginen johtajuus	16
3.4	Inklusiivisuuden johtaminen	17
3.5	Muutoksen johtaminen	18
3.6	Laadun johtaminen	19
4	Koulutus johtajuuden tukena	20
4.1	Yliopiston tutkinto-ohjelmat	21
5	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	23
6	Tutkimuksen toteutus	24
6.1	Tutkimusasetelma	24
6.2	Kohdejoukkona eliittihaastateltavat	25
6.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	26
6.4	Tutkimuksen aikataulu ja haastattelujen toteutus	27
6.5	Aineiston analyysi	28
7	Tutkimustulokset	33
7.1	Varhaiskasvatustuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutos	33
7.2	Velvoittava varhaiskasvatustilain ja perusteasiakirja toiminnan tukena	36
7.3	Varhaiskasvatustuksen arvostus	38
7.4	Laadukas johtajuus suomalaisessa koulutusjärjestelmässä	40
7.5	Yhteenveto tuloksista	44

8	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	47
9	Pohdintaa	50
	Lähteet	53
	Liitteet	60
	Liite 1. Haastattelukysymykset	60
	Liite 2. Tutkimukseen osallistumisen halukkuuden ilmoittaminen	61
	Liite 3. Suostumuslomake tieteelliseen tutkimukseen	62
	Liite 4. EU:n yleinen tietosuoja-asetus	63
	Liite 5. Tutkimusinfo	65
	Kuviot	
	Kuvio 1. Eteneminen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018)	28
	Kuvio 2 Sisällönanalyysin eteneminen pelkistetystä ilmauksesta pääluokaksi teemassa "varhaiskasvatuksen johtajuuden muutos".....	30
	Kuvio 3. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävänmuutos pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain.....	33
	Kuvio 4. Velvoittava varhaiskasvatuslaki ja perusteasiakirja toiminnan tukena pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain	36
	Kuvio 5. Varhaiskasvatuksen arvostus pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain	38
	Kuvio 6. Haastateltavien kuvailemia varhaiskasvatuksen muutoksia.	39
	Kuvio 7. Laadukas johtajuus suomalaisessa koulutusjärjestelmässä pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain.....	40
	Kuvio 8. Laadukas johtajuus varhaiskasvatuksen aseman vahvistajana osana suomalaista koulutusjärjestelmää	46
	Taulukot	
	Taulukko 1. Haastatteluaineiston laajuus.....	29

1 Johdanto

Syksyllä 2018 kävelin määrätietoisena Rauman opettajankoulutuslaitoksen päärakennukselle nousevaa mäkeä, jossa punaisen myllyn kohdalla totesin, miten kiehtovaa, motivoivaa ja etuoikeutettua on opiskella ja elää juuri silloin, kun varhaiskasvatuksen alalla eletään voimakasta muutosten aikaa. Samana vuotena kansalliseen ohjausjärjestelmään osui muutoksia, jotka muodostivat uuden tieteesen perustuvan kivijalan lapsen opetus- ja kasvatuspolun alkumetreille. Muutoksella luotiin ja kehitettiin uutta sisältöä ja toimintakulttuuria varhaiskasvatukseen, jonka ydin on pedagogiikassa. Syksyllä 2018 astui voimaan varhaiskasvatuslaki (540/2018), jonka myötä vuonna 2016 julkaistu varhaiskasvatussuunnitelman perusteet nousi velvoittavaksi asiakirjaksi. Lisäksi Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisi varhaiskasvatuksen laatukriteerit, jotka kuvaavat laadukkaan varhaiskasvatuksen ominaisuuksia varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamisen tueksi (Vlasov, 2018). Perusteasiakirjojen avulla varhaiskasvatuksen ammattilaiset voivat varmistaa varhaiskasvatuksen sisällöllistä arviointi-, suunnittelu ja kehittämiskulttuuria aikaisempaa tarkemmin, tavoitteellisemmin ja ennen kaikkea lapsen edun, laadukkaan opetuksen ja kasvatuksen takaamiseksi.

Muutos ei ole kuitenkaan juna, jonka mukaan voit vain hypätä huoletta. Uuden asian, arvon tai tiedon sulattamiseen menee aikansa ja sen siirtyminen ajatuksesta toiminnaksi on monivaiheinen prosessi. Tehdyillä muutoksilla pyritään tietoisesti tavoittelemaan yhtenevää ja laadukasta varhaiskasvatusta sekä tukemaan alan toimintakulttuuria, jotta jokainen päiväkodissa oleva lapsi ja työntekijällä voi kokea olevansa arvostettu, ainutlaatuinen ja merkityksellinen. Varhaiskasvatukseen tarvitaan hyvinvoivia aikuisia, jotta voimme opettaa ja kasvattaa hyvinvoivia lapsia. Kaiken tämän keskiössä on hyvinvoiva ja toimiva johtajuus.

Varhaiskasvatuksen sisällöllinen arki on kiistatta muuttunut päivähoiton kehittyttyä varhaiskasvatukseksi (Eskelinen & Hjelt, 2017). Varhaiskasvatuksen juuret ovat vahvasti kytköksissä historiassa työvoimapolitiikkaan, jossa silloisella termillä, päivähoiton tehtävänä oli tarjota perheille palvelu, joka mahdollistaa vanhempien työssäkäynnin. Nykyään varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen merkitys on muuttunut, mutta silti varhaiskasvatuksen arvostus ei ole sillä tasolla, jonne sen arvo tulee tulevaisuudessa nostaa. Vaikka varhaiskasvatus määritetään virallisesti osana yhtä yhtenevää opetus- ja kasvatusalan koulutusjärjestelmää, näkyy alojen lainsäädännön noin sadan vuoden välinen kuilu nykyhetkessä, kun varhaiskasvatus pyrkii jatkuvasti kehittämään ja uudistamaan itseään

vähintäänkin samalla tasolle, mitä perusopetus on toteuttanut vuodesta 1921, oppivelvollisuuslain (101/1921) jälkeisen ajan.

Toiminnan tavoitteiden vahva painottuminen pedagogiikkaan ja lapsen oikeuteen osallistua varhaiskasvatukseen, asettaa varhaiskasvatuksen järjestäjälle vastuun tarkastella omaa toimintaansa kriittisemmin. Järjestetyn toiminnan tulee kehittyä yhteiskunnan kehityksen ja muutosten rinnalla samaan tahtiin, mutta pysyväkö varhaiskasvatuksen henkilöstö kehityksen mukana? Pysyvätkö johtajat kehityksen mukana? Entä miten yhteiskunta huomioi varhaiskasvatuksen tulevaisuudessa? Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävänä on kuvata, miten haastateltavat kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuutta ja johtajuuden muutosta. Tutkimuksessa analysoitiin asiantuntijahaastatteluiden myötä, miten varhaiskasvatuksen johtajuus on historiassa muuttunut, millaista se on nyt sekä millaista osaamista varhaiskasvatuksen johtajan työssä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen myötä haluan sekä rikastuttaa uteliaisuuttani ja tiedonnälkääni varhaiskasvatuksen johtajuutta kohtaan, mutta samalla pyrin tuomaan varhaiskasvatuksen kentälle uutta tietoa. Uuden tiedon avulla voimme kehittää varhaiskasvatusta entisestään sekä lisätä varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien ammattiympeyttä. Haluan myös omalla tutkielmallani motivoida ja kannustaa alan ammattilaisia uskomaan, että jokaisella uudella toimintatavalla, määräyksellä tai kehitysidealla on merkitystä. Jokaisella meillä on mahdollisuus tehdä työtä varhaiskasvatuksen ja lasten tulevaisuuden puolesta.

2 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen

Tässä luvussa kuvataan varhaiskasvatuksen muutosta ja kehitystä päivähoidosta varhaiskasvatukseksi. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan kehityskulkua päivähoitolain ja sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuden aikana. Toisessa osiossa tarkastellaan opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuden aikaa painottuen vuoden 2018 valtionhallinnon ohjausjärjestelmämuutoksen ja varhaiskasvatuslain muutoksiin. Viimeisessä osiossa käsitellään varhaiskasvatuksen tulevaisuuden kehityssuuntaa sekä alan yhteiskunnallista asemaa ja arvoa ajankohtaisten tutkimusten valossa.

2.1 Aika ennen varhaiskasvatustilaa

Varhaiskasvatus tunnustetaan nykyään jo keskeisenä osana suomalaista koulutusjärjestelmää, mutta varhaiskasvatuksen juuret ja alkuperäinen tarve on vahvasti yhteydessä työvoima- ja sosiaalipolitiikkaan sekä lastensuojeluun (Alila ym., 2014; Siippainen ym., 2021). Päivähoidon tavoitteet ja yhteiskunnallisen tehtävän painotukset ovat muuttuneet ajan ja ajankohtaisen keskustelun mukaan. Sotien jälkeen teollistumisen aikakausi, perheiden muutosvirrat maalta kaupunkiin ja naisten lisääntyvä työllistyminen pakottivat yhteiskuntaa kehittymään. Teollistuminen synnytti työvoimapolitiittisen tehtävän järjestää lapsille sijoituspaikka vanhempien työpäivän ajaksi. Sosiaalipoliittinen tehtävä korostaa päivähoiton tarkoitusta palveluna, jossa lapsiperheitä tuetaan yhdessä lapsi- ja perhepalveluiden kanssa, keskiössä mm. lastensuojelun tukitoimet. Tasa-arvoon tähtäävä painotus mahdollistaa sukupuolisen tasa-arvon ja molempien huoltajien työllistymisen. Lapsen näkökulmasta pyritään ennaltaehkäisemään lasten välisiä tasoeroja niin oppimisen, kehityksen ja sosiaalisten taustojen lähtökohtien tasoittamiseksi. Lapsipoliittinen tehtävä mahdollistaa lapsen iän ja kehityksen tasoista toimintaa, jossa painottuvat oppiminen, lepo ja virkistys. Perheen tukeminen kasvatustyössä sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollistaminen päivähoiton avulla tukee perhepolitiittisen tehtävän painotuksesta. (Alila ym., 2014.)

Vähimmälle huomioille jäänyt päivähoiton painopiste on koulutuspolitiittinen tehtävä, jonka mukaan lapselle tulee turvata oikeus oppimiseen ja sen ohjaamiseen, sekä oppimismahdollisuuksien edistämiseen. Koulutuspolitiittinen kehitys varhaiskasvatuksen historiassa on painottunut pääosin viimeisen 30–40 vuoden aikana työvoima-, sosiaali- ja perhepolitiittisten keskusteluiden alle. Varsinaisen päivähoitojärjestelmän kehittäminen alkoi

kuitenkin vasta, kun lasten päivähoidosta annettu laki (36/1973) tuli voimaan viisikymmentävuotta sitten vuonna 1973. (Alila ym., 2014.)

Varhaiskasvatuksen historian yhtenä suurimpana muutoksena pidetään vuonna 2013 tapahtunutta päivähoitoon eli varhaiskasvatukseen siirtymistä sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön. Jo ennen opetus- ja kulttuuriministeriöön siirtymistä päivähoitosana koki terminologia muutoksen, kun päivähoitosanasta luovuttiin ja syntyi nykyisin käytössä olevaa termiä, varhaiskasvatus. (Alila ym., 2014.) Perheen sosiaalinen etuus ja päivähoitoon tehtävä tuli ymmärtää nyt lapsen kehitystä ja kasvua edistävänä palveluna sekä koulutuksellisen tasa-arvon ja elinikäisen oppimisen alkupääomana, osana Suomen koulutusjärjestelmää (Soukainen, 2015; Fonsén ym., 2020). Koska hallinnon hajautuksella ja kansallisen ohjausjärjestelmän muutoksilla varhaiskasvatusta ei ohjannut enää normi, siirtyi kuntatason toimijoille suurempi vastuu luoda rakenteita laadunhallintaan ja arviointiin sekä kehittää täten myös varhaiskasvatuksen johtamista sekä johtamisjärjestelmiä (Soukainen, 2015; Siippainen ym., 2021).

Edellä mainittu hallinnonala oli yleistä samanaikaisesti myös muissa OECD-maissa, kuten Tanskassa, Islannissa, Italiassa ja Norjassa, joissa varhaiskasvatus toimi samassa ministeriössä esiopetuksen ja perusopetuksen kanssa (OECD, 2022).

Hallinnonalamuutoksesta seuraava askel kohti laadukkaampaa varhaiskasvatusikäisen lapsen kasvatusta oli varhaiskasvatuslaki (540/2018) sekä valtakunnallinen uudistus varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, jotka toteutuivat vuonna 2018 (OPH 2018). Vuoden 2018 muutosten myötä varhaiskasvatukseen uudeksi määritelmäksi ja painopisteeksi muodostui lapsen suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatukseen, opetuksen ja hoidon muodostamana kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (Varhaiskasvatuslaki, 2018).

2.2 Aika varhaiskasvatuslain jälkeen

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on opetushallitukselta kuntatasolle suunnattu tasa-arvoa edistävä informaatio-ohjauksen perusteasiakirja, jonka ensimmäiset julkaisut olivat epäsuorasti toimintaa ohjaavia. Valtakunnallinen määräys oli laatia jokaiselle lapselle varhaiskasvatussuunnitelma, jonka mukaan varhaiskasvatusta oli määräys toteuttaa laadittujen keskeisten tavoitteiden ja sisältöjen mukaisesti. (Soukainen, 2015; Opetushallitus, 2016.) Vastuu toteutuksesta oli kunnalla (Soukainen, 2015).

Joulukuussa 2018 varhaiskasvatuksen järjestäjät saivat opetushallitukselta velvoittavan määräyksen. Valtionhallinnon ohjausjärjestelmän muutoksen myötä tulee varhaiskasvatuksen järjestäjän laatia paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma (Opetushallitus, 2018; Fonsén ym., 2020). Paikallisesti laadittu varhaiskasvatussuunnitelma astui voimaan ensimmäinen elokuuta 2018, samanaikaisesti Suomen ensimmäisen varhaiskasvatuslain astuttua voimaan. Lain julkaisusta lähtien varhaiskasvatusta ohjaavaa lainsäädäntöä (Varhaiskasvatuslaki 540/2018) sekä siihen pohjautuvaa pedagogista työtä ohjaavaa perusteasiakirjaa, varhaiskasvatussuunnitelman perusteita (2018) on päivitetty usein ja merkityksellisin sisällöin (Siippainen, ym., 2021). Kuten Fonsén toteaa, opetus- ja kasvatusalaa on kehitetty jatkuvasti sekä pienin, että suurin muutoksin (Fonsén, 2022).

Varhaiskasvatuslain 25§:n mukaa opetushallitus määrää lakiin perustuen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jonka tarkoitus on tukea ja kehittää yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteuttamista koko valtion tasolla. Perusteasiakirja tukee järjestäjää saavuttamaan varhaiskasvatuslaissa säädettyjä varhaiskasvatuksen tavoitteita sekä ohjaa varhaiskasvatuksen laadunhallintaa ja kehittämistyötä. (Opetushallitus, 2018.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018) määritetään varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet. Perusteasiakirjaan on myös kirjattu, että päiväkodeilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja, päiväkodin johtaja, joka vastaa koko varhaiskasvatustyöyksikön toimintakokonaisuudesta ja siitä, että sen moniammatillinen henkilöstö toteuttaa varhaiskasvatuslakia (Fonsén, 2022).

Kasvatus- ja opetusalan kokonaisuudessa johtaminen ja johtajuus ovat merkityksellisessä asemassa, kun tavoitellaan koulutuksellista tasa-arvoa (Heikonen, ym., 2023). Suomalainen yhteiskunta on viime vuosina kehittynyt nopeasti ja täten myös jatkuvasti muuttuva varhaiskasvatuksen arki vaatii johtajilta laajaa osaamista, osaamisen kehittämistä ja nykypäivän toimintakulttuurin kriittistä tarkastelua. Muutokset asettavat myös varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtajuuden itsessään kriittisen tarkastelun kohteeksi, jotta se vastaa tulevaisuuden tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Heikonen, ym., 2023 & Fonsén, 2022.)

2.3 Varhaiskasvatuksen tulevaisuus

Suomea on pidetty laajalti yhtenä maailman menestyneimmistä koulutusjärjestelmistä. Viimeaikaiset suuntaukset kuitenkin viittaavat siihen, että huolimatta valtavasta kehityksestä Suomen saavutukset saattavat olla vaarassa. Kasvava sosioekonominen eriarvoisuus on luonut uusia haasteita. Tulevaisuudessa koulutuksella tulee varmistaa korkealaatuiset oppimismahdollisuudet yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti kaikille Suomessa asuville lapsille ja nuorille. (OECD, 2022.) Oppimisen edellytyksenä lapsella on oikeus saada hänen yksilöllisen kehityksensä, oppimisensa ja hyvinvointinsa edellyttämää tukea. Tuki tulee antaa osana varhaiskasvatuksen perustoimintaa viivytyksettä ja heti tuen tarpeen ilmettyä. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Näiden kehityskulkujen valossa opetus- ja kulttuuriministeriö pyrkii edistämään useita toimintatapoja ”Oikeus oppia” -ohjelman avulla. Varhaiskasvatuksen laatua ja tasa-arvoa koskevan kehitysohjelman tavoitteena on luoda tasavertaiset olosuhteet oppimiselle, tarjota enemmän joustavuutta oppimispolun aloittaville ja täten parantaa varhaiskasvatuksen laatua. Tähän sisältyy suunnitelmia, joilla parannetaan yli 3-vuotiaiden lasten henkilöstö- ja lapsisuhdetta kaksivuotisen esiopetuksen pilotilla, jossa esiopetus tehdään pakolliseksi 5-vuotiaasta lähtien. Lisäksi kehittämisohjelman avulla vahvistetaan varhaiskasvatuksen johtajuuden ammatillista osaamista. (OECD, 2022.)

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan tulevaisuustyön raportissa esitetään vuoden 2040 varhaiskasvatukselle neljä tulevaisuuskuva. Ensimmäinen tulevaisuuskuva on *teknologian nopea edistyminen*. Vuonna 2040 teknologia on noussut Suomen vientivaltiksi ja on osa jokaisen ihmisen arkea sen kaikilla elämän osa-alueilla. Myös varhaiskasvatuksessa digitaalisuus on osa luonnollista toiminta- ja oppimisympäristöä myös syrjäisemmällä seudulla. Toisena tulevaisuuskuvana on *luonnonvarojen niukkuus*, jonka myötä kestävyys ja luonto nousevat vallitseviksi arvoiksi. Tämä näkyy sekä varhaiskasvatuksessa, että yhteiskunnassa materialistisen kauden laantumisen ja yhteisöllisyyden ja toiminnallisuuden nousuna. Yhtenä muutoksena kuvailaan myös huoltajien osallisuuden lisääntyminen varhaiskasvatuksen toimintaan. (Karila, 2021.) Kolmas tulevaisuuskuva on *yhteiskunnan eriarvoisuuden ja polarisaation kasvu*, jonka olemassaolosta on viitteitä havaittavissa jo vuoden 2023 OECD:n (2022) tutkimukseen perustuen. Tulevaisuuden varhaiskasvatuksessa tämä näkyy mm. varhaiskasvatuspaikan määräytymisessä, jossa perheen taloudellinen tilanne mahdollistaa kalliimman ja laadukkaamman palvelun ostamisen, johon heikommassa

taloudellisessa tilanteessa olevalla perheellä ei ole tasa-arvoista mahdollisuutta. Neljäntenä tulevaisuuskuvana on *mittauskulttuurin voimistuminen*, jossa lasten oppimista mitataan enenevässä määrin muun muassa tasotestein. Tulevaisuustyöskentelyn keskeisimmiksi tekijöiksi kehittämisfoorumi nostaa teknologian muutoksen ja ihmisten eriarvoistumisen. (Jokinen & Nieminen, 2019.) Varhaiskasvatuksen koulutuksen kehittämisohjelman mukaan viime vuosina tehdyillä kehitys- ja muutostarpeilla on suora vaikutus varhaiskasvatusalan koulutukseen ja muutostarpeeseen. Muutostekijöitä ovat muun muassa asiakirjojen kehittäminen, tehtävien muutos sekä varhaiskasvatuksen muuttunut ammattirakenne yhteiskunnan ja kulttuuristen muutosten äärellä. Kaikki muutos kentällä synnyttää tarpeen kehittää kentälle suuntaavan tutkintokoulutusten opetussuunnitelmia, pedagogisia prosesseja sekä vastata koulutuspaikkojen määrällä alan työvoimapulaan ja yhteiskunnalliseen tarpeeseen. (Karila, 2021.)

Varhaiskasvatuksen, esiopetuksen ja perusopetuksen johtajuushankkeen VEPO 2035 loppuraportti painottaa, että kasvatus ja opetusala ovat aina yhteydessä ympäröivään yhteiskuntaan ja sen arvopohjaan. Nykypäivänä johtajan tehtävänä on rakentaa ja luoda toimintakulttuuri, jossa organisaatio muodostaa sosiaalisen yhteisön, joka kehittää toimintaansa yhteisönä, yhdessä eri yhteistyötasojen kanssa. Johtaja johtaa sosiaalista yhteisöä, jossa oman itsensä johtaminen leviää organisaatioon kantavaksi ilmiöksi, jaetuksi johtajuudeksi. Jaetun johtajuuden terminologiaa avataan lisää seuraavassa pääluvussa ”Varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittelyä”. Johtajuushankkeen loppuraportissa johtajuus jaetaan neljään eri johtajuuskäsitteeseen, jotka ovat määrättyneet raportissa käytetyn artikkeliaineistoin analyysistä. Johtajuuden neljä käsitettä ovat: 1. *Pedagoginen johtajuus*, 2. *Kollektiiviset johtajuuden mallit*, 3. *Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, inklusion ja moninaisuuden johtaminen* sekä 4. *Muutos, motivaatio ja hyvinvointi johtajuuden kontekstissa*. (Heikonen, ym., 2023.) Seuraavassa tutkimusosiossa pureudutaan syvemmin edellä mainittuihin johtajuuskäsitteisiin, sekä avataan termejä johtajuus ja johtaminen.

3 Varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittelyä

Varhaiskasvatuksen johtajuus on tutkimusaiheena ajankohtainen, sillä se on eittämättä murroksessa. Vielä 1980- ja 1990-luvuilla varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus oli melko tuntematon alue, mutta 2000-luvulla varhaiskasvatuksen tutkimus on lisääntynyt merkittävästi. (Hjelt & Karila, 2021; Heikka & Waniganayake, 2016; Soukainen 2016.)

Varhaiskasvatuslain (540/2018) 31§ määrittelee päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset, jotka astuvat voimaan 1.1.2030. Varhaiskasvatuslaki (540/2018) määrittelee henkilöstö- ja kelpoisuusvaatimuksia, jossa 25§ määrittelee, että päiväkodin johtaja vastaa varhaiskasvatustyöyksikössä järjestettävästä toiminnasta. Vuonna 2030 päiväkodin johtajalta vaaditaan lain puitteissa kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018.) Tässä tutkielmassa puhuttaessa varhaiskasvatuksen johtajuudesta tarkoitetaan termillä päiväkodinjohtajan ammattia ja täten varhaiskasvatuksen johtamista varhaiskasvatuksen kentän kontekstissa.

Suomalaista varhaiskasvatusta on uudistettu viime vuosien aikana laajasti. Lainsäädännön määrittellessä varhaiskasvatuksen keskeiset työtehtävät ja tavoitteet uudestaan, kehitettiin tavoitteiden toteutumisen rinnalle perusteasiakirja opetushallituksen toimesta. (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018; OPH, 2018; OPH, 2016.). Toimintakentän muutosten seurauksena myös varhaiskasvatuksessa työskenteleville henkilöille on asetettu uusia ammatillisia vaatimuksia ja tehtäväkuvia on tarkennettu. Muuttuneet vaatimuksen ja niiden toteutuminen jatkuvasti muuttuvassa arjessa ja sen käytännöissä haastaa erityisesti päiväkotien johtajuutta ja varhaiskasvatuksen johtajien työtä. Yksi hyvän ja laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytys on Hjeltin ja Karilan (2021) tutkimuksen mukaan mahdollistava ja toimiva johtajuus.

3.1 Johtajuus ja johtaminen

Johtajuus on sana, jota käytetään ympäri maailmaa. Sen abstrakti luonne ja laaja käsitteen kirjo on kuitenkin johtanut siihen, että ei ole olemassa yhtenäistä yleispätevää määritelmää tai yhteisymmärrystä siitä, mitä johtajuus on ja miten sitä voidaan arvioida ja ymmärtää. (Hujala, Waniganayake & Rodd, 2013; Nivala, 2002.) Johtajuuskäsitteen tutkiminen on haastavaa myös siksi, että sitä on vaikea tunnistaa ja tarkkailla. Tästä huolimatta johtajuus nostetaan usein keskeiseksi tekijäksi laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa. (Hujala ym., 2013.)

Johtajuudesta puhuessa on hyvä erottaa ja määritellä sanat johtaminen ja johtajuus toisistaan (Soukainen, 2015). Johtaminen on toimintaa ja tekoja, jonka avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteita. Johtamisesta vastaa johtaja, joka vastaa toiminnan kokonaisuudesta ja toteuttaa johtamistekoja. Johtajan työtehtävänä on johtaa henkilöstä siten, että hän ratkaisee työn haasteet ja ohjaa työntekijöitä toimimaan kohti asetettua päämäärää. (Fonsén, 2014 & Soukainen, 2015.) Varhaiskasvatuksen päämäärää eli tavoitetta ohjaa vuonna 2018 ensimmäistä kertaa säädetty varhaiskasvatuslaki (540/2018). Lakiin perustuen opetushallitus määrää perusteasiakirjan, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jonka tarkoituksena on ohjata ja edistää laissa säädettyjä varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteutumista yhdenvertaisesti koko maan laajuudella. (Repo ym., 2019 & Varhaiskasvatuslaki (540/2018).)

Soukaisen (2015) mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi, jossa johtaja ohjaa ja vaikuttaa henkilöstöön, tavoitteena saada teoilla aikaan muutoksia henkilöstön toimintatavoissa tai ajattelussa. Johtajuus on aina tilannesidonnaista, jossa heijastuu organisaatiokulttuuri, käytänteet, asenteet ja ajatusmallit (Fonsén, 2014). Johtajuudella ohjataan edellä mainittuja elementtejä kehittämällä työntekijöiden ajattelua, minäkäsitystä, motivaatiota työtä kohtaan sekä toimintatapojen mahdollista muutosta (Soukainen, 2015).

Englanninkielisessä tutkimuksessa johtajuutta ja johtamista määritellään termeillä *administration*, *leadership* ja *management* (Fonsén, 2014). *Administration* ohjaa johtajaa huolehtimaan siitä, että organisaatio toimii sitä ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Varhaiskasvatuksessa tämä tarkoittaa johtajan taitoa johtaa henkilöstöään muutoksien kanssa, joita alalle on kohdistunut paljon ministeriöstä toiseen siirtymisen myötä. Varhaiskasvatuksessa termiä tulee tarkastella suhteessa koko kuntaorganisaatioon sekä kasvatus- ja opetustoimeen sidottuna. Termiin sisältyy nykyään paljon muutosjohtajuutta, jossa edistynyt johtaminen koostuu seuraavista osa-alueista: muutoksen johtaminen, työhyvinvoinnin edistäminen, työyhteisön uudet haasteet, johtajana kehittyminen, esimiestaidot ja alaistaitojen kehittäminen. (Soukainen, 2015, 29.)

Leadership korostaa johtajuutta, joka pohjaa toimintansa arvoihin ja tulevaisuuteen (Eriksson & Lehtimäki, 2018, 2; Soukainen, 2015, 30). *Leadership* -termin johtajuus painottaa vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti työyhteisön vahvan työilmapiirin muodostumiseen sekä mahdollistaa yhteiset ja yhteisesti sovitut toimintatavat. (Soukainen, 2015, 30). Tätä johtajuuden painotusta ei ole aina pidetty suomalaisten keskeisimpänä osaamisena, mutta uuden tutkimuksen valossa vuorovaikutteinen ja henkilöstöä osallistava

johtamiskulttuuri on nostettu sekä johtajuuden ydinosaamiseksi että Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuuden kehityskohteeksi. (Heikonen, ym., 2023; Eriksson & Lehtimäki, 2018, 2.) Termistä voidaan puhua myös suomen kielellä jaetusta johtajuudesta, jossa jaetaan ymmärrystä siitä, että päätöksenteossa hyödynnetään yhteisöä. Jaettu johtajuus pitää sisällään moniammatillisen työyhteisön osaamisen hyödyntämisen, jossa työtehtäviä delegoidaan ja keskustelukulttuuri on avointa ja sallivaa. Jaetussa johtajuudessa johtajaa ei nosteta erilliseen sankarilliseen valokeilaan vaan vastuu on koko yhteisöllä. (Heikonen, ym., 2023; Gronn, 2008, 141–142.) Termiä käsitellään laajemmin tutkielman kohdassa 3.3. *Jaettu johtajuus*.

Management johtaminen sijoittuu ajallisesti tähän hetkeen ja painotuksessa korostetaan asioiden johtamista. Päivittäisjohtamisena *management* tarkoittaa johtamisprosessia, joka koostuu strategisesta johtamisesta eli suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin kokonaisuudesta, jossa esiintyy myös organisointi, koordinointi ja kontrolli johtajan toimesta. (Monster & Konttinen, 2016, 16; Soukainen, 2015, 29.) Varhaiskasvatusarjen kontekstissa tämä tarkoittaa päivittäisten asioiden organisointia mahdollistaen tässä hetkessä päiväkodin perustehtävän toteuttamisen, kuten esimerkiksi kokousten järjestämisen tai sijaisjärjestelyiden organisoinnin (Soukainen, 2016).

Johtajuustutkimuksen ja johtajuusilmiön ymmärryksen lisääntyessä myös johtajuutta kuvaavia malleja ja osa-alueita löytyy muutoksen keskeltä lukuisia. (Heikonen ym., 2023; Fonsén & Chydenius 2020) Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtajuutta opetus- ja kulttuuriministeriön ”Kohti kehittyvää johtajuutta” -johtajuushankkeen loppuraportissa esitetyn neljän johtajuusmallin mukaan. Kyseiset johtajuusmallit määräytyvät vuoden 2017 jälkeen julkaistuista vertaisarvioituista alan tutkimuksista, joiden konteksti on ollut keskittyneesti suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. (Heikonen ym., 2023.) Lopuksi käsitellään myös laadun johtamista, joka on ajankohtainen teema vuoden 2018 Kansallinen koulutuksen arvioinnikeskuksen julkaisemien varhaiskasvatuksen laatukriteereiden sekä syksyllä 2023 julkaistavan digitaalisen laadunarviointijärjestelmä Valssin myötä. Varhaiskasvatuksen laatukriteerit ja Valssi tukevat varhaiskasvatuksen järjestäjiä laadunhallinnan tukena ja apuna. (Vlasov, 2021; Vlasov, 2018.)

3.2 Pedagoginen johtajuus

Johtaminen kasvat- ja opetuslalla pedagogisessa toimintaympäristössä liitetään vahvasti pedagogisen johtamisen käsitteeseen. Käsite on laaja ja kokonaisvaltaisesti katsottuna pedagoginen johtajuus on yhteisön yhteinen ilmiö, jonka toiminta määräytyy laadukkaan perustehtävän toteuttamisesta. (Fonsén 2020; Vlasov, 2018.) Pedagoginen johtajuus on avain varhaiskasvatuksen laadukkaaseen pedagogiikkaan, jolla on tarkoitus edistää ja tukea lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä syrjäytymistä. (Fonsén, 2020; Hujala, 2004; Nivala, 2002.)

Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus koostuu neljästä eri ulottuvuudesta: konteksti, organisaatiokulttuuri, ohjaajien ammattitaito ja pedagogisen sisällön hallinta. Kaikissa ulottuvuuksissa ovat jatkuvasti läsnä arvot ja arvovalinnat, jota pedagoginen johtajuus on jo itsessään, kun haluan tietoisien toiminnan avulla saavuttaa laadukas pedagoginen arki. Laadukas arki, pohjautuu opetussuunnitelman toteuttamiselle eli varhaiskasvatussuunnitelman perusteet asiakirjan sisällön varmistamiseen. Kaikki opetussuunnitelman toteuttamista edistävä toiminta voidaan myös nähdä pedagogisena johtajuutena (Lahtero ja Kuusilehto-Awale, 2015). Mitä korkeammalla tasolla johtajuutta toteutetaan sitä suurempaan rooliin johtajuuden symbolinen ja kulttuurinen tehtävä nousee. Pedagogista johtajuutta toteuttava johtajan tulee tiedostaa kaikessa puheessaan ja toiminnassaan varhaiskasvatuksen pedagogiikan arvojen edustaminen. Lisäksi hänellä tulee olla kyky argumentoida ja puolustaa keskustelussa varhaiskasvatuksen pedagogiikan puolesta. (Lahtero ja Kuusilehto-Awale, 2015; Fonsén 2014.) Kaikki tämä edellyttää johtajalta vahvaa perustehtävän tuntemusta (Fonsén & Soukainen, 2020). Varhaiskasvatuksen päivittäisen kontekstin ulkopuolelle pedagogiikan puolustaminen ja sivistävä ammattimainen puhe esiintyy poliittisena puheena ja vahvistaa varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen arvon ja johtajuuden symboliikan asemaa (Fonsén & Keski-Rauska 2018).

3.3 Jaettu pedagoginen johtajuus

Johtajuutta tarkastellessa on merkittävää pohtia, vastaako johtamisesta yksi henkilö vai jaetaanko johtamisen vastuu laajemman ryhmän ja usean yksilön kesken (Woods, 2004). *Jaetun pedagogisen johtajuuden* mukaan johtamisvastuu jaetaan yhteisön jäsenten kesken, jolloin resursseja on käytössä enemmän (Heikonen ym., 2023). Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa jaetun johtajuuden termejä ovat ”distributed leadership” ja ”shared leadership”, joissa korostuvat yksilöiden välinen vuorovaikutus, moninaisten ryhmien osallisuus sekä asiantuntijuuden jakaminen usealle yksilölle. (Soukainen, 2015.)

Ihannetilanteessa koko henkilöstö kokee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön osallisuuden kokeminen vahvistaa samalla heidän asiantuntijuuttansa sekä työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Jaettu johtajuus on vahvasti yhteydessä organisaation tavoitteiden onnistuneeseen saavuttamiseen. (Heikka, 2014.) Ihanteellisessa tilanteessa henkilöstön osallistuminen jaettuun johtamiseen voi lujittaa henkilöstön sitoutumista työyhteisöön sekä organisaation tavoitteisiin (Douglass, 2019).

Suomessa varhaiskasvatuksen johtajat ovat pitkään johtaneet yhtä päiväkotiyksikköä, jossa heidän johtamisroolinsa on ollut keskeinen (Hujala, 2004). Muutos 1980-luvulta yhdisti perhepäivähoidon pienemmät yksiköt päiväkodin johtajan alaisuuteen. Myöhemmin 90-luvulla pienikokoisia päiväkoteja yhdistettiin suuremiksi yksiköiksi, yhden johtajan alaisuuteen. Muutoksen aikana oli tyypillistä, että johtajat työskentelivät samalla ryhmässä, mutta vähitellen suuret organisaatorakenteet ovat irrottaneet johtajat ryhmistä, keskittyen pelkästään suurien yksiköiden ja aluekokonaisuuksien johtamiseen. (Leena Halttunen 2016, 2–18.)

Jaettu johtajuus on synnyttänyt laajaa innostusta ja mielenkiintoa erinäisten tahojen keskuudessa. Yksi selitys sille on nykyisten organisaatioiden suuruus. Suuret fyysiset tilat ja johdettavien määrän kasvu on luonut monimutkaisen kokonaisuuden yhden johtajan hoidettavaksi. (Soukainen, 2015, 63.) Erityisesti Suomessa jaetussa johtajuudessa korostuvat yhteinen vastuu työyhteisön ja organisaation ydintehtävistä, tavoitteista ja ohjeista (Eskelinen ym., 2015, 84). Tavoitteiden toteutuminen vaatii yhteisöltä hyvää suunnittelua, yhteisen ymmärryksen ja toimintakulttuurin luomista sekä johtajalta kykyä delegoida ja jakaa vastuuta työyhteisön jäsenille (Fonsen ym., 2022). Ihannetilanteessa jaettuun johtajuuteen osallistetaan

henkilöstön lisäksi myös lapset, huoltajat sekä sidosryhmät. Silti tuen johtajuuteen antaa viimekädessä varhaiskasvatuksen johtaja. (Hard, Press & Gibson, 2013)

3.4 Inklusiivisuuden johtaminen

Tammikuussa 2023 Valtioneuvosto antoi tiedotteen, että kesäkuusta 2023 alkaen muilla koulutusasteilla voimassa oleva tasa-arvolaki tulee jatkossa ulottumaan jatkossa myös varhaiskasvatukseen. Lakimuutoksella tavoitellaan entistä parempaa sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä pyritään ennaltaehkäisemään sukupuoleen ja moninaisuuteen liittyvää syrjintää. Lähtökohtana on lapsen edun toteutuminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023.) Myös lapsen oikeudesta yksilölliseen tukeen on säädetty varhaiskasvatuslaissa (540/2018) kolmitasoisien tuen mallin avulla. Muutoksen tarkoituksena on varmistaa yhtenäinen, tasa-arvoinen ja inklusiivisen periaatteen mukainen varhaiskasvatus jokaiselle varhaiskasvatukseen osallistuvalla lapselle. 1.8.2023 voimaan astunutta lakia ohjataan velvoittavan perusteasiakirjan, varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden avulla, jonka tarkoitus on ohjata henkilöstä toimimaan uuden lain ja arvojen mukaisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2023; OPH 2022.)

Asiakirjoissa esiintyvät varhaiskasvatuksen arvot korostavat tällä hetkellä vahvasti ajankohtaisten muutosten ja tutkimuksen mukaan osallisuutta, tasa-arvoa ja erilaisuuden arvostamista. Edellä mainitut kolme teemaa ovat keskeisessä asemassa myös inklusiivisessa kasvatuksessa, jonka järjestämiseen Suomi on sitoutunut. (Laakso, Pihlaja & Laakkonen, 2020.) Kasvatus ja koulutus ovat kiinteä osa muuttuvaa yhteiskuntaa, jossa toimintaympäristön jatkuvat muutokset, kuten kulttuurinen, kielellinen ja katsomuksellinen moninaistuminen haastavat alan arvoperustaa sekä ajatus- ja toimintakulttuuria. Samanaikaisesti opetussuunnitelmien muutokset ohjaavat kasvatus- ja opetusalan organisaatioita arvioimaan yksiköiden pedagogisia toimintakäytäntöjä. (Kuusilehto-Awale 2015.)

Varhaiskasvatuksen tulevaisuuskuvat 2040-raportissa polarisaation kasvu nähdään yhtenä keskeisenä muutoksena tulevaisuudessa. Sosiaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna varhaiskasvatuspalveluiden painottuminen suuriin kasvukeskuksiin, maahanmuuttajien määrän lisääntyminen, perheiden vahvistunut tuen tarve, lisääntynyt yksilöllisen kasvatuksen ja vuorovaikutuksen tuen tarve sekä kulttuurisen moninaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen ovat esimerkkejä tulevaisuuden muutoksista, joihin tulee varautua jo nykyhetkessä. (Jokinen & Nieminen 2019, 27–28; 38.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteasiakirjassa (2018) toimintakulttuurin kehittäminen ja järjestetty pedagoginen toiminta nojautuvat vahvasti inklusiivisen kasvatuksen arvoihin. Inklusiivisessa toimintakulttuurissa keskeisimpiä toimintaperiaatteita ja arvoja ovat osallisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon mahdollistaminen. Arvojen toteutumisen mahdollistaa myönteinen vuorovaikutuskulttuuri, jossa jokainen lapsi tai nuori tulee kuulluksi, kokee kuuluvansa yhteisöön ja saa mahdollisuuden vaikuttaa yhteisön toimintaan. Näiden periaatteiden ja toimintatapojen tulee toteutua ja niitä tulee suunnitella, arvioida ja kehittää yhdessä lasten, huoltajien sekä henkilöstö kanssa, kolmella eri tasolla. (Fonsén, 2020.)

3.5 Muutoksen johtaminen

Varhaiskasvatus on kohdannut viime vuosina sekä yllättäviä muutoksia korona pandemian myötä sekä suunniteltuja muutoksia lainsäädännön ja opetussuunnitelman uudistustyön myötä. Muutokset haastavat organisaatiota, johtajaa ja koko työyhteisön asennemaailmaa ja hyvinvointia. (Elomaa ym., 2021; Lahtero & Kuusilehto-Awale 2015.) Koska työelämän muutoksen myötä muutokset ovat jatkuvasti läsnä organisaatioissa tulee muutosjohtamisen termiä tarkastella johtamistoiminnan kautta. Muutosjohtajuutta ja johtamisen toimintaa paremmin kuvaava termi on johtaminen muutoksessa. (Laine, 2017, 132.)

Yksi tunnetuimmista muutosmalleista on Kurt Lewinin kolmivaiheinen vaiheteoria, joka kuvaa muutoksen prosessia sulamismallin avulla. Mallin ensimmäinen vaihe on *sulamminen* (unfreeze), jossa johtajan on tärkeä motivoida henkilöstö uuteen ja lisättävä vanhan toimintatavat tyytymättömyyttä. Henkilöstölle tulee vakuuttaa, että muutos on välttämätön ja hyödyllinen. Toinen vaihe *siirtyminen* (move) kuvaa vaihetta, jolloin muutos toteutetaan. Henkilöstö on valmisteltu muutoksen hyvin ja he ovat valmiita vastaanottamaan ja muokkaamaan vanhoja toimintatapojaan. Siirtymisvaiheessa johtajan tulee mahdollistaa aika keskustelulle ja kouluttaa henkilöstöä perusteellisesti. Vaiheen tavoitteena on saada henkilöstö uskomaan, että uusi muutos hyvä ja tarpeellinen. Viimeisessä *uudelleen jäätyminen* (refreeze) vaiheessa juurrutetaan uusi toimintatapa arkeen. Lewinin vaiheteorian korostaa muutoksen onnistunutta kiinnittymistä perusteellisen suunnittelun kautta. Johtajan on hyvä pohtia muutosta työntekijöiden kannalta ja asettua heidän asemaansa. Muutosta ei voi pakottaa, siihen tulee valmistautua. (Laine, 2017, 132–138.)

3.6 Laadun johtaminen

Laatu on käsitteenä haastava määrittellä yksiselitteisesti, sillä se on aina suhteutettu ympäröivään yhteiskuntaan ja aikaan. Usein laadulla tarkoitetaan vaatimuksenmukaisuutta. Laatuun tähtäävä organisaatio edistää laadukasta toimintakulttuuria, jossa koko varhaiskasvatuksen luoma käytös, asenteet, toiminnot ja prosessit toteuttavat ja täyttävät toimintaan osallistuvien perheiden sekä yhteistyösidosryhmien, kuten moniammatillisen työyhteisön toiveet, tarpeet ja odotukset. Molemminpuolinen luottamus sekä yhteinen näkemys ja tahtotila ovat suuressa roolissa laadun mahdollistamiseksi. (Vlasov ym., 2018). Douglass (2019) toteaa tutkimuksessaan, että tehokkaalla johtajuudella mahdollistetaan laadukkaat varhaiskasvatukseen olosuhteet, jotka vaikuttavat positiivisesti lasten hyvinvointiin, oppimiseen ja kehitykseen. Johtajuudella on keskeinen rooli lapsen laadukkaan arjen toteutumisessa ja sen ylläpitämisessä.

Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset (2018) on Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisema asiakirja, jossa määritetään Suomessa laadukkaasti toteutettu varhaiskasvatustoiminta, millaista sen tulee olla. Asiakirja pitää sisällään tutkimuskoonnin siitä, mistä tekijöistä varhaiskasvatuksen laatu koostuu sekä tutkimuksesta johdetut suomalaisen varhaiskasvatuksen laadun indikaattorit. Asiakirja on osa kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen kehittämistehtävää, jonka avulla toiminnan rakenteita ja sisältöjä voidaan arvioida sekä kansallisella että paikallisella tasolla. Myös varhaiskasvatustalaki (540/2018) säättää veloitteen arvioida varhaiskasvatusta. Uudistusten tarkoituksena on turvata ja tukea varhaiskasvatuksen järjestäjiä, jotta he voivat edistää ja varmistaa laadukkaan toiminnan. Laadukkaalla toiminnalla turvataan lapsen kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen. (Vlasov ym., 2018.)

4 Koulutus johtajuuden tukena

Muuttuva kasvatus- ja opetusalan konteksti vaatii toimintakulttuurin kriittistä tarkastelua sekä moninaista ja laajaa osaamista toiminnasta vastaavalta taholta – päiväkodinjohtajalta. Koska johtajuuden tulee muuttua yhteiskunnallisen muutoksen mukana, tulee myös johtamiskoulutukseen kiinnittää huomiota. Päiväkodinjohtajalta tulee löytyä työn velvoitteita vastaavaa osaamista. (Fonsén ym., 2022.) Suomalaisen varhaiskasvatuksen päiväkodinjohtajan pohjatutkintona toimii varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto ja kasvatustieteenmaisterin tutkinto, jonka myötä myös opettajankoulutuslaitoksen rooli nousee merkittävään valoon (OKM, 2022, 7–8). Opetus- ja kulttuuriministeriön Opettajankoulutuksen kehittämisohjelmassa (2022) on mainittu, että yhteiskunnan nopea muutos asettaa opettajat ja opettajankoulutuksen uuden haasteen äärelle. Johtajuuden tematiikka on nostettu jalustalle yhtenä merkittävän koulutuspoliittisena kehitysteemana, joka tulee näkyä koulutuksessa. (OKM, 2022, 5.)

Johtamisvaatimusten ymmärtäminen sekä vaatimusten mukaisen toiminnan saavuttaminen edellyttävää laaja-alaista arviointikulttuuria ja perehtynyttä, nykyaikaista uudistamishalukkuutta (Fonsén, ym. 2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajuuden kehittäminen on viime vuosina näkynyt myös koulutuspolitiikan yhtenä keskeisenä kehittämisen painopisteenä ja teemana. Valtiontasolla on käynnissä tällä hetkellä laaja kattaus opetushallituksen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamia kehittämishankkeita, jotka tarjoavat ilmaista täydennyskoulutusta johtamisosaamisen syventämiseen. Koulutuksella pyritään lisäksi tukemaan kasvatus- ja opetusalan johtajuuden roolia ja sen luonnetta. (OKM, 2016 & OKM, 2022.) Johtajuuden kehittämisellä mm. koulutuksen keinoin voidaan parantaa johtajien osaamista ja kykyä parantaa varhaiskasvatuksen laatua (Douglass, 2019).

Varhaiskasvatukseen kohdistuneet muutokset ovat herättäneet keskustelua siitä, miten varhaiskasvatuksen johtamistehtävissä työskentelevien tulisi kouluttautua ja mitä osaamistarpeita heidän tulee hallita (Fonsén ym., 2022). Seuraavaksi tarkastellaan vielä johtajuuspätevyyden tuottavia tutkinto-ohjelmia, joita suomalaisen yliopistokoulutus tarjoaa.

4.1 Yliopiston tutkinto-ohjelmat

Varhaiskasvatuksen tutkinto-ohjelmalla hankittu opettajanpätevyys on määritelty perusopetuslaissa ja varhaiskasvatuslaissa, mutta opettajuuden historiassa matka on ollut monivaiheinen. (Karila, Kinos, Niiranen, & Virtanen, 2003). Ensimmäiset lastentarhanopettajat aloittivat yhden vuoden mittaisessa koulutuksessa vuonna 1892. Koulutus järjestettiin ruotsinkielisenä Helsingissä. Viimeinen suomenkielinen koulutus järjestettiin vuonna 1905, jonka jälkeen vuonna 1908 koulutus siirtyi Ebeneserkotiin. Ebeneserissä järjestetty koulutus oli pitkään ainoa valtion laitos, joka mahdollisti lastentarhanopettajan koulutuksen. Vähitellen Ebeneserin ohella koulutusta järjestettiin myös seminaareissa, joita ylläpidettiin kannatusyhdistysten ja säätiöiden toimesta yksityisinä oppilaitoksina. (Karila ym., 2003.)

Yksi tärkeä uudistus astui voimaan vuonna 1973, kun päivähoitolaki säädettiin. (Onnismaa, 2001). Lain säätäminen ja voimaan astuminen oli lastentarhanopettajan koulutuksen kehittämistyölle merkittävä vaade, jonka toimesta käynnistettiin kokeiluluonteiset lastentarhaopettajankoulutuksen ensimmäistä kertaa yliopistossa ja korkeakoulussa. Toteutuspaikkakuntina toimivat Kajaani ja Jyväskylä. (Karila ym., 2003, ss. 117.) Kokeilun jälkeen elokuussa 1995 koulutus siirtyi kokonaan yliopistossa toteutettavaksi. Yliopiston alaisuuteen siirtyminen mahdollisti varhaiskasvatuksen juurtumisen osaksi varhaiskasvatuksen akateemista tutkimuksen ja opetuksen aluetta. Muutos käynnisti tutkimuksen lisääntymisen varhaiskasvatuksen ja lapsuuden tutkimusteemoista. Lisäksi käynnistyi voimakas koulutuksen kehittämisen tarve. Varhaiskasvatuksen kentällä suurina muutoksina korostuivat pedagogiikassa tapahtunut kehitys, sekä päivähoiton muutokset hallinnollisella tasolla. Lisäksi prosessi käynnisti ajatusmuutoksen lapsen yksilöllisestä kohtaamisesta, lapsen tarpeesta kuulua ryhmään ja vertaisryhmän merkityksestä. Vähitellen toiminnan järjestäminen suuntautui pois aikuisjohtajuudesta kohti lapsijohtoisuutta, jonka myötä myös henkilöstön ja huoltajien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö nousivat uutena painotuksen päätöksenteon tueksi. (Aaltonen, 2020, 3.)

Varhaiskasvatuksenopettajankoulutus on muuttunut historiassa valtavasti. Seminaariajan lastentarhaopistosta ja lastentarhaopista koulutusta on kehitetty hiljalleen kasvatustieteen perus- ja aineopintoihin ja sitä kautta tämänhetkiseen kasvatustieteen kandidaatin tutkintoon. Nykyisen varhaiskasvatuksenopettajan tutkinto-ohjelma on kasvatustieteellinen korkeakoulututkinto pääaineenaan kasvatustiede. (Karila ym., 2003, 120.)

Perusopetuslaki (628/1998) ja varhaiskasvatustilaki (540/2018) määrittelevät, että opettajanpätevyys on saavutettavissa varhaiskasvatuksen tutkinto-ohjelman myötä. Varhaiskasvatuksen opettajan pätevyys määrittely on kuvattu varhaiskasvatuslain seitsemännän luvun pykälässä 26. Kelpoisuusvaatimuksena vaaditaan vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkintoa, joka koostuu varhaiskasvatuksen ammatillisista opinnoista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Varhaiskasvatuslaki, 2018.)

Varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto toimii pohjatutkintona kasvatustieteen maisterin tutkinnossa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kasvatustieteen maisterin tutkintoa, tarkastellaan erityisesti varhaiskasvatuksen osaamisalaan perehtynyttä koulutusta. Kasvatustieteen maisterin tutkinto on erityisen huomion alla siksi, että vuodesta 2030 alkaen varhaiskasvatuslain 31§ määrittää varhaiskasvatuksen kelpoisuuden seuraavasti: ”*Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimus on vuodesta 2030 lähtien varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito.*” Täten varhaiskasvatuslaki asettaa uudet vaatimukset, jotka heijastuvat myös koulutukseen. Varhaiskasvatuksen johtajan ammattipätevyys tulee olla 1.1.2030 alkaen kasvatustieteen maisteri. (540/2018.)

Turun Yliopiston opinto-oppaassa kasvatustieteen maisteriohjelma kuvaillaan antavan valmiuksia toimiva varhaiskasvatuksen asiantuntija- ja opetustehtävissä, varhaiskasvatuksen hallinto- ja johtotehtävissä. Lisäksi maisteritutkinto mahdollistaa jatko-opinnot tohtoritutkinnon suorittamiseen. Helsingin yliopisto mainitsee maisteriohjelmanmonipuoliset valmiudet työllistyä kasvatustieteellistä asiantuntijuutta edellyttäviin yhteiskunnallisiin tehtäviin, kuten kasvatusalan johtamis- ja erityisasiantuntijatehtävät. Lisäksi Helsingin yliopisto painottaa, että koulutusohjelman toimintakulttuurissa painottuu sosiaalinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, innovatiivisuus sekä kestävän kehityksen periaatteet. Linjaukset ovat hyvin yhdenmukaiset varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen, loppuraportin painopisteiden kanssa. (Turun Yliopisto, 2023; Helsingin yliopisto, 2023; Heikonen ym., 2023, 40–43.)

Kasvatustieteen maisterin tutkinto on mahdollista suorittaa Jyväskylän, Tampereen, Åbo Akademin, Oulun, Itä-Suomen, Lapin, Helsingin ja Turun yliopistoissa. Raportin mukaa yliopistojen koulutussisällöistä löytyi keskeisimpänä käyttöteorian muodostaminen sekä pedagogisen johtajuuden osaaminen ja vahvistaminen. (Heikonen ym., 2023, 27–28.)

5 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävänä on kuvata, miten haastateltavat kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuutta ja johtajuuden muutosta. Tutkimuksessa analysoitiin asiantuntijahaastatteluiden myötä, miten varhaiskasvatuksen johtajuus on historiassa muuttunut, millaista se on nyt sekä millaista osaamista varhaiskasvatuksen johtajan työssä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa.

Tutkimuksen pääkysymykseksi valikoitui:

Miten haastateltavat kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuuden kehitystä?

Pääkysymykseen yritän löytää vastauksen tutkimalla varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden käsityksiä seuraavan kolmen näkökulman avulla:

1. Miten haastateltavat kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuuden osaamistarpeiden muutosta?
2. Miten haastateltavat kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytilaa ja mistä päiväkodin johtajan työtehtävät koostuvat?
3. Millaisena haastateltavat kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuutta vuonna 2040?

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteuttamista ja sen etenemistä. Ensimmäisenä esitellään valittu laadullinen tutkimusasetelma, jonka myötä lähestyttiin kerättyä tutkimusaineistoa. Tutkimusaineiston esitellyssä kuvataan tarkemmin haastatteluaineiston suunnittelu- ja laatimisprosessia. Viimeisenä esitellään tutkimuksen tavoitteen pääsemisen kannalta valittu aineiston analyysimenetelmä.

6.1 Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen lähestymistapana toimi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan haluttua ilmiötä ja pyritään muodostamaan kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista yhtenäinen aineisto. Laaditun aineiston pohjalta pyritään tuottamaan uusia näkökulmia ja johtopäätöksiä, joiden kautta luodaan uutta teoreettista ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Kallio & Palomäki 2020; Puusa & Juuti, 2020.) Tässä tutkimuksena käytän tutkimusstrategiana laadullista tapaustutkimusta (*case study*) (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2018).

Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan yksityiskohtaista, syvällistä ja intensiivistä tietoa, jota on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa, kun halutaan oppia rajatusta ilmiöstä uutta. (Vuori, 2016; Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tavoitteena on nostaa teoria kosketuksiin empiirisen, eli kokemuksellisen maailman kanssa. Joustava ja muuntautumiskykyinen tapaustutkimus pyrkii teorian ja empiirisen maailman kohtaamisen, joko luomalla täysin uutta teoriaa (*theory building, theory generation*), tarkentaa jo olemassa olevaa (*theory elaboration, theory refinement*) tai testaten nykyistä (*theory testing*). Tärkeää tapaustutkimuksessa on sen konteksti rajattuun ilmiöön, tapauksia tulee tarkkailla niiden todellisessa kontekstissa. (Piekkari & Welch, 2020.)

Tapaustutkimukselle tyypillisenä aineistonkeruumenetelmänä käytetään usein haastattelua. Aineistonkeruumenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyä systemaattista työskentelytapaa, jonka avulla tutkimusongelma saadaan ratkaistuksi (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2018; Puusa & Juuti, 2020). Haastattelun ideana on yksikertaisesti selvittää, mitä haastateltava ajattelee tutkittavasta ilmiöstä, jolloin tutkimuksen kohteen ja tutkimuksen tekijän välinen ymmärrys, nousee merkitykselliseen asemaan. On tärkeää, että tutkittavat

ymmärtävät tutkittavan kohteen ja tutkimuksen tarkoituksen selvästi sekä tutkija ymmärtää tutkittavia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002) mainitsevat haastattelun eduksi joustavuuden, sillä vuoropuhelussa haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa saamiaan vastauksia, oikaistakseen mahdolliset väärinymmärrykset ja esittää kysymykset luonnollisessa keskustelua tukevassa järjestyksessä. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on tarkastella opetus- ja kasvatustieteiden ja erityisesti varhaiskasvatustieteiden johtamiseen kohdistuvia työn vaatimuksia sekä niihin liittyviä muutoksia.

Tutkimuksen tuloksilla pyrittiin tarkentamaan nykyisiä käsityksiä varhaiskasvatustieteiden johtajuudesta, tarkastellen erityisesti päiväkodinjohtajan työn vaatimuksia varhaiskasvatustieteiden johtamisen työtehtävissä. Lisäksi tuloksilla oli tarkoitus luoda teoretietoa, jota tarkastelemalla pystymme ennakoimaan ja vastaamaan tulevaisuudessa varhaiskasvatustieteiden johtajuuden osaamistarpeisiin entistä tehokkaammin esimerkiksi täydennyskoulutuksen osalta.

6.2 Kohdejoukkona eliittihaastateltavat

Laadullisen tutkimuksen eduksi voidaan nähdä se, että haastateltavat voidaan valita perustellusti. Motiivi haastateltavien valintaan voi olla heidän täsmennetty kokemustaustansa tai spesifi tieto tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin tutkimusaineiston haastattelusta voidaan käyttää myös syvennettyä termiä asiantuntijahaastattelu tai eliittihaastattelu asiantuntijahaastattelun muotona. (Alastalo, Åkerman & Vaitinen, 2017.)

Laadullinen aineistonkeruu on päämäärähakuista työskentelyä, johon vaikuttaa tutkimuksen tavoitteet (Puusa, Juuti, 2020, 101). Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tutkimusaineistona toimii seitsemän varhaiskasvatustieteiden asiantuntijan haastatteluaineisto.

Tutkimuksen tavoite määrittä, että haastateltavilla tulee olla esimerkillisen vahva kokonaiskäsitys varhaiskasvatuksesta sekä pitkälle erikoistunut asiantuntijuus (Alastalo ym., 2017). Valinnassa painottui, että asiantuntijalla tulee olla kattava tietoperusta varhaiskasvatustieteiden historiasta, nykytilanteesta uuden varhaiskasvatustieteen aikana sekä arviointi- ja kehittämisenäkökulmaa, jolla tarkastella tulevaisuutta. Kaiken keskiössä oli johtajuus, joten halusin laatia moniammatillisen ja akateemisesti arvostetun haastateltavien ryhmän. Lähestyin haastateltavia sähköpostin välityksellä, ottaen yhteyttä yhdeksään alan ammattilaiseen. Tarkoituksena oli luoda mahdollisimman monipuolinen ryhmä, jotka kaikki ovat erikoistuneet varhaiskasvatustieteiden johtamiseen. Kaksi haastateltavaa jättäytyi pois

aikataulusyistä. Ryhmän muodostuttua muodostui myös käsitys siitä, että haastateltavat ovat varhaiskasvatuksen alalla vaikutusvaltaisia ja arvostettuja henkilöitä, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan eliittihaastateltaviksi. Asiantuntijan ja eliitin erona Alastalo (2017) määrittää, että eliittiin kuuluvalla henkilöllä on asiantuntijatiedon lisäksi valta-asetelma ja vaikutusvaltaa tutkimusaiheeseen liittyen

Tutkielman lopullinen kohdejoukko koostuu seitsemästä Varsinais-Suomen ja Uudenmaan varhaiskasvatuksen asiantuntijoista, joiden nykyisiä työorganisaatioita ovat Opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus, Kuntaliitto, Aluehallintovirasto sekä Opettajankoulutuslaitos. Haastateltavista kaksi työskenteli korkeissa hallinnollisissa virkatehtävissä, kolmella oli kasvatustieteentohtoritutkinto ja näiden lisäksi haastateltavat toimivat asiantuntijoina erinäisissä kasvatuksen ja koulutuksen yhteistyö- ja kehittämisfoorumeissa. Kaikilta haastateltavilta löytyy monipuolinen varhaiskasvatuksen tausta, lastentarhanopettajan tutkinnon lisäksi kasvatustieteen maisteritutkinto. Tällä hetkellä jokainen haastateltava työskentelee vaikutusvaltaisessa asemassa varhaiskasvatukseen erikoistuneina asiantuntijoina.

6.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen toteutustavaksi määräytyi, puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Teemahaastattelussa pyritään vastavuoroisen dialogin myötä saamaan selville haastateltavan käsityksiä (Eskola & Vastamäki, 2014). Tavoitteena on muodosta haastateltavien subjektiivista kokemuksista vastauksia tutkimusongelmaan (Puusa, 2020).

Tutkijan perehtyneisyys haastattelun teemaan on tärkeää, jotta tutkija ymmärtää haastateltavia ja kykenee ohjaamaan keskustelua eteenpäin (Puusa, 2020). Tässä tutkielmassa kysymykset on laadittu kolmen teeman; varhaiskasvatuksen johtajuuden historia ja muutokset, varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytila sekä tulevaisuuteen suuntautunut kysymys vuoden 2040 varhaiskasvatuksesta ja sen johtamisen osaamistarpeista. Teemojen suunnittelu ja valinta on vahvasti sidoksissa tutkielman viitekehitykseen ja teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, jolloin kysymykset on laadittu etukäteen, mutta niiden esittämisjärjestys sekä sanatarkka kysymysmuoto elävät haastattelukontekstissa. Haastattelulle ominaista on myös esittää tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Hurme 2010;

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009.) Tässä haastattelussa haastateltavien vastauksia syvennettiin esittämällä jatkokysymyksiä etukäteen pohdituilla tukikysymyksillä, kuten ”*Voitko kertoa lisää?*”, ”*Ymmärsinkö oikein?*”, ”*Voitko avata äskeistä termiä lisää?*” tai ”*Kerroit äsken (puhuttu aihe), onko sinulla antaa esimerkkiä asiasta?*”.

Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

6.4 Tutkimuksen aikataulu ja haastattelujen toteutus

Haastateltavia lähestyttiin ensimmäisen kerran sähköpostitse huhtikuussa alussa 2021. Etukäteen valikoituneille henkilöille lähetettiin tiedustelu halukkuudesta osallistua pro gradu - tutkielmaan. Yhdeksästä seitsemän ilmoitti halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Yhteydenpito ja informointi jatkui sähköisesti välittäen osallistujille tutkimuksen *tietosuojailmoitus* (EU:n yleinen tietosuoja-asetus) (liite 2.), *suostumuslomake tieteelliseen tutkimukseen* (liite 3.) sekä ohjeet haastatteluajankohdan valitsemiseen. Tietosuojailmoituksessa tuotiin selkeästi ilmi, että henkilötietojen käsittelyn käyttötarkoituksena on kerätä tutkimusaineisto kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaan sekä mahdollisiin jatkotutkimuksiin, tieteellisiin julkaisuihin sekä varhaiskasvatuksen opetustoimintaa varten. Informointi tapahtui huhtikuussa 2021.

Tutkimuksen aineisto kerättiin videoimalla virtuaalinen haastattelu Zoom - videokommunikointiohjelman avulla. Haastattelut käytiin touko- kesäkuun aikana. Kerätty aineisto tallennettiin Turun yliopiston ylläpitämälle tietoturvaliselle Seafire - pilvitalennuspalvelulle, jonne vain rekisterinpitäjällä, eli tutkimuksen tekijällä on pääsy. Tutkimuksessa korostettiin perusteellisesti tutkittavan itsemääräämisoikeutta, osallistumisen vapaaehtoisuuden periaatetta sekä yleisesti tutkimuksen eettisiä periaatteita ja hyviä tieteellisiä käytänteitä. Tutkimusluvan myöntäneellä haastateltavalla on oikeus lopettaa tutkimukseen osallistuminen välittömästi ilmoittamalla siitä tutkimuksen tekijälle sähköisesti. Tällöin haastattelu- ja kyselyaineisto sekä rekisteritiedot hävitetään lopullisesti. Tutkimuksessa pyrittiin kiinnittämään huomioita arkistoinnin oikeellisuuteen ja taltiointiin ja tällä välittäen osallistujille heidän osallistumisensa ja jaettujen vastausten arvon ja merkityksen. (Ranta & Kuula-Luumi, 2020.)

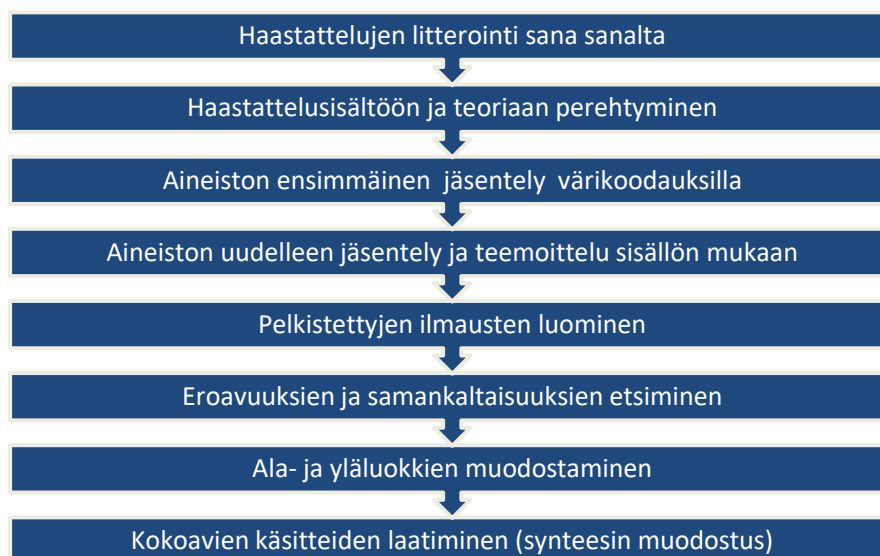
Tutkimuksen teoria kirjoitettiin kesäkuussa 2022 sekä joulukuussa 2022 kahtena intensiivisenä jaksena. Aineiston analyysi jatkui heti litteroinnin jälkeen joulukuussa 2022 ja lopullinen raportti muodostui tammi- huhtikuun aikana 2023.

6.5 Aineiston analyysi

Analyysivaihe pyrkii lisäämään kootun aineiston informaatioarvoa, jolloin tutkijan tulee valikoida ja löytää sopivat analyysimenetelmät käyttöönsä (Günther, Hasanen, & Juhila, 2020). Tähän tutkimukseen käytettäväksi valikoitui yhdysvaltalaiseen perinteeseen viittaavaa sisällönanalyysin menetelmä, jota Miles ja Huberman kuvailevat kolmivaiheiseksi.

Ensimmäinen analyysivaihe on aineiston pelkistäminen (*reduointi*), toinen analyysivaihe aineiston ryhmittely (*klusterointi*) ja viimeisessä vaiheessa luodaan teoreettisen käsitteet (*abstrahointi*) uudelleen ryhmitetyille aineistolle. (Ruusuvuori, Nikander, & Hyvärinen, 2010.)

Sisällön analyysissä tarkoituksena on järjestää suuria tekstimääriä useampiin pienempiin sisältöluokkiin (Hsieh & Shannon, 2005). Ryhmittelemällä aineistosta, etsien samankaltaisuuksia ja eroavuuksia tavoitteena saada uudelleen muotoillusta aineistosta irti jotain sellaista, mitä suorat lainaukset eivät kerro. Tässä tutkielmassa aineiston analysointivaiheessa käytettiin apuna myös teemoittelua, jota pidetään myös yhtenä laadullisen analyysin muotona. Teemoitetun avulla aineistosta nostetaan esiin yhteneviä keskeisiä piirteitä saman teeman alle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Ruusuvuori, Nikander, & Hyvärinen, 2010.) Yleisesti sisällönanalyysillä pyritään luomaan selkeä, helppolukuinen kokonaisuus, jossa laaja aineisto on tiivistetty siten, että se sisältää vain tutkimusasetelman kannalta oleellisen informaation. Aineiston pilkkomisella ja uudelleen teemoittamalla saadaan looginen kokonaisuus, josta johtopäätöksiä tekeminen on helppoa ja luotettavaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Oheisessa kuvassa visualisoidaan tutkielman aineiston analyysin etenemistä. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Eteneminen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018)

Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on litterointi eli haastatteluiden tekstimuotoon muuntaminen (Ruusuvuori & Nikander, 2017). Litteroitavien haastatteluaineistojen kestot vaihtelivat 47 minuutista 59 minuuttiin. Litteroitua aineistoa kertyi Word tiedostoon yhteensä 74 sivua. Teksti kirjoitettiin fontilla Calibri, fonttikokona käytettiin kokoa 11 ja rivivälinä 1. Litterointi toteutettiin marraskuussa 2022.

Tulokset osiossa aineistossa viitataan haastateltavien suoriin lainauksiin, sekä aineiston pelkistettyihin uusiin ryhmittelyihin sekä kategorioihin. Tällöin haastateltavista käytetään anonyymeja lyhennyksiä H1-H7. Haastatteluaineiston tiedot kootusti taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastatteluaineiston laajuus

Haastattelu	Haastattelun kesto (min)	Litteroitu teksti (sivumäärä)
H1	57	9
H2	59	10
H3	49	9
H4	47	10
H5	53	11
H6	55	14
H7	55	11
= 7 haastattelua	= 6 h 15 min	= 74 sivua

Sisällönanalyysi toteutettiin etsimällä vastauksia pääkysymystä selventävien alakysymysten avulla. Lopulta aineisto jaettiin kolmeen teemaan *Varhaiskasvatuksen johtajuuden muutos, varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytila ja työtehtävät sekä näköala vuoteen 2040*. Jokaisen teeman aineistonanalyysi eteni pelkistetyistä ilmauksista, alaluokan kautta pääluokan määrittelyyn.

Seuraavaksi esittelen kolme teemaa pääluokkineen sekä kuvaan yhdestä pääluokasta aineiston analyysin etenemistä havainnollistavan kuvion avulla. Ensimmäisen historiaa kuvaavan teeman, *Varhaiskasvatuksen johtajuuden muutos* alle muodostui yhteensä viisi pääluokkaa.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden muutos -teeman pääluokat ovat:

1. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutos
2. Päiväkodinjohtajan työnkuvan muutos
3. Koulutuksen arvo ja merkitys työelämässä
4. Velvoittava varhaiskasvatustilaki ja perusteasiakirja
5. Varhaiskasvatuksen merkityksen ja arvostuksen muutos jatkuvan kehittämisen mahdollistajana

Edellä mainitut pääluokat sisältävät yhteensä 15 alaluokkaa, jotka ovat: uusien termien käyttö, varhaiskasvatuksen vanha hallinnonala, varhaiskasvatus lapsen kasvun ja oppimisen oikeutena, päiväkodinjohtajan työnkuva ja työtehtävät, johtamisaamien puutteita ja epäkohtia, sidosryhmät ja yhteistyön moniammatillisuus, käytännön ja työelämän merkitys, koulutuksen sisältö, koulutuksen ja työelämän kontrasti, lakimuutos, toimintaa ohjaavat arvot ja asiakirjat, asennemuutos varhaiskasvatukseen, kehitystyön nopeus hallinnonalan muutoksen jälkeen, jatkuvat toimintamuutokset ja varhaiskasvatushenkilöstö mukana yhteiskunnallisessa puheessa ja vaikuttamisessa.

Taulukko 2. kuvaa ensimmäisen teeman, ”*Varhaiskasvatuksen johtajuuden muutos*”, sisällönanalyysin etenemistä. Lopulta pääluokan nimeksi määräytyi *varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutos*. Kyseinen pääluokka sisältää alaluokat; uusien termien käyttö, varhaiskasvatuksen vanha hallinnonala sekä varhaiskasvatus lapsen kasvun ja oppimisen oikeutena.

Pelkistetty ilmaus (reduointi)	Alaluokka (klusterointi)	Pääluokka
päivähoidon termimuutos (H4) vanhan osasto-termin käyttö, sote (H1) päivähoito termin muutos varhaiskasvatukseen (H1) pedagogiikka sanan käyttöönotto varhaiskasvatuksen termistöön (H4)	Uusien termien käyttö	Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutos
Sosiaalihuolto, vanha näkökulma ja varhaiskasvatuksen vanha käsite (H6) Sosiaalijohtaja työllistämässä johtajaksi (H1) Toimintaa ei perusteltu pedagogiikan tai lasten edun kautta (H4) pääpainona oli hoito ja kasvatus, pedagogiikan sijaan (H4)	Varhaiskasvatuksen vanha hallintoala	
lapsen oikeus varhaiskasvatukseen (H3) subjektiivinen päivähoito-oikeus (H3)	Varhaiskasvatus lapsen kasvun ja oppimisen oikeutena	

Kuvio 2 Sisällönanalyysin eteneminen pelkistetyistä ilmauksesta pääluokaksi teemassa ”varhaiskasvatuksen johtajuuden muutos”.

Toisen nykytilaa kuvaavan teeman; ”*Varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytila ja työtehtävät*”, alle muodostui yhteensä kuusi pääluokka.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytila ja työtehtävät -teeman pääluokat ovat:

1. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen arvostus ja merkitys
2. Oman työn organisointi ja yhteistyö
3. Toiminnan tavoitteellisuus
4. Johtamiseen liittyviä epäkohtia
5. Koulutuksen merkitys
6. Päiväkodinjohtajan moninainen työnkuva

Edellä mainitut pääluokat sisältävät yhteensä 22 alaluokkaa, jotka ovat: myönteinen ja avoin asenne johtajuuteen, mahdollisuus vaikuttaa asenteisiin, johtajuus kiinnostuksenkohteena, oman työn johtaminen, yhdessä johtaminen ja sidostyö, ajankäytön hallinta, toiminnan tavoite (rajat, tavoitteet), varhaiskasvatus lapsen kasvun ja oppimisen oikeutena, asiakirjat toiminnan tukena ja lapsen etuna, ulkoiset paineet, tuen tarve ja kyky vastaanottaa apua, puutteita toimintaa ohjaavien asiakirjojen hallinnassa, puutteita pedagogisessa johtamisessa, puutteet henkilöstöstä, puutteet toimintaympäristöjen rakenteissa, osaamisen kehittäminen, jatkuva oppiminen ja täydennyskoulutus, kirjava ja eriarvoinen koulutustausta, koulutuksen puute, johtajuusteoriat, lakiosaaminen, laaja osaaminen, uutta varhaiskasvatuksen johtajuudessa

Kolmannen tulevaisuutta kuvaavan teeman; ”*Näköala vuoteen 2040*”, alle muodostui yhteensä neljä pääluokka.

Näköala vuoteen 2040-teeman pääluokat ovat:

1. Yksi yhtenevä opetus- ja kasvatusalan koulupolku
2. Laadukas ja monipuolinen koulutus
3. Laadukas johtajuus
4. Laadukas varhaiskasvatus

Edellä mainitut pääluokat sisältävät yhteensä 12 alaluokkaa, jotka ovat: varhaiskasvatuksen palvelukokonaisuus ja rakennemuutos, kohti yhteistä opetusalan johtajakoulutusta, varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen integroituminen, koulutus, systemaattinen ja laadukas pedagoginen johtaminen, johtajan vahvistunut rooli, lapsen ja perheen kokonaisvaltainen kohtaaminen ja hyvinvointi, ohjaavat asiakirjat ja laki sisäistettynä toiminnan perustana,

laadunhallinta ja arviointikulttuuri, varhaiskasvatushenkilöstön osaamisen kehitys, moniammatillinen toimiva tiimi ja palkkaus.

Tyypillisesti laadullinen aineisto on laaja ja sen käsittelyvaiheessa voi nousta esiin teemoja tai kiinnostavia asioita, joita ei osaa etukäteen odottaa (Puusa, 2020). Tässä tutkielmassa kolmen teeman analyysivaiheen jälkeen ymmärsin aineistoni laajuuden tuottaman haasteen. Aineistoa tulee rajata sekä tarkastella uteliaana. etsien johtolankoja ja mielenkiintoisia ilmiöitä.

Havaintojen yhdistäminen, aineiston pilkkominen sekä uudelleen kokoaminen mahdollisti rajatumman kokonaiskuvan muodostumista. (Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Samalla tietoisesti päästin irti tutkimuskysymysten alakysymyksistä, jolloin ennakkojäsennys ei vaikuttanut aineiston uuteen jäsennykseen ja teemoitteluun. Tavoitteena oli avoimin mielin etsiä aineistosta jotain uutta. Lopputuloksena eheä, looginen kokonaisuus, josta johtopäätöksien tekeminen on helppoa ja luotettavaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Lopulta kolmen teeman pääluokista löytyi neljä pääluokkaa, joissa oli tunnistettavissa vahvasti varhaiskasvatuksen yhteiskunnallista arvoa, merkitystä sekä koulutusjärjestelmällistä asemaa. Kokonaisuudessa näkyy vahvasti muutokseen vaikuttavat tekijät, mutta samalla kokonaisuus ennustaa tulevaisuuden kehityssuuntaa. Merkittävän kehityksen mahdollistajana viimekädessä on nähtävissä laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus.

Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen tuloksia seuraavien pääluokkien kautta:

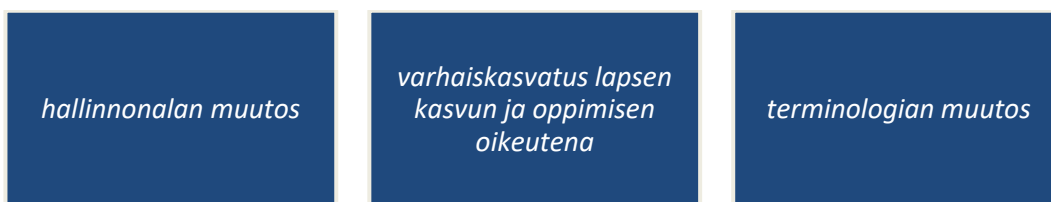
1. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutos
2. Velvoittava varhaiskasvatuslaki ja perusteasiakirja toiminnan tukena
3. Varhaiskasvatuksen arvostus
4. Laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineiston analyysin tuloksia pääluokka kerrallaan. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutokseen. Toisessa alaluvussa käsitellään toiminnan taustalla olevia asiakirjoja, jotka ohjaavat kolmannessa alaluokassa käsiteltävää toiminnan tavoitteellisuutta. Viimeisessä alaluokassa perehdytään siihen, millaiseksi haastateltavat kuvailevat laadukasta varhaiskasvatuksen johtajuutta. Lopuksi palaan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja kokoan yhteenvedon pääluokkien tutkimustuloksista.

7.1 Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutos

Tässä alaluvussa käsitellään alaotsikoita ja tekijöitä, jotka haastateltavat nostivat varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutoksen taustatekijöiksi. Tulokset esitetään seuraavassa järjestyksessä: varhaiskasvatuksen *hallinnonalan muutos*, *varhaiskasvatus lapsen kasvun ja oppimisen oikeutena* ja *terminologian muutos*. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävänmuutos pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain

Varhaiskasvatuksen muutoksista puhuttaessa haastateltavat nostivat painokkaasti suurimmaksi muutokseksi varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutoksen. Nykyään varhaiskasvatus on opetushallituksen alaisuudessa, mutta vielä ennen vuotta 2013 varhaiskasvatus kuului sosiaalihuollon alaisuuteen. Sosiaalihuollon alaisuudessa noudatettiin päivähoitolakia (36/1973), joka oli voimassa 1973–2018 välisenä aikana. Korkeimpana johtajana toimi silloin sosiaalijohtaja. Nykyään varhaiskasvatuksesta vastaa sivistystoimenjohtaja.

”Valtakunnallinen näkövinkkelistä oltiin ehkä lähempänä semmoista sosiaalihuollon näkökulmaa, mutta nyttemmin sitten tän hallinnonalasiirron myötä niin varhaiskasvatusta on kehitetty aika voimakkaasti ja aika nopeallakin aikasyklillä, mikä on vaikuttanut tietysti johtajuuteen.” (H6)

Varhaiskasvatuksesta puhuttiin päivähoitona, jossa pääpainona olivat hoito ja kasvatus, pedagogiikan sijaan. Päivähoitolain tavoitteena oli tarjota kaikille päivähoitopalvelua yleisenä sosiaalipalveluna. Vuonna 1985 säädettiin laki subjektiivisesta päivähoidosta, jonka mukaan jokaisella lapsella on oikeus osallistua päivähoitoon. Laki kumottiin varhaiskasvatustilain astuessa voimaan 2018, mutta se palautettiin takaisin elokuussa 2020.

”Ja tavallaan nyt, jos mä tässä tulkitsen sitä yhteiskunnallista ymmärrystä siihen varhaiskasvatukseen, niin ollaanhan me toivotettu sitä, että se on lapsen oikeus ollaan varhaiskasvatuksessa ja ja tota senhän takia nyt tää kaksivuotinen esiopetus on kokeilunakin, että pyritään saamaan niitä viisivuotiaita vähän enemmän sinne varhaiskasvatuksen piiriin ja meillä oli myös tämmöinen maksuttoman varhaiskasvatuksen kokeilu viisivuotiaalle ennen tätä.” (H6)

Haastateltavat korostivat, että varhaiskasvatuksen toiminnan yhteiskunnallisen muutoksen hyväksyminen ja oppiminen lapsen kasvun ja oppimisen oikeutena on mahdollistanut monet uudistukset, joita viimeisen kymmenen vuoden aikana on kehitetty. Silti vanhaa ajatusmaailmaa esiintyy vielä kentällä ja perheiden tilanteet saattavat joutua arvioinnin kohteeksi. Tämä tulee kitkeä pois – asenteiden ja arvojen tulee muuttua kehityksen mukana.

Kyllä varmaan siinä johtamistyössä ylipäättään se näkökulma, että me emme enää puhu päivähoidosta, perheelle järjestetystä palvelusta, joka mahdollistaa huoltajien työssäkäynnin. Nyt puhutaan lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen niin se on jo semmoinen iso muutos niille, jotka on ehkä pitkään töissä olleet. -- meillä on edelleen sellaisiakin työntekijöitä, jotka ovat todenneet, että tällä lapsella ei ole oikeutta varhaiskasvatukseen, kun perheellä on liian isot tulot. (H3)

”Varhaiskasvatus ei olekaan sosiaalipalvelua ja olemassa vain siksi, että vanhemmat pääsee töihin ja opiskelemaan. Tää on osa koulutuspalvelua. Tää on koulutusta, kasvatusta ja tää on opetusta. (H4)

Haastateltavista jokainen nosti myös varhaiskasvatuksen terminologian muutoksen esiin. Päivähoito muuttui varhaiskasvatukseksi, joka normiohjattiin ensimmäisen kerran varhaiskasvatustilain 2018.

”Hallinnonalan muutoksen jälkeen meillä on tapahtunut tämmöisiä paradigmaattisia muutoksia esimerkiksi käsitteellisesti, ja meillä on ideologisesti tapahtunut iso muutos, joka tarkoittaa, että sieltä sosiaalipalvelumaailmasta ja genrestä ja käsitteistä on pitänyt siirtyä opetus ja kasvatusalan käsitteistöön ja tähän ideologiaan.” (H4)

”Päiväkodin johtajien esihenkilön tehtävä on näihin asioihin kiinnittää huomiota ja varmistaa että jokaisessa päiväkodissa on tapahtunut tällainen ajan hengen muutos.” (H2)

Tärkeänä uutena sanana, varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutoksen myötä on noussut sana pedagogiikka. Pedagogiikka sanalla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista lapsen ja kasvatusalan ammattilaisen välistä vuorovaikutusta, jossa tietoisesti toimitaan lapsen oppimiseen, kehitykseen ja hyvinvointia edistämiseksi. (Alila & Ukkonen-Mikkola, 2018) Aineistosta selviää, että pedagoginen painotus ja sanan liittäminen varhaiskasvatukseen ei saanut yhtenevää kannatusta kaikilta. Painotuksen läpilyöminen vaati työtä ja taistelua.

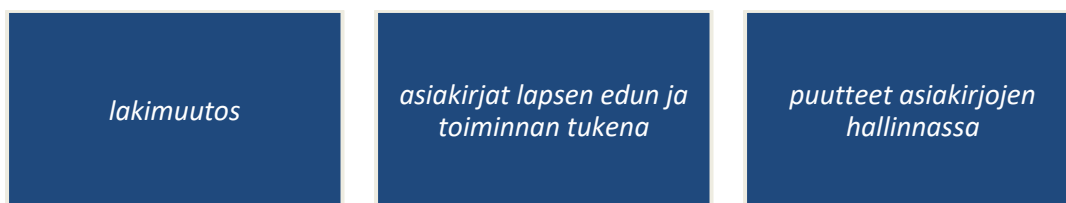
”Ja pedagogiikka sana siellä laissa on, se on mun kirjoittama ja mun sinne taistelema, koska sitä ei olisi halunnut kovinkaan moni sinne laittaa ja siinä on käyty erittäin monet taistelut, että se pedagogiikka sana on saatu sinne pykälään. Sen jälkeenhän on tapahtunut sitten vaikka mitä. Jos ei sitä silloin olisi sinne saatu, sitä yhtä pientä sanaa, niin me voisimme elää ehkä vähän erilaisessa maailmassa.” (H4)

”Se pedagogiikka sana mahdollisti sen, että meillä on semmoinen perusteasiakirja, kun meillä on tällä hetkellä. Jos ei siellä olisi ollut sitä, että meillä painotetaan pedagogiikkaa. -- silloin meidän perusteasiakirjamme korostaisi hoitoa ja kasvatusta ja siellä ei voitaisi samalla tavalla puhua oppimisesta ja pedagogiikasta.” (H6)

Haastatteluissa nousi esiin myös nykyisen ryhmätilan ja oppimisympäristön vanha termi ”osasto”, jolla on selvä yhteys sosiaali- ja terveysalan sanastoon. Yhteiskunnallisista muutoksista hallinnonalanmuutos velvoitti yhteiskunnan kehittämään varhaiskasvatusta eteenpäin. Opetushallituksen kuntatasolle suunnattu epäsuorasti toimintaa ohjaava perusteasiakirja oli ensimmäinen julkaisu, jolla pyrittiin ohjaamaan ja kehittämään toimintaa. Asiakirja kehittyi opetushallituksen määräykseksi vuonna 2018. (Soukainen, 2015; Opetushallitus, 2016.)

7.2 Velvoittava varhaiskasvatuslaki ja perusteasiakirja toiminnan tukena

Tässä alaluvussa käsitellään velvoittavan varhaiskasvatuslain ja perusteasiakirja pääluokan sisältöjä, jotka nousivat esiin haastatteluaineistosta. Tulokset esitetään alaluokittain (kuvio 4.) seuraavassa järjestyksessä: *Lakimuutos, asiakirjat lapsen edun ja toiminnan tukena ja puutteet asiakirjojen hallinnassa.*



Kuvio 4. Velvoittava varhaiskasvatuslaki ja perusteasiakirja toiminnan tukena pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain

Varhaiskasvatuksen muuttunut yhteiskunnallinen tehtävä ja uudet asiakirjat ovat muuttaneet varhaiskasvatustyön toteutusta ja johtamista. Kuten haastelluista nousi esiin, ilman sanaa *pedagogiikka* laki olisi ohjannut varhaiskasvatuksen toimintaa täysin eri tavalla.

Varhaiskasvatuslaki nähdään myös selkeyttävän johtajan työtä, sillä alalle saatiin vihdoinkin velvoittava opetussuunnitelma, jota koko varhaiskasvatus toteuttaa johtajansa tuella.

”No varmasti suurin muutos on se, että laki velvoittaa meitä johtajia eri tavalla.”(H7)

”Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä lakimuutokset on ne keskeisimmät millä on ollut iso vaikutus siihen johtamistehtävään.” (H5)

”Uusia pykäläiä ja esimerkiksi juuri tästä opettajuuden asemasta ja ammattinimikkeiden määrittelystä ja sitten meillä on vihdoinkin kaikille alle kouluikäisille velvoittavat opetussuunnitelma.” (H2)

Laki selkeyttää työn tavoitteen asettelua ja sitä, että jokainen tietää oman työnsä ja ammattinsa puolesta omat vastuunsa. Vastauksista välittyi, että aikaisemmin henkilöstö, jopa kritisoi hämmentyneenä, mikäli johtaja asetti selkeitä tavoitteita henkilöstön työhön ja pedagogiseen tehtävään. Myöskään toiminnan tavoitteista ei ollut tapana kertoa avoimesti huoltajille.

” Aloin puhua niille -- että kun me tehdään tällaisia kuukausisuunnitelmia niin meidän pitää ottaa huomioon siellä kaikki nää kasvatukselliset osa-alueet ja tavoitetasot ja porukat oli ihan, että mitä ihmettä. ”(H4)

”Sitten muistan, että vanhempainillassa mä näytin vanhemmille, että hei meillä on tällainen niinku komiteamietintö ja tää määrittelee sitä mitä me täällä lasten kanssa tehdään. -- selitin sitä vanhemmille ja sitten mun henkilökunnasta osa sano mulle jälkikäteen, että miksi sä siitä niinku puhuit vanhemmille, että miten se vanhemmille kuuluu.” (H4)

Asiakirjat ovat selkeä lapsen etu, mutta se vaatii sisältötiedon avaamista konkretian tasolle, päiväkodin ja ryhmän tasolle. Vastauksista käy ilmi, että johtajalla on mahdollisuus prosessoida vasua paremmin, kun hallinnollinen työntekijä sivistystoimialasta. Viimekädessä se on johtajan vastuulla, että varhaiskasvatussuunnitelman sisällöt ovat henkilöstöllä hallussa. Toiminnan keskiössä tulee olla varhaiskasvatussuunnitelma ja laki, jotka ovat ymmärretty ja sisäistetty. Valtakunnallisen ohjauksen säätely tulee näkyä ryhmätasolla ja tästä johtajan tulee pitää huoli.

”Edelleen mun mielestä on jotenkin ihan keskeistä sen varhaiskasvatussuunnitelman jalkauttaminen sinne arkeen ohjaavaksi asiakirjaksi, että se ei jää vaan asiakirjaksi hyllyyn, että se oikeasti niinku on hiirenkorvilla asiakirja siellä ryhmässä ryhmätasolla käytössä, että mitä nää asiat niinku meille ja meidän ryhmässä tarkoittaa.” (H3)

”Miten sun käsityksen mukaan nykyään tämä toteutuu tämä vasun alueiden toteutuminen? No kouluarvosanoilla ”6 puoli”, eli ei edes hyvin!” (H2)

Haastatteluista nousi esiin myös puutteet toimintaa ohjaavien asiakirjojen hallinnassa.

Haasteltavat nostivat esille huomiot johtajuusosaamisessa sekä vasun toteutumisessa. Lisäksi arviointi mainittiin puutteelliseksi. Henkilöstön vasuosaamisen puutteet nousivat esille

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen teettämän selvityksen tuloksien pohjalta.

Haasteltavat toteavat, että varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet eivät toteudu ja johtajilla on tarve saada uusia työkaluja ja keinoja tavoitteiden toteutuksen tueksi. Silti haastateltavien puheesta kumpuaa myös korostus, että kehityssuunta asioissa on oikea.

”Varhaiskasvatukseen johdon tulisi panostaa, että laatu olisi korkeaa ja siihen auttaa, että kaikki olisi lukenut vasun ja noudattaisi sitä. (H3)

”Mulle on aina yhä hämmästyttävää siis edelleenkin, esimerkiksi johtajat ketkä ei tiedä mitä perusteasiakirjassa lukee.” (H1)

”Karvihan teki sen kyselyn niin kaikki (koko varhaiskasvatuksen henkilöstö) ei ole tutustunut vasun perusteisiin ja siitähän tää kaikki lähtee.” (H3)

”Johtajat ei välttämättä niinku tavalla tai toisella tiedä mikä se menetelmä sitten olis millä varmistaa sitä toteutuuko se vasu ryhmissä. -- että on vielä vähän tämmöistä niinku epämääräisyyttä, mutta hyvään suuntaan ollaan kaiken kaikkiaan menossa.” (H2)

Täydennyskoulutuksella on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö koulutautuu, mikäli osaamisessa on puutteita. Lisää johtajan roolista osaamisen kehittäjänä ja johtajan koulutuksesta tulososiossa ”*Laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus suomalaisessa koulutusjärjestelmässä*”.

Asiakirjojen ja toiminnan tavoitteellisuuden myötä johtajuudessa tulee kiinnittää huomioita myös laadunhallintaan ja toiminnan johdonmukaiseen arviointikulttuuriin. Arvioinnilla tarkoitetaan tiedon järjestelmällistä keruuta, analysointia ja tulkintaa, joka vastaa miten asetetut tavoitteet on saavutettu. (Vlasov, 2018.) Seuraavaksi lisää toiminnan tavoitteellisuudesta sekä varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisesta merkityksestä

7.3 Varhaiskasvatuksen arvostus

Tässä aluvussa käsitellään alaotsikoita ja tekijöitä, jotka nousivat esille haastatteluaineistosta varhaiskasvatukseen kohdistuvan arvostukseen liittyen. Tulokset esitetään alaluokittain (kuvio 5.) seuraavassa järjestyksessä: *muutokset kehityksen mahdollistajana, asennemuutos varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatus mukana yhteiskunnallisessa puheessa ja vaikuttamisessa, johtajan rooli muutoksen mahdollistajana.*



Kuvio 5. Varhaiskasvatuksen arvostus pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain

Yleisesti historiasta tähän päivään on havaittavissa suuri varhaiskasvatuksen arvon ja merkityksen muutos, joka haastatteluissa nähdään nopean kehitystyön ja jatkuvien toimintamuutosten tuloksena. Myös varhaiskasvatuksen ja sen henkilöstön läsnäolo yhteiskunnallisessa puheessa ja vaikuttamisessa on lisääntynyt eksponentiaalisesti.

Me on saatu jo tietynlainen asema ja valtakunnallisessa keskustelussakin varhaiskasvatuksesta puhutaan. Varmaan viime vuosina on puhuttu enemmän varhaiskasvatuksesta, kuin edelliseen neljäänkymmeneen vuoteen yhteensä. (H6)

Varhaiskasvatus on näkynyt mediassa viimeisen kymmenen vuoden aikana enemmän kuin 40 vuoden ajalla yhteensä, mutta meidän tulee silti muistaa itse tuoda omaa asemaamme esiin.

Meidän tulee muistaa mitä on jo saatu aikaan ja varmistaa kuulemisemme myös jatkossa. Tärkeäksi yhteiskunnallisen arvostuksen saamiseksi mainitaan alan henkilöstön oma asenne ja positiivinen puhekulttuuri.

”Varhaiskasvatustilain jälkeen tuli ehkä se tietoisuus siitä, et tää on merkityksellinen asia. Tähän panostetaan. Me saatiin se tietyllä tavalla julkinen arvostus siihen, esimerkiksi nyt vaaleissa jokaisessa paikassa keskusteltiin varhaiskasvatuksesta.” (H7)

”Meidän haasteemme on vähän se, että tuolla monet päättäjät ovat julkisuudessa viime vuosina varhaiskasvatusta hypettäny valtavaan paljon. No muut saattavat tulla kateellisiksi ja unohtaa, että edelliseen neljäänkymmeneen vuoteen ei oo puhuttu juuri mitään, kun muita on kehitetty. -- Kyllähän me on saatu paljon aikaan ja pitää olla tyytyväisiä myös siitä, että meitä on kuultu. Mutta se ei tarkoita, etteikö pitäisi edelleen varmistaa se jatkossakin.” (H6)

Kaikissa haastatteluissa mainittiin muutosten kiivas vauhti, joka on kiihtynyt nykyisen hallinnonalan alaisuudessa. Kehitystyötä on toteutettu valtavasti.

”Mulla on ainakin se kokemus, että varhaiskasvatustyksikön johtajia kyllä arvostetaankin, että varsinkin ne perheet ketkä siinä yksikössä on, niin nehan antavat sitä tunnustusta.” (H5)

”Varhaiskasvatustsuunnitelman perusteet on yks, joka on nostanut sitä arvostusta ja varhaiskasvatustuksen asemaa yhteiskunnassa.” (H5)

Alla listaus varhaiskasvatustuksen muutoksista (kuvio 6), joita haastateltavat nostivat vastauksissaan esille.



Kuvio 6. Haastateltavien kuvailemia varhaiskasvatustuksen muutoksia.

Kuten voimme todeta varhaiskasvatuksen johtajalla on laaja vastuu sekä omista hajautetuista yksiköistään myös merkittävä rooli varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteutumisen ja kehittämisen näkökulmasta. Laadukkaasti johtajuutta toteuttava johtaja pystyy omalla toiminnallaan vahvistamaan ja edistämään tässä luvussa avattuja alalukuja; *muutokset kehityksen mahdollistajana, asennemuutos varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatus mukana yhteiskunnallisessa puheessa ja vaikuttamisessa, johtajan rooli muutoksen mahdollistajana*. Seuraavaksi tarkastellaan laadukasta johtamista.

7.4 Laadukas johtajuus suomalaisessa koulutusjärjestelmässä

Tässä alaluvussa perehdytään siihen, millaiseksi haastateltavat kuvailevat laadukkaan johtamisen suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Tulokset esitetään alaluokittain (kuvio 7.) seuraavassa järjestyksessä: *johtaja toiminnan tavoitteiden rajaajana, systemaattinen pedagoginen johtaminen, lapsen edun ensisijainen tukija, johtajan vahvistunut ammatti-identiteetti ja työnimu, moniammatillisen henkilöstön osaamisen kehittäjä, koulutus johtajan tukena, johtajuus kiinnostuksen kohteena*.



Kuvio 7. Laadukas johtajuus suomalaisessa koulutusjärjestelmässä pääluokan tutkimustuloksia alaluokittain

Tuloksissa johtajaa kuvataan päiväkodin rajojen ja tavoitteiden asettajana. Johtajalla tulee olla selkeä suunta ja fokus siitä, millaisia tavoitteita kohti hän on matkalla ja mihin hän tietoisesti ohjaa omaa henkilöstöään. Johtajuuden taustalla ohjaavat varhaiskasvatuslaki ja perusteasiakirja, jotka pohjautuvat laadukkaaseen tutkimustietoon ja pedagogiikkaan. Myös henkilöstöllä tulee olla tietoudessa, mitä johtaja heiltä odottaa.

”Mulle sanottiin, et oli helppo työskennellä, kun tiedettiin mitä johtajana odotin. Tavallaan semmoinen, että he ei kokenut sitä semmoisena, että mä olisin ollut joku määrällijä tai kyttä jossain, vaan tavallaan se oli selkeätä se työskentely”.
(H2)

Johtajan läsnäolo jokaisessa paikassa ei ole myöskään tarpeellista tai mahdollista. Tällöin johtajan tulee viestiä henkilöstöään selkeästi; organisoida päivärakenteet toimiviksi ja ohjata kokouksien sisältöä tärkeillä käsiteltävillä teemoilla. Viestinnässä johtajan tulee myös tietoisesti rajata informaation määrää ja täten selkeyttää toimintaa. Asiat tulee osata priorisoida tärkeysjärjestykseen.

Myös johtajan oma armollisuus itseä kohtaan ja ymmärrys esimerkiksi siitä, että hänen ei tule aina olla jokaisessa paikassa vaatii johtajalta tietoista toimintaa ja luottamusta sekä omaan henkilöstöönsä kuin omaan johtajuustaitoonsakin.

”Välttämättä se hyvä pedagogiikan johtaminen ei edellytä sitä, että sä olet itse joka palaverissa vaan sä asetat sille palaverille tavoitteet ja luot ne rakenteet sinne arkeen.” (H1)

Systemaattinen pedagoginen johtaminen tarkoittaa, että asiakirjat ohjaavat toimintaa ja johtajan tehtävän on pitää tästä huoli. Lisäksi tulee muistaa, että kaiken toiminnan taustalla on perustellusti lapsen etu. Päiväkodin toiminta ja toimintatavat ohjautuvat lasten yksilöllisistä tarpeista ja muokkautuvat lapsen tarpeen mukaan. Johtajalla on vastuu toimia lapsen edun ensisijaisena ajajana ja varmistaa sen toteutuminen henkilöstön toiminnassa. Myös termi pedagoginen johtaminen tulee ymmärtää yhtenevästi, johtajuus on yhteistoimintaa koko työyhteisön kesken.

”Tavallaan se pedagogiikan johtaminen pitäisi määritellä tarkemmin, että mitä kaikkea se on. Ettei ajatella, että mä johdan sitä pedagogiikkaa, kun mä oon siellä mallina vaan pedagogiikan johtamiseen liittyy ihan kaikki. Jos sä suunnittelet työvuoroja, myönnät lomina tai teet päätöksiä, niin kaikki liittyy siihen pedagogiikkaan.” (H1)

Varhaiskasvatuksen johtajan hajautettu organisaatio ja varhaiskasvatuksen henkilöstörakenne asettaa johtajan huomioimaan toiminnassaan myös moniammatillisuuden ja tietoutta jokaisen erityisosaamisestaan suhteessa lapseen. Esille nostetaan myös varhaiskasvatuksen johtajuuden

laajaa osaamistarvetta ja johtajuuden ammattiroolin ymmärrystä, joka tulee peruskoulutuksessa tunnistaa ja avata koulutuksessa olijoille perusteellisesti.

”Se on itse asiassa yks ero esimerkiksi tuohon perusopetuksen johtamiseen -- koska meillä on moniammatillinen työyhteisö, se vaatii johtamiselta tosi paljon, että tasavertaisesti kohtelet kaikkia ja ymmärrät niiden osaamisen.” (H4)

”Mun mielestä nyt pitää jo peruskoulutuksessa saada ihmiset tajuamaan, että meillä on varhaiskasvatuslaki ja ne monet muut lait, jotka säätelevät johtajan toimintaa. Sun pitää johtajana edistää sun henkilökunnan kanssa sitä ymmärrystä ja sun pitää hakea niille täydennyskoulutusta niihin teemoihin. Lisäksi pitää arvioida, pitää havainnoida sitä ja sun pitää rakentaa siihen sun johtajuuden sydän.” (H4)

Vastauksesta huokuu, että varhaiskasvatuksen johtajan professio ei ole vielä yhteiskunnallisesti vakiintunut. Profession vahvistamiseen tulee hakea tukea myös johtajuuskoulutuksen uudelleen organisoinnista sekä ammattijärjestöjen toiminnasta.

”Peruskoulun rehtoreilta vaaditaan rehtoriopinnot eli tämmöiset niin kuin johtajaopinnot. Eli maisterikoulutusta ei pidä valjastaa päiväkodin johtajuusopinnoiksi -- opettajakoulutus tulee saattaa maisteritasoiseksi ja varsinainen johtajuuskoulutus tulisi hoitaa, kuten tämä rehtorikoulu.” (H2)

”Vaihtoehto on myös se, että sinne varhaiskasvatuksen maisteritutkintoon sisällytetään oma johtajuuslinjansa, mutta se ei silloin takaa enää opettajakelpoisuutta --, että silloin siellä pitää keskittyä siihen johtajuuteen. -- opettajankoulutus on opettajuustutkintoon keskittyvä ja opettajuuden profession tuottamiseen keskittyvä, se ei ole johtajuustutkinto, se on eri asia.” (H4)

”Meiltä puuttuu se varhaiskasvatuksen johtajien etujärjestö --, että meillä on Suomen rehtorit ry, niin miksi meillä ei voisi olla Suomen varhaiskasvatuksen johtajat ry?”. (H4)

Haastateltavat nostivat vahvasti esiin nykyisten johtajien kirjavan koulutustaustan ja täydennyskoulutustarpeet. Huomio kiinnittyi pohjakoulutukseen ja koulutusajankohtaan etenkin siitä näkökulmasta, milloin johtaja on saanut koulutuksensa.

”Siellä ne johtajan paikat on miehitetty sellaisilla tapauksilla, jotka on valittu päiväkodinjohtajaksi ennen esimerkiksi velvoittavaa vasua ja ennen nyky varhaiskasvatuslakia -- siellä ei ehkä ehkä tämmöiset niin kun pedagogiset ajatukset ja muut oikein välttämättä oo lyöny vielä läpi.” (H2)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on etenkin varhaiskasvatustalain ollessa voimassa, painottanut täydennyskoulutustarjonnan luonnollisesti painottumaan velvoittavien asiakirjojen tiedon lisäämiseen. Nykyhetkessä on korostunut täydennyskoulutuksen tarve, sillä kentän koulutustaustat ovat hyvin kirjavaa. Nykyiset johtajat tarvitsevat uudistetun lakiin ja perusteasiakirjaan pohjautuvaa koulutusta. Myös johtajuustaitoja ja johtajuusopintoja tulee kehittää ja tarjota vahvan johtajuuden tukemiseksi.

”No päiväkodin johtajuus on vielä ilmeisesti hyvin kirjavaa. Elikkä koulutustaustaltaan siellä ei ole vielä välttämättä johtajilla riittävää teoreettista koulutusta.” (H3)

”Mä olen huomannut, että aika vaihtelevaa se osaaminen kentällä on, että kyllä tarvitaan selkeästi ohjausta ja koulutusta. (H6)

”Päiväkodin johtajuus on vielä ilmeisesti hyvin kirjavaa myös koulutustaustaltaan elikkä siellä ei ole vielä niin kun välttämättä johtajilla riittävää teoreettista koulutusta -- onko edes johtajuuteen liittyvää, ehkä jotakin täydennyskoulutusta.” (H2)

Varhaiskasvatuksen muutoksen ohessa monet nykyhetkessä toimivat johtajat ovat ajautuneet johtajan tehtäviin. Tulevaisuudessa toiveena on, että varhaiskasvatuksen johtajuus huomioidaan jo koulutusvaiheessa. Tämä mahdollistaisi sen, että alalle hakeutuu motivoituneita henkilöitä, joiden ammatti-identiteetti ja työnimi syntyy vahvasta varhaiskasvatuksen johtamisesta. Varhaiskasvatuksen johtajuus tarvitsee hyvää motivaatiota, joka tulee herättää jo koulutusvaiheessa. Tavoitteen on kehittää ja juurruttaa varhaiskasvatuksen johtajan professiota yhteiskunnallisesti tunnetuksi ammatiksi.

”Jos sä oot päiväkodinjohtaja niin sun täytyy haluta olla se johtaja. Oma suuntautuminen ja halu kehittyä vaikuttaa vähän niinku liikaakin siihen johtajuuteen, mutta tavallaan maisterikoulutuksen myötä niin varmaan se tilanne paranee.” (H1)

”Johtajalla pitää olla halu johtaa ja kehittää ja jos koulutusvaiheessa herää jo se mielenkiintojohtajuuteen, niin se pitää olla mahdollisuutena. Eli pitää tukea sitä johtajuutta jo koulutusvaiheessa.” (H4)

”Varhaiskasvatuksen prosessio on keskeneräinen, se on kehittyvä, se on vielä niin kun kehityksensä aika alkuvaiheessa ja nojaa pitkälti traditioon elikkä siihen minkälainen se on ollut menneitä vuosikymmeninä. Ja emmehän me tiedä minkälaiseksi se tulee kehittymään. – Toivottavasti vuonna 2040 johtajat ovat teoreettisesti koulutautuneita ja johtajuuden teemaan vihkiytyneitä elikkä silloin tilanne tulee olemaan aivan selkeästi erilainen.” (H2)

Vaikka tässä alaluvussa perehdyttiin siihen, millaiseksi haastateltavat kuvailevat laadukkaan johtamisen suomalaisessa koulutusjärjestelmässä, haluan nosta esille koosteen myös haastateltavien vastauksien suhteessa tulevaisuuteen. Vastauksissa löytyi keskinäistä yhtäläisyyttä, toiveikkuutta ja yhä jatkuvaa kehitystä. Aineistosta nousseet teemat varhaiskasvatuksen tulevaisuudenkuvailussa vuoteen 2040 mennessä: *systemaattinen ja laadukas pedagoginen johtaminen, johtajan vahvistunut rooli, lapsen ja perheen kokonaisvaltainen kohtaaminen ja hyvinvointi, ohjaavat asiakirjat ja laki sisäistettynä toiminnanperustana, vahvistunut laadunhallinta ja arviointikulttuuri, varhaiskasvatushenkilöstön osaamisen kehitys, moniammatillinen toimiva tiimi sekä varhaiskasvatuksen palkkaus.*

7.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksessa analysoitiin asiantuntijahaastatteluiden myötä, miten varhaiskasvatuksen johtajuus on ajan myötä muuttunut, millaista se on nyt sekä millaista osaamista varhaiskasvatuksen johtajan työssä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Haastateltavien näkemykset johtajuuden historiasta, nykytilasta ja tulevaisuuskuvista olivat vahvasti linjassa keskenään. Tuloksissa painottui vahvasti hallinnonmuutoksen jälkeinen ohjaavien perusteasiakirjojen pedagogisen sisällön muutos sekä sisällön johtaminen. Nykyistä varhaiskasvatuksen johtajuutta kuvailtiin moninaisesti, kuten kuvailtiin sen tämänhetkistä toteutumisen kirjavuutta kentälläkin. Nykyiset johtajat tarvitsevat tulevaisuudessa täydennyskoulutusta johtamistaidoista ja koulutuksenjärjestäjän tulee pohtia kriittisesti, millainen tutkinto johtaa lopulta varhaiskasvatuksen johtajan ammattiin, jolla saavutetaan riittävä ja yhteiskunnallisesti ajankohtainen johtajuusosaaminen.

Varhaiskasvatuksen johtajan professiota tulee vahvistaa ja ammatista tulee tehdä vetovoimainen jo koulutusvaiheessa. Johtajien tulee olla motivoituneita johtamiseen ja täten heillä tulee olla halu hankkia itselleen johtajuutta tukevaa ajantasaista koulutusta. Tulevaisuuden painopisteenä korostui koulutuksen merkitys, joka on jo nykyisessä lainsäädännössä ja varhaiskasvatuksen tutkimuksessakin huomioitu ja ajankohtainen teema. Tarkastellessa vuoden 2018 jälkeistä opetus- ja kulttuuriministeriön johtamaa kehitystoimintaa ovat painopisteet olleet täydennyskoulutuksessa ja koulutuksen kehittämisessä jatkuvasti mm. Sanna Marinin hallituskauden aikaisen Oikeus oppia - kehittämishankkeen aikana. Voidaan siis todeta, että tutkimuksen tulokset ovat yhtenäisessä linjassa tulevaisuustutkimuksen kanssa. Jo teoriaosiossa esiin nostettu VEPO 2035

loppuraportti määrittää johtamisosaamisen ja pedagogiikan keskeisiksi kehittämisen painopisteiksi. (Heikonen, ym., 2023.) Johtajuuden osaamistarpeita kuvailtiin laajasti ja johtajuutta kuvailtiin toteutettavan suurissa organisaatioissa. Työtä kuvailtiin erittäin haastavana, jossa johtajan oma tavoitteenasettelu ja fokuointi työlle koetaan tärkeänä. Haasteltavat korostivat, että johtaja vastaa ensisijaisesti laadukkaasta itsensä johtamisesta, jonka jälkeen johtaja systemaattisen suunnittelun avulla ohjaa ja kehittää toimintaa, henkilöstön ammatti-identiteetin voimistumista sekä koko varhaiskasvatuksen merkityksen ja arvon nousua yhteiskunnassa.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) esitetään tutkimustuloksia pääluokkien kautta, muodostaen johtajuudelle yhä kirkkaamman tavoitteen ja päämäärän. Laadukkaalla johtajuudella mahdollistamme varhaiskasvatuksen laadun kehittymisen, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen arvon ja merkityksen yhteiskunnalliseen tunnustamiseen. Lopputuloksena varhaiskasvatuksen johtajuudella tavoittelemme yhä vahvempaa ja yhtenäisempää kasvatus- ja opetusalan koulupolkua varhaiskasvatuksesta alkaen. Tutkimuksen tulokset korostavat, että laadukkaalla johtajuudella voimme vahvistaa varhaiskasvatuksella asemaa osana suomalaista koulutusjärjestelmää. Tämän takia ”laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus” nousee pääluokista ylemmäs, kuin kolme muuta pääluokkaa, jotka ohjaavat johtajan työtä. Pääluokat ovat: varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutos, velvoittava varhaiskasvatuslaki ja perusteasiakirja sekä toiminnan tavoitteellisuus sekä yhteiskunnallinen arvo ja merkitys.

Lakimuutoksen painopiste lapsen oikeudesta laadukkaaseen varhaiskasvatukseen ja lapsen etu ovat tuloksissa vahvasti läsnä. Johtaja nähdään lapsen ensisijaisena edun ajajana. Johtajalla tulee olla selkeä suunta, ajaa lapsen etua jokaisessa päätöksessään sekä säilyttää fokus siitä, millaisia tavoitteita kohti hän tietoisesti ohjaa itseään ja omaa henkilöstöään. Taustalla ohjaa vahvasti pedagogiikka ja varhaiskasvatuslaki. (540/2018.)



Kuvio 8. Laadukas johtajuus varhaiskasvatuksen aseman vahvistajana osana suomalaista koulutusjärjestelmää.

8 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä tutkimusosiossa analysoidaan tutkimuksen eettisiä periaatteita ja luotettavuutta. Tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia laadukkaasta tieteellisestä käytännöstä. Tutkimuksella on tarkoitus tuottaa järjestelmällisesti toteutettuna uutta tietoa eettisten periaatteiden mukaisesti (TENK, 209, 4). Eettisyydellä tarkoitetaan, miten eri vaiheissa tutkijan päätöksien ja toiminnan taustalla on laadukas tutkimusetiikka (Puusa & Juuti, 2020, 175). Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten valitut menetelmät ja eteneminen on valikoitunut, saavuttaakseen luotettavan tutkimustuloksen. Luotettavuus on aina riippuvainen tutkijan tekemistä laadukkaista valinnoista. (Puusa & Juuti, 2020, 175; Hirsjärvi & Hurme, 2010.)

Luotettavuuden arvioinnissa tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa sen sisäinen järjestelmällisyys ja johdonmukaisuus ovat keskiössä. Arvioinnin tukena voi kuitenkin hyödyntää erilaisia listoja, joilla luotettavuuden arvioinnille saa systemaattisen perustan. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002, 163–165.) arvioivat luotettavuutta seuraavien osa-alueiden kautta: *tutkimuksen kohde ja tarkoitus, oma sitoumus tutkijana, aineistonkeruu, tutkimuksen haastateltavat, tutkija-haastateltava-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi*. Tämän tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta tarkastellessa on hyödynnetty Tuomi ja Sarajärvi (2002) listausta. Lisäksi osiossa arvioidaan miten tutkimuksen menetelmät ja analyysitavat ovat toistettavissa. Koska Tuomi ja Sarajärven mukaan (2002) muistuttavat tutkimuksen luotettavuuden olevan sidoksissa kokonaisuuteen, en erittele luotettavuutta omana luotettavuuden arviointikohtana.

Tämän tutkimuksen kohteena on varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen muutoksen myötä muuttunut varhaiskasvatuksen johtajuus. Tutkimustuloksilla pyrittiin tarkentamaan nykyisiä päiväkodinjohtajan työn vaatimuksia eli osaamistarpeita varhaiskasvatuksen johtamisen työtehtävässä. Tutkimuksen tarkoitus oli luoda uutuusarvoista teoretietoa ajankohtaisesta aiheesta, jota lainsäädännöllisestikin tarkastellaan jatkuvasti. Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta ei pysty kiertämään mitenkään.

Varhaiskasvatuksen johtamisesta vastaavan päiväkodinjohtajan osaamistaitojen tarkastelu on aihe, jonka myötä valmis tutkimus voi toimia ammattihenkilöstön työn tukena. Lisäksi tutkimuksen avulla pystytään ennakoimaan ja vastaamaan tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen johtajuuden osaamistarpeisiin entistä tehokkaammin esimerkiksi koulutus-, ja

täydennyskoulutuksen osalta. Tutkimuksen tarkoitus on kunnianhimoinen ja kuvaa tutkijan halua lisätä varhaiskasvatuksen arvostusta ja asemaa yhteiskunnallisesti, kuin tieteenalanakin.

Seuraavaksi tarkastelen omaa sitoutumistani tutkijana, aineiston keruuta sekä tutkimuksen kestoa. Tutkimuksen alkuperäiseksi tutkimusmenetelmänä oli tarkoitus toteuttaa tulevaisuustutkimus Delfoi -menetelmällä. Delfoi -menetelmällä aineisto kootaan asiantuntijoiden avulla useamman vuorovaikutteisen aineistonkeruukierroksen avulla. (Tolmala ym., 2019, 29.) Vuorovaikutteisen kommunikaatioprosessin avulla pyritään kokoamaan uutta tietoa haasteluiden ja kyselyiden prosessilla, jossa keskeistä on säilyttää asiantuntijoiden anonymiteetti (Pihlainen, Kivinen, & Lammintakanen, 2016, 207). Menetelmä oli aiheen tavoitteen mukaisesti kunnianhimoinen, kuten tutkijana sitoutumisenikin.

Tutkimuksen toteutuksen edetessä tutkijan työllistymisen myötä tuli tutkimusmenetelmän valintaa tarkastella kriittisesti. Ajankäytön myötä muuttui koko tutkimuksen menetelmä laadulliseen teemahaastatteluun ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin analyysimenetelmäksi. Tämä tarkoitti sitä, että aineistonkeruussa suoritettiin vain yksi kierros, Delfoin monikierroksisuuden sijaan. Suunnitelmamuutoksen voi todeta tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tuotetuista tiedostoissa, joissa tutkimusta kuvailtiin haastateltavien keräysvaiheessa. Liitteitä on viisi, ja ne löytyvät liite -osiosta sivulta 61 alkaen.

Vaikka menetelmä muuttui matkan varrella, ei luotettavuus tai eettisyys ole ollut laiminlyötynä. Fokus tutkimuksessa säilyi silti samana, eikä täten vaikuta tutkimusprosessin tai -tulosten luotettavuuteen. Muutos suunnitelmiin osoitti tutkijan kykyä soveltaa tutkimuksen tekemistä, säilyttäen edelleen saman tutkimuksen tavoitteen. Esimerkillisestä tutkimustyöstä ja sen valmistelusta sain palautetta myös haastattelutilanteessa eliittihaastateltavalta. Haastateltava antoi positiivista palautetta siitä, miten esimerkillisesti tutkimukseen liittyvä viestintä sekä etukäteistiedotus oli tehty.

Tutkimusaineisto kerähti nopeasti alkusuunnittelun jälkeen, mutta litterointi toteutettiin vasta vuoden kuluttua haastatteluista. Aikataulun venyminen ja litteroinnin suorittaminen heikentää Hirsjärvi & Hurmeen mukaan haastattelun laatua. Paras haastattelulaatu saavutetaan, kun litterointi tehdään mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. (2010.) Aikataulun venyminen vuodella ei ole silti este tutkimukselle. Jo tutkimuksen tietosuoja-asetusta laatiessa tutkimusaineiston tallennusajaksi määriteltiin riittävän pitkä ajanjakso, vuoden 2030 loppuun asti. Aineiston kerääminen ja suostumus tutkimukseen mahdollistaa aineiston käytön kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaan, mahdollisiin jatkotutkimuksiin, tieteellisiin

julkaisuihin sekä opetustoimintaa varten. Myös kaksi henkilöä, jotka eivät pystyneet osallistumaan tutkimukseen aikataulusyistä, korostivat tutkimusaihetta ajankohtaiseksi ja erinomaiseksi aihevalinnaksi. Tutkimusaiheen ajankohtaisuus ja tutkimuksen tarkoitus mahdollisti täten korkealaatuisen aineiston laatimisen.

Suhde tutkijan ja haastateltavien välillä oli asiallinen. Haastattelutilanteet olivat luonnollisia, sillä osallistujat olivat kiinnostuneita samasta aiheesta. Lisäksi haastatteluun oli valmistauduttu hyvin, jotta haastateltavien mielipiteet ja vastaukset olivat keskiössä.

Lisäkysymykset vastauksista, syventävät aineistoa ja vähentävän väärrien tulkintojen riskiä. Hirsjärven mukaan (2009) tutkimusaineiston luotettavuutta lisää se, että tutkijoita on useampi kuin yksi. Vaikka toteutin tämän tutkimus yksin, lisää luotettavuutta aktiivinen yhteistyö kahden eri ohjaajan kanssa, joiden kanssa työn arviointi ja oma reflektointi on ollut kattavaa. Myös tarkka sisällönanalyysin eteneminen sen tarkka raportointi tulososiossa lisäävät tutkimuksen luotettavuuden arvoa. Tulosten raportoinnista voi havaita selkeitä yhtäläisyyksiä tuloksissa ja teoriaosuudessa. Lisäksi voin todeta, että tutkimustuloksilla saatiin vastauksia tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen toistettavuus ja erityisesti samojen mittaustulosten saamista kuvaa termi reliäabelius. Tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitujen kysymysten asettelun takia täysin samoihin vastauksiin pääsemistä ei voi pitää täysin toistettavana. Haastattelut toteutuvat siinä hetkessä ja tutkimusaineistoa analysoidessa tutkijalla on tarkka tieto ja konteksti, johon kysymykset kiinnittyvät. Tämän tutkimuksen luotettavuutta edistää spesifisti kuvailtu eteneminen, kohdejoukon kuvailu, sisällönanalyysin tarkka laadinta redusoinnin ja klusteroinnin kautta, jossa esimerkein on avattu analyysiprosessia pelkistetystä ilmaisusta pääluokkaan. (Hirsjärvi ym., 1997, 231–232; Ruusuvoori, Nikander, & Hyvärinen, 2010.)

9 Pohdintaa

Tämän tutkimuksen kohteena oli varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen muutoksen myötä muuttunut varhaiskasvatuksen johtajuus. Tutkimustehtävä tutkimustehtävänä on tarkastella opetus- ja kasvatusalan ja erityisesti varhaiskasvatuksen johtamiseen kohdistuvia työn vaatimuksia sekä niihin liittyviä muutoksia historiasta nykyhetkeen. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus oli luoda uutuusarvoista teoriatietoa aiheesta, joka on tämän hetken yhteiskunnassamme erittäin ajankohtainen. Tuloksilla oli tarkoitus luoda teoriatietoa, jota tarkastelemalla pystymme ennakoimaan ja vastaamaan tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen johtajuuden osaamistarpeisiin entistä tehokkaammin esimerkiksi koulutuksen ja sen sisältöpainotusten osalta.

Historian tarkastelu muutoksen näkökulmasta ei tuottanut uusia oivalluksia. Muutokset kumpusivat varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tehtävän muutoksesta, joka käynnisti uusien termien, uuden hallinnonalan, uuden lain, uuden ohjaavan perusteasiakirjan sekä uuden painotuksen varhaiskasvatuksesta lapsen kasvun ja oppimisen oikeutena. Historia vaikuttaa tämän hetken varhaiskasvatuksen arkeen näkyvästi. Johtajat ovat kovan paineen alla muuttamassa henkilöstön asenteita vanhoista ajatusmalleista uuden tutkimustiedon kanssa ajan tasalle. Tulevaisuuden johtajuuden tuloksista kumpuaa positiivinen toiveikkuus ja mahdollisuuden kulttuuri. Johtajan työn merkitys on kiistatta varhaiskasvatuksen tulevaisuuden laatuavain ja kehityksen mahdollistaja. Yksin johtaja ei tähän pysty suurissa organisaatioissa, mutta yhteisön avulla sekä myönteisellä avoimella asenteella johtajuus mahdollistaa yhteiskunnallisesti tasa-arvoisen ja inklusiivisen pohjan suomalaisille lapsille.

Vaikka johtajuuden roolia on nykytutkimuksen mukaan suunnattu yhden johtajan johtajuudesta kohti yhteisön yhteistä jaetun pedagogiikan johtamiskulttuuria, korostuu tutkimustuloksissa silti yksikön vastaavan johtajan rooli ja hänen johtamisosaamisensa vaikutus varhaiskasvatuksen laatuun. Tämä herättää itseni pohtimaan, että mikäli johtajan ammattitaito ohjaa aavemaisesti työyhteisöä työyhteisön itse itseään johtaen, olemmeko tarpeeksi kriittisiä siitä, kuka yksiköitämme johtaa? Johtajuuden koulutusta tarjotaan enenevästi, mutta miten voimme varmistaa osaamisen tason? Mahdollisesti Karvin digitaalinen laadunhallinnan arviointityökalu on ensiaskel, jolla johtajat pääsevät

reflektoimaan systemaattisesti myös omaa osaamistaan siten, että tulokset tehdään myös näkyväksi (Vlasov, 2018, 40).

Koska johtajan työ on vaativaa ja vaikutusmahdollisuudet ovat vaarallisen kiehtovat, tulee johtajuuden houkuttelevuutta lisätä. Tarvitsemme koulutetut henkilöt kehittämään Suomen varhaiskasvatuksen laatua. Tällä hetkellä varhaiskasvatuslaissa (540/2018) päiväkodin johtajan pätevyyden määrittelyssä mainitaan yhtenä riittävä johtamisosaaminen. Tulisiko meidän todella vaatia ja määrittää tämä johtajuustaidon taso ja osaamisesta palkita johtajat vastuuta vastaavalla palkalla. Työkulttuuri on muuttunut ja työntekijät ovat kriittisempiä omista oikeuksistaan työhön liittyen. Myös työstä maksettu vastine, palkka on yksi merkittävä kilpailu- ja houkuttelevuustekijä, joka vaatii sekä valtakunnallista, että paikallista huomiointia. Tuloksien korostaessa koulutuksen merkitystä, on nyt ainoa ja oikea aika reagoida. Myös kappaleen alussa mainitsevani vaarallisen kiehtova johtajuus tulisi hyödyntää johtajien markkinoinnissa, rekrytoinnissa ja koulutukseen motivoinnissa: ”Ammattina varhaiskasvatuksen johtaja – kouluttaudu ja vaikuta yhteiskunnallisesti. edistäen tasa-arvoa ja kestävää kehitystä.” Tutkimuksen toteuttamisen myötä koen johtajuuden haastavana, moninaisena, alati muuttuvana, tiimityöskentelynä, itsensä haastamisen mahdollistajana sekä teemana, josta monet ovat tässä hetkessä kiinnostuneet.

Vahvana jatkotutkimusaiheena näen syventymisen saman tutkimuksen äärelle hyödyntäen alkuperäistä ideaa Delfoi -menetelmän käyttämisestä. Alkuperäisen idean jatkaminen mahdollistaisi tiedon syventymisen, kun tutkimukseen osallistuvat henkilöt pääsevät kommentoimat analysoitua aineistoa. Kommentoinnilla pystyy varmistamaan, että vastaukset ovat ymmärretty täysin oikein. Lisäksi aineiston kommentointi mahdollistaisi uusien mielipiteiden nousun, kun asiantuntijat kommentoisivat toistensa vastauksia. Delfoi -menetelmässä voisi tutkimuskysymyksiä tarkastella myös ryhmittelemällä haastateltavia eri taustojen mukaan. Jakoperusteena voitaisiin käyttää johtajien eri koulutustaustoja tai työkokemusvuosia. Jo kerätty laaja aineisto mahdollistaisi myös aineiston tarkastelun ilman tässä tutkimuksessa tehtyä rajausta. Kansallisella tasolla kannustan tutkimustulosten pohjalla tutkimaan johtajien substanssiosaamista.

”Välillä munkin työssäni turhauttaa tosi paljon, että asiat etenee hitaasti tai välillä ne ei ei etene ollenkaan. Mutta sitten taas pienen pienillä baby stepsseillä mennään. Minusta se on niinku tosi ihanaa. Ihana nähdä, että kyllä tästä hyvä tulee! Ja johtajalla pitää olla aikamoinen sisu -- kyllä siinä on tosi paljon haasteita

ja paljon mahdollisuuksia muokata tulevaisuudesta paljon paljon paljon parempi.”
(H2)

Tämän tutkimuksen avulla voidaan osoittaa, että johtaja tarvitsee johtajuustoimintansa tueksi ajankohtaista tieteellistä tutkimusta, joka kehittyy rinnatusten yhteiskunnan muutosten kanssa. Tutkimusperustainen johtaminen mahdollistaa tasa-arvoisemman tulevaisuuden jokaiselle lapselle ja vahvistaa varhaiskasvatuksen asemaa osana suomalaista koulutusjärjestelmää. Suomalaiseen koulutusjärjestelmään kuuluva laadukas varhaiskasvatus on jokaisen lapsen oikeus, jonka laadun mahdollistaa vahvan johtajuusosaamisen omaava ja ammattitaitoinen varhaiskasvatuksen johtaja.

Lähteet

- Aaltonen, I. (2020) Etäpedagogiikka esiopetuksen päättöharjoittelussa. "Yhteiskunnan poikkeusolojen pakottamana, uuden innovaation luomisen ja opettajankoulutuksen kehittämisen äärellä."
- Alila, K. & Ukkonen-Mikkola, T. (2018). Käsiteanalyysistä varhaiskasvatuksen pedagogiikan määrittelyyn, *Kasvatus* 49 (1), 75–81.
- Douglass, A.L. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. Haettu 12.03.2023 osoitteesta <https://one.oecd.org/document/EDU/WKP%282019%2919/En/pdf>
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere University Press.
- Fonsén, E. & Chydenius, H. (2020). *Varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla. Esseitä Helsingin yliopiston kasvatus- ja opetusalan johtamisen perusopinnojen kurssilta keväällä 2020*. Haettu 16.01.2023 osoitteesta https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/160484132/Esseita_varhaiskasvatuksen_johtajuudesta.pdf
- Fonsén, E, Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T, Hotulainen, R & Kallioniemi, A (2022), *Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä johtamisosaamisesta ja sen kehittämistarpeista, Työelämän tutkimus*, Vuosikerta. 20, Nro 1, Sivut 90–117. Haettu 13.01.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M. & Reunamo, J. (2022), Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education, *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 50, no. 6, 1741143220962105 , pp. 979-994. Haettu osoitteesta 13.01.2023 <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>
- Elina Fonsén, & Marja-Liisa Keski-Rauska. (2019). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16(3).

- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M.-L. 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus* 16 (3), 185–200.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E.
- Fonsén, E. & Ukkonen-Mikkola, T. 2019. Early Childhood Education Teachers' Professional Development towards Pedagogical Leadership. *Educational Research*, 61(2), 181-196. Haettu 8.2.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1600377>
- Gronn, P. (2008), "The future of distributed leadership", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 No. 2, pp. 141-158. Haettu osoitteesta 28.3.2023 <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Hakala, Eskola, J., Vastamäki, J., Siekkinen, K., Åhlberg, M. K., Ropo, E., Grönfors, M., Aarnos, E., Saarela-Kinnunen, M., Saloviita, T., Heikkinen, H. L. T., Niikko, A., Syrjälä, L., Aaltola, J., & Valli, R. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. virikkeitä aloittelevalle tutkijalle / I, Metodien valinta ja aineiston keruu (3. uud. ja täyd. p.). PS-kustannus.
- Hallintolaki (434/2003) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434> Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2020-2021>
- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(1), 2-18. Haettu osoitteesta 17.6.2022 <https://journal.fi/jecer/article/view/114048>
- Hard, L., Press, F., & Gibson, M. (2013). 'Doing' Social Justice in Early Childhood: The Potential of Leadership. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 14(4), 324–334. <https://doi.org/10.2304/ciec.2013.14.4.324>
- Heikka, J. (2014). Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 1908.

- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2016). Investigating teacher leadership in ECE centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 289-309.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hjelt, H., & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 97.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 213–233.
- Hsieh H-F, Shannon SE. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 2005;15(9):1277–1288.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori, Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Günther, Hasanen, & Juhila, 2020
Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Haettu 12.06.2022 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Karila Kirsti A. K. (2021). Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021–2030: *Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisfoorumi*. Opetus- ja Kulttuuriministeriö.
- Karila, K., Kinos, J., Niiranen, P., & Virtanen, J. (2003). Varhaiskasvatuksen muotoutuminen lastentarhaopettajankoulutuksen opetussuunnitelmissa. *Kasvatus*, ss. 115–129.
- Keski-Rauska, M., Fonsén, E., Aronen, K., & Riekkola, A. (2016). Research on a joint leadership model for early childhood education in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 310-328.

- Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S & Smeds-Nylund, A-S. (toim.) 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 21.06.2022.]
- Karila, K., Kinos, J., Niiranen, P., & Virtanen, J. (2003). Varhaiskasvatuksen muotoutuminen lastentarhaopettajankoulutuksen opetussuunnitelmissa. *Kasvatus*, ss. 115–129.
- Laakso, P., Pihlaja, P. & Laakkonen, E. (2020), ' Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa ', Journal of Early Childhood Education Research, Vuosikerta. 9, Nro 2 , Sivut 373-398 . < <https://jecer.org/inklusiivisen-pedagogiikan-johtaminen-varhaiskasvatuksessa/> >
- Lahtero, T. J., & Kuusilehto-Awale, L. (2015). Possibility to Engage in Pedagogical Leadership as Experienced by Finnish Newly Appointed Principals. *American Journal of Educational Research*.
- Laine, P., & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Nivala, V. & Hujala, E. (2002) Leadership in early childhood education – Cross-cultural perspectives. Acta Universitatis Ouluensis. E 57. Oulu: University Press.
- OECD (2022), "Finland's Right to Learn Programme: Achieving equity and quality in education", OECD Education Policy Perspectives, No. 61, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/65eff23e-en>. [Viitattu 29.3.2023]

- OKM (2016) Opettajankoulutuksen kehittämisohjelma. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. [https://minedu.fi/documents/1410845/4583171/Opettajan koulutuksen+kehitt%C3%A4misohjelma+%2813.10.2016%29/50c36e4b-7aff4a0b-8b36-0199f1ebe7e8/](https://minedu.fi/documents/1410845/4583171/Opettajan_koulutuksen+kehitt%C3%A4misohjelma+%2813.10.2016%29/50c36e4b-7aff4a0b-8b36-0199f1ebe7e8/)
- Onnismaa, E.-L. (2001). Varhaiskasvatus ja -lapsuus lainsäädäntödiskurssissa. *Kasvatus* (4), ss. 355–365.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2022). *Opettajankoulutuksen kehittämisohjelma 2022–2026*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164087>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019), Varhaiskasvatuksen tulevaisuuskuvat 2040, haettu 26.4.2021 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161799/OKM_2019_30_Varhaiskasvatuksen_tulevaisuuskuvat_2040.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2021), Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021–2030, haettu 26.4.2021 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162662/OKM_2021_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parrila, S. & Fonsen, E. (2016). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pihlainen, V., Kivinen, T., & Lammintakanen, J. (2016). Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. *Hallinnon Tutkimus*, 5.
- Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen, M.-K., Gammelgård, L., Hjelt, H. (2019). Varhaiskasvatuksen laatu arjessa varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja (s. 427–442). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Soukainen, U. (2015) Johtajan jäljillä, haettu 26.4.2021 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J. Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. (2021). ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” – Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Arviointiraportti. Julkaisuja 23:2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote. Julkaisuaikajankohta 19.1.2023 14.36. Haettu 8.2.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/velvoite-laatia-tasa-arvosuunnitelma-laajenee-varhaiskasvatukseen>
- Strehmel, P, Heikka, J., Hujala, E., Rodd, J. & Waniganayake, M. 2019. Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia, nro 56. Helsingin yliopisto. Soveltuvin osin.
- TENK. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje (2019). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Haettu 7.4.2023 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tolmala, A., Koponen, J., Hämäläinen, M., Korhonen, S., Koskinen, M., Asikainen, N., & Kangasniemi, M. (2019). Asiantuntijoiden näkemyksiä työn uusjaosta tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla – Delfoi-tutkimus. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 56(1).

Valtioneuvosto (2019) Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 6.6.2019.

Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23. Helsinki: Valtioneuvosto.

Varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamistyöryhmän alainen valmisteluryhmä & Finland.

Undervisnings- och kulturministeriet. Utbildningspolitiska avdelningen.

(2014). Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat: Taustaineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevan työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Koulutuspolitiikan osasto = Undervisnings- och kulturministeriet, Utbildningspolitiska avdelningen.

Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. 2004. Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. Findings from a Systematic Review. Educational Management, Administration & Leadership, 32, 4, 439-457. Haettu 6.4.2023 osoitteesta

https://www.researchgate.net/profile/Christine_Wise/publication/238433599_Variabilities_and_Dualities_in_Distributed_LeadershipFindings_from_a_Systematic_Literature_Review/links/560a768908ae4d86bb138f94/Variabilities-and-Dualities-in-Distributed-LeadershipFindings-from-a-Systematic-Literature-Review.pdf.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Kerro kuka olet ja mikä on yhteytesi varhaiskasvatukseen?
2. Miten kuvailisit varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytilaa?
3. Voitko kuvailla omin sanoin, millainen on hyvä johtaja?
4. Millaista johtajuutta kentällä on?
5. Miten kuvailisit johtajuuden muuttuneen varhaiskasvatuksen historiassa?
→ Miten osaaminen on muuttunut?
6. Millaisia ajatuksia sinulle herää teemasta varhaiskasvatuksen professio?
7. Voitko kuvailla mahdolliset tulevaisuuden kehityssuunnat?
8. Miten koulutuksen tulisi huomioida varhaiskasvatuksen johtajuus?
9. Kuvitellaan tulevaisuutta. Kuvaile, millaista varhaiskasvatuksen johtajuus on vuonna 2040.

Millaista osaamista tarvitaan?

→ Työhön vaikuttavat tekijät.

Liite 2. Tutkimukseen osallistumisen halukkuuden ilmoittaminen



8.4.2021

Hei

Olen Iida Aaltonen kasvatustieteen (varhaiskasvatuksen) maisteriohjelman opiskelija Turun Yliopistosta ja etsin pro gradu- tutkielmaani asiantuntijaraatia.

Tutkielmani on tulevaisuustutkimus varhaiskasvatuksen johtajuudesta, jossa tavoitteena on selvittää, millaista johtajuutta tulevaisuudessa tarvitaan. Tutkimuksen alakysymyksissä pohditaan, millaisia sisältöjä opettajankoulutuslaitoksen opetussuunnitelmissa tarvitaan sekä tarkastellaan tämän hetken opetussuunnitelmia tutkimustulosten pohjalta.

Tutkimus toteutetaan Delfoi-menetelmällä, jossa tutkimusaineisto kerätään asiantuntijahaastattelukierroksilla. Kierrosten välissä haastatteluaineistoista tehdään anonyymi koonti, johon kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus kommentoida. Aineistot kerätään videoimalla haastattelu Zoom-videokommunikointi-ohjelman avulla sekä virtuaalisella kyselyaineistolla Webropol- työkalua hyödyntäen. Haastattelu toteutetaan touko-kesäkuussa, johon on hyvä varata aikaa yksi tunti. Kommentointi ensimmäiseen kierrokseen sekä Webropol-kyselykaavake toteutetaan syys-lokakuun aikana.

Olisiko sinulla kiinnostusta ja mahdollisuutta osallistua tutkimukseeni ja täten kehittää alaa yhdessä? Mikäli aikataulut ovat haasteelliset, mutta olet silti kiinnostunut, ilmoitathan tämänkin minulle.

Ilmoita sähköisesti perjantaihin 16.4.2021 mennessä, mikäli olet halukas osallistumaan tutkimukseen. Lähetän tässä tapauksessa lisätietoja, tutkimukseen osallistumisen suostumuslomakkeen sekä tietosuojailmoituksen.

Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Iida Aaltonen

040-7181131

iamaal@utu.fi

Kasvatustieteen (varhaiskasvatuksen) maisteriohjelman opiskelija
Turun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Rauman kampus

Liite 3. Suostumuslomake tieteelliseen tutkimukseen

23.04.2021

Turun yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos

SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen ”Tulevaisuustutkimus varhaiskasvatuksen johtajuudesta – millaista johtajuutta tulevaisuudessa tarvitaan?”. Tutkimus toteutetaan Delfoi menetelmällä, jossa tutkimusaineisto kerätään asiantuntijahaastattelukierroksilla. Kierrosten välissä haastatteluaineistoista tehdään anonymi koonti, johon kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus kommentoida. Aineistot kerätään videoimalla haastattelu Zoom- videokommunikointiohjelman avulla sekä virtuaalisella kyselyaineistolla Webropol- työkalua hyödyntäen. Haastattelu toteutetaan touko-kesäkuun aikana. Kommentointi ensimmäiseen kierrokseen sekä Webropol-kyselykaavake toteutetaan syys-lokakuun aikana.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen tutustunut tietosuojailmoituksessa kerrottuihin rekisteröidyn oikeuksiin ja rajoituksiin ja hyväksyn tietojeni käytön tietosuojailmoituksessa kuvattuun tutkimukseen.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi sekä annan luvan edellä kerrottuihin asioihin.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu

Vastaanottajan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Alkuperäinen allekirjoitettu asiakirja jää tutkimuksen rekisterinpitäjän arkistoon ja kopio annetaan tutkittavalle. Suostumusta säilytetään tietoturvallisesti niin kauan kuin aineisto on tunnistellisessa muodossa. Jos aineisto anonymisoidaan tai hävitetään suostumusta ei tarvitse enää säilyttää.

Liite 4. EU:n yleinen tietosuoja-asetus



EU:n yleinen tietosuoja-asetus

artiklat 13 ja 14

Laatimispvm: 23.4.2020

1. Rekisterin nimi	Tulevaisuustutkimus varhaiskasvatuksen johtajuudesta – Millaista johtajuutta tulevaisuudessa tarvitaan?
2. Rekisterinpitäjä	lida Aaltonen +358 40 7181131 iamaal@utu.fi Turun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Rauman kampus, Seminaarinkatu 1, 26100 Rauma
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	lida Aaltonen +358 40 7181131 iamaal@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	lida Aaltonen +358 40 7181131 iamaal@utu.fi Inkeri Ruokonen inkeri.ruokonen@utu.fi
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena on tutkimusaineiston kerääminen kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaa, mahdollisia jatkotutkimuksia ja tieteellisiä julkaisuja sekä opetustoimintaa varten. Tutkimuksen aineisto kerätään videoimalla haastattelu Zoom videokommunikointiohjelman avulla sekä virtuaalisella kyselyaineistolla Webropol -työkalua hyödyntäen. Kerätty aineisto tallennetaan Turun yliopiston ylläpitämälle tietoturvalliselle Seafire-pilvitalennuspalvelulle, jonne vain rekisterinpitäjällä on pääsy. Tutkimusluvan antaneella on oikeus milloin tahansa lopettaa tutkimukseen osallistuminen ilmoittamalla siitä tutkimuksen tekijälle. Tällöin haastattelu- ja kyselyaineisto sekä rekisteritiedot tuhoetaan.
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Tutkimusaineistoa varten tutkimusluvan antaneelta kerätään nimi- ja yhteystiedot. Tutkimuksen raportointivaiheessa henkilötiedot anonymisoidaan.
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Rekisterinpitäjä voi luovuttaa henkilötietoja ainoastaan muille tutkimukseen tai tieteelliseen julkaisuun osallistuville henkilöille.

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Tiedot hävitetään viimeistään vuoden 2030 loppuun mennessä. Säilyttämisaika päättyttyä Turun yliopiston verkkolevylle tallennetut tutkimusmateriaalit hävitetään tietoturvalisesti.
10. Rekisteröidyn oikeudet	Tutkimusluvan antaneella on oikeus pyytää ja tarkistaa rekisterinpitäjältä tutkimusmateriaalinsa missä tahansa tutkimusvaiheessa vuoden 2030 loppuun asti. Tutkimusluvan antaneella on oikeus oikaista ja poistaa itseään koskevaa tutkimusmateriaalia sekä milloin tahansa lopettaa tutkimukseen osallistuminen ilmoittamalla siitä tutkimuksen tekijälle. Tällöin tutkittavaa koskeva aineisto ja rekisteritiedot tuhoetaan. Muutosten tekeminen edellyttää yhteydenottoa rekisterinpitäjään sähköpostitse.
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Tutkimusluvan antanut luovuttavaa nimitietonsa suostumuslomakkeessa tutkimusmateriaaliksi. Yhteydenpitotapana toimii sähköposti.
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Rekisterinpitäjä voi luovuttaa tutkimusaineistoa ainoastaan muille tutkimukseen tai tieteelliseen julkaisuun osallistuville henkilöille. Rekisteri ei sisällä automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Liite 5. Tutkimusinfo

23.04.2021



Hei

Alkuun suuri kiitos siitä, että olet alustavasti lupautunut tutkimukseni asiantuntijaraatiin.

Tästä sähköpostista löydät liitteinä tietosuojailmoituksen ja suostumuslomakkeen tieteelliseen tutkimukseen sekä linkin, josta voit varata ajan haastatteluun.

Tutustuthan ensin tietosuojailmoitukseen ja tämän luettuasi vahvistat osallistumisesi allekirjoittamalla suostumuslomakkeen. Tiedosto löytyy pdf- ja Word-muodoissa, mahdollistaen lomakkeen tulostuksen ja skannauksen tai sähköisen allekirjoittamisen. **Valmis suostumuslomake lähetetään osoitteeseen iamaal@utu.fi siten, että lomake on minulla viimeistään kaksi vuorokautta ennen haastattelua.**

Alla olevasta linkistä voit varata ajan haastatteluun. Mikäli listalta ei löydy sopivaa ajankohtaa, olethan yhteydessä minuun haastatteluajan löytämiseksi.

Linkki varauskalenteriin:

https://doodle.com/poll/auqn2xc67nwbb49i?utm_source=poll&utm_medium=link

Valitessasi ajan, järjestelmä ei valitettavasti lähetä sinulle tästä vahvistusta. Kirjaa aika siis itsellesi ylös. Olen itse myöhemmin yhteydessä muistuttaen haastattelun ajankohdasta samalla jakaen linkin haastatteluun.

Mikäli sinulla esiintyy lisäkysymyksiä tutkimukseen liittyen, olethan yhteydessä minuun.

Ystävällisin terveisin

Iida Aaltonen

040-7181131

iamaal@utu.fi

Kasvatustieteen (varhaiskasvatuksen) maisteriohjelman opiskelija

Turun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Rauman kampus