

# **Päiväkodin laatutyön johtaminen**

Liedon kaupungin päiväkodinjohdajien ja tiimivastaavien näkökulmia laatutyönjohtamiseen

Kasvatustieteen  
pro gradu -tutkielma

Laatijat:  
Vilma Virta  
Reija Helenius

30.5.2024  
Turku

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

**Oppiaine:** Kasvatustiede

**Tekijät:** Vilma Virta, Reija Helenius

**Otsikko:** Päiväkodin laatutyön johtaminen – Liedon kaupungin päiväkodin johtajien ja tiimivastaavien näkökulmia laatutyön johtamiseen

**Ohjaaja:** Professori Sara Sintonen

**Sivumäärä:** 63 sivua

**Päivämäärä:** 30.5.2024

Tämän tutkimuksen kohteena on Liedon kaupungin varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen ja päiväkodin laatutyön johtaminen. Arviointi pohjautuu Karvin laatimiin laadun prosessitekkijöiden indikaattoreihin. Laatutyön johtamista tarkastellaan päiväkodin johtajien ja tiimivastaavien näkökulmasta. Liedon kaupungissa laatutyötä on tehty suunnitelmallisesti kehittävän arvioinnin menetelmän mukaisesti neljän vuoden ajan.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajien ja tiimivastaavien haastattelujen perusteella, miten laatutyön johtaminen pedagogisen toiminnan prosessissa toteutuu sekä minkälaisia laadun kehittämistyön käytäntöjä, työtapoja ja -menetelmiä laatutyön johtamisessa käytetään. Tutkimuksen viitekehystenä on pedagoginen johtaminen ja jaettu johtaminen sekä varhaiskasvatuksen laadunhallinnan kehittäminen.

Tutkimuksessa on käytetty lähestymistapana kvalitatiivista tutkimusotetta ja tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna Liedon kaupungin päiväkodin johtajille ja tiimivastaaville. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimusaineiston analyysistä muodostuivat kolme pääteemaa, joita ovat jaettu johtajuus kehittämistyön tukena, osallisuutta tukevan toimintakulttuurin tukeminen kehittämistyössä ja kehittämistyön vahvistaminen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että laatutyön johtamista tukevat selkeät johtajuusrakenteet ja erityisesti strukturoidut palaverikäytännöt. Esiin nousivat myös sekä päiväkodin johtajilla, että tiimivastaavilla vertaistuen merkitys laatutyön johtamisessa. Tutkimustuloksista nousi myös jaetun johtajuuden eri tasoilla toteutuminen laatutyön johtamista edistävänä tekijänä.

**Avainsanat:** varhaiskasvatus, laadunhallinta, jaettu johtaminen, pedagoginen johtaminen, kehittävä arviointi

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Päiväkodin johtajuus.....</b>	<b>7</b>
2.1	Pedagoginen johtaminen.....	7
2.2	Jaettu johtajuus .....	10
2.3	Tiimivastaava oman tiiminsä pedagogisena johtajana.....	11
<b>3</b>	<b>Varhaiskasvatuksen laadunhallinta .....</b>	<b>14</b>
3.1	Laatu käsitteenä.....	15
3.2	Kehittäminen käsitteenä .....	16
3.3	Arviointi osana laadunhallintaa .....	18
3.4	Kehittävä arviointi varhaiskasvatuksessa .....	21
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>24</b>
4.1	Liedon kaupungin varhaiskasvatuksen laadunhallinnan käytäntö.....	24
4.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	25
4.3	Tutkimusmenetelmä .....	25
4.4	Aineiston keruu puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna .....	27
4.5	Tutkimuksen aikataulu ja haastattelujen toteutus .....	28
<b>5</b>	<b>Aineiston analyysi.....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen tulokset.....</b>	<b>35</b>
6.1	Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena päiväkodin johtajien näkökulmasta 35	
6.2	Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena tiimivastaavien näkökulmasta .....	37
6.3	Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena pääteeman yhteenveto.....	39
6.4	Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri päiväkodin johtajien näkökulmasta .....	39
6.5	Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri tiimivastaavien näkökulmasta .....	41
6.6	Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri pääteeman yhteenveto .....	43
6.7	Kehittämistyön vahvistaminen päiväkodin johtajien näkökulmasta.....	43
6.8	Kehittämistyön vahvistaminen tiimivastaavien näkökulmasta .....	45

6.9	Kehittämistyön vahvistaminen pääteeman yhteenveto .....	46
7	Johtopäätökset.....	47
7.1	Tutkimustulosten johtopäätökset.....	47
7.2	Pohdintaa ja kehittämissuhteita .....	50
7.3	Tutkimustulosten luotettavuus ja eettisyys .....	51
	Lähteet .....	54
	Liitteet .....	58
	Liite 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.....	58
	Liite 2. Päiväkodin johtajien pääteemat, yläluokat ja alaluokat .....	59
	Liite 3. Tiimivastaavien pääteemat, yläluokat ja alaluokat .....	60
	Liite 4. Haastattelukysymykset .....	61
	Liite 5. Haastattelukutsu .....	62
	Liite 6. Tutkimuslupa-anomus.....	63

# 1 Johdanto

Tutkimuksemme on tehty Liedon kaupungin varhaiskasvatuksen laadun kehittämistyön johtamisesta jaetun johtamisen näkökulmasta haastattelemalla päiväkodin johtajia ja tiimivastaavia. Liedon kaupungin varhaiskasvatuksessa on toteutettu kehittävän arvioinnin mukaista laadun hallinnan ja kehittämisen mallia neljä vuotta, keskittyen laadun arvioinnin toteutumiseen. Tutkimuksen aihe nousi tarpeesta tarkastella laadun kehittämisprosessin toteutumista.

Tutkimuksemme tarkoitus on selvittää päiväkodinjohtajien ja tiimivastaavien haastattelujen perusteella, miten laatutyön johtaminen pedagogisen toiminnan kehittämisen prosessissa toteutuu.

- 1) Miten päiväkodin johtajan ja tiimivastaavan jaettu johtajuus toteutuu pedagogisen toiminnan laadun kehittämistyössä?
- 2) Miten laadun kehittämisprosessin toteutumista tuetaan yksiköissä pedagogisen toiminnan tasolla?

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista. Pedagogiikan johtaminen vaatii varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista sekä arviointia ja kehittämistä. Johtajan tehtävä on luoda rakenteita osallistavaan ammatilliseen keskustelukulttuuriin sekä rohkaista ja tukea työyhteisöä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022, 32–33.) Laadunarviointi ja siihen pohjautuva kehittämistyö toimivat pedagogisen johtamisen keskeisenä strategiana (Hujala & Fonsén 2017, 324).

Laadukkaalla varhaiskasvatuksella on myönteinen vaikutus varhaiskasvatuspalveluja käyttäviin lapsiin ja heidän perheisiinsä ja sitä kautta laajemmin koko yhteiskuntaan. Varhaiskasvatuksen arjessa vuorovaikutuksessa toisten lasten kanssa ja varhaiskasvatuksen aikuisten kanssa hyvässä oppimisympäristössä lapsi kokee merkityksellisiä oppimiskokemuksia, jotka vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa. Varhaiskasvatukseen osallistumisen on voitu osoittaa vaikuttavan myönteisesti lasten kognitiiviseen ja sosiaaliseen kehitykseen. Siksi varhaiskasvatuksen laatutyö, joka

sisältää laadunhallinnan, laadun arvioinnin ja kehittämisen, on merkityksellistä.  
(Karila 2016, 6.)

## 2 Päiväkodin johtajuus

Fonsén ja kumppanit (2021, 67) ovat todenneet varhaiskasvatuksessa johtajuutta tukevia seikkoja olevan selkeät johtajuusrakenteet ja määritellyt vastuut sekä työnkuvan ja työtehtävien määrittely. Johtajat tarvitsevat jatkuvaa koulutusta, sillä tehtävä vaatii tietoon perustuvaa osaamista eli johtajalla olevan tiedon tulisi olla ajantasaista ja kasvatustieteisiin perustuvaa. Johtajan osaamisen ylläpitämisen tavoin myös varhaiskasvatuksen opettajien osaamista tulee kehittää. Tämä tarkoittaa myös opettajan koulutuksen jatkuvaa uudelleen tarkastelua. Opettajan ja johtajan roolit suhteessa johtajuuteen vaativat myös jatkuvaa tarkastelua, jotta johtamisen työskentelytavat ovat työyhteisössä selkeät. Toimiva työyhteisö vaatii selkeät johtamisen roolit sekä perustehtävän määrittämisen.

Varhaiskasvatuksen johtajien työnkuva on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Muutoksia on tullut erityisesti vastuiden moninaisuuteen ja johtamissisältöihin. Työnkuvan muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että hallinnollisten tehtävien painopiste on kasvanut ja tämä on vaikuttanut laadukkaaseen pedagogiseen johtamiseen negatiivisesti. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta on huolissaan siitä, että kunnissa resursoidaan liian vähän johtamiseen sekä kunnissa myös osaaminen on liian vähäistä. Kuntien tulisi panostaa oman organisaationsa sisäiseen kehittämiseen. Selkeät ja toimivat rakenteet sekä pedagogiseen johtajuuteen ja henkilöstö johtamiseen saatava tuki mahdollistaisivat kehittävän ja laadukkaan johtamisen. (Fonsén & Parrila 2016, 21.)

Vastuu varhaiskasvatuksen laadun kehittämisestä ja arvioinnista on jäänyt enemmän päiväkodin johtajien omalle vastuulle. Tämä mahdollistaa myös sen, että suunnitelmallinen laatutyö jää tekemättä. Johtajat kokevat edelleen, että heidän tärkein tehtävänsä on johtaa pedagogiikkaa, jolle tulisi jäädä tarpeeksi aikaa, ja jonka johtamiseen tulisi saada tarvittava tuki. (Fonsén & Parrila 2016, 18.)

### 2.1 Pedagoginen johtaminen

“Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa pedagogiikka perustuu määriteltyyn arvoperustaan, käsitykseen lapsesta, lapsuudesta sekä oppimisesta. Pedagogiikalla tarkoitetaan monitieteiseen, erityisesti kasvatustieteelliseen ja varhaiskasvatustieteelliseen

tietoon perustuvaa, ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteuttamiseksi.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022, 24.)

Varhaiskasvatustyön ydintarkoituksena on lapsen oikeus varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatus on määritelty lapsen suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi kasvatukseen, opetukseen ja hoivan kokonaisuudeksi, jossa tulee painottaa pedagogiikkaa. Varhaiskasvatukseen tulee taata lapselle edellytykset kasvuun, oppimiseen ja hyvinvointiin. (Varhaiskasvatustilaki 540/2018, 2§, 3§.)

Pedagogisen johtamisen tulee perustua varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja varhaiskasvatustilakiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden noudattaminen on valtakunnallinen ja oikeudellisesti velvoittava määräys. Asiakirjan tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä sekä varmistaa laadukas ja yhdenvertainen varhaiskasvatus Suomessa (Koivula 2022, 101).

Ohjaavien asiakirjojen perusteella pedagogista johtamista suunnataan varhaiskasvatukseen arvopohjan, ohjaavan lainsäädännön ja tavoitteiden mukaisesti. Pedagogisen johtamisen toteutumisen lähtökijänä on selkeä perusta varhaiskasvatustyölle. Yksikön työtä ohjaavien pedagogisten periaatteiden luomiseen tarvitaan johdettua arvokeskustelua. Työyhteisössä tulee olla yhtenäinen käsitys varhaiskasvatukseen arvoperustasta, varhaiskasvatukseen tarkoituksesta ja tavoitteesta. (Parrila & Fonsén 2016, 78.)

Yksiköiden pedagogisiin käytäntöihin ja pedagogisen johtamisen suuntaamiseen vaikuttavat jokaisen ammattilaisen koulutustausta, omat kokemukset kasvatuksesta, kasvatustalouden muutosten mukana pysyminen sekä organisaatioihin juurtuneet toimintamallit ja toimintakulttuuri. Yksiköissä onkin tärkeää käydä yhteistä keskustelua siitä, millaisiin periaatteisiin pedagogiikkamme perustuu sekä millaiset arvot ohjaavat toimintaamme. (Parrila & Fonsén 2016, 80.)

Varhaiskasvatusta johtavien esihenkilöiden tulee kehittää toimintakulttuuria ja luoda puitteet sen kehittämiseksi sekä arvioinnille. Päiväkodin johtaja vastaa tämän

toteutumisesta omassa yksikössään. Toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka sisältää muun muassa arvot ja periaatteet sekä johtajuuskäytännöt. Toimintakulttuuria ohjaavat tiedostetut seikat, mutta sen kehitykseen ja muovautumiseen vaikuttavat myös tiedostamattomat asiat. Myös työyhteisön kaikilla jäsenillä on vaikutus toimintakulttuurin muodostumiseen. Toimintakulttuurilla on vaikutus varhaiskasvatuksen laatuun sekä tavoitteiden toteutumiseen. (Varhaiskasvatussuunnitelma, 2022, 32.)

Johtamisella on keskeinen vaikutus varhaiskasvatuksen tavoitteita tukevan toimintakulttuurin muodostumiselle. Tämä edellyttää tavoitteellista ja suunnitelmallista pedagogista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Tavoitteita tukevassa toimintakulttuurissa on suotuisat olosuhteet lasten kasvuille, kehitykselle ja oppimisille sekä henkilöstölle hyvät työolosuhteet ja mahdollisuuden ammatilliseen kehitykseen ja ammattitaidon hyödyntämiseen. Johtajan tehtävä on luoda toimivat rakenteet, jolla varmistetaan ammatillinen keskustelu, työyhteisön osallisuus toimintakulttuurin rakentumisessa sekä toiminta-ajatuksen näkyminen käytännössä. (Varhaiskasvatussuunnitelma, 2022, 32.)

Varhaiskasvatuksessa johtamista tulisi suunnata ensisijaisesti toteutettavan varhaiskasvatussuunnitelman kautta, mutta tätä ei ole vielä täysin sisäistetty johtamisen periaatteeksi. Johtajien keskuudessa osaamisessa on suurta vaihtelua sekä johtamisosaamisessa että pedagogisessa osaamisessa. Erityisesti pedagoginen ajattelu johtamisessa on liian vähäistä, ja johtajien haasteena onkin kehittää omia päätöksentekotaitojaan ja omaa asiantuntijuuttaan pedagogisin perustein. (Hujala ym. 2020, 625.)

Päiväkodin johtajien näkökulmasta johtamista on vaikeuttanut viime vuosina yleistynyt johtajuusajattelu, jossa yhdellä päiväkodin johtajalla on johdettavana useita yksiköitä ja erilaisia varhaiskasvatusmuotoja. Henkilöstön ja hallinnon johtamisen lisäksi päiväkodin johtajalta vaaditaan kasvavissa määrin taitoa johtaa yksikköä pedagogisesti sekä perustella näitä pedagogisia linjauksiaan uusimpaan tutkimustietoon nojaten. (Hujala ym. 2020, 624.)

## 2.2 Jaettu johtajuus

Varhaiskasvatuksen järjestämisen perustana tulee pitää varhaiskasvatustalakeia ja valtakunnallista varhaiskasvatussuunnitelmaa. Ohjaavat asiakirjat luovat perustan myös varhaiskasvatuksen suunnittelulle, arvioinnille ja kehittämislle. Jotta laatu voi toteutua ja kehittyä, siihen tarvitaan toimivia pedagogisen johtamisen rakenteita sekä johtajuutta useammalla tasolla. Päiväkodin johtajan lisäksi varhaiskasvatuksen opettajien tulee olla vahva osa yksikön johtamisen rakennetta. On syytä korostaa yhä enemmän jaetun johtamisen merkitystä laadun kehittämisessä, jotta toiminnan suunnitelmallinen kehittäminen saadaan jalkautettua organisaatiossa. Toimiva jaettu pedagoginen johtajuus edellyttää sitoutuneen henkilöstön sekä luottamuksen henkilöstön ammattitaitoon. (Fonsén & Parrila 2016, 23.)

Jaettu johtajuus kohdistuu ensisijaisesti pedagogiseen johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Jaetun pedagogisen johtamisen keskiössä ovat lapsen oppiminen ja kehitys sekä työyhteisön osaamisen tukeminen ja varmistaminen. Toimiva jaettu johtajuus päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen opettajien välillä lisäävät pedagogisen johtamisen tehokkuutta sekä mahdollistaa henkilöstön osallistamisen yksikön pedagogiseen kehittämiseen. (Heikka 2016, 58.)

Jaetun johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen opettajan näkökulmasta vaatii toimivaa tiiminjohtamisrakennetta sekä varhaiskasvatuksen opettajalta tiimin johtamisen osaamista. Varhaiskasvatuksen opettajan tulee omalla osaamisellaan saada tiimin jäsenet jakamaan vastuuta toiminnan laadusta, mutta myös toiminnan kehittämisestä. Lähtökohtana jaetulle johtajuudella voidaan pitää yhteisesti keskusteltuja ja sovittuja arvoja sekä yhtenäistä toimintakulttuuria. (Fonsén & Parrila 2016, 23). Arvokeskustelussa kulkee mukana jaetun johtajuuden näkökulma, jossa vastuuta kannetaan yhdessä varhaiskasvatuksen laadusta ja sen kehittämisestä (Fonsén 2014, 37). Johtajuuden haasteena on myös saada koko työyhteisö sitoutumaan yhdessä sovittuihin arvoihin sekä luotuun toimintakulttuuriin (Fonsén & Parrila 2016, 23).

Jaetun johtajuuden toimivuuden tarpeellisuus korostuu erityisesti, jos johtajalla on johdettavanaan useampia hajautettuja yksiköitä. Tällaisessa johtajuustilanteessa

jaetulla johtajuudella on suuri rooli pedagogisen toiminnan kehittämisessä. Jaetun johtajuuden toteuttamiseksi tulee olla käytössä yhteisesti sovitut toimivat työkalut ja toimintamenetelmät. (Halttunen 2016, 14.)

Fonsén ja kumppanit (2021, 21) kuvaavat johtajuuden rakentuvan varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajien omassa puheessa neljän diskurssin kautta. Kahdessa diskurssissa johtajuus kuvataan ylhäältä päin mahdollistamisena, mutta toisaalta läsnäolona. Kolmannessa diskurssissa kuvataan johtajuuden jännite varhaiskasvatuksen ohjaavien asiakirjojen jännitteiden suhde käytännön kanssa. Neljännessä diskurssissa johtajuus rakentuu poissaolona eli johtajuus ei ole johtajan käsissä. Varhaiskasvatuksessa johtajuus vaatii toteutukseen sen, että valta ja vastuu ovat tasapainossa.

Varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajien välisen johtajuuden jakamisessa ja tasapainottamisessa voi olla haasteita. Jaetun johtajuuden käyttäminen pedagogiseen johtajuuteen tuo mukanaan vastuun lisäksi valtaa. Tämä johtaa myös vastuuseen käyttää valtaa henkilöstön toiminnan suuntaamiseen. Varhaiskasvatuksen opettajan oletetaan pystyvän vastaamaan oman ryhmänsä laadukkaan pedagogiikan johtamisesta ja sen toteutumisesta. Johtaja siis vastaa koko yksikkönsä pedagogisesta johtamisesta ja varhaiskasvatuksen opettaja oman tiiminsä pedagogisesta johtamisesta. Näiden pedagogisten suuntalinjausten tulisi myös olla linjassa keskenään. Jaetussa johtamisessa on myös uhkana, että pedagogiikan johtamisesta vastaaminen alkaa valua johtajalta liikaa varhaiskasvatuksen opettajille. (Fonsén ym. 2021, 21.)

### **2.3 Tiimivastaava oman tiiminsä pedagogisena johtajana**

Pääsääntöisesti päiväkodissa toimiva tiimi koostuu kolmesta varhaiskasvatuksen ammattilaisesta. Tiimit koostuvat moniammatillisesti eli eri koulutustaustoista tulevista ammattilaisista. Tiimien muodostamisen kokoonpanoissa on kuitenkin kuntakohtaisia eroja. Toimivan tiimin edellytyksenä on, että tiimillä on johtaja, joka vastaa tiiminsä toimivuudesta ja pedagogisesta johtajuudesta. Tiimityön toimivuudella on merkittävä rooli varhaiskasvatuksen laatuun (Ranta ym. 2023, 202). Tiimissä tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden omaava henkilö, mutta

kelpoisuusvaatimuksesta voidaan poiketa, mikäli tehtävään ei löydetä pätevää henkilöä (Varhaiskasvatustilaki 540/2018, 33 §).

Viime aikoina on valmistunut tutkimuksia, jossa johtajuuden katsotaan ulottuvan yhteiseksi vastuualueeksi, eikä vain päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluvaksi työtehtäväksi. Nykyään johtajuutta koskevaa tutkimusta tehdään koskevaksi myös varhaiskasvatuksen opettajia. (Hujala ym. 2020, 626.) Suomessa useassa kunnassa on nostettu pedagogisen johtajuuden tärkeyttä, joten tiimeihin on alettu nimittää tiimivastaavia, jotka ovat tiimensä pedagogisia johtajia. Varhaiskasvatuksen opettajan työtehtävään on lisätty johtamisen elementtejä, jonka taustalla on tutkimustieto pedagogisen johtamisen vaikutuksesta varhaiskasvatuksen laatuun. (Ranta ym. 2023, 201.) Opettajien tiimijohtajuuden tärkeyttä ja siihen liittyvää koulutusta tulee edistää myös opettajan koulutuksessa (Ranta ym. 2023, 218).

Pedagoginen johtajuus ymmärretään tärkeänä varhaiskasvatuksen laatutekijänä. Tästä syystä varhaiskasvatuksen opettajien työ on alkanut sisältää enemmän johtajuuden tehtäviä omassa tiimissä. Tiimin johtajuustoiminnot ovat tärkeässä roolissa tarkasteltaessa tiimin tehokkuutta ja tiimityön prosesseja, jotka vaikuttavat tiimityön suoriutumiseen. Tiimillä tulee olla johtaja, joka organisoii ja ohjaa tiimin toimintaa. Tiimin johtajuudella on myös todettu olevan vaikutus koko tiimin toimintaan. Tiimivastaavan johtajuus omassa tiimissä edesauttaa myös yksikön pedagogiikan vahvistamista päiväkodin johtajien ollessa etäisiä lapsiryhmän päivittäisistä pedagogisista toiminnoista. (Ranta 2023, 143.)

Tiiminjohtajuudella kehitetään tiimin työskentelyä ja edistetään sen laadukasta toimintaa. Toimiva tiiminjohtajuus luo perustan tiimin pedagogisten tavoitteiden saavuttamiselle, mutta vahvistaa myös tiimin jäsenten keskinäisiä suhteita ja varmistaa kommunikoinnin sekä yhteistyön tiimissä. Tiiminjohtajuudella on myös tärkeä rooli ongelmanratkaisutilanteissa ja tavoitteiden määrittelyssä. Tiimensä johtaja ei kuitenkaan yksin vastaa tiimityön toimivuudesta, vaan ne toteutetaan yhdessä koko tiimin kesken. Oman tiimensä johtajana hän kuitenkin vastaa siitä, että tiimi toimii johdonmukaisesti ja sen toiminta kehittyy. (Ranta 2023, 150.)

Positiivisen ilmapiiriin ja toimivan vuorovaikutusympäristön luominen ja kehittäminen tiimiin ovat tiimin johtajan tehtäviä. Tämän toteuttaminen vaatii tiimin johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja, myönteisen kommunikoinnin taitamista sekä johtamistaitoja. Usein toimimattomien tiimien ongelmana on juuri avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen. Säännöllinen toimiva vuorovaikutus auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään toisiaan, sillä kommunikointi ja tiedonsiirto ovat edellytyksiä tiimityön toteutumiselle. (Ranta 2023, 151.)

### 3 Varhaiskasvatuksen laadunhallinta

Varhaiskasvatuslain (540/2018, 24§) sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan (2022, 72) varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin laatua tulee arvioida ja kehittää. Laadunhallinta vaatii johtamista, suunnittelua, arviointia sekä toiminnan jatkuvaa parantamista, jotta voidaan saavuttaa asetetut laatutavoitteet.

Laadunhallinta sisältää sellaisia strategisia toimenpiteitä, joilla ohjataan organisaation laatutyötä. Systemaattinen arviointitiedon kerääminen auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa tavoitteiden suuntaan. Laadunhallintajärjestelmällä varmistetaan se, että kerätty arviointitieto saavuttaa koko organisaation ylimpään johtoon ja päätöksentekijöihin asti. (Vlasov ym. 2018, 12.)

Laadunhallinta voidaan jäsentää viideksi elementiksi, jotka auttavat seuraamaan laatutyön toteutumista varhaiskasvatuksen arjen tasolla. Ensimmäinen elementti on selkeät tavoitteet, joihin kaikkien on helppo sitoutua. Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä ja merkityksellisiä koko henkilöstölle. Toinen elementti on toimiva johtamisjärjestelmä, jossa selkeä vastuunjako ja tehtäväkuvat vievät kehittämistyön osaksi arkea. Eri henkilöstöryhmillä on omat tehtävänsä laadunhallinnassa. Laadunhallinnan prosessi tulee kuvata selkeästi, jotta se tulee näkyväksi ja ymmärrettäväksi koko henkilöstölle ja muille asianosaisille. Kolmas elementti muodostuu kehittämistä tukevasta tiedosta, jota kerätään säännöllisen arvioinnin ja palautteen kautta. Hankitusta tiedosta tulee valita keskeisimmät seikat, joita käytetään kehittämisen tukena. Neljäntenä elementtinä on osallisuutta tukeva toimintakulttuuri, joka vahvistaa sitoutumista laadun kehittämistyön toteuttamiseen. Laatutyön vastuiden jakaminen ja eri osapuolten vaikutusmahdollisuudet toimivat osallisuutta tukevan toimintakulttuurin perustana. Viides elementti sisältää jatkuvan kehittämisen ja muutoksen, joka nähdään laadunhallinnassa prosessina, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja kehittäminen seuraavat toisiaan. Kehittämisorientoituneessa toimintakulttuurissa koko henkilöstön on sitoutunut tähän prosessiin. (Karvi 2023, 6–18.)

Hujala ja Fonsén (2017, 325) kuvaavat laadunhallinnan prosessia pedagogisen johtamisen keskeisenä tehtäväalueena. Pedagoginen johtajuus tuo pedagogisen asiantuntemuksen näkökulman kehittämistyöhön. Ensimmäinen askel

laadunhallinnan prosessissa on laadunarviointi, johon pedagogisen toiminnan laadun kehittäminen perustuu.

### 3.1 Laatu käsitteenä

Laatu käsitteen määrittelemine on haasteellista. Laatu on suhteellinen käsite riippuen määrittäjän arvoista, uskomuksista ja tarpeista. Laatu on sidoksissa aikaan sekä ympäröivään yhteiskuntaan ja kulttuuriin ja niiden tuottamiin merkityksiin. Varhaiskasvatuksen laatuun liittyy myös pedagogisia ulottuvuuksia sen kontekstuaalisuuden ja substanssin kautta. (Alila 2013, 17.)

Varhaiskasvatuksen laadun tutkijat Dahlberg, Moss ja Pence (2007) toivat laatukeskusteluun subjektiivisuuden, dynaamisuuden ja kontekstuaalisuuden näkökulman objektiivisen eli ulkoisesti mitattavan näkökulman rinnalle. Heidän näkemyksensä mukaan inklusiivinen laadunarviointi muodostaa laadun käsitteen huomioiden varhaiskasvatuksen tavoitteet, asiantuntijatiedon, kulttuurisidonnaisuuden sekä laadun subjektiivisuuden kentän toimijoiden kokemana. Myös ruotsalainen Sheridanin tutkimuksessa (2001) varhaiskasvatuksen laadun tekijöiksi nousivat kasvattajan asenne, ammattitaito ja kehitysmahdollisuudet, yhteistyö vanhempien kanssa sekä johtajuus. (Alila 2013,27; Hujala & Fonsén 2017, 314–315.)

Kun laatua määritellään kansallisen varhaiskasvatuksen tasolla, tulee kiinnittää huomio varhaiskasvatuksessa pidettyihin tavoiteltaviin ja tärkeisiin tekijöihin. Varhaiskasvatuksen laatua määritellessä tulee tarkastella, millaisiin yhteiskunnallisiin arvoihin suomalainen varhaiskasvatus perustuu. Arvopohja ohjaa laadun arviointia. (Vlasov ym. 2018, 15.)

Varhaiskasvatuslain vaikutuksia selvittäneen VakaVai-hankeen (2017) selvityksessä jäsenyksi neljä erilaista lähestymistapaa laadun käsitteeseen. Ensimmäisessä lähestymistavassa, jossa lasten oppimistulokset ja taidot toimivat varhaiskasvatuksen laadun määrittäjinä, painottuvat varhaiskasvatuksen pitkäaikaiset vaikutukset lasten myöhemmälle koulumenestykselle. Tavoitteena oli tuoda esille, mitä

varhaiskasvatuksen käytännöissä tulisi tehdä, jotta lasten oppimistulokset paranisivat paremman laadun kautta. (Puroila & Kinnunen 2017, 27.)

Laatu voidaan määritellä myös kehittämisorientoituneen lähestymistavan kautta, jossa laatu nähdään varhaiskasvatuksen kehittämisen ja arvioinnin työkaluna. Laadun määrittelyn teoreettisena perustana on Brofenbrennerin ekologisen kasvun teoria. Kehittämisorientoituneessa lähestymistavassa laadun käsite määritellään laajemmin ja se ymmärretään prosessina, jossa sekä arvioidaan että kehitetään lapsen oppimistulosten ja taitojen ohella varhaiskasvatuksen käytänteitä. (Puroila & Kinnunen 2017, 28–29.) Varhaiskasvatuksen laatu määrittyy kokonaisvaltaisesti lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen huomioiden sekä varhaiskasvatusympäristö huomioiden (Syrjämäki ym. 2017, 386).

Tutkimuksissa nousi esille myös kokemuksellinen lähestymistapa laatuun, jolloin laatu määrittyy eri osapuolten kautta. Laatu on luonteeltaan subjektiivista, arvoperustaista, suhteissa rakentuvaa ja dynaamista. Keskeistä tässä lähestymistavassa on dialoginen keskustelu, jossa varhaiskasvatuksen laadun määrittämiseksi tulee mahdollistaa tutkijoiden, lasten, huoltajien ja työntekijöiden näkemysten kuunteleminen, vertaaminen ja yhdistäminen laajempaan rakenteelliseen tarkasteluun. (Puroila & Kinnunen 2017, 29.)

Neljännessä lähestymistavassa laatu rakentuu materiaalis-diskursiivisissa prosesseissa. Tässä lähestymistavassa pelkkä kriittinen suhtautuminen asioihin ei riitä, vaan asioita tulee katsoa toisin ja myös toimia toisin. Perinteisesti varhaiskasvatuksen laadusta puhuttaessa, kysytään mikä tekee siitä korkealaatuista. Tässä lähestymistavassa tulisi kysyä, mitä jonkun asian määrittelemisen laadukkaana saa aikaan. (Puroila & Kinnunen 2017, 30.)

### **3.2 Kehittäminen käsitteenä**

Kehittäminen ja laatu liittyvät kiinteästi yhteen. Kehittämistoiminta vaatii toiminnan laadunarviointia, jonka tulosten pohjalta voidaan lähteä kehittämään toimintaa. Kehittäminen on tavoitteellista toimintaa, jolla tähdätään parempiin tai tehokkaampiin toimintatapoihin tai -rakenteisiin kuin aikaisemmin. Kehittämisellä tavoitellaan

määrällistä, laadullista tai rakenteellista muutosta. Kehittämistoiminnan kohteena voi olla organisaation rakenne tai työyhteisön toiminnan muuttaminen laadunarvioinnista saatuun tietoon pohjautuen. (Rantanen & Toikko, 16.)

Atjonen (2021) määrittelee kehittäminen-käsitteen monimerkityksellisesti. Kehittäminen voi olla ihmisten välistä vuorovaikutusta, muutoksen hakemista ja ohjaamista, tiedon tuottamista sekä epäonnistumista ja epävarmuutta tai liikkumista tuntemattomalla alueella. Kehittämisesosaaminen vaatii aloitteellisuutta, verkostoitumista, tietojohtamista, menetelmätaitoisuutta, joustavuutta tai innovatiivisuutta. (Atjonen 2021, 67.)

Kehittäminen ja kehittyminen käsitteinä eroavat toisistaan. Kehittäminen on toimintakäsite, koska se vaatii aktiivista toimintaa ja jonkun toimijan. Esimerkiksi kasvattaminen toimintakäsitteenä vaatii toimijan ja toimintaa. Kehittyminen on prosessikäsite, koska se tapahtuu spontaanisti. Esimerkiksi kasvaminen on prosessi, koska se tapahtuu ilman aktiivista toimintaa. (Atjonen 2021, 68.)

Kehittämisen keskeisiä toimijoita yleisesti voivat olla työorganisaatiot tai työyhteisöt. Kehittäminen voidaan toteuttaa joko johtajakeskeisesti tai koko työyhteisön yhteisenä toimintana. Yhdessä kehittäminen mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen heidän omaa työtään koskeviin ratkaisuihin, jolloin työntekijöiden aktiivinen toimijuus kehittämisessä korostuu. Kehittämistoiminta voi tapahtua myös erilaisissa verkostoissa, jolloin eri alojen asiantuntijat voivat rikastuttaa toistensa ajatuksia tai luoda uusia innovaatioita tarkastellessa asioita erilaisista näkökulmista. (Rantanen & Toikko, 17.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on kehittävä työote, jossa kehittäminen tapahtuu yhdessä tekemällä, yhdessä keskustelemalla ja yhdessä oppimalla uusia käytäntöjä. Tällaista kehittämistoimintaa voidaan kuvata alhaalta ylöspäin tapahtuvana kokonaisvaltaisena työyhteisön kehittämisenä. Keskeisinä periaatteina ovat kehittämisprosessin jatkuvuus, itsearvioiva työote, palaute, toimijalähtöisyys sekä demokraattisuus ja osallisuus. Motivaatio kehittämiseen lähtee siitä, että työyhteisön jäsenet itse määrittelevät tavoitteet ja tavan toteuttaa niitä. Kehittämisen tulee olla osa ammatillista arjen työtä. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 109–110.)

Kehittämistoiminta vaatii jonkin kehittämismenetelmän, joka liittyy vahvasti käytännöllisyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Menetelmä sisältää kokonaisvaltaisimmillaan prosessuaalisen kuvauksen toimintatavasta, rooleista, odotuksista ja toiminnan ehdoista sekä rajoista. Yleisesti kehittämismenetelmällä on tarkoitus saavuttaa tavoitteiden mukaiset tulokset. Kehittämisvälineillä voidaan selvittää kehittämisen tarvetta tai ylläpitää kehittämiseen liittyviä sosiaalisia prosesseja tai arvioida tavoitteiden saavuttamista. (Rantanen & Toikko, 18; Seppänen-Järvelä & Vataja, 22.)

### **3.3 Arviointi osana laadunhallintaa**

Varhaiskasvatuslaissa määrätään varhaiskasvatuksen järjestäjiä ja palveluntuottajia arvioimaan omaa toimintaansa sekä osallistumaan ulkopuoliseen arviointiin (Varhaiskasvatuslaki 2018, 24§). Lainsäädännössä ei määritellä, miten arviointia tulee toteuttaa. Arvioinnin on oltava systemaattista, mutta arviointimenetelmät varhaiskasvatuksen järjestäjä voi valita itse. Oleellista on, että lapsen ja huoltajien tulee saada osallistua ja päästä vaikuttamaan lapsen varhaiskasvatuksen suunnitteluun ja arviointiin. (Vlasov ym. 2018, 19.)

Kansallisella tasolla ulkoinen arviointi on määrätty Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin tehtäväksi (Laki kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta 1295/2013). Paikallisella tasolla ja pedagogisen toiminnan tasolla yksiköissä varhaiskasvatuksen arviointitietoa tuotetaan itsearviointina. Arvioinnin kautta saatu tieto ja tulokset tulee julkistaa järjestäjien, henkilöstön, kuntalaisten ja poliittisten päätöksentekijöiden käyttöön. Arvioinnin luotettavuuden kannalta on olennaista sen läpinäkyvyys. (Vlasov 2018, 20.)

Paikallisella tasolla varhaiskasvatuksen järjestäjän ja yksityisen palveluntuottajan tulee arvioida ja seurata säännöllisesti ja systemaattisesti järjestämänsä varhaiskasvatusta sekä paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista eri toimintamuodoissa. Laadun arvioimiseksi paikallisella tasolla tulee luoda toimivat rakenteet laadunhallintaan ja arvioimiseen. Varhaiskasvatuksen järjestäjän tulee

hyödyntää palvelujen johtamisessa ja kehittämisessä itsearvioinnin kautta tuotettua tietoa toiminnasta, toimintakulttuurista sekä vallitsevista arvoista. (Vlasov 2018, 23.)

Pedagogisen toiminnan tasolla arviointi tapahtuu yksiköissä ja lapsiryhmissä. Arvioinnin kohteena ovat henkilöstön pedagoginen toiminta ja oppimisympäristöt. Arviointi tapahtuu henkilöstön ja esimiesten itsearviointina, jonka tulee olla tavoitteellista, suunnitelmallista ja jatkuvaa. Lasten ja huoltajien osallisuus tulee mahdollistaa arviointiprosessissa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin pohjautuva paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmat toimivat lähtökohtana toiminnan suunnittelulle, toteutukselle, dokumentoinnille, arvioinnille ja kehittämiselle. Yksikötasolla päiväkodinjohtaja vastaa siitä, että ohjaavien asiakirjojen arvot ja tavoitteet toteutuvat pedagogisina käytänteinä. Ryhmätasolla vastuu pedagogiikan toteutumisen suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä, on varhaiskasvatuksen opettajilla. Vastuu laadukkaan pedagogiikan toteuttamisesta on kaikilla ammattiryhmillä kaikissa varhaiskasvatuksen toimintamuodoissa. Arvioinnista nousevien kehittämiskohteiden avulla yksiköiden ja ryhmien varhaiskasvatuksen laatua kehitetään tavoitteiden suuntaisesti. (Vlasov 2018, 24–25.)

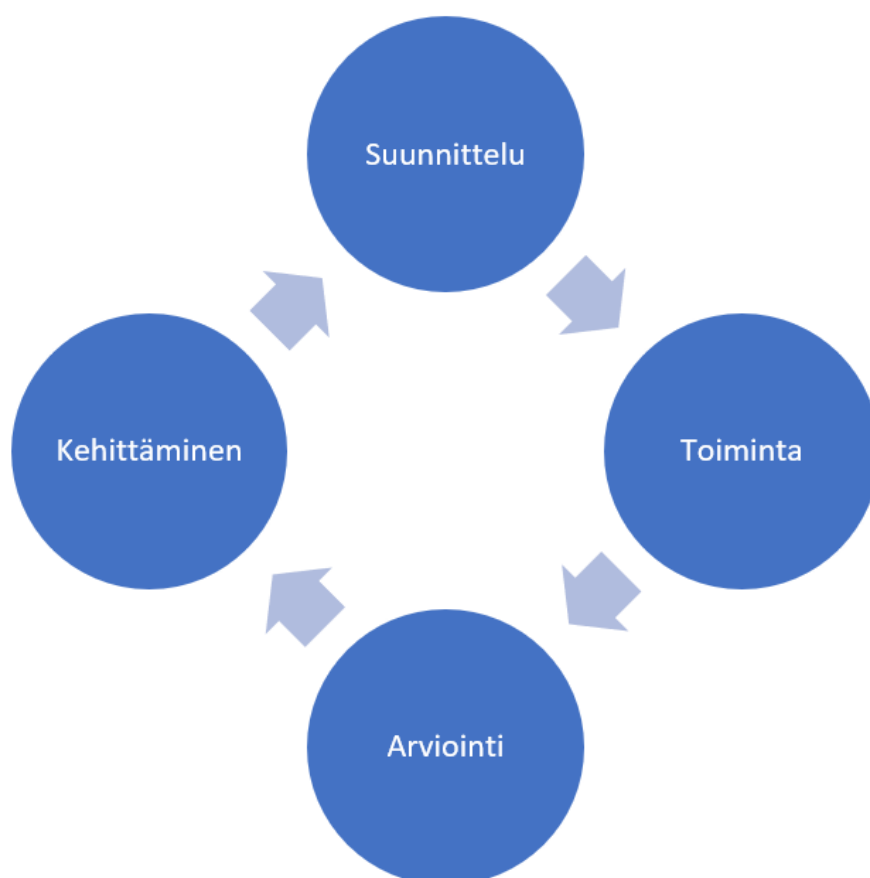
Varhaiskasvatuksen arviointi poikkeaa muiden koulutussektorien arvioinneista. Varhaiskasvatuksen arviointi kohdistuu henkilöstön toimintaa. Arviointi korostaa oman toiminnan reflektiivistä työtettä. Varhaiskasvatuksen arviointi on työväline pedagogiikan toteutumisen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja ohjaamiseen. (Vlasov 2018, 27.) Varhaiskasvatuksen käytäntöjen kehittäminen reflektion avulla auttaa henkilöstöä sitoutumaan kehittämistyöhön. Kehittämistyön keskiössä tulisi olla henkilöstön omakohtainen ja yhdessä itsearvioinnin kautta löydetty kehittämisen tavoite. (Osterman, & Kottkamp, 27.)

Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin tulee olla osana laadunhallintaa. Laadunhallinta vaatii rakenteet, jotta yksiköistä ja ryhmistä kerätty arviointitieto tulee hyödynnetyksi kehittämistyössä. Toimiva laadunhallinta vaatii toiminnalle selkeät tavoitteet, joihin voidaan sitoutua kaikilla toiminnan tasoilla. Arviointitiedon kulkeminen lapsiryhmästä päätöksentekijöille tulee suunnitella laadunhallinnan

rakenteisiin. Tarvitaan myös tietoa siitä, kuinka arviointitieto edistää organisaation johtamista. (Vlasov 2018, 31.)

Varhaiskasvatuksen kehittäminen ja arviointi tapahtuu jatkuvan parantamisen periaatteella eli kehittäminen on prosessimaista. Kehittämisprosessissa suunnittelu, toiminta, arviointi ja kehittäminen seuraavat toisiaan kehämäisesti.

Varhaiskasvatuksen kehittämisen suunnitelmallisuuteen ja vaiheittaiseen prosessimaisuuteen voidaan soveltaa kuvion 1 kuvausta jatkuvan kehittämisen toimintaprosessista.



*Kuvio 1. Jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin toimintaprosessin kuvaus*

Arvioinnilla mitataan yksiköiden arjessa toteutuvaa varhaiskasvatuksen pedagogista toimintaa sisällöllisen laadun mittareilla. Arviointi voidaan tehdä vanhemmat sekä lapset osallistaen arviointiin tai ulkoisesti tai henkilöstön itsearviointina. Arvioinnin kautta saadaan tietoa varhaiskasvatuksen laadun vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Kehittämiskohteet konkretisoidaan tavoitteiksi ja muokataan

kehittämishankkeeksi. Arviointitulosten pohjalta luodaan pedagogiikan kehittämissuunnitelma. Jotta kehittämissuunnitelma etenee tavoitteiden suuntaisesti, niin kehittämissuunnitelman tulee sisältää konkreettiset työkalut kehittämisen edistämiseksi. Suunnitelmassa pitää olla selkeä aikataulu ja toimenpiteet toimivamman varhaiskasvatuksen saavuttamiseksi. Kehittämistyötä pitää arvioida ajoittain, onko edistytty tavoitteiden suuntaisesti vai pitääkö tavoitteita muuttaa johonkin suuntaan. (Hujala & Fonsén 2017, 325.)

### **3.4 Kehittävä arviointi varhaiskasvatuksessa**

Suomessa varhaiskasvatuksen kansallisen arvioinnin viitekehyksenä toimii kehittävä arviointi. Tunnusomaista kehittävälle arvioinnille on, että se perustuu luottamukseen toimijoiden välillä. Luottamukseen perustuvassa arviointikulttuurissa arviointi pohjautuu avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. (Räisänen 2005, 113.)

Lähtökohtana kehittävässä arvioinnissa on, että se tapahtuu luontevasti osana varhaiskasvatuksen arkea. Sen tehtävänä on toimia koko henkilöstön tukena omaan työhön sitoutumiseen ja motivoitumiseen sekä omien työkäytäntöjen kehittämiseen. Kehittävässä arvioinnissa jokaisen varhaiskasvatuksen työntekijän tehtävä on yhteistyössä toimia kohti yhdessä määriteltyjä tavoitteita. Kaikkien eri henkilöstöryhmien tulee osallistua kehittämisprosessiin avoimessa vuorovaikutuksessa. (Vlasov ym. 2018, 34.)

Tärkeintä kehittävässä arvioinnissa on itse arviointiprosessi ja sitä seuraava kehittäminen. Arviointitietoa tulee hyödyntää aktiivisesti toiminnan ja työtapojen kehittämiseen kehittämisprosessin edetessä. Kehittämisprosessi on tulevaisuuteen suuntaavaa yksilön ja yhteisön oppimisen mahdollistavaa toimintaa. (Vlasov ym. 2018, 34, Räisänen 2005, 110.)

Kehittäväällä arvioinnilla ja arvioivalla työotteella tavoitellaan työntekijöiden ja organisaation oppimista. Organisaation oppimisella tarkoitetaan työssä tapahtuvaa jatkuvaa kasvun ja kehittymisen prosessia. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 39.) Senge (1990) on puhunut oppivasta organisaatiosta, joka sisältää tosiasioiden tunnistamisen ja visioinnin, työkuulttuurin ja ilmapiirin, laadun ja prosessien kehittämisen sekä yhteistoiminnan kehittämisen. Kehittämistoiminnan kannalta

tärkeää on yhteinen keskustelu visioiden ja näkemysten yhdensuuntaisuudesta. (Soukainen 2016, 179.)

Varhaiskasvatuksessa sovelletussa kehittävässä arvioinnissa on neljä periaatetta, jotka ovat osallisuus, monimenetelmäisyys, mukautuvuus ja läpinäkyvyys.

Osallisuuden periaatteen tavoitteena on, että arviointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen pääsevät osallistumaan kaikki arvioinnin kannalta oleelliset tahot.

Pyrkimyksenä on, että arvioinnin tavoitteet ja tarkoitus tulee kaikille mahdollisimman selkeäksi, mikä edistää kehittämiseen sitoutumista. (Vlasov ym. 2018, 35–36.)

Monimenetelmäisyys arviointitoiminnassa tarkoittaa, että voidaan hyödyntää useita erilaisia toisiaan tukevia menetelmiä, jotka vastaavat parhaiten tilannetta, arvioitavaa kohdetta ja vallitsevia olosuhteita. Mukautuvuuden periaatteessa keskeistä on kontekstisensitiivisyys, joka tarkoittaa, että arvioinnissa huomioidaan fyysinen ja sosiaalinen toimintaympäristö sekä olosuhteet. (Atjonen 2021, 159.) Mukautuvuuteen liittyy arvioinnin prosessimaisuus, jolloin aktiivinen vuorovaikutus toiminnan ja arvioinnin välillä mahdollistaa kerätyn arviointitiedon hyödyntämisen toiminnan kehittämisessä jo arviointiprosessin aikana (Vlasov ym. 2018, 37). Läpinäkyvyys kehittävässä arvioinnissa toteutuu monipuolisten arviointimenetelmien ja eri tahojen, kuten henkilöstön, huoltajien ja lasten sekä sidosryhmien, mukaan ottamiseen arviointiin. Tällainen laaja-alainen arviointi tuo läpinäkyvyyttä paljastaen pedagogisen toiminnan, työkäytäntöjen tai varhaiskasvatuksen organisointiin liittyviä vahvuuksia tai kehitettäviä kohtia. (Vlasov ym. 2018, 37, Atjonen 2021, 198.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstö itsearvio oppimisympäristöjä sekä omaa pedagogista toimintaansa, jolloin arviointi kohdentuu lapsen kohtaamaan varhaiskasvatuksen laatuun. Itsearviointi toimii oman työn kehittämisen välineenä. Itsearviointiin tulee olla tavoitteellista, suunnitelmallista ja jatkuvaa arviointia. Henkilöstön tulee tiedostaa oma toimintansa ja pystyä perustelemaan pedagogiset valintansa sekä muuttamaan toimintaansa itsearviointin tulosten suuntaisesti. (Vlasov ym. 2018, 23–25, Räisänen 2005, 114.)

Itsearviointin tulee toteutua varhaiskasvatuksen arjessa osana työtapoja ja lapsiryhmän käytäntöjä. Itsearviointi edistää kehittyvää toimintakulttuuria ja oppivaa yhteisöä eli koko varhaiskasvatuksen arviointikulttuuria.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018) todetaan itsearviointista ja ammatillisesta kehitymisestä seuraavaa: “Henkilöstöä kannustetaan itsearviointiin, tiedon ja osaamisen jakamiseen ja samalla ammatilliseen kehittymiseen. Yhdessä sovittujen tavoitteiden ja tehtävien pohdinta, oman työn säännöllinen arviointi sekä huoltajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta saatu palaute edistävät yhteisön oppimista. Oppimista edistää myös kehittämistyöstä, arvioinneista ja tutkimuksesta saadun tiedon hyödyntäminen.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 29.)

## **4 Tutkimuksen toteutus**

Tässä osiossa kuvaamme tutkimuksemme toteutumista ja sen etenemistä. Ensin avaamme Liedon kaupungin varhaiskasvatuksen laadunhallinnan käytäntöä. Toisessa kappaleessa esittelemme tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset. Seuraavissa kappaleissa esittelemme tutkimus- ja aineistonkeruu menetelmän. Lopuksi avaamme tutkimuksen aikataulun ja haastattelujen toteutuksen.

### **4.1 Liedon kaupungin varhaiskasvatuksen laadunhallinnan käytäntö**

Liedon kaupungin varhaiskasvatuksessa on toteutettu systemaattisesti varhaiskasvatuksen toiminnan laadun arviointia kehittävän arvioinnin toimintaperiaatteiden mukaisesti. Arviointi pohjautuu Karvin laatimiin laadun prosessitekijöiden indikaattoreihin. Kunnan päiväkodinjohtajista koostuva pedagoginen kehittämisryhmä arvioi kuluneen kauden kehittämisalueen toteutumista ja päättää kehittämisalueen toimintakausittain. Pedagoginen kehittämisryhmä valitsee indikaattorin toimintakaudelle, jonka pohjalta jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin prosessi toteutetaan yksiköissä.

Henkilöstö tekee kaksi kertaa toimintakaudessa itsearvioinnin kehittämisalueen indikaattorin kriteerien toteutumisesta omassa työssään. Elokuussa henkilöstö tekee kehittämisalueen nykytilasta itsearvioinnin, johon liittyy keskeisesti itsearvioinnin tuloksista keskustelu tiimeissä yhdessä päiväkodin johtoryhmän jäsenen kanssa. Päiväkodin johtoryhmä koostuu päiväkodin johtajasta, varajohtajasta tai apulaisjohtajasta ja yksikön varhaiskasvatuksen erityisopettajasta. Kehittävässä arvioinnissa pedagogisen toiminnan itsearviointi toimii pedagogisen johtamisen välineenä. Johtoryhmä valitsee yksikön arvioinnin tuloksia hyödyntäen yksikölle kriteerit, jotka ohjaavat laadun kehittämistyötä. Yksikön suunnittelupäivässä toimintakauden alussa päiväkodin johtaja tekee koko henkilöstön kanssa yhdessä suunnitelman, kuinka kehittämistyö etenee. Pedagogista toimintaa lähdetään kehittämään ryhmissä tiimivastaavan johdolla kohti yksikölle valittujen kriteerien mukaista toimintaa. Koko yksikön pedagogisesta johtamisesta jatkuvassa kehittämis- ja arviointiprosessissa vastaa päiväkodin johtaja.

Henkilöstö tekee itsearviointin uudelleen helmikuussa, jolloin arviointiin osallistuvat myös huoltajat ja lapset. Näistä arvioinneista saatuja tuloksia hyödyntäen voidaan kehittämistyön suuntaa tarkastaa ja muuttaa. Toimintakauden lopussa yksiköissä tehdään yhteenveto kehittämisprosessin edistymisestä. Yksiköiden yhteenvetojen ja muun toiminnan havainnoinnin perusteella kehittämisryhmä päättää tulevan kauden kehittämisalueen ja indikaattorin.

Tutkimuskunnan varhaiskasvatuksessa on toteutettu kehittävän arvioinnin mukaista laadun hallinnan ja kehittämisen mallia neljä vuotta. Jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin prosessissa huomiota on kiinnitetty laadun arviointiin, joten nyt tässä tutkimuksessa keskitymme pedagogisen toiminnan kehittämisen toteutumiseen.

#### **4.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksemme tarkoitus on selvittää päiväkodinjohtajien ja tiimivastaavien haastattelujen perusteella, miten laatutyön johtaminen pedagogisen toiminnan kehittämisen prosessissa toteutuu sekä minkälaisia laadun kehittämistyön käytäntöjä, työtapoja ja -menetelmiä laatutyön johtamisessa käytetään.

- 1) Miten päiväkodin johtajan ja tiimivastaavan jaettu johtajuus toteutuu pedagogisen toiminnan laadun kehittämistyössä?
- 2) Miten laadun kehittämisprosessin toteutumista tuetaan yksiköissä pedagogisen toiminnan tasolla?

#### **4.3 Tutkimusmenetelmä**

Tässä tutkimuksessa on käytetty lähestymistapana laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullinen lähestymistapa sopii tutkimukselle, jossa pyritään tarkastelemaan merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiölle sekä pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään kokemuksia samalla tavalla kuin ihmiset itse ne ymmärtävät. (Vilkkä 2021, 118.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ilmiön syvällinen ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen (Kananen 2017, 35, Puusa & Juuti 2011,48). Tutkimusstrategiana tutkimuksessa käytettiin

tapaustutkimusta, jossa tutkimusasetelma rakennetaan yhden tutkittavaa ilmiötä edustavan tapauksen tai valikoidun joukon varaan (Vuori 2021).

Tapaustutkimuksen kohteena voi olla organisaatio tai ryhmä tai jokin prosessi (Vuori 2021). Tutkimuksemme kohteena on tutkimuskunnan varhaiskasvatuksen laadun kehittämistyön prosessi päiväkodinjohtajien ja tiimivastaavien näkökulmasta. Tapaustutkimuksessa on kyse empiirisestä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa (Piekkari & Welch 2020). Tutkittava tapaus liitetään aikaan ja paikkaan, johon tapaus sijoittuu (Vuori 2021). Tämän tutkimuksen konteksti on kuvattu kappaleessa 4.1.

Tutkimusaineiston tuotimme haastattelemalla. Koska tutkijalla on haastattelussa aktiivinen rooli aineiston muodostumiseen, niin nykyään puhutaan keräämisen sijaan tutkimusaineiston tuottamisesta. Tutkijan omalla toiminnalla haastattelutilanteessa, kysymysten muotoilulla ja keskusteluaiheilla on vaikutusta siihen, millainen aineistosta tulee. (Vuori 2021). Haastattelu on tutkijan johdattamaa, mutta kuitenkin vuorovaikutteista, sen osapuolten vaikuttaessa toinen toisiinsa. Haastattelujen avulla tuotettu aineisto on haastatteluun valikoitujen tekemiä subjektiivisia tulkintoja ilmiöstä, asioista ja tapahtumista. Tutkijan tehtävä on tehdä oma tulkintansa näistä haastateltavien ajatuksista ja käsityksistä. (Puusa 2020, 103.)

Haastattelutilanteessa luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeää. Ilmapiiri vaikuttaa haastateltavien motivoitumiseen täysipainoisesti haastatteluun. Haastateltavat voivat jännittää tutkimustilannetta ja haastattelun tallentamista. Tutkijan on hyvä ottaa huomioon, että haastateltavat voivat vastauksissaan tavoitella oletettua oikeaa, yleisesti hyväksyttyä vastausta. Tutkijan tulee luoda ilmapiiri, jossa voidaan keskustella avoimesti ja vapaasti sekä tarvittaessa tarkentaa toisen ajatuksia. (Puusa & Juuti 2011, 80.)

Haastattelun toteutimme teemahaastatteluna, jonka lähtökohtana on oletus, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkijalla tulee olla ymmärrys tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta, muun muassa siihen liittyvistä rakenteista ja prosesseista. (Puusa 2020, 146.) Tutkimuksemme haastateltavat ovat kaikki toteuttaneet vähintään kahden vuoden ajan tutkimuskunnan varhaiskasvatuksen

kehittävän arvioinnin mukaista laadun hallinnan ja kehittämisen mallia, joten heillä on kaikilla kokemusta tutkittavasta aiheesta. Me tutkijoina olemme olleet kehittämässä tutkimuskunnan varhaiskasvatuksen laadun hallinnan ja kehittämisen mallia ja myös toteuttaneet sitä päiväkodin johtajina, joten tutkittavan ilmiön rakenteet ja prosessit ovat meille tuttuja.

Valitsimme teemahaastattelun puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä siksi, että haastattelu etenee etukäteen päätettyjen teemojen eli aihealueiden varassa ja haastattelijasta pystyy ohjaamaan haastattelua teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 48.) Tutkimuksemme haastattelun teemat olivat kehittämistyön prosessi yksikössä, jaettuun johtamiseen liittyvät johtamisen menetelmät ja kehittämistyö tulevaisuudessa. Näihin teemoihin pohjautuen laadimme haastattelun kysymykset.

Ensimmäisen kysymyksen tavoite avauskysymyksenä oli, että haastateltavat pääsevät kertomaan omin sanoin spontaanisti kokemuksestaan kehittämisprosessista. Ensimmäinen kysymys johdatteli haastattelun helposti toiseen teemaan liittyvään kysymykseen, jolle olimme miettineet valmiiksi tarkentavia kysymyksiä. Viimeisessä kysymyksessä haastateltavat saivat omin sanoin kuvailla, miten he toivoisivat kehittämistyön jatkossa tapahtuvan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 107.)

#### **4.4 Aineiston keruu puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna**

Haastattelumuodoksemme valikoitui ryhmähaastattelu ja alalajiksi focus group interview eli täsmäryhmähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2022, 131). Tutkimuksemme lähtökohtana oli teemahaastattelu. Teemahaastattelun tavoin määrittelimme teema-alueet etukäteen, mutta haastatteluissa esitettyjen kysymysten muoto ja järjestys eivät olleet tarkkoja. Tavoitteenamme oli, että haastattelun avulla saamme vastauksia etukäteen muodostettuihin teemoihin. (Eskola ym. 2022, 136.)

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan haastattelutilannetta, jossa paikalla on samanaikaisesti useampia haastateltavia, ja tavoitteena on saada tutkimuksen aiheesta ryhmäkeskustelu (Puusa ym. 2020, 220). Ryhmähaastattelussa toteutui

täsmäryhmähaastattelun ominaisia piirteitä, kuten haastateltavat muodostuivat muutaman ihmisen joukoista, ryhmän jäsenet ovat tarkkaan valikoituja ja ovat alan asiantuntijoita sekä ryhmähaastattelutilanteet pyritään tekemään mukaviksi ja rennoiksi. Täsmäryhmähaastattelun tyypiksi valikoitui arvoiva ja kuvaileva eli pyysimme osallistujia esittämään asiantuntemustaan ja kokemuksiaan haastattelun teemasta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 131, 134.)

Täsmäryhmähaastattelulla pyrimme ensisijaisesti selvittämään haastateltavien mielipiteitä ja asenteita tarkasteltavaan ilmiöön. Haastatteluiden tavoitteena oli vapaamuotoinen keskustelutilanne, jossa osanottajat voivat kommentoida annettuja teemoja spontaanisti, tehdä monipuolisia havaintoja ja tuoda esiin tietoa tutkimuksen ilmiöistä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 133.)

Haastattelijan rooli tutkimuksessa oli suunnata haastattelijakysymyksiä yleisesti koko ryhmälle ja tarvittaessa esittää yksilöille täsmentäviä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 132). Haastattelutilanteessa haastattelijalla kohdisti huomionsa kaikkiin ryhmän jäseniin, vaikka yksilöikin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelijalla mahdollisti haastatteluryhmällä spontaanin keskustelun ja vapaan kommentoinnin sekä jättäytyi tarkoituksella hieman sivuun keskustelusta, mikäli haastattelutilanne sen salli. (Puusa ym. 2020, 222.)

Ryhmähaastattelumme eduiksi laskemme tiedon nopeasti ja sujuvasti keräämisen usealta vastaajalta sekä avoimen yhteisöllisen keskustelun. Ryhmähaastattelun haittoja voivat olla haastateltavien poissaolot haastattelutilanteissa, mutta meidän haastattelumme kutsutut haastateltavat pääsääntöisesti osallistuivat. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 132.)

#### **4.5 Tutkimuksen aikataulu ja haastattelujen toteutus**

Tutkimus aikataulutettiin toteutettavaksi syksyn 2023 ja kevään 2024 aikana. Tutkimuksen laatiminen aloitettiin tutkimussuunnitelman tekemisellä lokakuussa 2023. Lokakuun 2023 aikana laadimme myös haastattelukutsut sekä hankimme tutkimusluvan Liedon kaupungin toimialajohtajalta. Marraskuussa 2023 paneuduttiin tutkimuksen aiheeseen kirjottamalla tutkimukselle teoriapohjaa sekä

menetelmäosiota.

Rajasimme tutkimuksen koskemaan tutkimuskunnan päiväkodin johtajia sekä heidän yksiköissään työskenteleviä tiimivastaavia. Tutkimuksemme haastatteluihin osallistui yhteensä viisi päiväkodin johtajaa kahdessa ryhmässä sekä kuusi tiimivastaavaa yhteensä kolmessa ryhmässä. Kaikkien haastatteluun osallistuvien työskentelykunta on sama. Tutkimussuunnitelmassa ja haastattelukutsussa rajasimme, että haastateltavilla tulee olla työkokemusta vähintään kaksi vuotta tutkimuskunnan varhaiskasvatuksessa työskentelystä sekä pätevyys työtehtäväänsä.

Haastateltavia lähestyttiin haastattelukutsulla lokakuussa 2023, jossa tuotiin ilmi tutkimusentoteutus, tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusaineiston analysointi sekä aineiston käsittelyyn liittyvät tietosuojaperiaatteet. Ryhmähaastattelut toteutettiin Liedon kaupungintalolla marraskuussa 2023. Haastattelu ympäristö valittiin sen perusteella, että se oli kaikille haastateltaville tuttu, mutta neutraali haastattelupaikka. Ryhmähaastattelutilanteissa toinen tutkija toimi haastattelijana ja toinen kuvaajana, mutta molemmilla oli mahdollisuus osallistua haastatteluun esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Yhden haastattelutilanteen kesto oli noin yksi tunti ja varsinainen äänitetty haastatteluaineisto kesti noin 45 minuuttia. Haastatteluaineisto äänitettiin ja kuvattiin analysointia varten ja aineisto tuhottiin litteroinnin jälkeen.

Haastattelutilanteeseen haluttiin luoda avoin, rento ja keskusteleva ilmapiiri. Haastattelun aluksi kävimme haastateltavien kanssa vielä läpi tutkimustamme sekä haastattelutilanteen vapaaehtoisuutta sekä painotimme, että vääriä vastauksia ei ole. Tutkijat eivät kokeneet tutkimuksen tarkemman avaamisen vaikuttavan haastateltavien vastauksiin. Tutkija tekee ennen haastattelua perustelun ratkaisun siitä, miten paljon tutkimukseen osallistuvalla kerrotaan tutkimuksen tavoitteista ja menettelytavoista (Hirsjärvi & Hurme 2022, 34). Ennen varsinaisia tutkimusteemoihin perustuvia haastattelukysymyksiä, kysyimme haastateltavien kuulumisia, ja pyrimme rennolla keskustelulla herättämään luottamuksellisen ilmapiirin haastattelulle. Ensimmäinen haastattelukysymys suunniteltiin myös kevyeksi, jotta haastateltavien keskustelun aloitus on luontevaa. Haastateltavat pysyvät tutkimuksessa tunnistamattomina ja nimettöminä sekä heillä oli oikeus olla vastaamatta haluamiinsa kysymyksiin tai halutessaan keskeyttää haastattelu.

Marraskuun ja joulukuun 2023 aikana haastatteluaineisto litteroitiin, jonka jälkeen äänitetty haastatteluaineisto tuhottiin. Haastatteluaineisto haluttiin litteroida mahdollisimman pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen luotettavuuden vahvistamiseksi. Tammikuussa ja helmikuussa 2024 haastatteluaineisto purettiin teema-alueittain. Analyysi purettiin kokonaisuudesta osiin eli tämän jälkeen teema-alueittain purettu haastattelu luokiteltiin alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin. Maaliskuun ja huhtikuun 2024 aikana laadittiin tutkimustulokset sekä pohdinta ja lopuksi tutkimus sai vielä lopullisen muotonsa.

## 5 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi liittyy kiinteästi aineiston hankintaan. Tutkija aloittaa aineiston analysoinnin jo sen tuottamisvaiheessa haastatteluja tehdessään. Tutkijalla on tutkittavasta ilmiöstä jonkinlainen aikaisempi ymmärrys, joka vaikuttaa aineiston hankintaan ja samalla myös aineiston analyysiin. (Juuti & Puusa 2020, 109.)

Analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Aineistoa tulee tarkastella analyttisesti, mitä se sisältää ja mistä se kertoo. Analyttisen tarkastelun jälkeen tutkija tulkitsee tehtyjä havaintoja teorian ja omien tulkintojen pohjalta ja pyrkii yhdistämään ne perustelluiksi ja uskottaviksi kokonaisuuksiksi. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.)

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä pidetään sisällönanalyysiä, jonka avulla pyritään saamaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla luodaan selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä loogisen tulkinnan ja päättelyn kautta. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, sen jälkeen käsitteellistään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkijan tehtävä on löytää ja jäsentää aineistosta tutkimuskysymysten kannalta keskeiset asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103.) Tutkimusaineistomme analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysin menetelmällä. Aineistolähtöisessä analyysitavassa tutkijan tulee olla avoin aineistolle tavoitteenaan jäsentää aineistosta löytyviä merkityskokonaisuuksia ja tehdä alustavia hypoteeseja tutkimustavoitteen näkökulmasta ilman ennalta ajateltua teoreettista näkökulmaa. Tutkijan ajatteluprosessiin analyysin aikana vaikuttaa aineistolähtöisyys sekä aikaisempi teoria tieto (Puusa 2020, 151). Kuvio 2. kuvaa aineistomme analyysin etenemisen.



*Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018)*

Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroinnista. Tallennetut haastatteluaineistot purettiin tekstiksi sisällönanalyysimenetelmän tarkkuustason vaatimuksen mukaisesti. Sisällönanalyysissä analysoidaan puhuttuja tekstejä, joten litterointi tulee tehdä sanatarkasti. Tutkimuskysymyksen kannalta ei katsottu tarpeelliseksi merkitä taukoja, äänensävyjä tai päällekkäinpuhuntoja. (Nikander & Ruusuvuori 2017, 230.)

Litteroituja aineistoja luettiin niin, että toinen tutkijoista luki tiimivastaavien aineiston ja toinen luki päiväkodinjohtajien aineiston. Litteroidun aineistomme kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen lähdettiin käsittelemään aineistoa aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Miles ja Huberman (1994) ovat kuvanneet analyysimuotoa kolmevaiheiseksi prosessiksi, joka sisältää aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn ja lopuksi abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen. (Tuomi & Sarajärvi 2013,108.)

Analyysin ensimmäisessä aineiston pelkistämisvaiheessa eli redusoinnissa etsittiin aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia merkityksellisiä alkuperäisilmaisuja ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Samaa kuvaavat ilmiöt koodattiin samalla värillä. Näin saatiin erotelluksi erilaisia ilmiöitä toisistaan. Pelkistetyt ilmaukset listattiin allekkain,

jotta voitiin lähteä ryhmittelemään eli klusteroimaan niitä etsimällä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämä vaihe analyysissä luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle tutkijan tekemien tulkintojen pohjalta siitä, millä perusteella eri ilmaiset kuuluvat eri tai samaan alaluokkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Teimme ryhmittelyä haastattelun teemoihin perustuen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 149). Käsitteet ryhmiteltiin alaluokiksi. Luokitteluyksikkönä voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.) Päiväkodinjohtajille ja tiimivastaaville muodostui erilaisia alaluokkia. Jatkoimme alaluokkien ryhmittelyä vielä yläluokiksi. Tässä vaiheessa päiväkodinjohtajien ja tiimivastaavien alaluokkien käsitteet ryhmittäytyivät samoihin yläluokkiin. Ryhmittelyn jälkeen analyysissä seurasi abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Tutkijan tehtävä on erotella tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostaa teoreettisia käsitteitä. Klusteroinnin katsotaan olevan jo osa abstrahoinnin vaihetta. Yläluokista yhdistimme pääluokkia eli teemoja. Alkuperäiset haastattelun teemat muovautuivat analyysin myötä uudenlaisiksi. Näin etenimme alkuperäisen aineiston ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111.)

Tutkimusaineistostamme muodostui kolme pääteemaa, jotka ovat jaettu johtaminen kehittämistyön tukena, osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä ja kehittämistyön vahvistaminen. Yläluokat muodostuivat samoiksi päiväkodin johtajilla ja tiimivastaavilla, vaikka alaluokissa oli eroavaisuuksia. Jaettuun johtamiseen liittyvät johtamisen menetelmät pääteeman yläluokiksi muodostuivat johtamisrakenteet ja kehittämistyön seuraaminen. Päiväkodin johtajien alaluokkia kehittämistyön seuraamiselle ovat johtajan läsnäolo, keskustelutiimissä, ryhmien dokumentit. Alaluokkia johtamisrakenteille ovat pedapalaverit, tiimipalaverit, johtoryhmä, palaverien aikataulut ja vastuunjako. Tiimivastaavilla alaluokkia kehittämistyön seuraamiselle ovat johtajan läsnäolo, keskustelu tiimissä, petolomake ja kirjaaminen sekä alaluokat johtamisrakenteelle ovat tiimipalaverit ja pedapalaverit. Tutkimusraportin lopussa (liite 1.) kuvataan esimerkinomaisesti, kuinka päiväkodin johtajien tutkimusaineiston sisällönanalyysi eteni pelkistetyistä ilmauksista pääteemaksi alkuperäisessä teemassa jaettuun johtamiseen liittyvät johtamisen menetelmät.

Pääteemassa osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä päiväkodin johtajilla ja tiimivastaavilla yläluokiksi muodostuivat yhteisöllinen oppiminen ja kehittämiseen sitouttaminen. Nämä yläluokat muodostuivat päiväkodin johtajilla alaluokista ammattitaito, yhteinen keskustelu ja mentorointi sekä yksikön suunnittelu/koulutuspäivä, kehittämistyön jalkauttaminen, motivointi, selkeät tavoitteet ja ajankäytön organisointi. Tiimivastaavien alaluokat ovat tiimivastaavien yhteistyö yksikössä ja samanikäisten kanssa tehtävä yhteistyö sekä sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen ja osallisuus yhteiseen tavoitteeseen.

Pääteemassa kehittämistyön vahvistaminen päiväkodin johtajien ja tiimivastaavien yläluokiksi muodostuivat vertaistuki ja kehittämistyön selkiyttäminen. Nämä yläluokat muodostuivat päiväkodin johtajilla alaluokista pedagoginen keskustelu, voimaantuminen ja kehittämistavoitteen tunnistaminen sekä kehittämistyön pitkäjänteisyys, käsitteiden ymmärtäminen ja kehittämisprosessin oppiminen. Tiimivastaavilla yläluokat muodostuivat alaluokista tiimivastaavien yhteistyö kunnassa ja samanikäisten kanssa työskentelevien yhteistyö kunnassa sekä jatkuva koulutus, esihenkilön tuki, painopistealueet ja käytännöt.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa esitellään tutkimusaineiston analyysin tuloksia eritellen tiimivastaavien ja päiväkodin vastaukset pääteema kerrallaan. Johtopäätös osiossa tiimivastaavien ja päiväkodin johtajien tutkimustulokset yhdistetään.

### 6.1 Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena päiväkodin johtajien näkökulmasta

Pääteema Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena muodostui kahdesta yläluokasta johtamisrakenteet ja kehittämistyön seuraaminen. Yläluokat muodostuivat kahdeksasta alaluokasta, jotka on esitetty kuviossa.

Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena	Kehittämistyön seuranta	Johtajan läsnäolo Keskustelu tiimissä Ryhmien dokumentit
	Johtamisrakenteet	Pedapalaverit Tiimipalaverit Johtoryhmä Vastuunjako Palaverien aikataulutus rakenteessa

*Kuvio 3. Päiväkodin johtajien jaettu johtaminen kehittämistyön tukena pääteeman alaluokat ja yläluokat*

Päiväkodin johtajien haastatteluissa nousi esille johtamisrakenteiden merkitys kehittämistyön jaetun johtamisen perustana. Palaverikäytäntöjen suunnitelmallisuus painottui vastauksissa. Päiväkodin johtajat toivat vastauksissaan esille oman yksikkönsä palaverirakenteet, kuinka ne on suunniteltu säännöllisesti pidettäviksi ja ketkä palavereihin osallistuvat. Palaverirakenteissa oli kuitenkin yksikkökohtaisia eroja, vaikka palaverien tavoitteet olivat samat.

Eryisesti pedapalaverien ja tiimipalaverien tärkeys korostui jaetun johtamisen näkökulmasta kehittämistyön tukemisessa. Näiden palaverien tavoitteena on pedagogisen toiminnan edistäminen yksikön laadun kriteerien mukaisesti. Pedapalavereissa päiväkodin johtaja ja ryhmien tiimivastaavat pääsevät keskustelemaan, miten laadun kehittämistyö on edistynyt ja miten sitä jatketaan. Päiväkodin johtaja suunnittelee pedapalaverien aiheet kehittämisen

vuosikellon ja ajankohtaisten asioiden mukaan. Pedapalaverien ja tiimipalaverien säännöllinen kokoontuminen nähtiin merkityksellisenä. Pääsääntöisesti pedapalaverit pidetään kerran kuukaudessa. Olennaista haastateltavien mukaan ei ollut se, millainen palaverien aikataulusuunnitelma oli yksikössä tehty, vaan se että suunnitelma on olemassa ja sitä noudatetaan. Haasteellisena pidettiin aikatauluista kiinnipitämistä arjen hektisyyden ja henkilöstön poissaolojen vuoksi. Päiväkodinjohtajat toivat haastatteluissa esille tiimipalaverien käytäntöjä.

Tiimipalaverissa tiimivastaava toimii oman tiiminsä puheenjohtajana. Tiimipalaverit pidetään kerran viikossa. Haastatteluissa ilmeni, että tiimipalavereille on luotu pohja, joka määrittelee mitä asioita milläkin palaverikerralla käsitellään kuukauden aikana. Näin on voitu taata, että myös pedagogisen toiminnan kehittämiseen on varattu oma aikansa.

*”aina ensimmäinen semmonen yleisempi suunnittelupalaveri ja kaks on ihan sit pelkkii lapsasioita ja neljäs palaveri pyhitetään sit ihan arvioinnille mis heil on oikeen aikaa miettiä näit heiän kehittämiskohteita ja kriteereitä.”*

*“se tiimipalaveri täytyy pitää ruodussa eikä aiheena voi olla vaan se seuraava viikko ja sen suunnittelu. Kaikella on varattu aika.”*

Päiväkodin johtajat nostivat esille vastauksissaan vastuunjaon tiimivastaavien kanssa pedagogisen toiminnan kehittämisen tukemisessa. Päiväkodin johtajien kokemuksen mukaan aiemmin kaikki vastuu oli ollut heillä, mutta nykyään tiimivastaavat huolehtivat oman ryhmänsä kehittämistyön edistämisestä. Haastateltavat mainitsivat myös johtoryhmätyöskentelyn tukevan yksikön kehittämistyön edistämistä. Johtoryhmään kuuluvat päiväkodin johtaja, varajohtaja tai apulaisjohtaja sekä yksikön varhaiskasvatuksen erityisopettaja. Johtoryhmässä mietitään yhdessä esimerkiksi pedapalaverien aiheet.

Päiväkodin johtajat toivat haastatteluissa esille erilaisia tapoja, joilla he voivat seurata yksikkönsä ryhmien kehittämistyön etenemistä ja hankkia tietoa pedagogisen johtamisen tueksi. Päiväkodin johtajat osallistuvat ryhmien tiimipalavereihin yksikön

koosta riippuen muutaman kerran toimintakauden aikana tai useammin. Haastateltavat mainitsivat myös jakavansa johtoryhmän jäsenten kanssa käyntejä tiimipalavereissa. Yhteiset keskustelut tiimipalavereissa henkilöstön kanssa ja pedapalavereissa tiimivastaavien kanssa auttavat päiväkodin johtajaa näkemään kehittämistyön tilanteen ja suunnan sekä antamaan palautetta ja kannustamaan eteenpäin. Päiväkodin johtajat mainitsivat myös ryhmien erilaisten dokumenttien, kuten ryhmän pedagogisen toiminnan suunnitelman ja viikko- tai kuukausikirjeiden lukemisen mahdollisuutena seurata kehittämistyön etenemistä. Päiväkodin johtajien osallistuminen ryhmien arjen toimintaan auttaa näkemään, miten pedagoginen toiminta todellisuudessa vastaa kehittämistyön kriteereihin.

## 6.2 Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena tiimivastaavien näkökulmasta

Pääteema Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena muodostui kahdesta yläluokasta johtamisrakenteet ja kehittämistyön seuraaminen. Yläluokat muodostuivat kuudesta alaluokasta, jotka on esitetty kuviossa.

Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena	Kehittämistyön seuranta	Johtajan läsnäolo Keskustelu tiimissä Petolomake Kirjaaminen
	Johtamisrakenteet	Pedapalaverit Tiimipalaverit

*Kuvio 4. Tiimivastaavien jaettu johtaminen kehittämistyön tukena pääteeman alaluokat ja yläluokat*

Tiimivastaavien haastattelussa nousi esille johtajan läsnäolon merkitys kehittämistyön tukemiseen. Tiimivastaavat toivat vastauksissaan esille päiväkodin johtajan tuen, kannustamisen ja helposti lähestyttävyyden merkitystä. Tiimivastaavat kokevat tärkeäksi, että päiväkodin johtaja on tietoinen ryhmien kuulumisista sekä antaa säännöllistä palautetta ryhmän toiminnasta, jotta he tietävät vievänsä laadun kehittämistyötä ryhmätasolla oikeaan suuntaan. Haastateltavien välillä oli eroavaisuuksia siinä, kokivatko he tällä hetkellä saavansa kehittämistyön tukemiseen tarvitsemansa tuen esihenkilöltään.

*"Voi kysyä vinkkejä, jos joku asia on haastava. Voi kysyä asioista tai sit johtaja vois tuoda asioita enemmän, mitä pitäis tiimissä käydä läpi tai mistä pitäis*

*keskustella enemmän.”*

Päiväkodin johtajien tavoin tiimivastaavat korostivat vastauksissaan pedapalaverien tärkeyttä kehittämistyön jaetun johtamisen menetelmänä. Tiimivastaavat kokivat pedapalaverien olevan se paikka, jossa he voivat tuoda esihenkilölle, ja muille tiimivastaaville tietoisuuteen omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Suunnitelmallisten pedapalaverien tärkeys painottui vastauksissa. Tiimivastaavat kokivat tärkeäksi, että pedapalaverit ovat suunniteltuja ja siellä yhteisen keskustelun kautta tuetaan tiimitason kehittämistyötä.

Tiimivastaavat nostivat tiimipalaverien merkityksen esiin oman tiiminsä johtamisessa laadun kehittämistyössä. Tiimipalavereissa tiimivastaavat toimivat palaverin puheenjohtajina, suunnittelevat palaverin etukäteen sekä laativat asialistan sekä muistion. Tiimipalavereihin tiimivastaavat tuovat pedapalaveissa nostettuja asioita, jotka ohjaavat ja kehittävät ryhmän toimintaa yhdessä yksikössä sovittuun suuntaan. Tiimivastaavat kokivat myös merkitykselliseksi, että johtoryhmän jäsenet osallistuvat säännöllisesti tiimipalavereihin sekä tarvittaessa antavat aiheita ja ohjaavat tiimipalavereiden sisältöä tavoitteiden kannalta oikeaan suuntaan.

*“Tiimipalaverit on hyviä, et siinä saa sen oman tiimin mukaan siihen kehittämiseen. Yhdessä kehitetään”*

Tiimipalaverien merkityksen ohella tiimivastaavat nostivat laadun kehittämistyön kannalta merkitykselliseksi muunkin keskustelun tiiminjäsenten välillä. Tiimivastaavat kokivat roolikseen huolehtia, että yhteiset tavoitteet ja kehittämisen suunnat pysyvät tiimin jäsenten välillä säännöllisessä keskustelussa, jotta kaikki osallistuvat laadun kehittämiseen. Tiimivastaavat halusivat myös omassa roolissaan tukea tiiminjäsenten vahvuuksien esiin tuomista sekä saada kaikki tiimin jäsenet osallistumaan kehittämistyöhön. Tiimin sitouttamisen tueksi tiimivastaavat kaipaavat tukea päiväkodin johtajalta.

### **6.3 Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena pääteeman yhteenveto**

Yhteenvetona päiväkodin johtajat ja tiimivastaavat nostivat vastauksissaan johtamisrakenteiden tärkeyden kehitystyötä tukevassa jaetussa johtamisessa. Erityisesti palaveri käytännöt mahdollistavat laadun kehittämiseen liittyvän tiedon kulkemisen yhteisen keskustelun kautta. Palaverien säännöllinen kokoontuminen ja palavereissa käsiteltävien aiheiden suunnitelmallisuus katsottiin laadun kehittämistä tukevin asioina.

Laatutyön johtamisessa nähtiin merkityksellisenä selkeä vastuun jakaminen päiväkodinjohtajien ja tiimivastaavien välillä. Päiväkodin johtajat toivat vastauksissaan esille, että tiimivastaavilla on vastuu oman tiimensä laatutyön johtamisesta. Tiimivastaavien vastauksissa tuli esille, että he tiedostavat laatutyön johtamisen vastuun omassa ryhmässään.

Sen lisäksi, että laatutyön johtamisen vastuu on jaettu, niin päiväkodin johtajat toivat esille yksikön johtoryhmän tuen merkityksen kehittämistyön eteenpäin viemiselle. Myös tiimivastaavat toivat esille yksikön johtoryhmän jäsenten tuen merkityksen laadun kehittämistyölle tiimissä.

Päiväkodin johtajat seuraavat tiimien laadun kehittämistä lukemalla ryhmien pedagogisen toiminnan suunnitelmia ja viikko/kuukausikirjeitä, voidakseen antaa palautetta, kannustusta ja tukea tiimeissä tehdylle kehittämistyölle. Tiimivastaavat toivat esille tämän päiväkodin johtajan antaman tuen ja palautteen tärkeyden omalle laadun johtamistyölleen.

### **6.4 Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri päiväkodin johtajien näkökulmasta**

Pääteema osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä muodostui kahdesta yläluokasta yhteisöllinen oppiminen ja kehittämiseen sitouttaminen. Nämä yläluokat muodostuivat kahdeksasta alaluokasta, jotka on kuvattu kuviossa.

Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä	Yhteisöllinen oppiminen	Ammattitaito Yhteinen keskustelu Mentorointi
	Kehittämiseen sitouttaminen	Yksikön suunnittelupäivä Kehittämistyön jalkauttaminen Motivoiminen Selkeät tavoitteet Ajan käytön organisointi

*Kuvio 5. Päiväkodin johtajien osallisuutta tukeva toimintakulttuuri pääteeman alaotsikot ja yläotsikot*

Päiväkodin johtajat mainitsivat mentoroinnin, yhteisen keskustelun ja ammattitaidon osallisuutta tukevana asioina kehittämistyössä. He nostivat vakituisten varhaiskasvatuksen opettajien vahvan ammattitaidon osallisuutta tukevaksi voimavaraksi laadun kehittämisessä. Päiväkodin johtajat kokivat, että yhteinen keskustelu tiimissä tai pedapalavereissa varhaiskasvatussuunnitelman (Vasu) toteutumisesta on helpompaa, kun Vasu on sisäistetty. Ammattitaitoinen henkilöstö osaa reflektoida työtään ja arvioida, onko heidän pedagoginen toimintansa yksikössä sovittujen kehittämistyön kriteerien suuntaista. Päiväkodin johtajat eivät maininneet mitään omasta ammatillisen osaamisen merkityksestä kehittämistyössä.

Päiväkodin johtajien näkemyksen mukaan henkilöstön osallisuus kehittämistyössä sitouttaa heidät siihen. Päiväkodin johtajan vastuulla on, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan kehittämistavoitteiden asettamiseen yhdessä.

*”Koulutuspäivä ja oman talon iltapäivä. Siellä on oiva tilanne pysähtyä ja miettiä ja arvioida syksyä. Mihin suuntaan mennään.”*

Myös selkeät tavoitteet nähtiin kehittämistyöhön sitouttamisessa tärkeinä. Päiväkodin johtajat painottivat haastatteluissa, että henkilöstön osallisuuden mahdollistaminen ja sitouttaminen kehittämistyöhön ovat johtajan ja tiimivastaavien yhteinen tehtävä.

*”Tiimivastaavat ja päiväkodinjohtaja yhdessä jalkauttavat kehittämistyön.”*

*”Tiimivastaavat huolehtii omasta tiimistään ja heidän täytyy saada tiiminsä innostumaan ja sitoutumaan.”*

Päiväkodin johtajat mainitsivat myös henkilöstön motivoimisen johtajien ja tiimivastaavien yhteiseksi tehtäväksi. Kannustaminen, positiivinen palaute ja tiimien vahvuuksien löytäminen mainittiin kehittämistyön tukemisen ja motivoinnin välineinä. Haasteena päiväkodin johtajat kokivat ajan käytön organisoinnin henkilökunnan sitouttamisessa kehittämistyöhön.

*” Kaikki jää vasurumban alle ja ei jää aikaa niin paljon suunnitteluun ja kehittämiseen. Syksyllä on aina henkilöstöä paljon pois siellä flunssa-aaltojen alla.”*

## 6.5 Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri tiimivastaavien näkökulmasta

Pääteema osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä muodostui kahdesta yläluokasta yhteisöllinen oppiminen ja kehittämiseen sitouttaminen. Nämä yläluokat muodostuivat kuudesta alaluokasta, jotka on kuvattu kuviossa.

Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä	Yhteisöllinen oppiminen	Tiimivastaavien yhteistyö yksikössä Samanikäisten kanssa työskentelevien yhteistyö
	Kehittämiseen sitouttaminen	Tiimin sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen Tiimin osallisuus yhteiseen tavoitteeseen

*Kuvio 6. Tiimivastaavien osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä pääteeman alaluokat ja yläluokat*

Tiimivastaavien vastauksissa korostui yhteistyö toisten tiimivastaavien kanssa. Tiimivastaavien välinen yhteistyö nähtiin voimaannuttavaksi. Tiimivastaavien yhteistyö ja tuki myös tuki tiimivastaavaa oman tiimensä johtamisessa. Tiimivastaavat kokivat tärkeäksi jakaa pedagogisia haasteita sekä tiimin johtamiseen liittyviä haasteita toisten tiimivastaavien kanssa, ja saada heiltä vertaistukea. Tiimivastaavat kokivat tärkeäksi tunteen, että eivät ole haasteiden kanssa yksin, vaan toisetkin painivat samanlaisten asioiden kanssa.

*”Mun mielestä se on hyvä, et voi vaihtaa muiden tiimivastaavien kanssa mielipiteitä ja vaihtaa näkökantoja, mitä voi sit taas viedä omaan tiimiin.”*

*”Meil oli just tällä viikolla tiimivastaavien kokoontuminen ja huomattiin, et kaikki kipuillaan ihan samanlaisten asioiden kanssa.”*

Vertaistuki eri ikäisten kanssa työskentelevien tiimivastaavien kesken toteutui vaihtelevasti, mutta sen tärkeyttä ei voida tiimivastaavien vastausten perusteella kiistää. Samanikäisten lasten kanssa työskentelevien tiimivastaavien yhteistyössä vertaistukea saadaan juuri tietyn ikäisten lasten kasvun ja kehityksen kannalta olennaisiin asioihin.

*”Meillä on sellasia palavereja, missä on pienten opettajat ja sit viskareiden opettajat ja siellä tulee sitä keskustelua”*

Tiimivastaavien vastausten mukaan he tunnistavat laadun kehittämistyön tiimissä olevan heidän vastuullaan ja tähän kuuluu myös muun tiimin sitouttaminen kehittämistyöhön. Tiimivastaavat kokivat muuta henkilöstöä vahvemmin tunnistavansa ohjaavien asiakirjojen merkityksen ja velvoittavuuden laadun kehittämistyössä ja pedagogiikan laadussa. Tiimivastaavat kokivat tiimin osallistuvan kohtalaisesti yhteisiin tavoitteisiin, mutta toivoivat tähän vielä lisää keinoja ja sitoutuneisuutta.

*”Kyl mä koen et heit täytyy muistutella. Kyl he keskittyy enemmän vaan siihen hoitamiseen ja arjen pyörittämiseen.”*

*”Mä ajattelen et sit loppujen lopuks kuitenkin se on mun tehtävä pitää ne langat käsissä.”*

## **6.6 Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri pääteeman yhteenveto**

Päiväkodin johtajat toivat esiin, että henkilöstön motivoiminen on tiimivastaavien ja johtajien yhteinen tehtävä. He kokivat tehtäväkseen tukea tiimivastaavia oman tiiminsä motivoimisessa kehittämistyöhön. Tiimivastaavat kokivat onnistuneensa kohtalaisesti oman tiiminsä sitouttamisessa, mutta kaipaisivat vielä esihenkilöltä tähän lisää tukea. Tiimivastaavat kokivat oman tiiminsä sitouttamistyön kuitenkin kuuluvan ensisijaisesti heidän vastuulleen.

Päiväkodin johtajat mainitsivat, että heidän vastuullaan on henkilöstön vaikuttamisen mahdollistaminen kehittämistavoitteiden asetteluun. Tiimivastaavat eivät tuoneet ollenkaan esiin kehittämistavoitteiden asetteluun osallistumista tai niiden valinnasta keskustelua, vaan vastaukset painottuivat jo annettujen tavoitteiden toteuttamiseen omassa tiimissä. Tiimivastaavat kokivat heidän vastuullaan olevan kehittämistyön toteuttamisen ja yhteisten tavoitteiden noudattamisen tiimitasolla, mutta eivät tuoneet esiin osallisuuttaan yksikön tavoitteiden valinnassa tai yksikötason pedagogiikan laadun kehittämisessä.

Tiimivastaavat kokivat tunnistavansa muuta henkilöstöä vahvemmin ohjaavien asiakirjojen merkityksen ja velvoittavuuden pedagogiikan laadussa. Päiväkodin johtajat toivat esiin varhaiskasvatuksen opettajien vahvan ammattitaidon vaikutuksen laadun kehittämistyötä edistäväksi asiaksi. Tiimivastaavan vahva pedagoginen osaaminen nähtiin niin päiväkodin johtajien kuin tiimivastaavien osalta laatua edistäväksi asiaksi. Päiväkodin johtajat eivät tuoneet esiin omaa johtamisen ja varhaiskasvatuksen tutkimustietoon perustuvan osaamisen merkitystä laadun kehittämisessä.

## **6.7 Kehittämistyön vahvistaminen päiväkodin johtajien näkökulmasta**

Pääteema kehittämistyön vahvistaminen muodostui kahdesta yläluokasta vertaistuki ja kehittämistyön käytänteiden selkiyttäminen. Nämä yläluokat muodostuivat kuudesta alaluokasta, jotka on kuvattu kuviossa.

Kehittämistyön vahvistaminen	Vertaistuki	Pedagoginen keskustelu Voimaantuminen Kehittämistavoitteen vahvistaminen
	Kehittämistyön käytänteiden selkeyttäminen	Kehittämistyön pitkäjänteisyys Käsitteiden ymmärtäminen Kehittämisprosessin oppiminen

*Kuvio 7. Päiväkodin johtajien kehittämistyön vahvistaminen pääteeman alaluokat ja yläluokat*

Pääteemassa kehittämistyön vahvistaminen haastateltavat toivat esille asioita, joiden avulla kehittämistyö saataisiin jatkossa paremmin toimivaksi. Päiväkodin johtajat toivoivat vertaistukea kehittämistyöhön. He esittivät, että päiväkodinjohtajien palaverien sisältöön pitäisi lisätä pedagogista keskustelua, joka nyt puuttuu. Päiväkodin johtajat saivat toisistaan tukea keskustelemalla kehittämiseen liittyvistä onnistumisista ja haasteita. He kaipasivat palaverien voimaannuttavaa vaikutusta johtajuuden vahvistamiseen ja jaksamiseen.

*”Vahvistetaan meidän kaikkien yhteistä identiteettiä ja arvoja, jotta me jaksetaan viedä asioita eteenpäin. Voimaannutaan.”*

Päiväkodin johtajat kaipasivat myös vertaistukea yhteisen keskustelun kautta kehittämisalueen tavoitteiden asettamiseen, kehittämisalueen rajaamiseen ja kehittämistyön eteenpäin viemiseen.

Toive kehittämistyön käytänteiden selkiyttämisestä osoittautui päiväkodin johtajien haastatteluissa merkittäväksi kehittämistyötä vahvistavaksi tekijäksi. Kehittämistyön käytänteistä ilmeni myös ristiriitaisia näkemyksiä. Kehittämistyöhön kaivattiin työrauhaa ja samaan kehittämisalueeseen keskittymistä, mutta nykyinen käytäntö Karvin indikaattorien käytöstä koettiin myös hyvänä. Päiväkodin johtajien mukaan laadun kehittämisprosessi ja siihen liittyvien käsitteiden ymmärtäminen tarvitsee vielä selkiyttämistä.

*”Indikaattorin, kriteerien, mittareiden ja menetelmien ymmärtäminen kehittämisen suunnittelun pohjana vie aikansa.”*

## 6.8 Kehittämistyön vahvistaminen tiimivastaavien näkökulmasta

Pääteema osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä muodostui kahdesta yläluokasta yhteisöllinen oppiminen ja kehittämiseen sitouttaminen. Nämä yläluokat muodostuivat kuudesta alaluokasta, jotka on kuvattu kuviossa.

Kehittämistyön vahvistaminen	Vertaistuki	Tiimivastaavien yhteistyö kunnassa Samanikäisten kanssa työskentelevien yhteistyö kunnassa
	Kehittämistyön käytänteiden selkeyttäminen	Jatkuva koulutus Esihenkilön tuki Kehittämisalueet Käytännöt

*Kuvio 7. Tiimivastaavien kehittämistyön vahvistaminen pääteeman alaluokat ja yläluokat*

Tiimivastaavat kaipasivat lisää yhteisöllistä oppimista, käytänteiden jakamista ja yhteistä keskustelua kaupungin sisällä toisten tiimivastaavien kanssa. Tiimivastaavien yhteistyötä haluttaisiin laajentaa oman yksikön ulkopuolelle. Kehittäväksi yhteistyömuodoksi mainittiin samanikäisten kanssa työskentelevien tiimivastaavien yhteistyö kunnan sisällä. Tällä hetkellä Liedon kaupungissa toimii yhteistyötä tekevä esiopetustyöryhmä, mutta tätä ajattelua koetaan tarpeelliseksi kehittää yltämään myös muiden ikäluokkien kanssa työskentelevien tiimivastaavien yhteistyöksi.

*”Ikäryhmittäin ois varmasti hyvä kokeilla. Just vaikka pienten ryhmien tiimivastaavat ja sitä kautta.”*

*”Samalla tavalla samanikäisten kanssa työskentelevät kokoontuis ku esiopetustyöryhmä.”*

Tiimivastaavat toivat vastauksissaan esiin, että kehittämistyön käytänteitä olisi vielä tärkeää selkeyttää. Kehittämistyöhön kaivataan jatkuvaa käytännönläheistä koulutusta. Tiimivastaavat toivovat kaupungin kehittämisprosessiin valikoituvilta kehittämisalueilta jatkuvuutta. Tiimivastaavat kaipaavat aikaa ja työrauhaa paneutua

annettuun kehittämisalueeseen, eikä jatkuvaa muutosta. Jatkuvuudella koetaan olevan positiivinen vaikutus laadun kehittämiseen.

*”Voiskohan ne vaihtuu silleen limittäin et ois vanhaa mukana ja uutta lisättäis. Ettei muutos tapahtuis ku seinään.”*

*”Mä mietin ainakin sitä, et jos ne vaihtuu, ni tarvis saada sitä jatkuvuutta. Jos on vaikka yks vuosi kerrallaan, ni jos ne ois pidempi kestosii, ni näkyis enemmän se jatkuvuus.”*

Tiimivastaavat kaipaavat laadun kehittämistyöhön enemmän tukea esihenkilöiltä. Esihenkilöltä kaivataan pedagogista ohjausta ja seurantaa, jotta tiimivastaavat kokevat vievänsä laadun kehittämistyötä tiimeissä oikeaan suuntaan. Palautteen saaminen esihenkilöltä koettiin tärkeäksi oman ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta.

*” Tästä tulis enemmän merkityksellistä, jos sais jotain palautetta.”*

*”Kaipaen esimieheltä enemmän tukea, et me ollaan tehty oikeita asioita.”*

## **6.9 Kehittämistyön vahvistaminen pääteeman yhteenveto**

Kehittämistyön vahvistamisen pääteemassa päiväkodin johtajat ja tiimivastaavat toivoivat lisää vertaistukea laatutyön johtamiseen. Mahdollisuus yhteiselle pedagogiselle kehittämistyötä edistävälle keskustelulle nousi molempien haastatteluissa esille. Päiväkodin johtajien omiin palavereihin toivottiin enemmän pedagogista laadun kehittämisen prosessin sisältöä, joka selkiyttäisi ja tukisi laatutyön johtamista omassa yksikössä. Tiimivastaavat toivoivat enemmän esimiehen tukea ja ohjausta laadun kehittämisprosessiin sekä jatkuvaa käytännönläheistä koulutusta.

Toinen toive kehittämistyötä vahvistavana tekijänä oli sekä päiväkodin johtajilla että tiimivastaavilla kehittämistyön käytänteiden selkiyttäminen ja kehittämisalueiden pitkäjänteisempi jatkuvuus. Kehittämisprosessiin liittyvien käsitteiden sekä kehittävän arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen prosessin ymmärtämisessä oli vaihtelua yksiköittäin niin päiväkodin johtajilla kuin tiimivastaavillakin.

## 7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää päiväkodinjohtajien ja tiimivastaavien haastattelujen perusteella, miten laatutyön johtaminen pedagogisen toiminnan kehittämisen prosessissa toteutuu. Tässä osiossa esitämme vastauksia asettamiimme tutkimuskysymyksiin kolmen pääteeman kautta, jotka muodostuivat tutkimusaineiston analyysin kautta. Nämä kolme pääteemaa ovat 1) jaettu johtajuus kehittämistyön tukena 2) osallisuutta tukevan toimintakulttuurin tukeminen kehittämistyössä ja 3) kehittämistyön vahvistaminen.

### 7.1 Tutkimustulosten johtopäätökset

Pääteeman jaettu johtajuus kehittämistyön tukena johtopäätöksenä voidaan todeta, että jaettu laatutyön johtaminen toteutuu päiväkodin johtajien ja tiimivastaavien välillä laadun kehittämisprosessissa. Sekä päiväkodin johtajat että tiimivastaavat toivat esille rakenteiden merkityksen, varsinkin palaverikäytäntöjen tärkeyden jaetun johtajuuden menetelmänä. Aiempaan tutkimukseen peilaten jaettu johtajuus muodostuu vuorovaikutuksessa, joka vaatii pedagogisen keskustelun rakenteiden luomista ja ylläpitämistä. Pelkkä rakenne keskusteluille ei kuitenkaan riitä vaan niiden sisällöille tarvitaan selkeät suunnitelmat. (Fonsén 2014, 153.)

Tutkimuksemme tuloksista kävi ilmi, että päiväkodin johtajat jakavat laatutyön johtamisen vastuuta tiimivastaaville ja tiimivastaavat tiedostivat tämän heidän tehtävänkuvansa vaatiman vastuun oman tiiminsä laatutyön johtamisesta. Myös Fonsén ym. tutkimuksessa on todettu, että perustehtävien selkeä määrittely sekä johtajuusrakenteeseen liittyvien vastuiden jakamisen kirkastaminen tukevat jaetun johtajuuden toimivuutta (Fonsén ym. 2021, 67). Varhaiskasvatuksen opettajan johtajuus tiimivastaavana ulottuu oman tiimin ja lapsiryhmän alueelle, kun taas päiväkodin johtajan johtajuus on koko yksikön toimintakulttuurista vastaamista (Fonsén 2014, 184). Myös Karvin laadunhallinnan elementteihin viitaten toimiva johtamisjärjestelmä vaatii selkeän vastuunjaon ja tehtävänkuvat, jotka tukevat kehittämistyön viemistä osaksi arkea. Jotta kehittäminen saadaan juurtumaan osaksi päiväkodin toimintakulttuuria, niin laatutyön tehtäviä ja vastuita on mielekäs jakaa. Laatutyö tarvitsee selkeät pysyvät rakenteet ja prosessikuvaukset. (Karvi 2023, 7.)

Fonsénin (2014) väitöskirjaan viitaten varhaiskasvatuksen erityisopettajalla on pedagogista johtamista tukeva rooli (Fonsén 2014, 175). Myös tässä tutkimuksessa tuli esille, että yksikön laaja-alaisen varhaiskasvatuksen erityisopettajan pedagoginen asiantuntijuus ja päiväkodin arjen toiminnan tuntemus tukee päiväkodin johtajaa kehittämistyössä. Samoin tiimivastaavat mainitsivat saavansa tukea laaja-alaiselta varhaiskasvatuksen erityisopettajalta tiiminsä laatutyön johtamiseen. Päiväkodin johtajat toivat esille myös koko päiväkodin johtoryhmän tuen heidän laatutyön johtamiselleen. Johtoryhmä muodostuu päiväkodin johtajan lisäksi varajohtajasta ja laaja-alaisesta varhaiskasvatuksen opettajasta.

Kehittämistyön seuraaminen palaverissa, ryhmien pedagogisen toiminnan suunnitelmien kautta ja muiden dokumenttien kautta nousi esille sekä päiväkodin johtajien että tiimivastaavien tutkimustuloksissa. Kehittävän arvioinnin mukautuvuuden periaatteeseen liittyy arvioinnin ja kehittämisen prosessimaisuus, jolloin aktiivinen vuorovaikutus toiminnan ja arvioinnin välillä mahdollistaa kerätyn arviointitiedon hyödyntämisen toiminnan kehittämisessä (Vlasov ym. 2018, 37). Ajantasaista kehittämistä tukevaa tietoa tarvitaan, jotta kehittämisen toimenpiteet ovat oikean suuntaisia (Karvi 2023, 12).

Tutkimuksen toisen pääteeman osallisuutta tukevan toimintakulttuurin tukeminen kehittämistyössä tutkimustulokset toivat vastauksia tutkimuskysymykseemme, miten laadun kehittämisprosessin toteutumista tuetaan yksikössä pedagogisen toiminnan tasolla. Henkilöstön kehittämiseen sitouttaminen ja yhteisöllinen oppiminen koettiin kehittämistyön toteuttamisessa tärkeinä alueina. Kehittävän arvioinnin osallisuuden periaatteen pyrkimyksenä on, että arviointi- ja kehittämisprosessin tavoitteet ja tarkoitus ovat kaikille mahdollisimman selkeitä, mikä edistää kehittämiseen sitoutumista (Vlasov ym. 2018, 35–36).

Osallistava toimintakulttuuri laadunhallinnan elementtinä edistää henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia ja vahvistaa heidän sitoutumistaan laadunhallinnan toteutumiseen ja toiminnan kehittämiseen. Päiväkodin johtajan tulee omalla johtamisellaan edistää osallisuutta tukevan toimintakulttuurin kehittymistä yksikössään. (Karvi 2023, 16.)

Oman työn reflektointi ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä laadun kehittämisprosessin toteutumisessa jokaisen varhaiskasvatuksen työntekijän arjessa (Soukainen 2016, 182). Oppivassa yhteisössä varhaiskasvatuksen työntekijöiden tiedot ja taidot rakentuvat ja kehittyvät. Yhteinen keskustelu yksikössä tiimitasolla tai yhteisissä suunnitteluilloissa mahdollistaa arjen kokemuksista oppimisen, ongelmatilanteiden ratkaisemisen ja kasvatuskäytänteiden arvioinnin, mikä edistää yksikön pedagogisen laadun kehittämistyötä. Päiväkodin henkilöstö sekä päiväkodin johtajat yhdessä esimiehensä kanssa muodostavat oppivan yhteisön. (Kupila 2017, 301–303.)

Kolmannen pääteeman kehittämistyön vahvistaminen toi esille tekijöitä, joita kehittämällä laatutyön jaettu johtaminen saataisiin toimivammaksi. Päiväkodin johtajat toivoivat enemmän kehittämiseen liittyvää organisoidumpaa ja suunnitelmallisempaa keskustelua päiväkodin johtajien palavereihin tukemaan laatutyötä. Myös tiimivastaavat toivoivat enemmän vertaistukea kehittämistyöhön. Osallisuutta tukevassa toimintakulttuurissa tulisi mahdollistaa keskustelu toiminnan vahvuuksista, hyvistä käytänteistä ja kehittämistarpeista sekä kehittämistyön etenemisestä koko organisaation tasolla. Yhteinen keskustelu ja asioiden tarkastelu kehittää ymmärrystä kehittämistyön tavoitteista ja kehittämisen mahdollisuuksista. (Karvi 2023, 16.)

Päiväkodin johtajien vastauksista heijastui myös käsitteellinen selkiytymättömyys laadun hallinnan kehittävän arvioinnin menetelmään liittyen. Liedon kaupungin varhaiskasvatuksen laadunhallinnan menetelmä kehittävä arviointi on prosessina kuvattu selkeästi, mutta tutkimustuloksista ilmenee, että toimintatapaa ei ole vielä sisäistetty kunnolla. Sekä tiimivastaavat että päiväkodin johtajat toivoivat käsitteiden ja käytänteiden selkiyttämistä. Laatutyö vaatii panostusta sen osaamisen kehittämiseen ja henkilöstöresurssiin esimerkiksi laadun kehittämisen ohjausryhmään (Karvi 2023, 10). Laatutyön prosessin kuvaaminen ja toimintaohjeet turvaavat sen, että organisaation kaikilla tasoilla toimitaan mahdollisimman samalla tavalla ja käytetään samoja käsitteitä. Prosessikuvaus mahdollistaa uusien työntekijöiden perehdyttämisen laatutyöhön sekä vanhoille työntekijöille toimintatapojen ja käsitteiden kertaamisen sekä niiden sisäistämisen. (Karvi 2023, 11.)

## 7.2 Pohdintaa ja kehittämisehdotuksia

Liedon kaupungin varhaiskasvatuksessa on laatutyötä tehty suunnitelmallisesti kehittävän arvioinnin menetelmän mukaisesti neljän toimintakauden ajan. Tutkimuksemme perusteella laatutyön johtaminen jaetun johtamisen periaatteella toteutuu tiimivastaavien ja päiväkodin johtajan yhteistyönä pedagogisen toiminnan tasolla. Laatutyön kehittävän arvioinnin prosessi, sitä tukevat käytänteet ja palaverirakenteet, on kuvattu hyvin paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa, mutta kehittävän arvioinnin menetelmää ei kuitenkaan ollut vielä täysin sisäistetty päiväkodin johtajien ja tiimivastaavien haastattelujen perusteella. Laatutyö on pitkäjänteinen, jatkuva prosessi, joka toimiakseen vaatii kehittämisorientoituneen toimintakulttuurin rakentumisen ja sen ylläpitämisen arjessa.

Jotta laadun kehittämisprosessi toteutuisi pedagogisen toiminnan tasolla, tarvitaan vielä tukea kaikilla jaetun johtamisen tasoilla. Varhaiskasvatuksen johtajalla on vastuu koko varhaiskasvatuksen laadukkaasta toteutuksesta. Päiväkodin johtajilla on vastuu oman yksikkönsä laatutyön onnistumisesta ja toimintakulttuurin luomisesta. Karvin (2023) tekemään arviointiin suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisrakenteista ja johtamisesta viitaten päiväkodin johtajilla ei ole aikaa pedagogiikan johtamiselle. Työlleen asetetuista odotuksista ja tavoitteista kokivat pystyvänsä suoriutuvan ne päiväkodin johtajat, jotka saivat tukea esimieheltään. Päiväkodin johtajat kaipaavat enemmän aikaa pedagogiikan johtamiselle ja kehittämistyölle. Myös vertaistuen eri muodot auttavat päiväkodinjohtajia käsittelemään ja jakamaan ajatuksiaan kehittämistyöhön liittyen. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 74.) Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että päiväkodin johtajat toivoivat kehittämistyön vahvistamiseksi palaverikäytäntöihin aikaa keskustelulle laatutyön johtamisesta, saadakseen vertaistukea sekä varhaiskasvatusjohtajan tukea omaan kehittämistyöhönsä pedagogisen toiminnan tasolla. Voidakseen tukea tiimivastaavia laatuyössä, tulee päiväkodin johtajan itse olla sisäistänyt laatutyön tavoitteet ja menetelmät.

Kehittämissuosituksena varhaiskasvatuksen johtajan tukena laadunjohtamisessa voisi olla laadun kehittämisen ohjausryhmä, joka koostuisi varhaiskasvatusjohtajasta

ja 2–3 päiväkodin johtajasta tai asiantuntijasta. Ohjausryhmä huolehtisi suunnittelisi päiväkodin johtajien pedagogisten kehittämispalaverien aihealueet ja tukisi laatutyön johtamista vuosikellon ja kehittämistavoitteiden mukaisesti. Ohjausryhmän jäsenten vastuulla olisi laatutyön käsitteiden ja käytänteiden selkiyttäminen. Päiväkodin johtajat saisivat tukea omalle laadunkehittämistyölle ja voisivat tukea paremmin yksikkönsä tiimivastaavien työtä.

Laatutyön kehittävän arvioinnin menetelmän jatkuvuuden takaamiseksi, toimintakauden alussa laadun kehittämisen ohjausryhmä huolehtisi uusien työntekijöiden perehdyttämisestä Liedossa toteutettavasta kehittävän arvioinnin prosessista ja tulevan kauden kehittämisaalueesta. Sama perehdytys vahvistaisi ja selkiyttäisi myös koko henkilöstön kehittämistyön toteuttamisen osaamista sekä laatutyön pitkäjänteistä toteutusta.

### **7.3 Tutkimustulosten luotettavuus ja eettisyys**

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan jakaa kolmeen käsitteeseen, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Luotettavassa tutkimuksessa tarvitaan näitä kaikkia kolmea tutkimuksen eettisyyden ominaispiirrettä. Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin tutkimuksen lukijat sekä tutkimukseen osallistuneet henkilöt uskovat ja hyväksyvät tutkimustulokset tosiksi. Heidän on myös hyväksyttävä, että aineistoa on käsitelty asianmukaisesti. Luotettavuudella viitataan siihen, että lukija voi luottaa tutkijan ammattitaitoon valita tutkimuksella oikeanlaiset ja perustellut menetelmät saadakseen tutkimusongelman ratkaistua. Eettisyydellä viitataan siihen, että tutkija on koko tutkimuksen ajan noudattanut eettisiä periaatteita. (Juuti & Puusa 2020, 335–336.)

Tämän tutkimuksen kohteena on päiväkodin laatutyön johtaminen. Laatutyön johtamisen näkökulmia on tarkasteltu sekä päiväkodin johtajan, että tiimivastaavan näkökulmasta. Tutkimuksemme tarkoitus oli selvittää päiväkodinjohtajien ja tiimivastaavien haastattelujen perusteella, miten laatutyön johtaminen pedagogisen toiminnan kehittämisen prosessissa toteutuu. Varhaiskasvatuksen toimintaa tulee arvioida säännöllisesti ja suunnitelmallisesti sekä arvioinnin avulla tulee kehittää

varhaiskasvatuksen laatua ja kehittää toimintaa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022, 72). Tutkimuksen aihe on ajankohtainen eikä ajankohtaisuutta voida kiistää.

Tutkimuksessa on tunnistettava tutkijoiden suhde tutkimukseen osallistujiin. Tutkijat työskentelevät haastateltavien kanssa samassa tutkimuskunnassa sekä kuuluvat tutkimuskunnan kehittämisryhmään. Haastatteluissa on haastateltaville korostettu haastattelijoiden tutkijan roolia. Haastateltavien joukossa ei ollut tutkijoiden alaisuudessa työskenteleviä ihmisiä. Tämä tehtiin tutkimuksen sekä haastattelutilanteen luotettavuutta lisäävänä tietoisena rajauksena. Sisäpiiriläisenä tutkijan on ulkopuolista tutkijaa helpompi saavuttaa luottamuksellinen keskustelu haastateltavien kanssa (Juvonen 2017, 742). Tässä tutkimuksessa tutkijoiden sisäpiiriin kuuluminen oli helpottava tekijä haastateltavien kontaktoimisessa. Tutkimuksen tutkijoiden ja haastateltavien välillä ei kuitenkaan ollut tutkimukseen vaikuttavaa riippuvuussuhdetta, joka vaikuttaisi olennaisesti haastattelusta saatavaan tutkimustietoon. Haastateltavien haastattelutilanteessa antamat tiedot perustuivat vapaaehtoisuuteen. (Eskola ym. 2022, 87). Haastateltavien anonyymiyden säilyttämiseksi litteraatioon tai tutkimustuloksiin ei ole merkitty haastateltaville tunnuksia.

Eryityisesti päiväkodin johtajien kanssa käytävä ryhmähaastattelutilanne muistutti enemmänkin keskustelutilannetta, joka on tyypillistä sisäpiirihaastattelussa. Tutkijat säilyttivät tutkijan asemansa keskittymällä tiedonkeruuseen ja ohjaamalla keskustelua hienovaraisesti tutkimusten teemojen mukaiseen suuntaan. (Juvonen 2017, 745.)

Kun tutkija on perehtynyt hyvin tutkimuksensa aiheeseen ja haastateltavien kohderyhmään, hän pystyy ottamaan huomioon monenlaiset näkökulmat koko tutkimusprosessin aikana. Perusteellinen aiheeseen perehtyminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Pohdinta on olennaisessa osassa tutkimuksessa. (Aaltio & Puusa 2020, 348). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tyypillisesti sitoutuu tutkimukseen hyvin tiiviisti ja tutkimuksen kohde on jollakin tavalla tutkijaa lähellä. Tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen vaikutus on laadullisessa tutkimuksessa usein hyväksyttävää. Tutkijalla tulee olla tällaisessa tapauksessa kyky tarkastella kriittisesti

omia esitietojaan ja kyky myös hyödyntää omaa esitietoon uusiin havaintoihin, jotka saattaisivat asiaan perehtymättömälle tutkijalle vaikuttaa merkityksettömiltä. (Aaltio & Puusa 2020, 347.)

Tutkijat olivat koko tutkimuksen ajan täysin sitoutuneita tutkimussuunnitelmassa laadittuun aikatauluun sekä tutkimuksen periaatteisiin, jotka lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijoilla on useamman vuoden kokemus Liedon kaupungin laadunkehittämistyön periaatteista sekä he ovat olleet luomassa ja kehittämässä kaupungin laadunhallinnan prosessia. Vahva osaaminen tutkimuksen aiheesta ja teoriasta vaikutti tutkimuksen kulkuun edesauttavasti. Haastateltavilla oli tieto tutkijoiden tutkimuksen aiheeseen perehtymisestä, mikä lisäsi luotettavuutta haastateltavien keskuudessa.

Tutkimuksen reliabeliutta lisää kahden mittauksen tuottama samankaltainen tulos tai jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen (Aaltio & Puusa 2020, 344). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisää kahden tutkijan vaikutus. Tutkimustuloksia ei voida pitää yleistettävänä, sillä tutkimus on laadittu tietyn kaupungin henkilöstölle, jolla on sen tuottamalle varhaiskasvatukselle suunniteltu tapa arvioida varhaiskasvatuksen laatua. Samasta syystä tutkimustulosta ei voida myöskään suoraan siirtää toiseen kontekstiin. Yleisellä tasolla tutkimustulosta voidaan peilata myös muiden kaupunkien varhaiskasvatukseen.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A & Juuti P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 337–361). Gaudeamus
- Alila, K. (2013). *Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupuhe valtionhallinnon asiakirjoissa 1972–2012*. Acta Universitatis Tamperensis 1824. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68120/978-951-44-9115-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Atjonen, P. (2021). *Kehittävä arviointi kasvatusalalla*. Lasermedia Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2022). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P., & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia*, 58(1). 54–69. <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124587/74743>
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis. 1398. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (s.18–25). PS-kustannus.
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. (2021). Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>>.
- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Journal of early childhood education research*. Vol 5(1). 1–17. <https://journal.fi/jecer/article/view/114048/67247>
- Hujala, E., Fonsén, E. (2017). Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Hujala E., Turja L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. (s. 312–326). 4.uudistettu painos. PS-kustannus.
- Hujala, E, Heikka, J. & Halttunen L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala E., Turja L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (s. 622–654). 4. uudistettu painos. PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu*. Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–144). Gaudeamus.

Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander ja J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 741–764). Vastapaino.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen yliopistopaino Oy.

Karila, K. (2016). *Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016*. Opetushallituksen raportti ja selvitys 2016:6.

[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava\\_varhaiskasvatus.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf)

Karvi (2023). *Koulutus- ja kasvatustieteen laadunhallinnan keskeiset elementit*.

[https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI\\_T1023\\_1.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_T1023_1.pdf)

Koivula, M. (2022). *Valloittava varhaiskasvatus*. Vastapaino.

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M., & Siippainen, A. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi 29/2023.

[https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi\\_2923.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf)

Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander ja J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 427–444). Vastapaino.

Osterman, K. & Kottkamp, R.B. (1993). *Reflective practice for educators. Improving schooling through professional development*. Newbury Park; California: Corwin Press

Parrila, S. & Fonsén, E. (2016). Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (s. 78–127). PS-kustannus

Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun monenlaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 207–215). Gaudeamus

Puroila, M-S., Kinnunen, S. (2017). *Selvitys lainsäädännön muutosten vaikutuksista*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 78/2017.

[https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/78\\_Loppuraportti+VakaVai+051217.docx.pdf/e1b46018-e928-476d-8569-f89bba427cbd/78\\_Loppuraportti+VakaVai+051217.docx.pdf?version=1.0&t=1513578675000](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/78_Loppuraportti+VakaVai+051217.docx.pdf/e1b46018-e928-476d-8569-f89bba427cbd/78_Loppuraportti+VakaVai+051217.docx.pdf?version=1.0&t=1513578675000)

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.145–156). Gaudeamus

Ranta, S, Kahila, S., Heiskanen, H., Kumpulainen K. (2023). Varhaiskasvatuksen opettajat tiimijohtajuutta toteuttamassa - taustatekijöiden vaikutus opettajien kokemuksiin tiimijohtajuudesta. 201–227. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 12.(2). <https://journal.fi/jecer/article/view/126745/80129>

Ranta, S. (2023). *Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä*. Santalahti-kustannus.

Räisänen, A. (2005). Kehittävään arviointiin. Teoksessa H.K. Lyytinen & A. Räisänen (toim.) *Kehittämissuuntaa arvioinnista*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/84945/978-951-39-3242-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. (2009). *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. PS-kustannus.

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Hjelt, H., Heikkinen, S., Lohi, N., Lahtinen, J. & Mäkelä, M. (2021). ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” *Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi23/2021. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI\\_2321.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf)

Soukainen, U. (2016). Laatutyö ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa S. Parrila ja E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (s. 169–186). PS-kustannus.

Syrjämäki, M., Sajaniemi, N., Suhonen, E., Alijoki, A. & Nislin, M. (2017). Enhancing peer interaction: an aspect of a high-quality learning environment in Finnish early childhood special education. *European Journal of Special Needs Education*, 32(3), 377–390. doi:10.1080/08856257.2016.1240342

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (10. uudistettu painos. Tammi.

Varhaiskasvatustilasto, (2018). 540/13.7.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, (2022). <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-2022>.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2009). Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 2, 105–116. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87462/46362>

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. (2018). *Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset*. Julkaisut 24:2018. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Vuori, J. (2021). Tapaustutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>

## Liitteet

### Liite 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Pelkistetty ilmaus (redusointi)	Alaluokka (klusterointi)	Yläluokka	Pääteema
Tiimipalaveriin osallistuminen Tiimipalaverissa käynti säännöllisesti Johtoryhmän jäsenen osallistuminen tiimipalaveriin	Johtajan läsnäolo		
Ajatusten vaihtaminen Kehittämistyö, missä mennään Kannustaminen Kehittämisen seuraaminen Palautteen antaminen	Keskustelut tiimissä	Kehittämistyön seuraaminen	
Ryhmien pedagogisten toimintasuunnitelmien seuraaminen Viikkokirjeiden lukeminen Lasten vasujen lukeminen Tiimipalaverimuistioiden lukeminen	Ryhmien dokumentit		Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena
Yhdessä opettajien kanssa kuukausittain Aiheet vuosikellon mukaan Isossa yksikössä pedapalaverit pidettävä usein Esiin nousevien kysymysten käsittely	Pedapalaverit		
Palaverien mahdollistaminen Palaverien sisältörunko	Tiimipalaverit	Johtamisrakenteet	
Yhdessä mietitään Veon rooli tärkeä Säännöllinen keskustelu	Johtoryhmä		
Palaverit säännöllisesti Aikataulut rakenteessa	Palaverien aikataulutus		
Enemmän jaettua johtajuutta Selkeät tehtävän kuvat Johtajalla kehittämisestä kokonaisvastuu	Vastuunjako		

## Liite 2. Päiväkodin johtajien pääteemat, yläluokat ja alaluokat

Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena	Kehittämistyön seuranta	Johtajan läsnäolo Keskustelu tiimissä Ryhmien dokumentit
	Johtamisrakenteet	Pedapalaverit Tiimipalaverit Johtoryhmä Vastuunjako Palaverien aikataulutus rakenteessa
Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä	Yhteisöllinen oppiminen	Ammattitaito Yhteinen keskustelu Mentorointi
	Kehittämiseen sitouttaminen	Yksikön suunnittelupäivä Kehittämistyön jalkauttaminen Motivoiminen Selkeät tavoitteet Ajan käytön organisointi
Kehittämistyön vahvistaminen	Vertaistuki	Pedagoginen keskustelu Voimaantuminen Kehittämistavoitteen vahvistaminen
	Kehittämistyön käytänteiden selkeyttäminen	Kehittämistyön pitkäjänteisyys Käsitteiden ymmärtäminen Kehittämisprosessin oppiminen

### Liite 3. Tiimivastaavien pääteemat, yläluokat ja alaluokat

Jaettu johtaminen kehittämistyön tukena	Kehittämistyön seuranta	Johtajan läsnäolo Keskustelu tiimissä Petolomake Kirjaaminen
	Johtamisrakenteet	Pedapalaverit Tiimipalaverit
Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri laadun kehittämisessä	Yhteisöllinen oppiminen	Tiimivastaavien yhteistyö yksikössä Samanikäisten kanssa työskentelevien yhteistyö
	Kehittämiseen sitouttaminen	Tiimin sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen Tiimin osallisuus yhteiseen tavoitteeseen
Kehittämistyön vahvistaminen	Vertaistuki	Tiimivastaavien yhteistyö kunnassa Samanikäisten kanssa työskentelevien yhteistyö kunnassa
	Kehittämistyön käytänteiden selkeyttäminen	Jatkuva koulutus Esihenkilön tuki Painopistealueet Käytännöt

**Liite 4. Haastattelukysymykset**

1. Kuvaile laadun kehittämisprosessia yksikkönne arjessa. Eli mitä sen jälkeen tapahtuu, kun arviointi on tehty ja yksikön kriteerit on päätetty ja kehittämistyö alkaa?
2. Kuvaile minkälaisia johtamisen menetelmiä sinulla on laadun kehittämiseen?
3. Kuvaile mitä toivoisit Liedon kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämistyön olevan tulevaisuudessa.

## Liite 5. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelemme varhaiskasvatuksen maistereiksi Turun yliopistossa. Teemme parhaillaan Pro gradu -tutkielmaa. Pro gradun tutkimuksen tavoitteena meillä on selvittää miten päiväkodinjohtaja yhdessä tiimivastaavien kanssa hyödyntää Liedon varhaiskasvatuksen kehittämisen painopistealueen arvioinnista saatua tietoa varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen pedagogisen toiminnan tasolla.

Varhaiskasvatusjohtajan kanssa on sovittu, että haastatteluihin osallistuvat kaikki Liedon päiväkodin johtajat sekä heidän omasta yksiköstään valitsema tiimivastaava. Olemme rajanneet tutkimuksemme koskemaan päiväkodin johtajia ja tiimivastaavia. Tutkimusta varten järjestämme neljä ryhmähaastattelutilaisuutta, johon osallistuu päiväkodinjohtajat sekä jokaisesta yksiköstä valittu tiimivastaava haastateltavaksi. Ryhmähaastatteluissa tavoitteena on haastateltavien välinen luottamuksellinen ja kokemusperäinen keskustelu tutkimuksen aiheesta. Haastattelussa käytämme keskustelua tukevia kysymyksiä. Kriteerinä haastatteluun osallistumisessa on tiimivastaavien kohdalla vähintään kahden toimintakauden mittainen kokemus varhaiskasvatuksen opettajana työskentelemisestä Liedon varhaiskasvatuksessa sekä varhaiskasvatuksen opettajan pätevyys.

Ryhmähaastattelutilanteet äänitetään sekä videoidaan aineiston analysointia varten. Aineiston analysoinnin jälkeen tallenteet tuhoetaan. Ryhmähaastattelut toteutetaan haastateltavien työajalla Liedon kaupungintalolla ja yhden haastattelutilaisuuden kesto on noin yksi tunti. Jokainen haastateltava osallistuu yhteen ryhmähaastatteluun.

Ystävällisin terveisin

Vilma Virta ja Reija Helenius

## Liite 6. Tutkimuslupa-anomus

Liedon kaupunki

8.10.2023

Tutkimuslupa hakemus

Opiskelemme Turun yliopistossa varhaiskasvatuksen maistereiksi. Pyydämme tutkimuslupaa pro gradu tutkielmaamme varten. Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää, miten päiväkodinjohtaja yhdessä tiimivastaavien kanssa hyödyntää Liedon varhaiskasvatuksen kehittämisen painopistealueen arvioinnista saatua tietoa varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen pedagogisen toiminnan tasolla.

Tutkimuksen toteutamme puoli-strukturoituna ryhmähaastatteluina marraskuun aikana Liedon kaupungin kuudelle päiväkodinjohtajalle ja kuudelle tiimivastaavalle.

Osallistuminen haastatteluun on luottamuksellista.

Ryhmähaastattelut äänitetään ja videoidaan. Tallenteet tuhoetaan niiden analysoinnin jälkeen.

Esittelemme tutkimuksen tulokset päiväkotien johtajille ja tiimivastaaville pro gradu tutkielman valmistuttua.

Ryhmähaastattelu vie aikaa 45–60 minuuttia. Haastatteluryhmiä on neljä, kaksi päiväkodinjohtaja ryhmää ja kaksi tiimivastaava ryhmää.

Liitteenä tutkimussuunnitelma.

Ystävällisin terveisin

Reija Helenius ja Vilma Virta