



Vanninen Päivi

Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana

Kandidaatin tutkielma  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Opetus- ja kasvatusalan tutkinto-ohjelma  
Varhaiskasvatus  
2020

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana (Päivi Vanninen)

Kandidaatin tutkielma, 29 sivua

Elokuu 2020

---

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitä jaettu pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana, miten jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa tulisi toteuttaa ja millaisia kokemuksia jaetusta johtajuudesta on suomalaisen varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tutkimus suoritettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Mukaan valittiin vain ne aineistot, jotka käsittelevät jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa ja joista arvioitiin löytyvän tietoa varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamaan jaetun johtajuuden tehtävään. Haut rajattiin koskemaan vuosina 2010–2020 julkaistuja aineistoja. Lopullinen aineisto koostui kahdeksasta tutkimusartikkelista. Tutkimukset käytiin läpi ja niistä etsittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia käsitteitä. Metasynteesin avulla muodostettiin käsitys siitä, mitä jaettu johtajuus on varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana, miten jaettua johtajuutta tulisi toteuttaa ja millaisia kokemuksia jaetusta johtajuudesta on varhaiskasvatuksessa.

Tutkimusaineistosta on tunnistettavissa kolme teemaa siitä, mitä varhaiskasvatuksen opettajan toteuttama jaettu johtajuus on: varhaiskasvatuksen opettajan jaetun johtajuuden tehtäviin kuuluu varhaiskasvatustilain velvoittamista tehtävistä huolehtiminen, kuten vastata pedagogiikan toteutumisesta lapsiryhmässä sekä varhaiskasvatussuunnitelmatyöstä. Toinen teema on tiimin johtaminen ja tukeminen eli opettajien odotetaan toimivan tiiminsä johtajina ja jakavan pedagogista osaamistaan tiimille. Kolmas teema on omasta osaamisesta ja ammatillisesta kehitymisestä huolehtiminen, jolla voitaneen viitata vahvan ammatti-identiteetin omaamiseen. Tulosten mukaan toteutuakseen jaettu johtajuus vaatii toimenpiteitä ja päätöksiä. Tärkeinä nähtiin etenkin päiväkodin johtajan toiminta, ihmissuhdetaidot sekä kyky luoda toimivat rakenteet jaetun johtajuuden onnistumiselle. Myös yhteisesti sovitut käytännöt ja osaaminen nähtiin tärkeinä. Lisäksi tuotiin esille henkilökunnan asenteen merkitystä. Roolien ja vastuiden tulisi olla selvät kaikille työntekijöille. Koska opettajajohtajuus voidaan nähdä jaetun johtajuuden keskeisenä ulottuvuutena, tulisi kaikilla varhaiskasvatuksen opettajilla olla selkeä ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan. Tutkimusten mukaan kokemukset jaetusta johtajuudesta nähtiin positiivisessa valossa.

Johtopäätöksenä voitaneen todeta, että varhaiskasvatuksen opettajalta odotetaan pedagogista johtajuutta tiimissään ja että toteutuakseen se vaatii vahvaa ammatti-identiteettiä ja pedagogista osaamista. Varhaiskasvatuksen opettajien johtamiskoulutusta tulisi lisätä, mutta myös nykyisiä johtajia perehdyttää, jotta he osaavat opastaa henkilökuntaansa ottamaan omat roolinsa mukaiset työtehtävät haltuunsa.

Jatkotutkimushaasteena nousi kiinnostus selvittää varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä ja kokemuksia jaetusta pedagogisesta johtajuudesta. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia valmiuksia varhaiskasvatuksen opettajat kokevat heillä olevan johtajuuden toteuttamiseen.

Avainsanat: jaettu johtajuus, opettajajohtajuus, pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatus

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Keskeiset käsitteet</b> .....	<b>6</b>
2.1	Varhaiskasvatus ja varhaiskasvatussuunnitelma .....	6
2.2	Pedagogiikka .....	6
2.3	Varhaiskasvatuksen opettaja .....	7
2.4	Pedagoginen johtajuus .....	7
2.5	Opettajajohtajuus .....	8
<b>3</b>	<b>Jaettu johtajuus</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset</b> .....	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>11</b>
5.1	Aineiston keruu .....	11
5.2	Aineiston käsittely ja analyysi .....	12
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja tulokset</b> .....	<b>13</b>
6.1	Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana .....	13
6.1.1	<i>Varhaiskasvatuslain velvoittamista tehtävistä huolehtiminen</i> .....	13
6.1.2	<i>Tiimin johtaminen ja tukeminen</i> .....	14
6.1.3	<i>Omasta osaamisesta ja itsensä kehittämisestä huolehtiminen</i> .....	15
6.2	Miten jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa tulisi toteuttaa? .....	16
6.3	Millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksessa on jaetusta johtajuudesta? .....	18
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>20</b>
7.1	Tutkimuksen eettinen näkökulma .....	20
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	20
7.3	Johtopäätökset .....	21
	<b>Lähteet</b> .....	<b>23</b>

# 1 Johdanto

Kahilan, Heikan ja Sajaniemen (2020) mukaan uusin tutkimus on osoittanut, että varhaiskasvatuksen opettajan vastuu on laajentunut myös johtajuustoimintoihin. Väitöskirjatutkija Elina Fonsénin (2014) mukaan laadukas pedagogiikka tarvitsee laadukasta pedagogista johtajuutta, sillä vaihteleva pedagoginen johtajuus suomalaisessa varhaiskasvatuksessa tuo vaihtelua myös varhaiskasvatuksen laatuun. Fonsénin ja kumppaneiden (2019) mukaan vahva pedagoginen johtaja ottaa kaikessa päätöksenteossa huomioon lapsen edun ensisijaisuuden Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaisesti. Kun johtaja johtaa yksikön toimintakulttuuria laadukkaasti, on toiminta pedagogisesti perusteltua ja linjassa uusimman kasvatustieteellisen tiedon sekä ohjaavien lakien ja asiakirjojen kanssa eikä toimintaa ohjaa ajan saatossa muotoutuneet ”talon tavat” (Fonsén ym., 2019).

Fonsénin (2014) mukaan varhaiskasvatuksen opettaja vastaa lapsiryhmän pedagogisesta toiminnasta, joten hän on osallisena pedagogisessa johtajuudessa. Fonsénin ja Parrilan (2016) mukaan pedagoginen johtajuus onkin jaettava johtajuutta eli vastuu toteutetun työn laadusta ja kehittämisestä kuuluu kaikille tasoille suorittavista työntekijöistä päättäjiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (OPH, 2018) todetaan, että pedagogiikan painottuminen varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa edellyttää pedagogista asiantuntemusta sekä yhteistä ymmärrystä henkilöstön kesken siitä, miten lasten oppimista ja hyvinvointia voidaan edistää (OPH, 2018). Tutkimuksen mukaan keskustelu henkilöstöä osallistavasta jaetusta johtajuudesta on kuitenkin varhaiskasvatuksen kontekstissa suhteellisen nuorta (Heikka, 2016; Heikka, 2014).

Tämän kandidaatin tutkielman aihe nousi oman aiemmin sosionomitaustaisena lastentarhanopettajana hankitun työkokemuksen sekä kandidaatin opintojen myötä syntyneestä kiinnostuksesta pedagogista johtamista kohtaan. Oma kokemukseni on, että esimiehen toiminta vaikuttaa sekä työntekijöiden sitoutumiseen että motivaatioon työtä kohtaan ja tätä kautta varhaiskasvatuksen laatuun. Kun päiväkodin johtaja toimii vahvana pedagogisena johtajana, näkyy tämä varhaiskasvatuksen arjessa kokopäiväpedagogiikkana sekä työntekijöiden vahvana pedagogisena työotteena. Nykyinen varhaiskasvatuslaki (540/2018) korostaa myös pedagogiikkaa ja varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista vastuuta. Kandidaatin opintoihin kuuluvan pedagogisen harjoittelun aikana törmäsin käsitteeseen jaettu pedagoginen johtajuus. Koska käsite oli uusi, koin tarpeelliseksi selvittää aihetta tarkemmin. Tutkimustehtäviksi muodos-

tui selvittää suomalaisen varhaiskasvatuksen kontekstissa, mitä jaettu pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana, miten jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa tulisi toteuttaa ja millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksessa on jaetusta johtajuudesta.

Tutkimus suoritettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Selvisi, että jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa on ajankohtainen, mutta vielä vähän tutkittu aihe (Halttunen, 2016; Heikka, 2016; Hujala, Heikka & Halttunen, 2017; Tiihonen, 2019) ja että varsinaisesti varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia johtajuuden toteuttamisesta ei ole tutkittu (Halttunen, Waniganayake & Heikka, 2019). Mukaan valikoituneen aineiston perusteella oli kuitenkin mahdollista muodostaa kuvaa siitä, mitä jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana on. Aiheeseen perehtyminen lisäsi käsitystä myös opettajajohtajuuden käsitteestä, joka on Kahilan ja kumppaneiden (2020) mukaan otettu käyttöön varhaiskasvatuksen tutkimuskäsitteenä aivan hiljattain.

Tutkielman aluksi käydään läpi aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus vaihe vaiheelta. Yhteenveto ja tulokset -osiossa muodostetaan aineiston perusteella saatua kuvaa varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamasta pedagogisesta johtajuudesta sekä käsitystä siitä, miten jaettua johtajuutta tulisi varhaiskasvatuksessa toteuttaa. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksiin pohjautuvia kokemuksia jaetusta johtajuudesta suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Tutkielman lopuksi Pohdinta -osiossa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitellään johtopäätökset ja esiin nousseet jatkotutkimushaasteet.

## **2 Keskeiset käsitteet**

Tämän kandidaatin tutkielman teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana toimii varhaiskasvatuksen konteksti sekä jaettu pedagoginen johtajuus. Keskeisenä pedagogisen johtajuuden lähteenä toimii pedagogisen johtamisen asiantuntija Elina Fonsén. Toinen aiheeseen perehtynyt asiantuntija on Johanna Heikka, joka on paneutunut erityisesti jaetun johtajuuden käsitteeseen varhaiskasvatuksessa. Tässä kappaleessa käydään läpi keskeiset aiheeseen liittyvät käsitteet. Jaetun johtajuuden määrittelyä käydään läpin omassa pääkappaleessaan.

### **2.1 Varhaiskasvatus ja varhaiskasvatussuunnitelma**

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) 2 § määrittelee varhaiskasvatuksen tarkoittavan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuslain (540/2018) 1 § mukaan varhaiskasvatusta voidaan toteuttaa päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai avoimena varhaiskasvatus toimintana niille lapsille, jotka eivät ole oppivelvollisuusikäisiä. Opetushallitus (OPH, 2018) on määritellyt varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, joilla tarkoitetaan varhaiskasvatuslakiin perustuvia valtakunnallisia määräyksiä, jonka mukaan on laadittava sekä paikalliset että lasten varhaiskasvatussuunnitelmat. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (OPH, 2018) mukaan varhaiskasvatuksella tarkoitetaan yhteiskunnallista palvelua, jonka tehtävänä on muun muassa lasten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen. Sen tehtävänä on edistää lasten kokonaisvaltaista oppimista, kasvamista ja kehitystä yhteistyössä vanhempien kanssa. Varhaiskasvatus tukee lasten osallisuutta ja toimijuutta yhteiskunnassa, tukee huoltajia kasvatustehtävässä sekä mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun (OPH, 2018).

### **2.2 Pedagogiikka**

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (OPH, 2018) mukaan pedagogiikalla tarkoitetaan monitieteiseen, erityisesti kasvatustieteeseen ja varhaiskasvatustieteeseen perustuvaa ammattilaisten johtamaa ja toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvin-

voinnin ja oppimisen toteuttamiseksi. Pedagogiikka näkyy varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä sekä kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudessa. Jotta pedagogiikka painottuu varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa, edellyttää se pedagogista asiantuntemusta sekä yhteistä ymmärrystä henkilöstön kesken siitä, miten lasten oppimista ja hyvinvointia voidaan edistää (OPH, 2018).

### **2.3 Varhaiskasvatuksen opettaja**

Syyskuussa 2018 voimaan tulleen uuden varhaiskasvatuslain (540/2018) 26 § mukaan varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviin kelpoisuusvaatimuksena on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy varhaiskasvatuksen tehtäviin ammatillisia valmiuksia antavat opinnot. Uuden lain myötä muuttuivat myös tehtävänimikkeet, jolloin lastentarhanopettajan nimike vaihtui varhaiskasvatuksen opettajaksi. Varhaiskasvatuksen opettajina toimii myös lastentarhanopettajakelpoisuuden omaavia sosionomeja. Varhaiskasvatuslain (540/2018) 75 § mukaan heinäkuun 2023 loppuun mennessä valmistuvat lastentarhanopettajaopintoja opiskelevat sosionomit saavat toimia varhaiskasvatuksen opettajan nimikkeellä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (OPH, 2018) mukaan varhaiskasvatuslaki korostaa varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista vastuuta. Kokonaisvastuu lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta, toiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden toteutumisesta sekä arvioinnista ja kehittämisestä on varhaiskasvatuksen opettajalla. Varhaiskasvatuksen henkilöstö suunnittelee ja toteuttaa toimintaa yhdessä (OPH, 2018).

### **2.4 Pedagoginen johtajuus**

Fonsénin ja Parrilan (2016) määrittelemänä termi pedagoginen johtajuus tarkoittaa sekä konkreettista johtamistoimintaa sisältävää pedagogista johtamista että pedagogiikan johtamista. Hujala, Heikka ja Halttunen (2017) kirjoittavat pedagogisen johtamisen olevan hallinnoimista pedagogisella otteella sekä perustehtävän kehittämistä ja huolehtimista henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Sillä tähdätään perustehtävän kehittymiseen ja sen tulee olla tavoitteellista organisaation perustehtävän kehittämistä (Hujala ym., 2017). Fonsén ja Parrila (2016) korostavat, että puhuttaessa varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtajuudesta tulee pitää mie-

lessä sen päätavoitteena oleva lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Parrila (2011) määrittelee pedagogisen johtamisen tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi henkilöstön oppimisen johtamiseksi, joka edellyttää monenlaista osaamista.

## **2.5 Opettajajohtajuus**

Harrisin (2003) mukaan opettajajohtajuus liittyy keskeisesti jaetun johtajuuden käsitteeseen. Heikan (2016) mukaan opettajajohtajuus tarkoittaa kansainvälisessä koulutuksen johtamiskirjallisuudessa ensisijaisesti opettajan pedagogista johtajuutta ja vastuuta omassa lapsiryhmässään ja kasvattajatiimissä, mutta myös sitä, että opettaja osallistuu johtajuuteen ja pedagogiseen kehittämiseen koko yksikössä. Fonsénin (2014) mukaan opettajajohtajuus on suomalaisessa varhaiskasvatuksessa puutteellinen termi, koska meillä on myös muita kasvattajia toiminnassa. Varhaiskasvatuksen opettaja toimii tiimensä johtajana, mutta myös lastenhoitajat kantavat omaan vastuunsa pedagogisesta johtajuudesta sitoutumalla yhteisesti sovittuihin arvoihin ja toimintatapoihin (Fonsén, 2014). Hujalan ja kumppaneiden (2017) mukaan opettajajohtajuuteen sisältyy vastuu siitä, että tiimin yhdessä varhaiskasvatussuunnitelmaa työstettäessä rakentama näkemys toteutettavasta pedagogiikasta toteutuu käytännössä. Kahilan ja kollegoiden (2020) mukaan koulukontekstista tuttu opettajajohtajuus on hiljattain käyttöön otettu termi myös varhaiskasvatuksen tutkimuskirjallisuudessa.



### 3 Jaettu johtajuus

Juutin (2013) mukaan johtaminen on vuorovaikutukseen liittyvä taito, jota opitaan harjoittelemalla. Hyvä johtajuus on jaettua johtajuutta, jolla tarkoitetaan sitä, että työyhteisön jäsenet kulkevat samaan suuntaan innokkaasti haasteita kohdaten ja jatkuvasti keskenään keskustellen. Juutin mukaan esimieheltä vaaditaan palvelevan johtamistyylin omaksumista, jotta jaetun johtajuuden syntyminen on mahdollista. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun johtaja arvostaa muita ja kohtelee tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti alaisiaan, hänen on mahdollista saada kaikki toiminnassa mukana olevat henkilöt pyrkimystensä taakse. Juuti toteaa, että jaetun johtajuuden tunnusmerkkeihin kuuluu myös avoin tiedonkulku sekä korkeatasoinen luottamus työyhteisön jäsenten välillä (Juuti, 2013).

Hujalan ja kumppaneiden (2017) mukaan viime aikoina on alkanut ilmestyä tutkimuksia, joissa johtajuuden nähdään olevan yhteinen vastuualue, joka sitoo johtajuuteen kaikki perustehtävistä huolehtivat. Halttusen (2016) mukaan viimeaikaiset johtajuusteoriat korostavat jaettua johtajuutta, mutta on vain vähän näyttöä siitä, miten johtajuus jaetaan etenkin varhaiskasvatuksessa. Heikan (2016) mukaan jaetun johtajuuden käsitettä käytetään vielä tutkimuksen niukkuuden vuoksi varhaiskasvatuksen kontekstissa useissa eri tarkoituksissa. Sillä tarkoitetaan Heikan mukaan johtamisvastuiden ja -tehtävien jakautumista useille eri henkilöille kuten varhaiskasvatuksen opettajille, joilla ei ole nimettyä johtajan asemaa. Jaetun johtajuuden nostamisella keskusteluihin on tarkoitus uudistaa yksilökeskeistä johtamiskulttuuria osallistamalla henkilöstö johtajuuteen (Heikka, 2016).

Tiihonen (2019) toteaa, että jaetun johtajuuden käsitettä käytetään usein määrittelemättä sitä selkeästi ja että yhtenäinen näkemys määritelmästä puuttuu. Tiihonen mainitsee englanninkieliset vastineet shared leadership ja distributed leadership, joiden välille on pyritty määrittelemään eroja. Tutkimuksen kontekstista ja laajemmasta viitekehyksestä johtuen Tiihonen kuitenkin toteaa rajanvedon käsitteiden välille olevan hankalaa (Tiihonen, 2019).

## **4 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä jaettu pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana ja minkälaista tutkimustietoa jaetun johtajuuden toteuttamisesta varhaiskasvatuksessa löytyy suomalaisen varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä jaettu pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana?
2. Miten jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa tulisi toteuttaa?
3. Millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksessa on jaetusta johtajuudesta?

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattista kirjallisuuskatsausta, joka Salmisen (2011) mukaan on tiivistelmä aiempien tutkimusten sisällöstä. Salmisen (2011) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus voi tuoda esiin uusia tutkimustarpeita, sillä se voi paljastaa aikaisemmassa tutkimuksessa olevat puutteet. Finkin (2009) mukaan kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on tutkimuskysymysten asettaminen, toinen vaihe sisältää kirjallisuuden ja tietokantojen valinnan. Kolmannessa vaiheessa valitaan hakutermit ja neljännessä ja viidennessä vaiheessa kiinnitetään huomiota hakukriteereihin tekemällä tarkoituksenmukaiset rajaukset. Kuudennessa vaiheessa tehdään itse katsaus ja seitsemäs vaihe sisältää tulosten syntetisoinnin (Fink, 2009). Tässä kappaleessa käydään tutkimuksen kulku läpi Finkin mallia mukailien. Lopullinen synteesi eli raportointi siitä, millaista tietoa jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksen opettajan näkökulmasta löytyy ja miten saadut tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin, käsitellään Yhteenveto ja tulokset -kappaleessa.

### 5.1 Aineiston keruu

Lehtiön ja Johanssonin (2016) mukaan systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen kuuluu järjestelmällinen tiedonhaku, jonka avulla pyritään löytämään kaikki tieto tutkittavasta aiheesta käymällä läpi tietokannat, internetsivut, opinnäytetyöt ja julkaisemattomat lähteet. Kun tiedetään, mitä ollaan hakemassa, ideoidaan hakusanat ja valitaan käytettävät tietokannat (Lehtiö & Johansson, 2016). Tiedonhaun tietokantoina käytettiin kotimaista Oula-Finnaa sekä kansainvälisinä tietokantoina Ebscoa, ProQuestia, Scopusta sekä Google scholaria. Tärkeimmät sisäänottokriteerit olivat: aineiston tuli olla vuosina 2010–2020 julkaistua, sen oli koskettava suomalaista varhaiskasvatusta ja tiedon tuli olla tieteellistä. Hakusanoja testattiin ennen varsinaista aineistohakua. Jotta tulokset koskisivat vain suomalaista varhaiskasvatusta, lisättiin hakusanoihin mukaan sana Finland. Hakusanoina käytettiin termejä: jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa, johtajuus varhaiskasvatuksessa, distributed leadership AND early childhood education AND finland, shared leadership AND early childhood education AND finland, teacher leadership AND early childhood education AND finland sekä leadership AND early childhood education AND finland. Tehdyt haut on koottu liitteeksi 1 Tiedonhakutaulukko.

Hakutuloksia saatiin yhteensä 303 kappaletta, jotka käytiin otsikkotasolla läpi. Lisäksi käsin poimittuja viitteitä käytiin läpi viisi kappaletta. Tässä vaiheessa mahdollisesti sopivat viitteet tallennettiin tarkempaa läpikäyntiä varten RefWorks-viitteidenhallintaohjelmaan. Tallennetut viitteet käytiin läpi ja duplikaatit poistettiin. Tässä vaiheessa tarkempaan tarkasteluun poimittiin 20 artikkelia. Tarkemman läpikäynnin yhteydessä kahdestakymmenestä viitteestä päätettiin rajata pois kolme artikkelia, sillä ne sisältyivät jo mukaan valitun väitöskirjan aineistoon. Seitsemän artikkelia rajattiin pois, koska tuloksissa ei käsitelty varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamaa jaettua johtajuutta, vaan sisältö koski laajemmin varhaiskasvatuksen johtajuutta. Yksi artikkeleista käsiteli vuosina 2007-2011 kerättyä aineistoa, joten se rajattiin pois tämän perusteella ja yksi läpikäydyistä artikkeleista oli kirjallisuuskatsaus, minkä vuoksi se rajattiin pois. Mukaan tiukan seulonnan jälkeen valikoitui kahdeksan artikkelia. Lopullinen katsaukseen valittu aineisto on kuvattu liitteenä olevassa taulukossa 2 Tutkimusaineiston esittely.

## **5.2 Aineiston käsittely ja analyysi**

Koska tämän tutkielman tarkoituksena oli muodostaa synteesi aiemmasta laadullisesta tiedosta, valikoitui aineiston käsittelymenetelmäksi metasynteesi. Kangasniemen ja Pölkkin (2016) mukaan metasynteesi sopii katsauksiin, joiden tarkoituksena on uuden ymmärryksen tuottaminen ja vahvistaminen tutkimuskohteesta kokoamalla tietoa aikaisemmista yksittäisistä tutkimuksista. Metasynteessin käyttö edellyttää, että mukana on vain laadullisia tutkimuksia. Sitä voidaan toteuttaa myös teoreettisten, käsitteellisten tai metodologisten tutkimusten aineistoihin (Kangasniemi & Pölkki, 2016).

Mukaan otetut kahdeksan tutkimusartikkelia luettiin huolella läpi. Teksteistä etsittiin tutkimustehtävän mukaisesti avainkäsitteitä varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamasta jaetusta pedagogisesta johtajuudesta, joita vertailtiin keskenään. Salmisen (2011) mukaan tämän vertailun tarkoituksena on saada aikaan käsiteluoitteluja sekä löytää tutkimuksista yhteneväisyyksiä. Avainkäsitteistä tunnistettiin kolme teemaa. Myös toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta etsittiin niihin vastaavia avainkäsitteitä.

## **6 Yhteenveto ja tulokset**

Tutkimustehtävinä oli määritellä, mitä jaettu pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana sekä selvittää, miten jaettua johtajuutta tulisi varhaiskasvatuksessa toteuttaa ja millaisia kokemuksia löytyy jaetusta johtajuudesta. Tutkimusaineistona ovat kahdeksan tutkimusartikkelia on esitelty liitteenä olevassa taulukossa 2.

### **6.1 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamana**

Mukaan valikoituneista tutkimusartikkeleista etsittiin käsitteitä, jotka kuvaavat varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamaa jaettua johtajuutta. Tutkimusartikkeleista oli tunnistettavissa kolme teemaa, jotka nimettiin seuraavasti: varhaiskasvatuslain velvoittamista tehtävistä huolehtiminen, tiimin johtaminen ja tukeminen sekä omasta osaamisesta ja ammatillisesta kehitymisestä huolehtiminen.

#### **6.1.1 Varhaiskasvatuslain velvoittamista tehtävistä huolehtiminen**

Kaikissa mukana olleessa tutkimusartikkelissa tuotiin esille, että varhaiskasvatuksen opettaja on vastuussa pedagogiikan toteutumisesta lapsiryhmässään sekä varhaiskasvatussuunnittelma-työstä. Varhaiskasvatuksen opettajan nähdään olevan vastuussa pedagogisen toiminnan suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. Varhaiskasvatuksen opettajalle kuuluu myös toiminnan dokumentointi sekä vastuu perheiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Varhaiskasvatuksen opettajien vastuualueeseen katsotaan kuuluvan myös keskustelun ylläpitäminen pedagogiikasta. Heikan ja Suhosen (2019) tutkimus osoitti, että opettajilla on aktiivinen rooli tiimiensä pedagogiikan johtajina ja että opettajajohtajuus toimii pedagogisen johtamisen välittäjänä yksikkötasolla. Opettajat keskustelivat tiimin kanssa pedagogiikkaan liittyvistä asioista, tekivät suunnitelmia sekä vastasivat pedagogisesta dokumentoinnista (Heikka & Suhonen, 2019). Myös Heikka, Halttunen ja Waniganayake (2018) toivat esille, että varhaiskasvatuksen opettajien nähtiin ottavan vastuuta pedagogiikan suunnittelusta ja kehittämisestä sekä huolehtivan pedagogisesta dokumentoinnista. Opettajien odotettiin myös tuovan yksikön ja kunnallistason tavoitteita käytäntöön tiimissään (Heikka ym., 2018). Myös Halttusen ja kumppaneiden

(2019) mukaan opettajajohtajat toimivat pedagogiikan vastuuhenkilöinä sekä ovat vastuussa, että ohjeistuksia ja säädöksiä noudatetaan.

Fonsénin (2014) mukaan opettajan pedagoginen johtajuus ulottuu tiimin ja oman lapsiryhmän sisälle. Opettajajohtajuus näyttää siis rakentuvan sisäisenä lapsiryhmän johtajuutena sekä osallisuutena johtajuuteen. Se on myös vastuunkantamista laadukkaasta pedagogiikasta (Fonsén, 2014). Heikan, Halttusen ja Waniganayaken (2016) tutkimuksen mukaan opettajajohtajuuden nähdään toteutuvan käytännössä kahdella tasolla: päiväkodin tasolla ja kasvattajatiimin tasolla. Kasvattajatiimin tasolla varhaiskasvatuksen opettajalle kuuluu johtaa pedagogista suunnittelua, arviointia sekä kehittämistä. Varhaiskasvatuksen opettajan tehtävänä on myös ohjata lastenhoitajia pedagogisessa toiminnassa, organisoida päivittäisiä toimintoja sekä huolehtia yhteistyöstä vanhempien kanssa. Päiväkodin tasolla varhaiskasvatuksen opettaja vastaa lapsia ja perheitä koskevan tiedon keräämisestä, vastaa suhdeluvuista ja organisoii työvuoroja sekä osallistuu varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön. Lisäksi varhaiskasvatuksen opettajalle voi kuulua erityisiä vastuualueita (Heikka ym., 2016).

Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas ja Hyttinen (2019) toteavat, että uuden varhaiskasvatuslain nähtiin selkiyttäneen rooleja korostamalla opettajan pedagogista vastuuta. Opettajat myös katsoivat pedagogisen vastuunsa perustuvan koulutukseensa ja näkivät sen olevan luonnostaan rakennettu opettajan ammattiin (Heikka ym. 2019).

### 6.1.2 Tiimin johtaminen ja tukeminen

Tutkimuksissa nostettiin esille varhaiskasvatuksen opettajan vastuuta tiiminsä johtajina. Opettajien odotettiin jakavan pedagogista osaamistaan ja perustelevan päätösten taustaa tiimilleen. Varhaiskasvatuksen opettajat toimivat tiimipalaverien johtajina ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajat odottivat heiltä tukea ja ohjausta pedagogiseen toimintaan liittyen. Tiihosen (2019) mukaan varhaiskasvatuksen opettajille kuuluu vastuu toiminnan pedagogisesta laadusta sekä velvollisuus ohjata ja perustella pedagogisesti, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Heikan ja Suhosen (2019) tutkimuksessa opettajat myös jakoivat pedagogista osaamistaan tiiminsä jäsenille ohjaamalla heitä. Heikan ja kumppaneiden (2016) tutkimus osoitti, että opettajan odotetaan johtavan pedagogiikkaa tiimissään, opettajajohtajuus on näkyvästi esillä kasvattajatiimien toiminnassa ja että käytännössä opettajajohtajuus sulautuu varhaiskasvatuksen opettajien työhön. Heikan ja kumppaneiden (2018) mukaan tiimin lastenhoitajat odottivat, että opettajat

laativat ja esittävät suunnitelmat ja tavoitteet ryhmälle sekä antavat tukea ja ohjausta pedagogiikkaan liittyen. Opettajajohtajuuden nähtiin keskittyvän suunnitteluun ja tiimin tukemiseen. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan opettajat ovat tiimensä johtajia ja johtajuutta odotetaan heiltä. Tutkimuksen vastaajat kokivat, että opettaja ohjaa ja johtaa kasvattajatiimiä syvälistä reflektointia ja oppimista kohti. Vastaajat toivat esille, että varhaiskasvatuksen opettajat johtivat pedagogiikkaa myös viikoittaisissa tiimipalavereissa (Heikka ym. 2018). Halttunen ja kumppaneiden (2019) tutkimuksessa esiin tulleessa yhteistyötä korostavassa opettajajohtajuudessa opettajat johtavat yhteistyötä ja keskustelua pedagogiikasta tiimissään. Opettajajohtajat myös tukevat tiimensä jäseniä antamalla palautetta, jolloin puheen tarkoituksena on vahvistaa muiden tiimin jäsenten ammattitaitoa (Halttunen ym. 2019). Heikan ja kumppaneiden (2019) tutkimuksessa lastenhoitajat ilmoittivat ymmärtävänsä opettajan pedagogista johtajuutta ja pitävänsä sitä hyvänä asiana.

### 6.1.3 Omasta osaamisesta ja itsensä kehittämisestä huolehtiminen

Tutkimuksissa tuotiin ilmi varhaiskasvatuksen opettajan osaamisen ja henkilökohtaisten ammatillisten ominaisuuksien tärkeyttä, jotka voitaneen liittää vahvan ammatti-identiteetin omaamiseen. Opettajajohtajuuden nähtiin olevan riippuvainen opettajan omasta asenteesta johtajuutta ja pedagogiikan kehittämistä kohtaan. Fonsén (2014) toteaa tutkimuksessa haastatteluvastausten perusteella, että pedagogista johtajuutta voidaan tarkastella henkilöstön osalta henkilöstön pystyvyytenä ja vahvuutena sekä kyynä pitää kiinni sovitusta asioista. Oleellista on kuitenkin se, löytyykö työntekijöiltä oma-aloitteisuutta, vastuuntuntoa sekä vahvuutta kantaa pedagogista johtajuutta (Fonsén, 2014). Heikan ja kumppaneiden (2018) tutkimuksessa päiväkodin johtajat korostivat, että opettajien tulisi olla ammatillisesti vahvoja ja heidän tulisi osata parantaa ammattitaitoaan. Myös Heikka ja Suhonen (2019) samoin kuin Heikka ja kumppanit (2019) nostivat esiin vahvan opettajaidentiteetin ja kiinnostuksen merkityksen, jotka voivat auttaa opettajaa ottamaan vastuuta pedagogiikan kehittämisestä. Heikan ja kumppaneiden (2018) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien mielestä opettajan tulee kehittää tiimin pedagogiikkaa ja lisätä ymmärrystä siitä. Heidän on oltava ammatillisesti vahvoja ja omattava hyvä ihmissuhdetaidot. On osattava parantaa omaa ammattitaitoaan. Nämä taidot vaihtelivat tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien mielestä (Heikka ym. 2018).

## 6.2 Miten jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa tulisi toteuttaa?

Tutkimusartikkeleista poimittiin käsitteitä, jotka vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen eli miten jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksessa tulisi toteuttaa. Tulosten mukaan toteutuakseen jaettu johtajuus vaatii toimenpiteitä ja päätöksiä. Etenkin päiväkodin johtajan toiminta ja ihmissuhdetaidot nähtiin tärkeinä sekä kyky luoda toimivat rakenteet jaetun johtajuuden onnistumiselle. Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan jaettua johtajuutta viedään henkilöstölle keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta ja sitä kehitetään yksiköissä ohjaamalla jokaista työntekijää ottamaan vastuuta työnsä suunnittelusta, toteutuksesta ja omaan osaamisensa käytäntöön tuomisesta. Johtajan vastuulla on näyttää omaa esimerkkiä pedagogiikan toteuttamisessa ja pätevän henkilöstön rekrytointi. Johtajan tulee huolehtia siitä, että vetäytyy itse taka-alalle, jolloin henkilökunta saa tilaa ottaa itse vastuuta tehtävästään (Fonsén, 2014). Tiihosen (2016) mukaan jaetun johtajuuden perusta on päiväkodin johtajan tekemä päätös jakaa johtajuutta. Tiihonen toteaa jaetun johtajuuden vaativan suhteiden luomista ja ylläpitämistä, sillä jaettu johtajuus ei toteudu ilman työtä. Jotta suhteiden ylläpitäminen ja jaetun johtajuuden toteuttaminen on mahdollista, on löydyttävä valmiutta muuttaa ja uudistaa johtajuuskäytäntöjä (Tiihonen, 2019). Myös Heikka ja Suhonen (2019) toivat esille, että onnistuakseen jaettu johtajuus tarvitsee johtajan rakentamia jaettua johtajuutta tukevia rakenteita ja tiimin jäsenten roolien selkiyttämistä. Myös Heikan ja kumppaneiden (2016) tutkimuksen tulosten mukaan opettajajohtajuus on riippuvainen vallitsevista olosuhteista.

Toisaalta jaetun johtajuuden onnistuminen ei ole pelkästään päiväkodin johtajan vastuulla, vaan asiaan tulisi kiinnittää huomiota myös kuntatasolla. Kuten Heikka (2014) toteaa väitöskirjatutkimuksensa perusteella, vastuuta tulisi jakaa enemmän kaikkien toimijoiden kesken. Kunnassa tulisi luoda jaetun pedagogisen johtajuuden strategia. Päiväkodin johtajat, joilta yksikön pedagogiikan kehittämistä ensisijaisesti odotetaan, nähtiin Heikan tutkimuksessa omaavan riittämättömät resurssit systemaattiseen kehittämiseen päiväkodin kasvattajatiimien kanssa. Heikan tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että varhaiskasvatuksen johtajuutta kunnissa voitaisiin tukea kehittämällä eri tasojen välisen toiminnan liittymistä tiiviimmin toisiinsa. Jotta pedagogisen kehittämistoiminnan jakaminen kasvatushenkilöstön ja päiväkodin johtajien välillä onnistuisi, edellyttää tämä jaetun pedagogisen johtajuuden strategian luomista kunnassa (Heikka, 2014).



Tutkimuksissa tuotiin esille myös henkilökunnan asenteen merkitystä. Roolien ja vastuiden tulisi olla selvät kaikille työntekijöille. Koska opettajajohtajuus voidaan nähdä jaetun johtajuuden keskeisenä ulottuvuutena, tulisi kaikilla varhaiskasvatuksen opettajilla olla selkeä ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan. Fonsénin (2014) mukaan jaetun johtajuuden toteuttamista voi estää henkilöstön sitoutumattomuus sekä pedagogisen koulutuksen puute. Heikan ja kumppaneiden (2016) mukaan opettajajohtajuus on riippuvainen opettajan omasta asenteesta johtajuutta sekä pedagogiikan parantamista kohtaan. Tiihosen (2019) mukaan päiväkodin johtaja jakaa pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksen opettajille ja kumppanuussuhde velvoittaa, että varhaiskasvatuksen opettaja ohjaa tiimiä pedagogisen toiminnan toteuttamiseen. Tiihonen (2019) mainitsee tutkimuksessaan esiin tulleen toimintakulttuurin, jossa varhaiskasvatuksen opettajien ja lastenhoitajien erilaiset koulutustaustat halutaan häivyttää ja kaikkien nähdään tekevän samaa työtä. Tiihonen toteaa, että työn samanlaisena näkeminen ei vahvista opettajilla olevan pedagogisen osaamisen hyödyntämistä (Tiihonen, 2019). Heikan ja Suhosen (2019) tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat puolestaan kokivat, että heillä on päiväkodin johtajan luottamus ja tätä kautta mahdollisuus tarvittaessa puuttua tai kyseenalaistaa, mikäli joku henkilöstöstä ei toimi sovitulla tavalla. Tutkimusten perusteella oleellista jaetun johtajuuden toteuttamisessa näyttäisi siis olevan yhteisesti sovitut käytännöt ja osaaminen.

Tutkimusartikkeleista kävi ilmi, että varhaiskasvatuksen opettajien johtajuuskoulutus on puutteellista. Heikka ja kumppanit (2018) tuovat esiin, että virallinen käsitys siitä, mitä opettajien johtajuus on, puuttuu edelleen Suomessa. Samoin puuttuu myös käsitys, kuinka kouluttaa varhaiskasvatuksen opettajia tähän rooliin. Myös Heikan ja kumppaneiden (2019) tutkimuksen tulokset osoittavat, että opettajien kykyä ottaa vastuuta pedagogisesta johtajuudesta on vahvistettava. Halttunen ja kumppanit (2019) toteavat, että yliopisto-opintojen ja harjoittelun aikana varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat tukea ymmärtääkseen asemansa työskennellessään varhaiskasvatusyksiköissä. Koulutus ja tuki voisivat antaa opettajille täyden potentiaalinsa toimia opettajajohtajina, joiden osaaminen perustuu syvään varhaiskasvatuspedagogiikan osaamiseen ja ymmärtämiseen (Halttunen ym. 2019).

### 6.3 Millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksessa on jaetusta johtajuudesta?

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksessa on jaetusta johtajuudesta. Vaikka Fonsénin (2014) tutkimuksessa pedagogisen johtajuuden jakaminen nousi esille moniselitteisenä ja selkiytymättömänä ilmiönä, nähtiin tutkimusten mukaan jaettu johtajuus positiivisessa valossa. Sen katsottiin muun muassa parantavan pedagogiikkaa ja kehittävän varhaiskasvatusyksikön toimintakulttuuria (Fonsén, 2014).

Fonsénin (2014) tutkimuksessa johtajuuden jakaminen ilmeni organisaation kulttuurisena ilmiönä sekä kontekstin rakenteellisena kysymyksenä. Jaettu johtajuus nähtiin vahvasti sitoutumisena yhteisesti päätettyihin arvoihin ja toimintatapoihin ja sen nähtiin olevan kaikkien henkilöstön jäsenten vastuulla. Tutkimustulokset osoittavat pedagogisen johtajuuden rakentuvan osatekijöiden varaan, joita ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta (Fonsén, 2014).

Jaetulla johtajuudella ja varhaiskasvatuksen opettajien sitoutumisella nähtiin olevan yhteyttä. Esimerkiksi Heikan ja kumppaneiden (2018) tutkimus osoitti, että jaetun johtajuuden toimivuus ja opettajien sitoutuminen pedagogiseen johtajuuteen ovat yhteydessä toisiinsa. Heikan ja kumppaneiden (2019) tutkimuksessa mukana olleissa yksiköissä oli otettu käyttöön jaetun johtajuuden muotoja, jotka vaikuttivat positiivisesti opettajien toteuttamaan johtamiseen. Heikan ja kumppaneiden (2016) tutkimuksen tulosten mukaan opettajajohtajuus oli riippuvainen siitä, millaiset vallitsevat olosuhteet ovat sekä opettajan omasta asenteesta johtajuutta sekä pedagogiikan parantamista kohtaan. Myös Tiihosen (2019) tutkimus osoitti, että työyhteisön tasa-arvoiset suhteet auttavat johtajuuden jakamisen toteuttamisessa. Työntekijöiden johtajuuteen osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet lisäävät työyhteisön positiivista työilmapiiriä ja ovat keskeisiä suhteiden avulla toteutuvassa johtajuudessa (Tiihonen, 2019).

Heikan ja Suhosen (2019) tutkimuksessa tunnistettiin viisi jaetun johtajuuden toimintoa. Jaettu johtajuus rakentaa yhteistä näkemystä, tavoitteita ja arvoja varhaiskasvatukselle. Se vaikuttaa varhaiskasvatusyksikön pedagogiikan kehittämiseen ja helpottaa oppimista. Jaettu johtajuus vaikuttaa toimivan toimintaympäristön rakentumiseen sekä kehittää toimintakulttuuria. Sen nähtiin myös osallistavan päätöksentekoon yksiköissä. Tutkimus osoitti, että opettajilla on aktiivinen rooli tiimiensä pedagogiikan johtajina ja että opettajajohtajuus toimii pedagogisen johtamisen välittäjänä yksikkötasolla (Heikka & Suhonen, 2019). Heikan (2014) väitöskirjatutkimuksen mukaan kaikki tutkimukseen osallistuneet ryhmät pitivät pedagogista johta-

juutta keskeisenä johtajuusvastuuna, mutta kokivat, että vastuuta pedagogisesta johtajuudesta ei jaeta riittävästi.

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Tutkimuksen eettinen näkökulma**

Tämän kandidaatin tutkielman jokaisessa vaiheessa on pyritty huomioimaan eettinen näkökulma mahdollisimman hyvin tutkimussuunnitelmasta aina työn loppuun saattamiseen asti. Lähteet on merkitty asianmukaisesti ja tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan myös tutkimusaiheen valinta on eettinen kysymys, jonka pohdintaan kuuluu selkeyttä, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimukseen on ryhdytty. Tämän kandidaatin tutkielman aihe on valikoitunut tekijänsä aikaisemman työkokemuksen pohjalta syntyneestä kiinnostuksesta, joten on selvää, että aihetta on lähestytty tietyn ennakoasetelman perusteella. Toisaalta aikaisempi työkokemus on antanut myös mahdollisuuden tarkastella aihetta monipuolisesti. Tutkimuksen eettistä näkökulmaa on pyritty parantamaan perustelemalla aiheen valinta mahdollisimman hyvin sekä tuomalla esille tutkimusasetelma.

### **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Kirjallisuuskatsauksen aineistona käytettiin aikaisempaa väitöskirjatutkimusta sekä vertaisarvioituja artikkeleita, joten tutkimusaineiston pitäisi olla laadukasta ja luotettavaa. Jo viitteiden hakemisvaiheessa haku rajattiin mahdollisuuksien mukaan koskemaan tieteellisiä artikkeleita. Valkeapään (2016) mukaan prosessi tulee dokumentoida niin selkeästi, että se on mahdollista toistaa, joten tämän työn raportointi pyrittiin tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi. Käytetyt hakutermit sekä aineistojen tiedot pyrittiin kirjaamaan tarkkaan hakuja tehtäessä.

Tässä työssä oman haasteensa työhön toi se, että suurin osa aiheeseen liittyvistä tutkimusartikkeleista on kirjoitettu englanniksi. Vieras kieli saattaa vaikuttaa esimerkiksi siihen, että alkuperäinen kirjoittaja on voinut tarkoittaa käyttämällään sanalla termiä, joka tämän työn yhteydessä on suomennettu toisella sanalla. Kangasniemen ja Pölkkin (2016) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston käsittelyn luotettavuutta lisää, jos se toteutetaan yhteistyössä toisen tutkijan tai tutkimusryhmän kanssa. Tämä kandidaatintutkielma toteutettiin yksilötyönä, joten aineiston käsittely jäi pelkästään yhden käsittelijän varaan. Koska suurin osa tutkimusaineistosta oli englannin kielistä, olisi aineiston käsittelyn vaiheen luotettavuutta voinut lisätä, mikäli mukana olisi ollut hyvin englannin kieltä taitava toinen tekijä.

### 7.3 Johtopäätökset

Tässä kandidaatintutkielmassa oltiin kiinnostuneita varhaiskasvatuksen opettajan toteuttamasta jaetusta pedagogisesta johtajuudesta. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että opettajilta odotetaan jaetun johtajuuden vastuuta (Heikka ym. 2018). Myös tämän kirjallisuuskatsaukseen perustuvan tutkimuksen perusteella voitaneen todeta, että varhaiskasvatuksen opettajalta odotetaan pedagogista johtajuutta tiimissään ja että toteutuakseen se vaatii varhaiskasvatuksen opettajalta vahvaa ammatti-identiteettiä ja pedagogista osaamista. Toisaalta tutkimusartikkeleissa (Heikka ym., 2016; Tiihonen, 2016; Heikka & Suhonen, 2019) tuotiin esille myös sitä tärkeää näkökulmaa, että onnistuakseen jaettu pedagoginen johtajuus vaatii myös varhaiskasvatusyksikön johtajan rakentamia jaettua johtajuutta tukevia rakenteita ja tiimin jäsenten roolien selkiyttämistä.

Varhaiskasvatuksen ylitarkastajana Lounais-Suomen aluehallintovirastossa työskentelevä Ulla Soukainen toteaa Opettaja-lehden (12/2020) haastattelussa, että kun johtajuus toimii, toimii päiväkodissa kaikki muukin. Soukainen huomauttaa, että usein johtajien valittamassa kiireessä voi olla kyse muustakin kuin hallinnollisten tehtävien paljoudesta. Soukainen mainitsee, että hyvä pedagoginen johtaminen edellyttää johtajalta henkilöstön kohtaamista, jossa joutuu tekemisiin myös ristiriitojen kanssa. Soukaisen mukaan johtaja, jolla taito kohdata henkilöstöä ei ole vahva, saattaa vältellä kohtaamisia ja selittää asioihin puuttumattomuuttaan hallinnollisilla kiireillä. (Vanas, 2020). Herääkin kysymys, onko laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen mahdollista, mikäli varhaiskasvatuksen opettajalla on vahvaa pedagogista osaamista, mutta yksikön vahva pedagoginen johtajuus puuttuu? Tai voiko työyhteisön toimintakulttuuri estää uutta vastavalmistunutta varhaiskasvatuksen opettajaa toteuttamasta jaetun pedagogisen johtajuuden tehtävää?

Tiihosen (2019) tutkimuksessa tuli esille toimintakulttuuri, jossa varhaiskasvatuksen opettajien ja lastenhoitajien erilaiset koulutustaustat halutaan häivyttää ja kaikkien nähdään tekevän samaa työtä. Toisaalta Heikan ja kumppaneiden (2018) tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä kulttuuri ”kaikki tekevät kaikkea” oli korvattu uudella ajattelutavalla, jossa hoitajat odottivat johtajuutta varhaiskasvatuksen opettajilta ja opettajat ymmärsivät tiimijohtajuuden kuuluvan heille. Heikan ja kumppaneiden (2016) mukaan varhaiskasvatuksen opettajien valmiudet johtaa pedagogiikkaa ovat kuitenkin puutteelliset. Fonsénin (2014) mukaan jaetun johtajuuden toteutumista voi estää henkilöstön sitoutumattomuus sekä pedagogisen koulutuksen puute. Mukana olleissa tutkimusartikkeleissa (Fonsén, 2014; Heikka ym., 2016; Heikka ym.,

2018; Heikka ym., 2019; Halttunen ym., 2019) tuotiinkin esille, että varhaiskasvatuksen opettajille tulisi järjestää koulutusta johtamistehtäviin liittyen. Heikan (2014) mukaan opettajilta katsotaan puuttuvan myös auktoriteettia, valtaa ja tukea johtamisen toteuttamiseen. Niinpä tutkimustulosten perusteella voitaneen ajatella, että myös nykyisiä varhaiskasvatusyksikön johtajia tulisi perehdyttää ja kouluttaa, jotta he osaavat rakentaa toimivaa johtamiskulttuuria ja opastaa henkilökuntaa ottamaan oman roolinsa mukaiset työtehtävät haltuunsa.

Tämän kandidaatin tutkielman aihe valikoitui tekijänsä työkokemuksen ja opintojen herättämän kiinnostuksen pohjalta. Aiheeseen perehtyminen kirkasti käsitystä pedagogisesta johtamisesta, jaetusta johtamisesta sekä opettajajohtajuudesta. Kirjallisuuskatsauksen myötä selvisi, että aihe on erittäin ajankohtainen ja jaetun johtajuuden ja opettajajohtajuuden käsitteet vaativat vielä tutkijoiden mukaan lisää tutkimusta. Esimerkiksi Heikka ja kumppanit (2018) toteavat, että virallinen käsitys siitä, mitä opettajien johtajuus on, puuttuu edelleen Suomessa. Myös Kahilan ja kumppaneiden (2020) tuore tutkimusartikkeli heijastaa tarvetta selvittää opettajajohtamisen käsitettä varhaiskasvatuksessa opettajajohtajuuden tutkimuksen kehittämiseksi.

Jatkotutkimushaasteena tätä kirjallisuuskatsausta tehdessä nousi kiinnostus selvittää varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä ja kokemuksia jaetusta pedagogisesta johtajuudesta. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia valmiuksia varhaiskasvatuksen opettajat kokevat heillä olevan johtajuuden toteuttamiseen.

## Lähteet

- Fink, A. (2009). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Haettu 30.6.2020 osoitteesta [https://books.google.fi/books?id=2bKI6405TXwC&pg=PA1&hl=fi&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=2bKI6405TXwC&pg=PA1&hl=fi&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. (Väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1>
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsen (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (23–42). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Fonsén, E. ja VOL:n johtajuustyöryhmä. (2019). *Johda pedagogiikkaa. Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys*. Varhaiskasvatuksen opettajien liitto VOL. Haettu osoitteesta [https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa\\_low.pdf](https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf)
- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti Journal of Early Childhood Education Research Vol. 5, No. 1 2016, 2–18*. Haettu osoitteesta <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2016/02/Halttunen-issue5-1.pdf>
- Halttunen, L, Waniganayake, M. & Heikka, J. (2019). Teacher Leadership Repertoires in the Context of Early Childhood Education Team Meetings in Finland. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti Journal of Early Childhood Education Research Volume 8, Issue 1, 2019, pp. 143–161*. Haettu osoitteesta <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2019/10/Halttunen-Waniganayake-Heikka-issue8-1.pdf>
- Harris, A. (2003). *Teacher leadership as distributed leadership heresy, fantasy or possibility*. *School Leadership & Management* 23. Haettu osoitteesta: [https://www.researchgate.net/profile/Alma\\_Harris/publication/228965003\\_Teacher\\_Leadership\\_as\\_Distributed\\_Leadership\\_Heresy\\_fantasy\\_or\\_possibility/links/0046352afb73a7ce97000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alma_Harris/publication/228965003_Teacher_Leadership_as_Distributed_Leadership_Heresy_fantasy_or_possibility/links/0046352afb73a7ce97000000.pdf)
- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education*. (Väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf?sequence=1>

- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsen (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön.* (43–58). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2016). Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti. Journal of Early Childhood Education Research. Vol 5, issue 2*, p. 289-309. Haettu osoitteesta <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2016/12/Heikka-Halttunen-Waniganayake-issue5-2.pdf>
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2018). *Perceptions of Early Childhood Education Professionals on Teacher Leadership in Finland.* Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/60921/perceptions%20of%20earlyaccepted%20manuscript.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T. & Hyttinen, T. (2019). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education.* Haettu osoitteesta <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Heikka, J., & Suhonen, K. (2019). Distributed pedagogical leadership functions in early childhood education settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood Journal. Vol. 8 (2), 2019 (43–56).* Haettu osoitteesta <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/SAECJ/article/view/2794/2158>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2017). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & Turja, L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (4. uud. p.). (s. 288–300). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito.* Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kahila, S., Heikka, J. & Sajaniemi, N. (2020) Teacher leadership in the context of early childhood education: concepts, characteristics and enactment. *Southeast Asia Early Childhood Journal, Vol. 9 (1), 2020 (28–43).* Haettu osoitteesta <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/SAECJ/article/view/3301/2431>
- Kangasniemi, M. & Pölkki, T. (2016). Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (2.painos) (s. 80–93). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73.
- Lehtiö, L. & Johansson, E. (2016). Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (2. painos) (s.



- 35–55). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73.
- Opetushallitus. (2018). *Varhaiskasvatussuunitelman perusteet 2018*. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Haettu osoitteesta [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunitelman_perusteet.pdf)
- Parrila, S. (2011). Varhaiskasvatuksen johtamista vahvistamassa. Teoksessa A. Vähärautio (toim.) *Lapsen hyvää arkea rakentamassa. Pohjoisen alueen Kaste (PaKaste) – hankkeen Pohjois-Pohjanmaan osahankkeen loppuraportti 2009–2011*. Oulu: Uniprint. Haettu osoitteesta: <http://www.sosiaalikallega.fi/kaste/pohjois-pohjanmaa-lapsen-hyva-arkei/lapsen-hyvaa-arkea-rakentamassa-nettiversio.pdf>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto julkaisuja. Opetusjulkaisuja. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Tiihonen, E. (2019). *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. (Väitöskirja, Helsingin yliopisto). Haettu osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305912/Varhaisk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. E-kirja Storytel-kirjapalvelussa. (Uud.p.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valkeapää, K. (2016). Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (2.painos) (s. 56–66). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73.
- Vanas, A. (2020). Hyvällä päiväkodilla on vahva pedagoginen johtaja. *Opettaja, (2020), 12*. Varhaiskasvatuslaki. (540/2018). Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

## Liite 1 Tiedonhaku­taulukko

Tietokanta	Hakusana	Rajaus	Tuloksia	Aineistoon
Oula-Finna	Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa	2010–2020, väitöskirja	1	1
	Johtajuus varhaiskasvatuksessa	2010–2020, väitöskirja	7	2
Ebsco	distributed leadership AND early childhood education AND Finland	2010–2020, scholarly	6	2
	shared leadership AND early childhood education AND finland	2010–2020, scholarly	2	
	teacher leadership AND early childhood education AND finland	2010–2020, scholarly	5	
ProQuest	leaderhip AND early childhood education AND finland	2010–2020, peer reviewed	20	
Scopus	distributed leadership AND early childhood education AND finland	2010–2020, suomi	13	1
Google Scholar	varhaiskasvatus ”jaettu johtajuus”		249	
Käsinpoimitut			5	2

## Liite 2 Tutkimusaineiston esittely

Tutkimuksen tekijät ja vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tutkimustulokset
<p>Heikka, J. Tampereen yliopisto, 2014 <i>Distributed pedagogical leadership in early childhood education</i></p>	<p>Tarkastella, miten jaettu pedagoginen johtajuus voidaan käsitteellistää varhaiskasvatuksen kontekstissa ja miten toimijat kuntien johtajuusrooleissa kokevat pedagogisen johtajuuden toteutumisen.</p>	<p>Aineisto kerättiin päiväkotien kasvatushenkilöstön, päiväkodin johtajien, varhaiskasvatuksen johtavien virkamiesten ja varhaiskasvatuksesta vastaavien lautakuntien focus group haastatteluilla 10 kunnassa.</p>	<p>Kaikki tutkimukseen osallistuneet ryhmät – lautakunnat, johtavat viranhaltijat, päiväkotien johtajat sekä henkilöstö pitivät pedagogista johtajuutta keskeisenä johtajuusvastuuna, mutta kokivat, että vastuuta pedagogisesta johtajuudesta ei jaeta riittävästi.</p>
<p>Fonsén, E. Tampereen yliopisto, 2014. <i>Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa</i></p>	<p>Lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ilmiöstä sekä tuottaa tietoa sen toteuttamisesta ja kehittämistarpeista.</p>	<p>Tutkimusaineisto koostui 105 tutkimushenkilön tuottamista päiväkirjoista, heidän haastattelustaan, puolistrukturoiduista kyselyistä ja vuosina 2010–2012 toteutettuun Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikön kehittämishankkeen kehittämistehtävistä. Tutkimushenkilöt olivat seitsemästä eri kunnasta ja mukana oli lastentarhanopettajia, päiväkodinjohtajia, päivähoiton ohjaajia, aluejohtajia, kiertäviä erityislastentarhanopettajia, suunnittelijoita ja varhaiskasvatuksen johtajia.</p>	<p>Tutkimustulokset osoittavat pedagogisen johtajuuden rakentuvan osatekijöiden varaan, joita ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara ja parhaimmillaan jaettava vastuuta laadukkaasta varhaiskasvatuksesta kontekstin eri tasoilla.</p>
<p>Heikka, J., Halttunen, L. &amp; Wani-</p>	<p>Selvittää, miten opettaja-johtajuus näyttäytyy var-</p>	<p>Aineisto kerättiin vuonna 2015 tark-</p>	<p>Tutkimus osoitti, että opettajan odotetaan</p>

ganayake, M. 2016. <i>Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland.</i>	haiskasvatuksessa ja tunnistaa opettajien toteuttamat hallintoon ja johtajuuteen liittyvät päätehtävät.	kailemalla kolmen itäsuomalaisen päiväkodin tiimiä tiimipalavereissa sekä päivittäisissä toiminnoissa.	johtavan pedagogiikkaa tiimissään ja että opettajajohtajuus on näkyvästi esillä kasvattajatiimien toiminnassa. Opettajohtajuus toteutuu käytännössä kahdella tasolla: päiväkodin ja kasvattajatiimin tasolla.
Heikka, J., Halttunen, L. & Wani-ganayake, M. 2018. <i>Perceptions of Early Childhood Education Professionals on Teacher Leadership in Finland</i>	Selvittää, miten varhaiskasvatuksen opettajat, johtajat ja lastenhoitajat näkevät opettajajohtajuuden ja millaista tukea kaivataan, kun toteutetaan opettajajohtajuutta.	Aineisto kerättiin vuonna 2015 haastatteleamalla kolmen suomalaisen varhaiskasvatusyksikön henkilökuntaa.	Opettajohtajuus nähtiin vastuuna varhaiskasvatuksen pedagogiikasta. Tutkimus osoitti, että jaetun johtajuuden toimivuus ja opettajien sitoutuminen pedagogiseen johtajuuteen ovat yhteydessä toisiinsa.
Tiihonen, E. Helsingin yliopisto, 2019. <i>Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä</i>	Kuvata, tulkita ja luoda ymmärrystä johtajuuden toteutumisesta suhteiden kautta toteutuvana ja jaettuna ilmiönä.	Tutkimusaineistojen kerääminen toteutettiin teemallista fokusryhmähaastattelua ja eläytymismenetelmää hyödyntäen helsinkiläisen varhaiskasvatusyksikön päiväkodin johtajalta ja 29 työntekijältä.	Johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen eri muodoissa ja näiden suhteiden avulla mahdollistuu johtajuuden jakaminen. Tutkimuksen päätuloksena kehitettiin johtajuuden suhde-malli.
Heikka, J., Pitkäniemi, H, Kettukangas, T. & Hyttinen, T. 2019. <i>Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts</i>	Selvittää jaettua johtajuutta suomalaisessa varhaiskasvatuksessa sekä opettajien sitoutumista pedagogiseen johtamiseen tiimeissä.	130 varhaiskasvatuksen ammattilaisesta vastasi kyselyyn ja 6 varhaiskasvatuksen ammattilaisesta haastateltiin.	Tutkimuksessa mukana olleissa yksiköissä oli otettu käyttöön jaetun johtajuuden muotoja, jotka vaikuttivat positiivisesti varhaiskasvatuksen opettajien toteuttamaan johtamiseen. Opettajien kykyä ottaa vastuuta pedagogisesta johtajuudesta on vahvistettava.
Heikka, J., & Suho-nen, K. 2019.	Tarkoituksena oli tunnistaa jaetun johtajuuden tehtäviä varhaiskasvatuksessa ja	Aineisto kerättiin vuosina 2016-2018 kahdelta päiväkodin	Tunnistettiin viisi jaetun johtajuuden toimintoa: Jaettu

<p><i>Distributed pedagogical leadership functions in early childhood education settings in Finland.</i></p>	<p>ymmärtää johtajien ja opettajien toteuttaman johtajuuden keskinäistä suhdetta.</p>	<p>johtajalta, kahdelta varhaiskasvatuksen opettajalta ja kahdelta varhaiskasvatuksen lastenhoitajalta haastattelun ja kirjoitetun dokumentin avulla.</p>	<p>johtajuus rakentaa yhteistä näkemystä, tavoitteita ja arvoja varhaiskasvatukselle. Se vaikuttaa varhaiskasvatusyksikön pedagogiikan kehittämiseen ja helpottaa oppimista. Jaettu johtajuus vaikuttaa toimivan toimintaympäristön rakentamiseen ja kehittää toimintakulttuuria. Sen nähtiin myös osallistavan päätöksentekoon yksiköissä.</p>
<p>Halttunen, L. Wagnanayake, M. &amp; Heikka, J. 2019. <i>Teacher Leadership Repertoires in the Context of Early Childhood Education Team Meetings in Finland</i></p>	<p>Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, miten opettajajohtajuus muotoillaan varhaiskasvatus tiimien keskusteluissa.</p>	<p>Aineisto kerättiin vuosina 2015-2017 kuuden suomalaisen varhaiskasvatusyksikön viikoittaisista tiimipalavereista.</p>	<p>Tutkimuksessa opettajajohtajuus ilmeni neljällä tavalla: Yhteistyötä korostavassa opettajajohtajuudessa opettajat johtavat yhteistyötä ja keskustelua pedagogiikasta tiimissään. Opettajajohtajat myös tukevat tiiminsä jäseniä antamalla palautetta, jolloin puheen tarkoituksena on vahvistaa muiden tiimin jäsenten ammattitaitoa. Opettajajohtajat toimivat pedagogiikan vastuuhenkilöinä sekä ovat vastuussa, että ohjeistuksia ja säädöksiä noudatetaan.</p>