



KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

# HANKESUUNNITELMA: VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISEN NYKYTILA, VAHVUUDET JA KEHITTÄMISKOHTEET

JULKAISUT X:Y

Anna Siippainen | Janniina Vlasov | Tuomas Sarkkinen | Elina Fonsén |  
Hanna Hjelt | Suvi Heikkinen | Malin Eriksson | Jarkko Lahtinen | Mikko  
Mäkelä |

# Sisällys

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtaminen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen historiaa ja nykytilaa .....	4
2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuusjärjestelmä ja päätöksenteon rakenteet muutoksessa .....	5
2.2.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen ohjausjärjestelmässä .....	5
2.2.2 Vastuullinen ja eettinen johtaminen .....	6
2.3 Päiväkodin johtaja laajojen kokonaisuuksien johtajana .....	7
2.3.1 Jaettu pedagoginen johtajuus.....	8
2.3.2 Muutosjohtaminen .....	8
<b>3 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset .....</b>	<b>10</b>
<b>4 Arvioinnin toteuttaminen .....</b>	<b>12</b>
4.1 Kerättävät aineistot.....	12
4.2 Aikataulu .....	13
4.3 Yhteys Karvin voimassa olevaan arviointisuunnitelmaan.....	14
<b>5 Luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa .....</b>	<b>16</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>17</b>

# 1 Johdanto

Varhaiskasvatuksesta on tullut keskeinen osa suomalaista koulutusjärjestelmää ja se tunnustetaan yleisesti tärkeänä vaiheena lapsen kasvun ja oppimisen polulla. Varhaiskasvatusta koskevaan kansalliseen ohjausjärjestelmään on kohdistunut viime vuosina suuria muutoksia (ks. Puroila & Kinnunen 2017; Repo ym. 2019). Nämä muutokset haastavat kunnallisia järjestäjiä sekä yksityisiä palveluntuottajia kehittämään ja tarkastelemaan myös varhaiskasvatuksen johtamista sekä johtamisjärjestelmiään. Varhaiskasvatustilanne uudistui vuonna 2018 ja lain hyväksymisen yhteydessä eduskunta edellytti, että valtioneuvosto seuraa ja arvioi lakiuudistuksen vaikutuksia. Varhaiskasvatustilanteen vaikutuksia tarkastellaan tässä hankkeessa kohdentamalla arviointi varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtamisjärjestelmän kunnallisissa ja yksityisissä varhaiskasvatuspalveluissa. Erityisesti huomio kiinnitetään lapsen edun ensisijaisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen. Näin saatava arviointitieto kytkeytyy osaksi lain vaikutusten arviointia ja seuranta.

Tässä arvioinnissa tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtamista ja sitä tukevia rakenteita osana järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien laadunhallintaa. Arvioinnin yhtenä tarkoituksena on edistää yhdenvertaisten edellytysten toteutumista varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten kokonaisvaltaiselle kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle. Arviointi toteutetaan vuosina 2020-2023. Arviointia varten kerätään sekä määrällisiä että laadullisia aineistoja eri tasolla työskenteleviltä johtajilta niin yksikkö- kuin kuntatasolta. Arvioinnilla tuotetaan tietoa varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtamisjärjestelmien nykytilasta ja sen vahvuuksista sekä kehittämisen kohteista.

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja sekä muita resursseja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2012; Eriksson & Lehtimäki 2018). Johtaminen on läsnä jokaisen organisaation arjessa ja eri yhteiskunnan osa-alueilla. Johtamiseen liittyy keskeisesti myös käsitteet, valta, eli henkilön mahdollisuus vaikuttaa toisiin ihmisiin, sekä vastuu, eli johtajan vastuu huolehtia ihmisistä ja organisaatiossa saavutettavista tuloksista. Johtamisella tavoitellaan sitä, että erilaiset yksilöt organisaation eri tasoilla saataisiin toimimaan ja työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita (Eriksson & Lehtimäki 2018).

Vaikka johtamista on yleensä tarkasteltu joko asioiden (*management*) tai ihmisten johtamisen (*leadership*) kannalta, tämän arviointihankkeen lähtökohta on, että johtamista tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja huomiota kiinnitetään ihmisten ja asioiden johtamiseen samanaikaisesti (Markkula 2011). Perinteisesti johtamistutkimus on keskittynyt tarkastelemaan johtamiseen liittyviä ilmiöitä pelkästään johtajien silmin, mutta nykyinen johtamistutkimus tarkastelee johtamista ja johtajuutta yhä enemmän vuorovaikutustilanteiden ja -käytäntöjen kautta (Seeck 2012). Koska nykyisessä työelämässä korostetaan erityisesti ihmisten osallistamista ja matalaa hierarkiaa, on tutkimuksessa tärkeää ymmärtää johtamista myös työntekijän näkökulmasta. Työntekijät ovatkin määrittämässä keskeisesti sitä, minkälaiseksi johtaminen ja työntekeksen arki muodostuvat.

## 2 Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtaminen

Varhaiskasvatuksessa on viimeisen vuosikymmenen aikana toteutettu suuria hallinnollisia ja opetussuunnitelmallisia muutoksia. Vuonna 2013 varhaiskasvatus siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Tämän jälkeen niin varhaiskasvatusta ohjaavaa lainsäädäntöä (Varhaiskasvatuslaki 540/2018) kuin siihen perustuvaa pedagogista työtä ohjaavaa asiakirjaa, varhaiskasvatussuunnitelman perusteita (2018), on uudistettu merkittäväällä tavalla. Lisäksi viimeaikaisten hallitusten osin ristiriitaiset varhaiskasvatusta koskevat päätökset haastavat paikallisen varhaiskasvatuksen johtamista. Esimerkiksi subjektiivista varhaiskasvatusoikeutta on vuoroin rajattu ja vuoroin rajaus poistettu.

Yksi varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutoksista koskee arviointia ja sen kehittämistä. Lainsäädäntö- ja opetussuunnitelmatyö sekä arviointi pohjautuvat laajasti tutkittuun tietoon. Varhaiskasvatusta koskeva tutkimus onkin viime vuosina lisääntynyt (Alasuutari ja Raittila 2017) ja myös varhaiskasvatuksen johtajuus on tullut tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteeksi. Tässä luvussa avataan johtajuus- ja aivan erityisesti varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen kehittymistä niin kansainvälisessä kuin kotimaisessa kontekstissa. Sen jälkeen pureudutaan ohjausjärjestelmätasoisien muutosten vaikutuksiin varhaiskasvatuksen johtajuuteen muun muassa vastuullisen ja eettisen johtamisen kautta. Lopuksi avataan varhaiskasvatuksen johtajan roolia keskiportaan johtajana sekä pohditaan jaetun pedagogisen johtajuuden, muutosjohtamisen paradigmoja ja näiden yhteyksiä varhaiskasvatuksen johtajan työhön.

### 2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen historiaa ja nykytilaa

Johtamistutkimuksen juuret ovat Yhdysvalloissa, mutta johtamistutkimusta on toki tehty ympäri maailmaa useimmiten teollisuusvetoisissa maissa niin Euroopassa kuin esimerkiksi Japanissa (Barley & Kunda 1992). Johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, koska johtamisella vaikutetaan yhtäältä siihen, kuinka tehokkaasti ja hyvin organisaatiot toimivat, ja toisaalta siihen millaiseksi työpaikoiksi organisaatiot muodostuvat pyrkimyksensä laadukas ja sosiaalisesti kestävä työelämä (Markkula 2011; Heikkinen ym. 2020).

Kansainvälisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen alkujuurina voidaan pitää muun muassa Jorde-Bloomin (1992) ja Kaganin (1994) tutkimuksia, joissa johtajuutta tarkasteltiin pääasiassa mikrotaasolla. Kagan ja Bowman (1997) tosin kuvasivat johtajuutta hiukan päivittäisjohtamista laajempaan ilmiöön. Niin ikään amerikkalainen tutkija Katz (1997) loi tutkimuksissaan urauurtavasti määritelmää pedagogisesta johtajuudesta. Sen haasteena hän näki kuitenkin siihen liittyvän ideologisuuden. Varhaiskasvatuksessa toimivan johtajan tärkein tehtävä on Katzin mukaan toimia pedagogiikan tulkkina ja uudistajana. Australialainen Rodd (1994) otti johtajuustutkimuksessaan organisaatioteoreettisen näkökulman. Rodd muutti myöhemmin Englantiin ja käynnisti varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta sikäläisessä kontekstissa. Toinen alan merkittävä australialainen tutkija Hayden (1996) toi johtajuustutkimukseen mukaan bronfenbrenneriläisen ekologisen näkökulman, jota myös

suomalaiset tutkijat ovat käyttäneet muotoillessaan kontekstuaalisen johtamisen mallia (ks. esim. Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998; Hujala 2004).

Yleisesti johtamisen tutkimusta voisi kuvailla siten, että Suomessa on perinteisesti keskitytty rationaalisiin johtamisoppeihin, ja ihmiskeskeiset lähestymistavat ovat jääneet toissijaiseen asemaan (Seeck & Kuokkanen 2007). Suomessa johtamisopit on omaksuttu aina viiveellä verrattuna muihin länsimaihin ja niissä tapahtuneisiin kehityskulkuihin (Seeck 2012). Johtamisen (management) sijasta nykyään painotetaan usein johtajuutta (leadership), jota ei ole pidetty vahvimpana osaamisalueena Suomessa (Eriksson & Lehtimäki 2018). Tällä painotuksella sanaan 'johtaminen' liitetyn tehtävä-, järjestelmä- ja tehokkuuskeskeisyyden rinnalle toivotaan enemmän toimintaa, joka keskittyy organisaation uudistumiseen ja uudistamiseen ihmisten välisissä suhteissa rakentuvien arvojen, visioiden ja tarinoiden avulla (Eriksson & Lehtimäki 2018).

Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen ponnahduslautana voidaan pitää Oulun yliopiston osallistumista *International Leadership Project* -tutkimusprojektiin vuonna 1998. Tutkimukseen osallistui tutkijoita Suomen lisäksi Englannista, Venäjältä, Australiasta ja USA:sta. Tutkimuksessa painotettiin varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkastelua kulttuurisena ja kontekstuaalisena ilmiönä. (Hujala & Puroila 1998.) Teoreettisen johtajuustutkimuksen antina voidaan pitää Hujalan, Puroilan, Parrila-Haapakosken ja Nivalan (1998) rakentamaa Bronfenbrennerin ekologiseen teoriiaan pohjautuvaa *johtajuuden kontekstuaalista mallia*, joka on toiminut pohjana useille varhaiskasvatuksen johtajuutta käsitteleville jatkotutkimuksille.

Ensimmäinen alan väitöskirja oli Nivalan (1999) *Päiväkodin johtajuus*, joka lähestyi johtajuutta sosiaalisesti rakentuvana kontekstin toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen perustuvan ilmiönä, jota määrittää organisaation perustehtävä. Tutkimus osoitti, että käytännössä varhaiskasvatuksen johtajuutta kuitenkin hajaannuttaa sen hallinto- ja substanssi-intressien erilaiset painotukset. Hujala (2004) jatkoi tutkimuksissaan varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen johtajuuden tarkastelua ja keskeisenä haasteena siinä osoittautui makrotason toimijoiden (ylempi kuntatason ja valtion hallinto) erilaiset käsitykset mikrotason toimijoiden (varhaiskasvatuksen yksikköjohtajat ja henkilöstö) tarpeista ja tavoitteista laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi.

## 2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuusjärjestelmä ja päätöksenteon rakenteet muutoksessa

Suomalaisen varhaiskasvatuksen säätely ja ohjaus toteutuu lainsäädännön ja valtiollisen asiakirjaohjauksen kautta. Kunnat vastaavat lainmukaisen varhaiskasvatuspalvelun järjestämisestä, paikallisten opetussuunnitelmien laatimisesta sekä niiden alueella tuotetun palvelun toteuttamisesta, arvioinnista ja valvonnasta. Karvin tehtävänä on tuottaa riippumatonta arviointitietoa koulutuspoliittista päätöksentekoa ja koulutuksen paikallista ja kansallista kehittämistä varten. Aluehallintovirastot sekä Valvira valvovat toiminnan lainmukaisuutta.

### 2.2.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen ohjausjärjestelmässä

Varhaiskasvatuksen organisoimisessa kunnilla on kohtalaisen laaja toimintavapaus. Valtion tason ohjauksen ohella varhaiskasvatuksen toteutumiseen vaikuttavat kunnallisen tason ohjausjärjestelmä ja poliittiset päätöksenteon prosessit, joten työn painopisteet ja toiminnan järjestämisen tavat voivat vaihdella paikallisesti. Laaja kunnallinen itsehallinto yhdistettynä julkisen sektorin

palvelutuotannon tehostamistarpeisiin vaikuttaa varhaiskasvatustyön toteuttamisen ehtoihin. (Hjelt & Karila 2017.)

Ohjausjärjestelmän uudistaminen heijastuu monin tavoin johtajien työhön. Varhaiskasvatuslain myötä myös henkilöstön kelpoisuusvaatimukset tulevat muuttumaan sekä päiväkodin johtajan että muun henkilöstön osalta. Päiväkodin johtajan koulutusta koskevassa siirtymäsäännöksessä esitetään kelpoisuuden muutosta siten, että varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden lisäksi johtajalla tulisi olla kasvatustieteen maisterin pohjakoulutus vuodesta 2030 eteenpäin. Näiden lisäksi edellytetään riittävää johtamistaitoa. (Varhaiskasvatuslain 31 §.)

Työn uudistuneet vaatimukset liittyvät sekä varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmässä että varhaiskasvatuksen johtamisessa tapahtuneisiin rakenteellisiin muutoksiin. Eskelisen ja Hjeltin (2017) mukaan johtajien vastuualueet ovat laajentuneet ja varhaiskasvatusyksiköiden koot ovat kasvaneet, joten johdettavana on entistä suurempi määrä henkilöstöä. Lisäksi johdettavat palvelukokonaisuudet sisältävät usein monia erilaisia varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimintamuotoja. Näiden laajojen, monimuotoisten johtamiskokonaisuuksien hallinta edellyttää myös uudenlaista osaamista. (Eskelinen & Hjelt 2017.)

Halttunen (2009) on tarkastellut päiväkotityötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa, jolla hän tarkoittaa organisaatorakennetta, joka muodostuu yhdestä johtajasta ja vähintään kahdesta fyysisesti erillään toimivasta varhaiskasvatuksen toimintayksiköstä. Tutkimuksessa hajautettu organisaatorakenne ei tuottanut muutosta vertikaalisessa auktoriteettisuhteessa. Johtajalta toivottiin edelleen valvontaa ja auktoriteettiasemaa, mutta tutkimuksessa oli havaittavissa myös muutoksia auktoriteettisuhteessa. Työtä hajautetussa organisaatiossa kuvattiin lähes poikkeuksetta tiimityötä korostavana ja itsenäisenä. Johtajan saatavuus korvautuu hajautetussa organisaatioissa tietoisuudella saatavuudesta. (Halttunen 2009.) Hajautettuja organisaatioita niin ikään tutkineen Soukaisen (2015) tulokset osoittavat, että johtajan kanssa eri työpaikassa työskentelevät työntekijät hahmottivat organisaation selkeämmin kuin esihenkilönsä kanssa samassa paikassa työskentelevät. Pedagogiseen tukeen, tiedonkulkuun ja arviointiin liittyvien rakenteiden huomioiminen helpotti hajautetun organisaation johtamista. Edellisten lisäksi johtajan työn hallintaa edistivät jaetun johtajuuden hyödyntäminen sekä selkeä visio omasta johtamistyöstä. (Soukainen 2015.)

### *2.2.2 Vastuullinen ja eettinen johtaminen*

Erilaisissa varhaiskasvatuksessa organisaatioissa tavoiteltavan johtajuuden tarkastelun lisäksi tässä hankkeessa on tärkeää tarkastella varhaiskasvatusorganisaatioiden laajempaa yhteiskunnallista roolia, ja sitä, millainen eettismoraalinen rooli johtamisella näissä organisaatioissa on. Tällöin johtajuutta pyritään ymmärtämään myös peilaten vallitsevaa kontekstia, ja johtamiseen vaikuttavia yhteiskunnallisia trendejä sekä huomioiden nykyisen kaltainen epävarma tilanne. Myös varhaiskasvatusorganisaatioissa on tarve toimia vastuullisesti. Vastuullinen johtaminen onkin nostanut päätään myös tutkimuksellisesti johtamisen kentässä.

Lämsä ja kumppanit (2018) esittävät, että vastuullinen johtaminen voidaan jakaa organisaatiossa neljään eri teemakokonaisuuteen, jotka ovat vastuullisuusstrategia, eettinen organisaatiokulttuuri, vastuulliset prosessit sekä eettinen johtaminen (kuvio teoksessa Lämsä, Keränen & Savela 2018, 14).

Vastuullisuusstrategiassa kiteytyy asioiden johtaminen strategisesta näkökulmasta, jonka tulee olla integroitu kokonaisstrategiaan. Organisaatiokulttuurin eettisyys puolestaan tarkoittaa ihmisten toimintaa, jaettuja normeja, uskomuksia ja perinteitä sekä sitä millaisia seurauksia esimerkiksi teoilla organisaatiossa on ja onko toiminta läpinäkyvää. Eettinen johtajuus liittyy johtamiskäyttäytymiseen ja johtamistyyliin sekä siihen että johtaja käyttää valtaa vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti. Vastuullisissa prosesseissa määrittyy se, miten vastuullisuus huomioidaan organisaation eri prosesseissa ja sekä niihin liittyvissä toimintatavoissa. Vastuullisuuden edistämiseen käytetään tässä yhteydessä keskeisinä työkaluina muun muassa vastuullisuusstandardeja ja auditointeja.

### 2.3 Päiväkodin johtaja laajojen kokonaisuuksien johtajana

Kuten edellä kuvattiin, on päiväkodin johtajan työnkuva viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut merkittävästi. Aiemmin päiväkodin johtaja hoiti yksikkönsä – yleensä yhden päiväkodin – päivittäisjohtamista ja työskenteli usein itse samanaikaisesti lapsiryhmässä, esimerkiksi lastentarhanopettajana. Nytkin johtajan työkokonaisuudet ovat laajentuneet ja hallinnollisen työn määrä on lisääntynyt. (Oleander 2004; myös Eskelinen & Hjelt 2017.) Varsinaisen esihenkilötyön lisäksi tehtäviin voi kuulua esimerkiksi palveluohjausta, joka edellyttää laajaa tietoperustaa organisaation palvelujen tarjonnasta (Kuukka ym. 2019).

Nykyään päiväkodin johtamisen voidaan katsoa paikantuvan osaksi varhaiskasvatusorganisaation johtamisen kokonaisuutta. Täten päiväkodin johtamista voidaan luonnehtia keskijohdon johtamistehtäväksi, sillä positioon liittyy sekä henkilöstön lähijohtamista että keskijohdon tehtäville tyypillistä vastuuta tulostavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien välisestä suhteesta (Niiranen 2014). Varhaiskasvatuspalvelua järjestävien organisaatioiden johtamisjärjestelmät ovat paikallisesti rakentuneita ja keskenään hyvin erilaisia. Ne voivat koostua useista johtamistasoista ja organisaation ylimmän johdon vastuulla saattaa varhaiskasvatuksen ohella olla muitakin palvelukokonaisuuksia, joten varsinaisen varhaiskasvatuksen asiantuntijuus positioituu vaihtelevasti organisaatioiden eri tasolle. Paikalliset tekijät vaikuttavat siis merkittävästi päiväkodin johtajuuden tosiasialliseen muotoutumiseen. Kuten Kuusela toteaa (2010), organisaation rakenteesta riippumatta keskijohdolla on kuitenkin aina kaksitahoinen rooli, sillä he ovat samanaikaisesti sekä johtaja että alaisia ja heidän asemaansa liittyy monitasoisia odotuksia. Johtajan edellytetään vastaavan sekä organisaation ylemmän tason päätösten toimeenpanosta että työntekijöiden aloitteiden huomioimisesta.

Päiväkodin johtajan tehtävässä näiden eri tasojen tuottamien odotusten yhteen saattaminen edellyttää sekä jonkin asteista autonomiaa että luottamusta ja vastavuoroisuutta ylemmän johdon ja keskijohdon välillä (ks. Mantere 2009). Keskijohdon todellisten toimintamahdollisuuksien tarkastelu on sijoitettava osaksi koko palveluorganisaation toimintakulttuuria, joka lopulta säätelee valtasuhteita ja päätöksentekoa (Mäki 2017). Varhaiskasvatuksen johtajuuden rakentumisen osalta organisaatiokohtaisen vaihtelun huomioiminen on keskeistä, koska varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmissä on merkittäviä paikallisia eroja.

On tutkimuksellista näyttöä siitä, että keskijohto (tässä tapauksessa keskijohtoa edustavat päiväkodin johtajat) ovat organisaatiolle oivallinen voimavara, sillä he kykenevät kanavoimaan erilaisten muutosten aiheuttamaa painetta hyödyntäen sekä formaalia tietoa (varhaiskasvatus)työn

tavoitteista että kokemukseräistä tietoaan organisaatiosta ja sen eri toimijoiden tarpeista. Riittävän autonomisessa, ylemmän johdon kannattelemassa johtajuuspositiossa uskalletaan tehdä omia tulokintoja, kehkeyttää uudenlaista näkemystä ja vaikuttaa vahvasti työn lopulliseen toteuttamiseen. (Rouleau & Balogun 2011.)

### *2.3.1 Jaettu pedagoginen johtajuus*

Varhaiskasvatustalaki (540/2018) painottaa pedagogiikkaa, joten se on myös yksi keskeinen varhaiskasvatuksen ja erityisesti päiväkodin johtajuuteen liittyvä vastuualue. Pedagogisen johtajuuden määritelmiä on useita, ja laajimmin sen voi katsoa käsittävän kaiken päätöksenteon ja toiminnan organisoimisen, joka edistää laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista. Hiukan rajatummin sen voi katsoa käsittävän pedagogisen prosessin toteuttamiseen tähtäävän toiminnan, kuten esimerkiksi eri tason varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisen, toteuttamisen ja arvioinnin sekä henkilöstön pedagogisen osaamisen varmistamisen ja kehittämisen. (Fonsén 2013; 2014; Parrila & Fonsén 2017; Heikka 2013).

Tutkimuserusteisesti on voitu osoittaa, että pedagoginen johtajuus vaikuttaa henkilöstön toiminnan laatuun ja lasten oppimiseen ja hyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Henkilöstön toiminta näyttäytyy pedagogisesti laadukkaampana, vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat paremmin, ja lasten kiinnittyminen toimintaan sekä sosiaaliset suhteet voivat sitä paremmin, mitä laadukkaampaa on pedagoginen johtajuus. (Cheung, Keung, Kwan, & Cheung, 2019; Fonsén, Lahtinen, Sillman & Reunamo 2020; Strehmel 2016.) Jaetun pedagogisen johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna, vastuu pedagogiikasta on organisaation eri tason toimijoiden kesken yhteisesti jaettua vastuuta perustehtävän laadusta. Vastuun laajuus rakentuu kunkin toimijan ammattiroolin mukaisen vastuualueen mukaisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) osoittaa varhaiskasvatuksen opettajalle pedagogista johtajuutta siten, että lapsiryhmien toiminnan suunnittelusta, toiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden toteutumisesta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä on kokonaisvastuu varhaiskasvatuksen opettajilla. Yksikön johtaja puolestaan kantaa tätä vastuuta johtamiensa yksiköiden laajuudessa ja keski- tai ylempi johto vastaavasti johtamansa alueen laajuudelta.

Tässä monikerroksisessa jaetun pedagogisen johtajuuden rakenteessa yhteisen ymmärryksen muodostaminen perustehtävästä ja sitä tukevasta johtamisesta on tärkeää (Fonsén & Keski-Rauska 2018). Keskeistä on myös tätä keskustelua tukevien rakenteiden pohtiminen (Bøe & Hognestad 2018). OECD:n toimesta tuotetun laajan varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta käsittelevän katsauksen pohjalta Douglass (2019) toteaa johtamisen kehittämiseen olevan tarvetta, jotta keskeiseen pedagogisen perustehtävän pohdintaan ja kehittämiseen olisi riittävästi aikaa ja johtamisen rakenteet tukisivat pedagogista johtajuutta. Pedagogista johtajuutta on mahdollista oppia ja kehittää niin johtajien kuin opettajienkin osalta ja (täydennys)koulutuksella on tähän paljon annettavaa (Fonsén & Ukkonen-Mikkola 2019; Klevering & McNae 2018).

### *2.3.2 Muutosjohtaminen*

Koska varhaiskasvatukseen kohdentuu lainsäädännölliseen ohjaukseen perustuvia sisällöllisiä uudistuksia ja rakenteellisia muutospaineita, on muutoksen johtaminen eräs varhaiskasvatuksen johtamisen keskeinen osaamisvaatimus. Johtajan odotetaan sekä organisoivan konkreettista



muutokseen liittyvää toimintaa että johtavan prosessia, joka muokkaa syvemmin työntekijöiden ajattelutapoja ja koko työyhteisön toimintakulttuuria. Tehtävänä on tarjota tukea ja hallita jännitteitä tilanteessa, jossa uusi tulkinta työn tekemisestä ei ole muutoksen alussa vielä selvillä. Uusi ajattelu syntyy muutosprosessin kuluessa ja saattaa edellyttää vanhoista ajatusmalleista ja toimintatavoista luopumista. Tämä prosessi vaatii johtajalta kykyä suunnata henkilöstön toimintaa, osaamista ja tunteita kohti yhteisiä muutostavoitteita. (ks. Laurila 2017.)

Yhteisön työskentely muutostilanteessa korostaa erityisesti päiväkodin johtajan asemaa organisaation ylemmän johdon ja varhaiskasvatustyön toteuttajien välissä, sillä prosessi edellyttää organisaation eri toimijoiden ajattelun yhdistymistä. Tästä eräänä esimerkkinä muutosviestinnän risteävät aikaulottuvuudet. Organisaation ylemmän johdon puheessa saattaa painottua nykyhetken sijasta tulevaisuus, kun taas työntekijät pyrkivät ymmärtämään muutosta ja orientoitumaan siihen suhteessa nykyisyyteen, joka on heille jatkuvaksi oletettu tilanne (Eloranta ym. 2019). Keskijohdon tehtävänä on luotsata työtä, jotta muutosten erilaiset ulottuvuudet yhdistyvät ja syntyy jaettu ymmärrys tavoitteista ja toiminnasta.

### 3 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset

Arviointihankkeessa tarkastellaan suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuutta ja johtamisjärjestelmiä. Kuten edellä kuvattiin, on suomalainen varhaiskasvatus ja sen ohjausjärjestelmä olleet viime vuosina voimakkaiden muutosten kohteena. Tämän seurauksena myös varhaiskasvatuksen johtamisessa on tapahtunut monia muutoksia. Varhaiskasvatuksen organisoimisessa kunnilla on varsin laaja toimintavapaus, jonka vuoksi varhaiskasvatusta ja sen johtamiseen liittyviä asioita organisoidaan Suomessa monin eri tavoin. Meiltä puuttuukin kansallinen kokonaiskuva erilaisista johtamisjärjestelyistä ja organisointitavoista ja tämän kokoiskuvan selventäminen on yksi tämän arvioinnin tavoitteista. Arvioinnissa tuotetaan ensinnäkin tietoa siitä, ketä varhaiskasvatuksen johtamistehtävissä työskentelee ja millaisia kehittämistarpeita heillä on. Lisäksi kuvataan sitä, miten varhaiskasvatuksen johtaminen on Suomen eri kunnissa organisoitu.

Arviointi toteutetaan kahdessa vaiheessa ja tavoitteet on jaettu kahteen osaan. Kuten todettua, on ensimmäisen vaiheen tavoitteena kuvata suomalaisen varhaiskasvatusjärjestelmän johtamisjärjestelmiä ja johtamisen nykytilaa. Toisekseen arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa Varhaiskasvatuksen johtamisesta erityisesti lapsen edun ensisijaisuuden toteutumisen näkökulmasta. Arvioinnin tavoitteet ja -kysymykset on kuvattu seuraavassa taulukossa:

Arvioinnin tavoite	Arviointikysymys	Kerättävä aineisto ja aineistonkeruun aikataulu
<i>I Suomalaisen varhaiskasvatusjärjestelmän johtamisen nykytila:</i>	a. Millaisia varhaiskasvatuksen johtamisen- ja päätöksenteonjärjestelmiä Suomessa on? b. Ketä varhaiskasvatuksen johtajan tehtävissä työskentelee ja millainen heidän työkuvansa on? c. Millaista johtamisosaamista ja kehittämistarpeita arvioinnin pohjalta voidaan tunnistaa?	Viranhaltijakysely (2/2021)  Johtajakysely (4/2021)
<i>II Varhaiskasvatuksen johtaminen ja lapsen ensisijaisuuden toteutuminen:</i>	d. Millaisin tavoin pedagogista johtajuutta toteutetaan varhaiskasvatuksessa? e. Kuinka varhaiskasvatuksen johtaminen ja johtamisjärjestelmät tukevat lapsen edun ja tasa-arvon toteutumista (moraali, etiikka ja palveluohjaus)? f. Millaisia varhaiskasvatuksen johtamisosaamiseen liittyviä kehittämistarpeita arvioinnin pohjalta voidaan tunnistaa?	Laadullinen aineisto (esim. fokusryhmähaastattelut)  Kyselyt (esim. pedagogisille johtajille)

Taulukko 1 Arvioinnin tavoitteet ja kysymykset

Tämän arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää ennakoivissa varhaiskasvatukseen kohdistuvista muutoksista johtuvaa täydennys- ja koulutustarvetta. Eriyisen hyödyllistä arvioinnin tuottama tieto on nyt, kun päiväkodin johtajan kelpoisuuteen on tulossa muutoksia ja iso osa nykyisistä johtajista on eläköitymässä tulevien vuosien aikana (Varhaiskasvatuslaki 540/2018; Karila, Kosonen & Järvenkallas 2018). Arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää laajasti paikallisella ja kansallisella tasolla varhaiskasvatuksen johtajuuden ja sitä kautta laadun kehittämisen pohjana.

## 4 Arvioinnin toteuttaminen

Arvioinnissa tarkastellaan suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuutta. Arviointi toteutetaan osin kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti vastaajia osallistaen sekä hyviä käytäntöjä jakaen, mutta se sisältää piirteitä myös tilivelvollisuusarvioinnista. Tilivelvollisuusarvioinnissa asioiden tilaa tarkastellaan ulkopuolelta. Karvin arvioinnit ovat riippumattomia, eivätkä erilaiset sidosryhmien intressit vaikuta arviointiasetelmaan tai arviointiprosessiin. Arvioinnin yhteydessä onkin tarkoitus yhtäältä auttaa järjestäjiä kehittämään toimintaansa ja toisaalta tarkastella prosessia ulkopuolelta. (ks. esim. Vlasov ym. 2018.)

Arvioinnissa voidaan tuottaa tietoa jo tapahtuneesta (ex post), meneillään olevasta toiminnasta (ex nunc / interim) tai suunnitellun toiminnan tulevista vaikutuksista (ex ante) (European Commission 2004; Korkeakoski & Silvennoinen 2008). Näistä arvioinneista käytetään myös nimityksiä jälkikäteen arviointi, ajantasainen- tai reaaliaikainen arviointi sekä ennakoarviointi tai ennakoiva arviointi (ks. esim. Ahonen, Tala & Hämäläinen 2009; Valtioneuvoston kanslia 2009). Tässä selvityksessä keskitytään ennen kaikkea meneillään olevan toiminnan arviointiin, mutta siinä on piirteitä myös ex post ja ex ante -arvioinneista.

### 4.1 Kerättävät aineistot

Arviointia varten kerätään sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Aineistonkeruu toteutetaan useammassa vaiheessa edellisessä luvussa esitettyjen arviointiteemojen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa vuosina 2020–2021 arvioidaan varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilaa, johtotehtävissä työskentelevien profiileja, palveluverkoston toimivuutta sekä poikkeustilanteiden vaikutuksia varhaiskasvatuksen johtamiseen, palveluverkoston muutoksiin sekä lapsen edun toteutumiseen. Toisessa vaiheessa vuosina 2022–2023 arvioidaan pedagogiikan johtamista paikallisella tasolla. Toisen vaiheen arviointikysymykset rakennetaan ensimmäisen vaiheen pohjalta.

Ensimmäiseen arviointikysymykseen haetaan vastausta toteuttamalla kyselyt sekä kuntien ylimmille varhaiskasvatuksesta vastaaville virkamiehille että päiväkodin johtajille. *Varhaiskasvatuksen ylimmille virkamiehille* suunnattu tiedonkeruu toteutetaan Webropol-kyselynä alkuvuodesta 2021. Aineistonkeruussa on mukana kaikki manner-Suomen kunnat. Kyselyssä on sekä monivalinta- että avokysymyksiä. Kysymykset liittyvät kunnan varhaiskasvatuksen johtamisen organisaatorakenteisiin ja johtamisjärjestelyihin.

*Kysely päiväkotien johtajille* toteutetaan niin ikään Webropol-kyselynä. Edellisestä poiketen aineistonkeruu toteutetaan otospohjaisesti. Otoksen laadinnassa hyödynnetään viranhaltijakyselyssä saatuja tietoja, ja mukaan pyritään saamaan mahdollisimman kattavasti erilaisten johtamisjärjestelyjen piirissä olevia johtajia. Kyselyn teemat liittyvät johtajan taustaan ja työnkuvaan sekä johtamistyötä edistävien ja hankaloittavien tekijöiden kartoittamiseen.

Arvioinnin toisessa vaiheessa tullaan keräämään sekä laadullista että määrällistä arviointiaineistoa. Aineistonkeruutavat tarkentuvat ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta. Määrälliset aineiston

analyysit tehdään tilastollisia ohjelmia hyödyntäen. Laadullinen aineisto analysoidaan sisällönanalyysin periaattein.

#### 4.2 Aikataulu

Arviointi kestää koko alkaneen arviointikauden 2020-2023. Arviointihanke toteutetaan kahdessa vaiheessa ja sen tulokset raportoidaan kolmessa vaiheessa. Näin sidosryhmät, kunnat ja muut tahot, joita arviointi koskettaa, voivat hyödyntää tuloksia jo hankkeen aikana oman kehittämistyönsä tukena. Arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää paikallisella ja kansallisella tasolla varhaiskasvatuksen johtajuuden ja sitä kautta laadun kehittämisen pohjana. Tulosten perusteella voidaan tarkastella, millä tavoin varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmä tukee varhaiskasvatuksen toimintaa ja edistää varhaiskasvatuslain tavoitteiden sekä lapsen edun ensisijaisuuden toteutumista.

Ensimmäiset tulokset julkaistaan kesäkuussa 2021 infograafin muodossa. Johtajuuden nykytilaan keskittyvä raportti julkaistaan joulukuussa 2021 ja pedagogista ja eettistä johtamista koskeva raportti loppuvuodesta 2023. Hankkeen toteuttamisaikataulu on hankkeen ensimmäisen vaiheen osalta seuraavanlainen:

Aikataulu	Toiminta
5/2020	Arviointitehtävän tarkennus ja rajaus Hankkeen esittely arviointineuvostolle
5-6/2020	Arviointiryhmän nimittäminen Työskentelyn ja hankehallinnon valmistelu
8-12/2020	Hankesuunnitelman kirjoittaminen Otannan, kyselyiden ja ohjeistuksien laadinta Käännöstyö
1-2/2021	Kyselyiden syöttäminen Webropoliin Kyselyiden esitestaaminen Raportin teoreettisen taustan kirjoittamista
3-4/2021	Viranhaltijakyselyn toteuttaminen (2/2020) Johtajakyselyn toteuttaminen (3-4/2020) Raportin kirjoittamista
4-5/2021	Aineiston siivoaminen ja järjestäminen Analyysit ja alustavat tulokset (Aineistonkeruu I)
6/2021	<i>Infograafin julkaisu</i> Analyyseja (Aineistonkeruu II)
8-9/2021	Tulosten ja kehittämissuosituksen viimeistely Julkistamistilaisuuden suunnittelu
10-11	Raportin viimeistely Käännökset ja kielenhuolto Raportin taitto ja painatus
12/2021	Tulosten esittely Arviointineuvostolle <i>Ensimmäisen vaiheen tulosten julkaisu</i>

Taulukko 2 Arvioinnin ensimmäisen vaiheen aikataulu

Kuten luvussa 4.1 kuvattiin, luodaan hankkeen ensimmäisessä vaiheessa varhaiskasvatuksen johtajuuden nykytilaa kuvaava kartoitus. Arviointi kohdennetaan sen toisen vaiheen osalta ensimmäisessä vaiheessa ilmenneisiin johtajuuden kipupisteisteisiin tai tiedontarpeisiin. Arvioinnin toisen vaiheen aikataulu on kuvattu taulukossa 3:

Aikataulu	Toiminta
Syksy 2021	Toisen vaiheen hankesuunnittelu Aineistonkeruiden valmistelu
Kevät 2022	Aineistonkeruu III Aineistojen siivous ja analyysi
Syksy 2022	Infograafi/ tiivistelmäjulkaisu Aineistojen analyysia
Kevät 2023	Aineistonkeruu IV Raportin kirjoittamista Toimenpidesuosituksia
Syksy 2023	Käännökset ja taitto Tulosten esittely arviointineuvostolle Julkistamistilaisuus (10/2023)

Taulukko 3 Arvioinnin toiseen vaiheen aikataulu

Arviointia varten on perustettu 6 hengen monialainen asiantuntijaryhmä. Ryhmään kuuluvat ylitarastaja Malin Eriksson (Aluehallintovirasto), yliopistonlehtori Elina Fonsén (Helsingin yliopisto), tutkijatohtori Suvi Heikkinen (Jyväskylän yliopisto), yliopistonopettaja Hanna Hjelt (Tampereen yliopisto), varhaiskasvatusjohtaja Mikko Mäkelä (Järvenpään kaupunki 31.12.2020 asti ja 1.1.2021 alkaen Vantaan kaupunki) ja kehittämisspäällikkö Jarkko Lahtinen (Kuntaliitto). Asiantuntijaryhmä tapaa säännöllisesti noin 1-2 kuukauden välein.

#### 4.3 Yhteys Karvin voimassa olevaan arviointisuunnitelmaan

Arviointi kytkeytyy Karvin koulutuksen arviointisuunnitelman mukaiseen painopisteeseen, jonka keskiössä on kansallisen *koulutusjärjestelmän toimivuuden lisääminen*. Tähän painopisteeseen liittyvien arviointien tarkoituksena on tuottaa tietoa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten koulutusjärjestelmä toimii kokonaisuutena?
- Millaisia vaikutuksia koulutus uudistuksilla on ollut?
- Millainen on koulutusjärjestelmän reagoitukyky toimintaympäristön muutoksiin?

Käsillä olevan arvioinnin tavoitteena on hyödyttää varhaiskasvatuksen kansallisen ohjausjärjestelmän ja paikallisen tason toimijoita tuottamalla tietoa siitä, millaisin eri tavoin varhaiskasvatuksen johtaminen on maassamme organisoitu. Arviointi tuottaa siis tietoa johtamisen ja johtamisjärjestelmän nykytilasta, toimivuudesta ja haasteista paikallisella tasolla toteutettavan kehittämisen tueksi.

Johtamisella ja johtamisjärjestelmän toimivuudella on keskeinen yhteys varhaiskasvatuksen laatuun. Laadukkaaseen varhaiskasvatukseen osallistuminen ja varhaiseen oppimiseen panostaminen tasaa lasten perhetaustasta johtuvia eroja oppimisessa ja luo vahvan perustan lasten myöhemmälle

oppimiselle. Arvioinnilla tuotetaan siten tietoa myös painopisteisiin *Oppimisen ja osaamisen kehittäminen* ja *Yhdenvertaisuuden edistäminen*.

## 5 Luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa

Karvi tekee arviointeja osana lakisääteisiä tehtäviään. Arvioinnit pohjautuvat yleensä kysely- ja testiaineistoihin. Jotta aineistojen perusteella voidaan tehdä luotettavia päätelmiä, tarvitaan osallistujista riittävät taustatiedot. Henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena on mahdollistaa luotettava arvioinnin toteuttaminen. Henkilötietojen käsittely on tarpeen Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen lakisääteisen tehtävän toteuttamiseksi.

Kerättävien henkilötietojen laajuus on suppea. Niin kyselyn kuin mahdollisten haastattelujenkin osalta pyydettävät henkilötiedot ovat otostamisvaiheessa järjestäjän nimi ja yhteystiedot sekä virka-asema. Kyselyt itsessään ovat anonyymeja, mutta sisältävät joitain taustamuuttujia, kuten vastaajan sukupuoli, ikä, koulutustausta ja asuinkunta. Koska Suomessa on suuri määrä pieniä kuntia, voi periaatteessa yksittäinen vastaaja olla taustamuuttujien perusteella välillisesti tunnistettavissa. Kyselyä varten yhteystiedot saadaan joko julkisilta verkkosivuilta (esimerkiksi kuntien tai järjestäjien omat nettisivut) tai heiltä itseltään. Tietoja käytetään kyselyiden toimittamiseen vastaajille.

Yhteystietoja ja vastauksia käsittelevät vain arviointihankkeen työntekijät. Kyselyllä kerätyt tiedot rekisteröidystä tallennetaan Valtorin konesalissa sijaitseville palvelimille. Konesali sijaitsee Suomessa. Tiedostopalvelinta ylläpidetään turvallisessa konesalissa, jossa on erillinen pääsynvalvonta. Pääsy tietoa sisältäviin verkkokansioihin on rajattu vain niille Karvin työntekijöille, joilla työtehtävien kannalta on siihen tarvetta. Tiedonkeruuvaiheessa tiedot tallentuvat Webropol-järjestelmään. Valtorilla ja Webropolilla on pääsy järjestelmien tietoihin mukaan lukien henkilötiedot. Tietoja luovutetaan kolmansille osapuolille harkiten. Mahdollisista tietojenluovutuksesta tehdään erillinen pyyntö Karviin, jonka pohjalta Karvin asiantuntijat arvioivat mahdollisuuden luovuttaa tietoja esimerkiksi opinnäytetyön tekijöille. Vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa: aineisto aineisto-otteet deanonymisoidaan siten, ettei aineistoon jää tunnisteellista tietoa.

Henkilötietoa käytetään arvioinnin toteuttamiseksi. Tietoa säilytetään siihen asti, kunnes hanke on päättynyt. Tietojen arkistointiaika projektin päättymisen jälkeen on viranhaltijoita koskevan aineiston osalta 3 vuotta. Karviin on tulossa uudet ohjeistukset talvella 2020-2021. Säilytysaikoja ja aineistojen säilytystä koskevat tiedot tarkennetaan tämän jälkeen vastaamaan uusia käytäntöjä. Henkilötiedot poistetaan lopullisesti Karvin toimesta. Sekä Karvin asiantuntijat että asiantuntijaryhmä sitoutuvat henkilötietojen ja aineistojen käsittelyyn Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (TENK 2012). Näin ollen riskit ja mahdolliset uhkat aineistonkeruuseen osallistuvien oikeuksille ja vapauksille ovat pieniä.



## Lähteet

- Ahonen, P., Tala, J. & Hämäläinen, K. (2009). Poliittikkatoimien vaikuttavuusarvioinnin menetelmien ja toimintatapojen kehittäminen: esiselvitys. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta. 8/2009.
- Alasuutari, M. & Raittila, R. (2017). Varhaiskasvatustutkimuksen kaksi vuosikymmentä: tieteenalat, kysymyksenasettelut ja metodit. *Kasvatus & Aika*, 11(3), 51–59.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative science quarterly*, 363–399.
- Cheung ACK, Keung CPC, Kwan PYK and Cheung LYS (2019) Teachers' perceptions of the effect of selected leadership practices on pre-primary children's learning in Hong Kong. *Early Child Development and Care* 189(14), 2265–2283.
- Douglass, A. L. (2019). Leadership for Quality Early Childhood Education and Care OECD Education Working Paper No. 211. <https://dx.doi.org/10.1787/6e563bae-en>
- Eloranta T. & Vanharanta O. (2019). Muutospuheen moninaisuus voimavarana. *Työn Tuuli* 2/2019.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (2018). 'Johtaminen ja työelämä', teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen ja J. Uitti (toim.) *Työelämän perustietoa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 217–227.
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. (2017). Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. *Valtakunnallinen selvitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja* 39:2017.
- European Commission (2004). Evaluating EU activities. A practical guide for the Commission services.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of Pedagogical leadership in Early Childhood Education and Care. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 181–192. [http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art\\_10Fonsen.pdf](http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_10Fonsen.pdf)
- Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1914. Tampere: Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fonsén, E., Lahtinen, L. Sillman, M. & Reunamo, J. (2020). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi/10.1177/1741143220962105>
- Halttunen, L. (2005). Päivähoitotyö ja johtajuushajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and social research* 375.
- Heikka, J. (2013). Enacting distributed pedagogical leadership in Finland: Perceptions of early childhood education stakeholders. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 256–273.
- Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A. M., & Niemistö, C. (2020). Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/355402>
- Hjelt, H. ja Karila, K. (2017) Varhaiskasvatustyön paikantuminen työntekijöiden puheessa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 15(3), 233–248.
- Hujala, E. (2004). Dimension of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research* 48(1), 53–71. <http://www.tay.fi/~eeva.hujala/Scandinavian%20journal%20julkaistu.doc.pdf>
- Hujala, E. & Puroila, A-M. (toim.) (1998). Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives. *Acta Universitatis Ouluensis, E Scientique Rerum Socialium* 35. Oulu: University Press.

- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. (1998). Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu: Varhaiskasvatus 90 ry.
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. (2017). Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Klevering, N. & McNae, R. (2018). Making sense of leadership in early childhood education: Tensions and complexities between concepts and practices. *Journal of Educational Leadership, Policy & Practice* 33(1), 5–17.
- Korkeakoski, E. (2008). Riippumattomuus arviointitoiminnan periaatteena. Teoksessa E. Korkeakoski & H. Silvennoinen (toim.) *Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31, 65–78.
- Kuusela, S. (2010) *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Acta Universitatis Tamperensis 1573. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Laurila M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. *Acta Wasaensia*, 386: Vaasan yliopisto.
- Lämsä, A.-M., Keränen, A., & Savela, T. (2018). Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. ePooki, 28/2018. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-158-6>.
- Mantere S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* 45(2), 295–316.
- Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. *Acta Wasaensia* No 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasansia* 371. Vaasan yliopisto.
- Niiranen, V. (2014) Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammin-takanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Kuntaliitto: Helsinki: 43-56.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Oleander, S. (2004). Päiväkodin johtajuus arvoonsa. Teoksessa päiväkodin johtaja on monitaituri. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 30–31.
- Opetushallitus (2014). Esiopetuksen suunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:1.
- Opetushallitus (2018). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17.
- Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) (2016). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Puroila, A-M. & Kinnunen, S. (2017). Selvitys varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutosten vaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 78/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen, M-K., Gammelgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A. & Hjelt, H. (2019). Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Kansallinen koulutuksenarviointikeskus Karvi 15/2019.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers Strategic Sensemaking and Discursive Competence. *Journal of Management Studies* 48(5), 953–983.
- Seeck, H., & Kuokkanen, A. (2007). Ihmissuhdekoulukunta–synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 5(2), 118–137.
- Seeck, H. (2012). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Strehmel, P. (2016). ”Leadership in early childhood education – Theoretical and empirical approaches”. *Journal of Early Childhood Education Research* 5(2), 344–355.

- Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. *Annales Universitatis Turkuensis*. Sarja - ser. C osa - tom. 40. Turku: Turun yliopisto.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla osoitteessa [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) (luettu 13.10.2020)
- Varhaiskasvatuslaki (540/2018).
- 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. Karvi Julkaisut 24/2018.
- Valtioneuvoston kanslia (2009). Poliittikkoimien vaikuttavuusarvioinnin kehittäminen – Kuinka parantaa tiedonkäyttöä poliittisessa päätöksenteossa. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 6/2009.