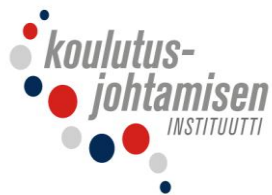


Johtamisopas varhaiskasvatuksen johtamiseen

Koonnut:

Kirsi Järvinen, yliopistonopettaja

Jyväskylän yliopisto/Koulutusjohtamisen instituutti 2026



Johdanto



- Johtamisopas varhaiskasvatuksen johtamiseen on syntynyt Opetus-hallituksen (OPH) rahoittamassa ja Jyväskylän yliopiston Koulutusjohtamisen instituutin vv. 2025-2026 toteuttamassa *Kova – Koulutusjohtaminen varhaiskasvatuksessa* (5 op) koulutuksessa.
- Opas on koottu varhaiskasvatuksessa eri johtamistehtävissä toimivien osallistujien ja kouluttajien yhteistyössä osana koulutusprosessia.
- Johtamisoppaan tavoitteena on jakaa koulutuksen sisältöjä ja tarjota tutkimusperustaista tietoa ja työkaluja laadukkaan varhaiskasvatuksen johtamiseen ja kehittämiseen.

Johtamisoppaan sisältö



Sisältö

1. Varhaiskasvatuksen johtaminen työnä
2. Pedagoginen johtajuus
3. Toimintakulttuurin johtaminen
4. Inklusion ja moninaisuuden johtaminen
5. Tiedolla johtaminen
6. Osallistujien oivallukset

sivu

- 4
- 13
- 21
- 32
- 41
- 49



1. Varhaiskasvatuksen johtaminen työnä

"Hyvä johtaminen rakentuu luottamuksesta, selkeästä suunnasta, psykologisesta turvallisuudesta ja kyvystä mahdollistaa tiimiläisten onnistuminen."

– Academy of Brain

Johtaminen on vaikuttamista ihmisiin ja asioihin

(mm. Kotter, 1990, Yukl 2020)



LEADERSHIP

(Ihmisten johtaminen)

“minne olemme menossa ja miksi?”

- Keskiössä vuorovaikutusprosessi
- Yhteiset arvot ja tavoitteet
- Johtaja luo vision ja merkityksiä
- Johtaja innostaa, tukee ja kannustaa
- Keskiössä ihmiset, toimintakulttuuri ja muutoksen johtaminen
- Valta perustuu luottamukseen

MANAGEMENT

(Asioiden johtaminen)

“kuka tekee mitä ja miten?”

- Keskiössä rakenteet, prosessit ja järjestelmät
- Vastuu asioista kuten budjetointi, aikataulut, resurssit ja seuranta
- Johtajan vakauttaa ja ylläpitää toimintaa
- Johtaja varmistaa, että päätökset ja suunnitelmat toteutuvat
- Käyttää muodollista valtaa ja sääntöjä

Varhaiskasvatuksen johtamiseen ja pedagogiseen toimintaan vaikuttavat tekijät



(Ranta, Sajaniemi, Eskelinen, Lämsä, 2021; Hjelt & Karila, 2016; Onnismaa, Paananen, 2019, Fonsén, 2013)



Päiväkodin johtajan työ

(OPH, 2022.)



- Johtamisella tavoitellaan sitä, että erilaiset yksilöt organisaation eri tasoilla saataisiin toimimaan ja työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita.
- Päiväkodin johtajien työympäristöt ovat moninaisia, koska heidän johtamansa yksiköt ovat rakenteeltaan ja kooltaan hyvin erilaisia.
- Päiväkotien lisäksi johtajan alaisuuteen voi kuulua myös muita varhaiskasvatuksen toimintamuotoja, kuten esiopetusta, perhepäivähoitoa ja avointa varhaiskasvatustoimintaa.
- Perustehtävänä on luoda puitteet henkilöstön tavoitteelliselle toiminnalle siten, että jokaisen alle kouluikäisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edellytykset turvataan.
- Johtajien on hallittava useita sähköisiä järjestelmiä, joilla seurataan esimerkiksi lasten läsnäoloja, suunnitellaan työvuoroja tai tehdään lasten tuen hallintopäätöksiä. Lisäksi johtajan on osattava ohjata henkilöstöään järjestelmien sujuvaan hallintaan.
- Päiväkodin johtajan työnkuvista ei säädetä varhaiskasvatuslaissa (540/2018), vaan niistä päättää työnantaja. Johtamisen osa-alueita olivat pedagoginen, palvelu-, henkilöstö-, talous-, muutos-, verkosto- sekä päivittäisjohtaminen.
- Johtajat pitivät henkilöstöjohtamista tärkeimpänä ja myös aikaa vievimpänä työtehtävänä.
- Työn luonne on ennakoimaton ja pirstaleista, sillä johtajilla on tavallisesti useita välitöntä toimintaa vaativia tehtäviä.



Johtajuus toteutuu suhteissa – ”johtajuuden suhdemalli”

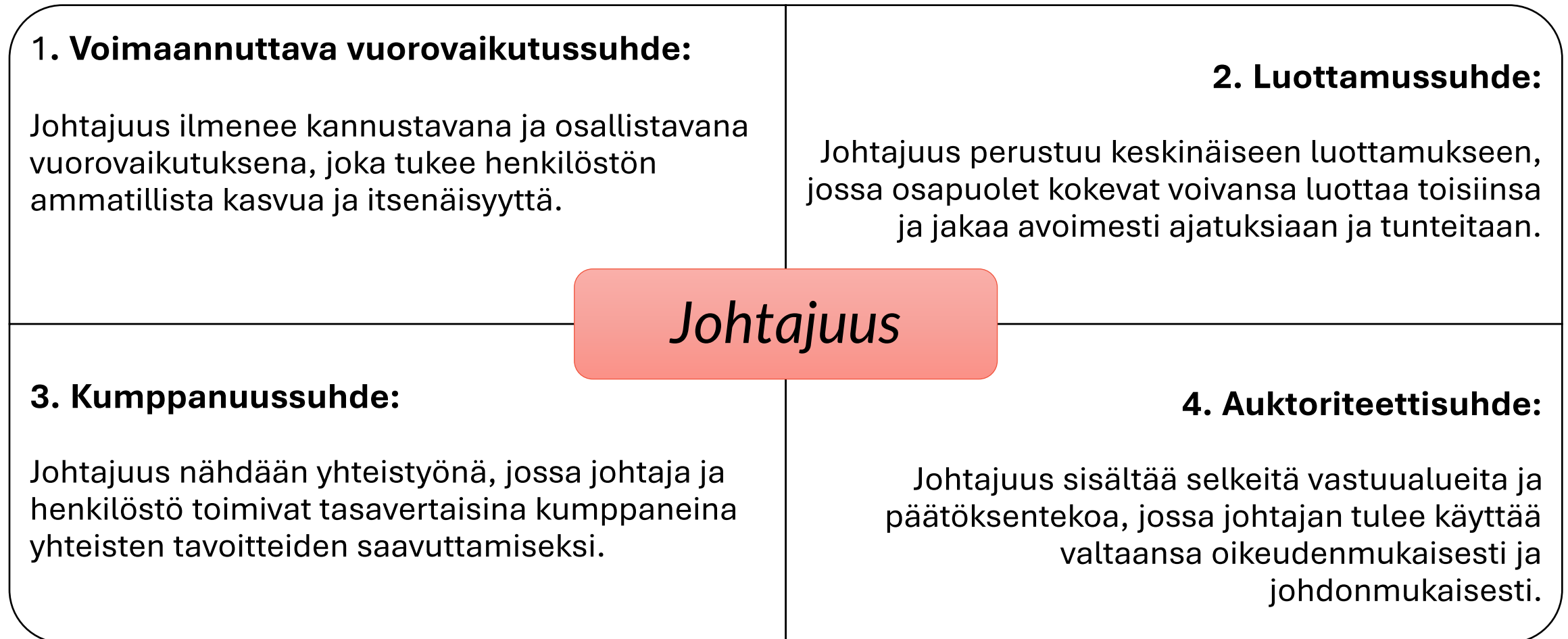
(Tiihonen, E. 2019: Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä)

- Organisaation tärkein voimavara on ihmisissä.
- Tiimityötä ei tulisi hahmottaa rakenteena, vaan yhteistyösuhteena, jossa keskeistä on yhteinen suunnittelu, toiminta ja arviointi.
- **Suhteille perustuva johtajuus antaa pohjan johtajuuden jakamiselle.**
- Suhteet ja niiden merkitys muuttuvat ja muokkautuvat keskinäisen toiminnan ja kohtaamisten kautta.
- Suhdejohtajuuden ja jaetun johtajuuden avulla vahvistetaan työyhteisön työntekijöiden osallisuutta.



Johtajuuden suhdemalli

(Tiihonen, E. 2019: Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä)



Identiteetin ja johtajana kasvamisen prosessi

(Anttila, 2023 [Blogikirjoitus 1.2.2023](#))



Johtajaidentiteetin synnyttäminen	Johtajaidentiteetin syventyminen	Johtajaidentiteetin vakiintuminen
• Käsitys johtajuudesta on yksilö(johtaja)keskeinen. • Siirtyminen asiantuntijasta johtajaksi fokusoituu yksilöön. • Roolimallia etsitään ihailtavina pidetyistä roolimalleista. • Pyrkimys vastata johdettavilta tuleviin odotuksiin ja toiveisiin. • Siviiliminän ja johtajaminän välinen rajankäynti vie voimia. • Johtamistyön haasteisiin. etsitään "reseptejä". • Kaikenlainen palaute on tärkeää ja auttaa suuntaamaan johtajana kehittymistä.	• Huomio siirtyy omasta itsestä muihin. • Kokemuksellinen tieto lisääntyy ja vahvistaa johtamisosaamista erilaisissa tilanteissa. • Johtajaidentiteetti syvenee erilaisten johtamisroolien sisäistyessä. • Johdettavat alkavat kohdella aseman ja roolin mukaisesti: johtajaidentiteetti vahvistuu. • Johtajan taito arvioida omaa lähestymistapaa vahvistuu ja auttaa muokkaamaan omaa toimintaa ja käytöstä.	• Johtamistyössä fokus on asioiden ja tilanteiden syväymmärtämisessä. • Johtaja käyttää aikaa tilanteiden tulkitsemiseen ja ongelmanratkaisuun. • Johtaja on oppinut, millaiset ratkaisut ja johtamisen tavat sopivat johdettaville ja johdettavaan yhteisöön niiden eri kehitysvaiheissa. • Kykyä säädellä tunteitaan ja ohjata johdettavia samaan. • Keskittyminen johdettavien kasvuun: yhteisöllisyys kehittyy

Oman johtajuuden kehittäminen



- Oppimisen ja kehityksen kannalta ratkaisevaa on vapaaehtoinen, innostunut ja tavoitteellinen harjoittelu. (Hakkarainen, 2004; Lehtinen & Palonen, 2011)
- Ole utelias ja etsi tietoa: yksi keskeinen koko modernin tieteen kehittymisen periaate on ollut ihmisen halukkuus tunnustaa oma tietämättömyytensä. (Harari, 2024)
- Verkostoituminen: Rakenna verkostoja muiden ihmisten kanssa. Osallistu alan tapahtumiin ja hyödynnä verkostojesi tarjoamaa tietoa ja tukea.
- Itsearviointi ja palautteen hyödyntäminen: Arvioi omaa osaamistasi ja tunnista kehityskohteitasi. Hyödynnä saamaasi palautetta.
- Mentorointi: etsi itsellesi kokenut mentori.





Osallistujien
oivalluksia!

**Varhaiskasvatuksen pedagogiikassa ja johtamistyössä
näkyvät meillä Suomessa tällä hetkellä, että toiminnan
kokonaisvaltainen laatu on kaikkein keskeisintä.
Toimintaamme päiväkodin johtajina määrittelee myös
inklusiivisuus, moninaisuuden arvot,
yhteisöllisyys ja tutkitun tiedon hyödyntäminen.**



2. Pedagoginen johtajuus

*“Johtajuus kuuluu kaikille!
Johtajuuden ja siihen liittyvien rakenteiden
ymmärtäminen ja niihin sitoutuminen
mahdollistaa yhteisöllistä johtajuutta, mikä
tuottaa osallisuuden kokemuksia ja tukee
aktiivista osallistumista.”
(Lahtero, 2017; Fonsén, 2022)*

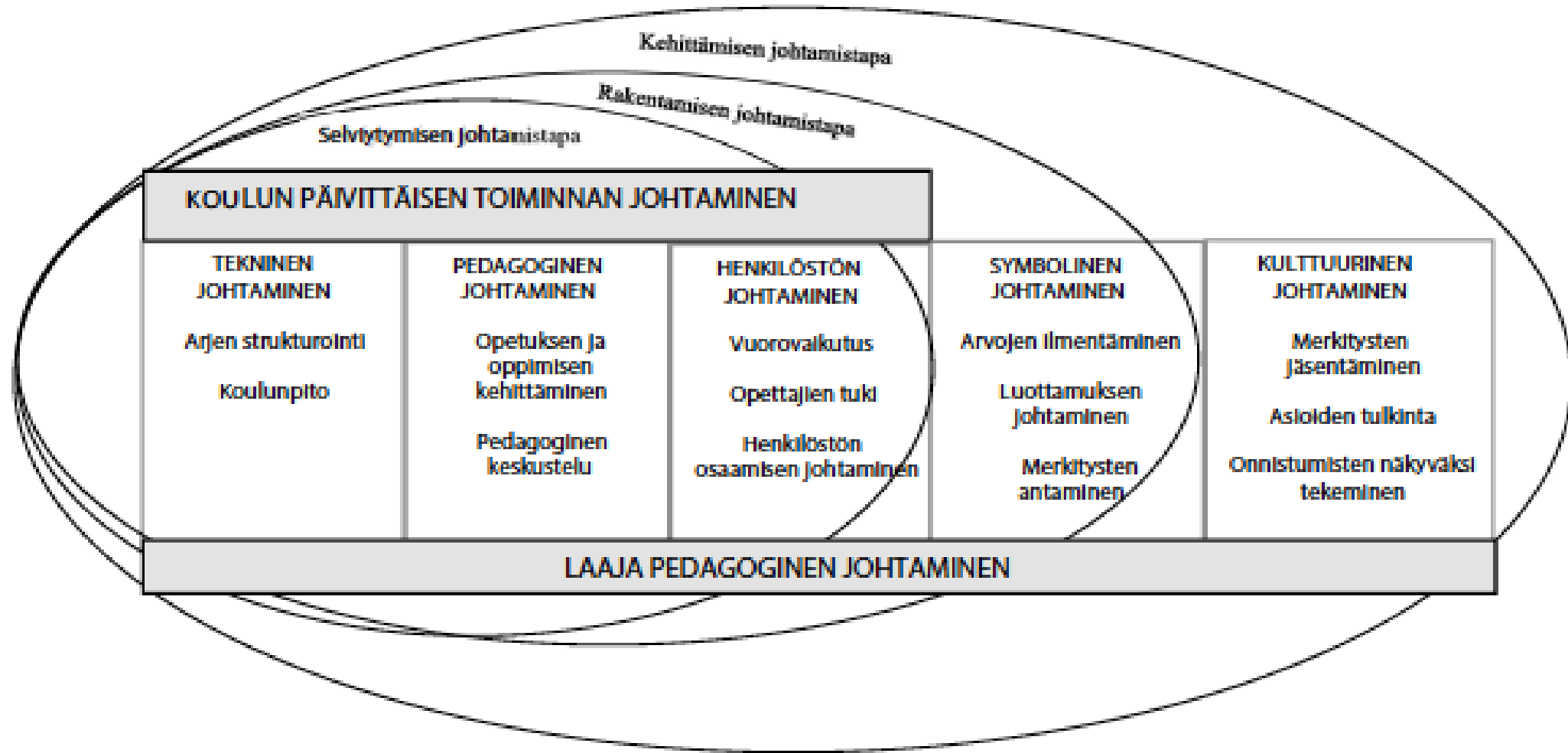
Teoriakatsaus pedagogiseen johtajuuteen



Teoreettinen lähtökohta	Painotus/periaate	Soveltaminen
Jaettu johtajuus (Harris, Spillane, Heikka, Fonsén, Hujala)	Yhteisöllisyys ja vastuunjako: Johtajuus on jaettu prosessi, jossa vastuuta ja asiantuntijuutta jaetaan.	Pedagogiikan kehittäminen on yhteisöllistä. Korostaa tiimien, kasvattajien ja johtajan välistä yhteistyötä.
Transformatiivinen johtajuus (Burns, Bass ja Waniganayake)	Inspiraatio ja visio: Johtaja inspiroi, motivoi ja luo oppimista tukevan kulttuurin.	Kehittämishankkeiden, ammatillisen kasvun ja pedagogisten uudistusten johtaminen
Pedagoginen johtajuus (Fonsén, Lahtero, Hujala, Heikka, Waniganayake, Parrila)	Kokonaisvaltainen oppimisen johtaminen: Johtajuus on arvoperustaista toimintaa, joka tukee oppimista sen kaikilla tasoilla.	Yhteisöllisen ja refleктоivan prosessin johtaminen, joka yhdistää strategisen, operatiivisen ja pedagogisen ulottuvuuden sekä koko yhteisön oppimisen.
Oppiva organisaatio (Peter Senge)	Yhteinen oppimiskulttuuri , jossa yhteisöön synnytetään jatkuvan oppimisen positiivinen kierre.	Yhteisöllä on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi.
Systeeminen johtajuus (Fullan, Hargreaves)	Johtajuus on systeeminen kokonaisuus , jossa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Johtamisessa keskiössä ovat ihmiset ja vuorovaikutus.	Laajempi kehittämisnäkökulma. Yksittäisen päiväkodin toiminta liittyy koko varhaiskasvatusjärjestelmään ja sen kehittämiseen.

Laajan pedagogisen johtamisen viitekehys

(Lahti, Mikkilä-Erdman, Iiskala, 2023: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/122500/85224>)



Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

- Varhaiskasvatuksen perustehtävän laadusta vastaamista ja sen kehittämistä. (mm. Fonsén, 2023)
- Organisaation toimintakulttuurin johtamista
→ Toimintakulttuuri rakentuu vakiintuneista tavoista toimia niiden perusolettamusten varassa, joita toimijoilla on kasvatuksesta/opetuksesta/oppimisesta. (mm. Fonsén, 2023)
- Vasun tavoitteiden avaamista
- Johtajuutta, jonka keskiössä on lapsen oppiminen ja kehitys sekä kasvatusyhteisön osaamisen lisääminen. (Heikka & Waniganayake 2011; Sergiovanni 1998)



Pedagoginen johtajuus on voimavara

(Fonsén et al., 2020, Ruokola et al., 2021)



Pedagoginen johtaminen perustuu viiteen ulottuvuuteen:

- 1) Arvot (= se, mitä pidetään tärkeänä)
- 2) Kontekstuaalisuus (aika, paikka, toimijat ja rakenteet)
- 3) Organisaatiokulttuuri
(talon tavat, vuorovaikutuksen laatu, johtajuuden jakaminen)
- 4) Ammatillisuus toiminnassa
- 5) Substanssin hallinta (oman alan hallinta ja osaaminen)

Pedagogisella johtaminen vaikuttaa:

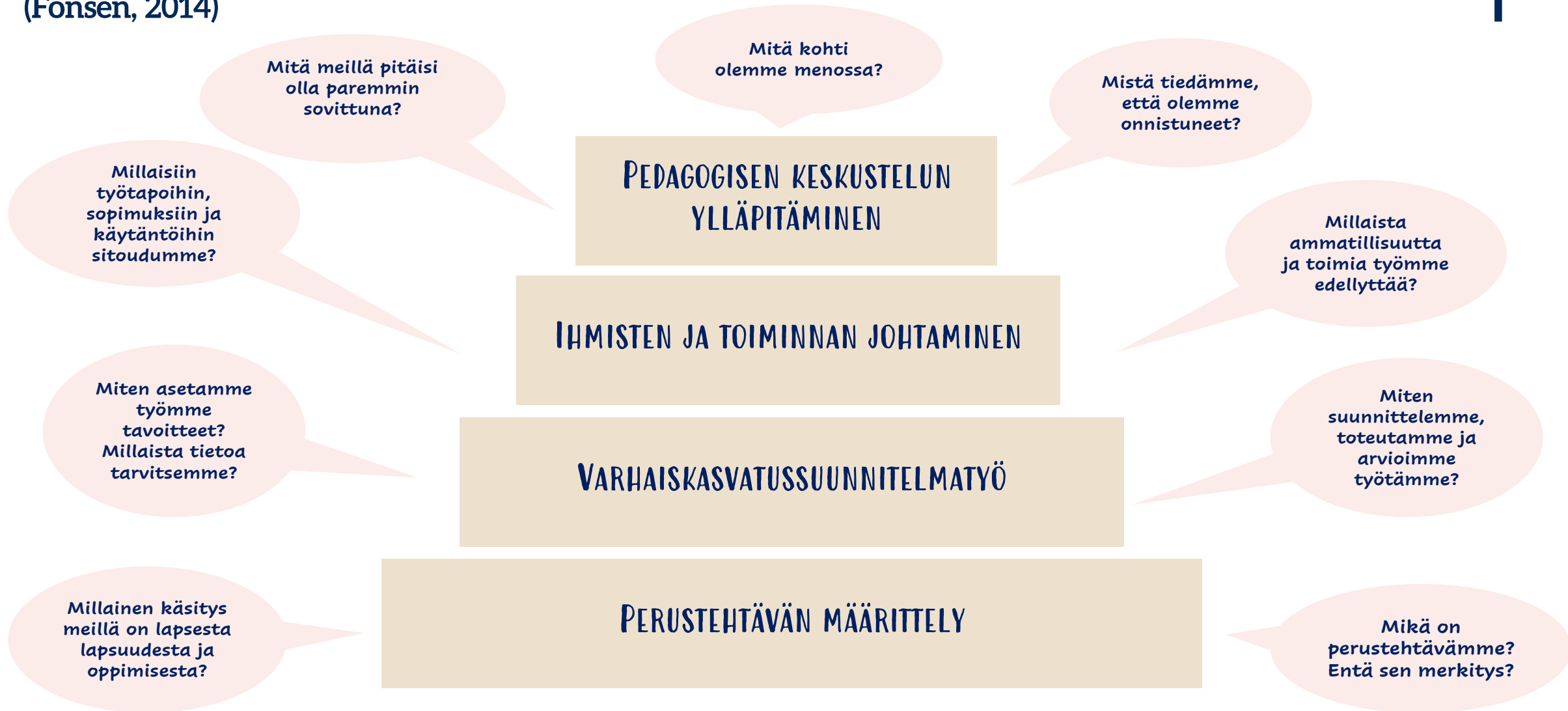
Henkilöstön toteuttaman pedagogiikan laatuun

Työyhteisön oppimiseen ja hyvinvointiin

➤ Sitä kautta myös lasten oppimiseen ja hyvinvointiin

Pedagogisen johtajuuden palikkatorni – miten?

(Fonsén, 2014)



Jaetun pedagogisen johtajuuden tarkoituksena on

(Parrila, OPH 2017)



1. Tukea ja varmistaa valtakunnallisen vasuperusteiden, paikallisen ja lasten vasujen sisäistyminen ja tavoitteiden mukainen todentuminen varhaiskasvatuksen arjessa.
2. Saada jokaisen työntekijän vahvuudet ja osaaminen tarkoituksenmukaiseen käyttöön laadukkaan ja opetussuunnitelman mukaisen varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi.
3. Edistää yhteisöllistä, inklusiivista ja suunnitelmallista pedagogiikan kehittämistä ja henkilöstön työssäoppimista valtakunnallisen vasuperusteiden arvojen, oppimiskäsityksen, pedagogisten periaatteiden ja tavoitteiden suunnassa.
4. Sitouttaa ja osallistaa koko henkilöstö pedagogiikan suunnitteluun, arviointiin dokumentointiin ja kehittämiseen yhdessä lasten ja huoltajien kanssa.
5. Varmistaa systemaattisen arvioinnin ja kehittämisen toteutuminen varhaiskasvatuslain ja valtakunnallisen vasuperusteet mukaisesti sekä paikallisella että pedagogisen toiminnan tasolla.

Jaetun johtajuuden hyvät käytännöt!

(koonti 2022 JYU:n ja JAMK:n koulutushankkeesta jaettu johtajuus vuorohoidossa)



- **Selkeä johtamisrakenne:** johtajan tehtävänä taata riittävät resurssit ja niiden luova käyttö, varajohtajan työaika on selkeästi jaettu hallinnollisiin tehtäviin ja ryhmätyöhön, johtajien työnjako (esim. päivittäisjohtaminen molemmilla), työvuorosuunnittelu ja pedagoginen johtaminen jaettu.
- **Johtajan ja varajohtajan monipuolinen osaaminen** (mm. tuntemus vuorohoidosta) ja selkeä työnjako
- **Johtamista tukevat rakenteet:** työvuorosuunnittelu, palaverit, pelisäännöt, arjen käytännöt, sopimukset
- **Vastuu tiedottamisesta sovittu:** kenen vastuulla, vuoromuutosten ilmoittaminen ja vaikutus henkilöstön työvuoroihin
- **Talo- ja tiimipalaverit koetaan tärkeiksi**, eikä niitä ei peruta kuin erittäin painavista syistä.
- Tiimipalaverissa tehdään säännöllisesti oman toiminnan arviointi luo säännöllisesti pohjaa pedagogiselle keskustelulle ja johtamiselle.
- **Johtajan tiimivierailut.**
- ***Moninainen, osaava ja oma-aloitteinen työyhteisö, jossa tavoitteen jokaisen työntekijän sisäinen johtajuus (itsensä johtaminen)***



3. Toimintakulttuurin johtaminen

"Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka käsittää tavoitteellisen ja suunnitelmallisen johtamisen. Toimintakulttuuri rakentuu useista eri kokonaisuuksista, kuten esimerkiksi arvoista ja periaatteista sekä johtamisrakenteista- ja käytännöistä. Toimintakulttuuria muovaavat niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin tekijät."
(OPH, 2022.)

Yhteisöllinen johtajuus



Teoria	Keskeinen ajatus	Soveltaminen kasvatus- ja koulutusjohtamiseen
Jaettu johtajuus (mm. Spillane, Gronn)	Johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa. Perustuu itseohjautuvuuteen ja ymmärrykseen yhteisestä perustehtävästä. Työntekijät voivat ottaa johtajuutta. Edellyttää avoimuutta ja luottamusta.	Tilanteet ja ihmiset itse luovat ja rakentavat johtajuutta. Rehtorin tehtävä on luoda rakenteet ja kulttuuri, jossa johtajuutta jaetaan.
Oppiva organisaatio (Senge)	Organisaation jatkuva uudistaminen ja toimintaympäristön muutoksiin suuntautuminen. Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvaan uudistumiseen. Organisaatio oppii yhdessä ja hyödyntää yhteistä asiantuntemustaan.	Oppilaitos yhteisönä tutkii, kokeilee ja kehittää uusia pedagogisia malleja, tapoja ja menetelmiä, joilla vastata yhä paremmin muutoksiin.
Transformatiivinen johtajuus (Bass, Burns)	Muutos ja kehittäminen tapahtuu inspiroimalla ihmisiä ylittämään omat odotuksensa ja sitoutumaan yhteiseen visioon – ei pakolla tai kontrollilla, vaan arvojen, merkityksen ja luottamuksen kautta.	Korostaa merkityksellisyyttä, yhteisiä arvoja ja oppilaitoksen perustehtävää. Ihmisiä kannustetaan kyseenalaistamaan, innovoimaan ja ratkaisemaan ongelmia uusilla tavoilla.
Ammatilliset oppimisyhteisöt PLC (DuFour, Hord)	Toimintamalli, jossa opettajat ja muu henkilöstö oppivat ja kehittävät toimintaa jatkuvasti yhdessä oppilaiden oppimisen parantamiseksi. Toimintakulttuuri, jossa opettajat kehittävät opetusta tavoitteellisesti ja tutkimusperustaisesti.	Yhteinen vastuu ja jaettu asiantuntijuus: Opettajuus on yhteinen tehtävä. Opettajat tekevät jatkuvaa yhteistyötä. Päätökset perustuvat havaintoihin, arviointitietoon ja oppimistuloksiin.

Mitä organisaatiokulttuuri ja toimintakulttuuri tarkoittavat?



Organisaatiokulttuuri keskittyy arvoihin ja rakenteisiin, ja vaikuttaa siihen, millaisia toimintatapoja pidetään mahdollisina ja toivottavina.

- Yhteiset arvot ja uskomukset
- Organisaation historia ja perinteet
- Viralliset ja epäviralliset normit
- Ilmapiiri ja työn merkitykset
- Johtamistavat ja vallan jakautuminen

Toimintakulttuuri kuvaa toimintaa ja käytäntöjä. On jatkuvasti arvioitavissa ja kehitettävissä perustehtävän mukaisesti.

- Päätöksenteon rakenteet
- Kehittämisen rakenteet
- Pedagogiset ratkaisut ja käytännöt
- Toiminnan jatkuva arviointi
- Yhteistyö ja vuorovaikutus

Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista (OPH, 2023)

Toimintakulttuurin ja sen inklusiivisuuden kehittäminen varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä

Johtaja

- Luo rakenteet ammatilliseen keskusteluun
- Rohkaisee työyhteisöä säännölliseen kehittämiseen ja innovointiin
- Tukee yhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi
- Vastaa siitä, että yhteiset työkäytännöt tehdään näkyväksi ja, että niitä havainnoidaan ja arvioidaan säännöllisesti
- Huolehtii, että lapset ja huoltajat ovat mukana toimintakulttuurin kehittämisessä ja arvioinnissa.



Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin rakentuu...

(OPH, 2023)

- Arvoista ja periaatteista
- Työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinnasta
- Oppimisympäristöistä ja työtavoista
- Yhteistyöstä ja sen eri muodoista
- Vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä
- Henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja kehittämisotteesta
- Johtamisrakenteista ja -käytännöistä
- Toiminnan organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista.

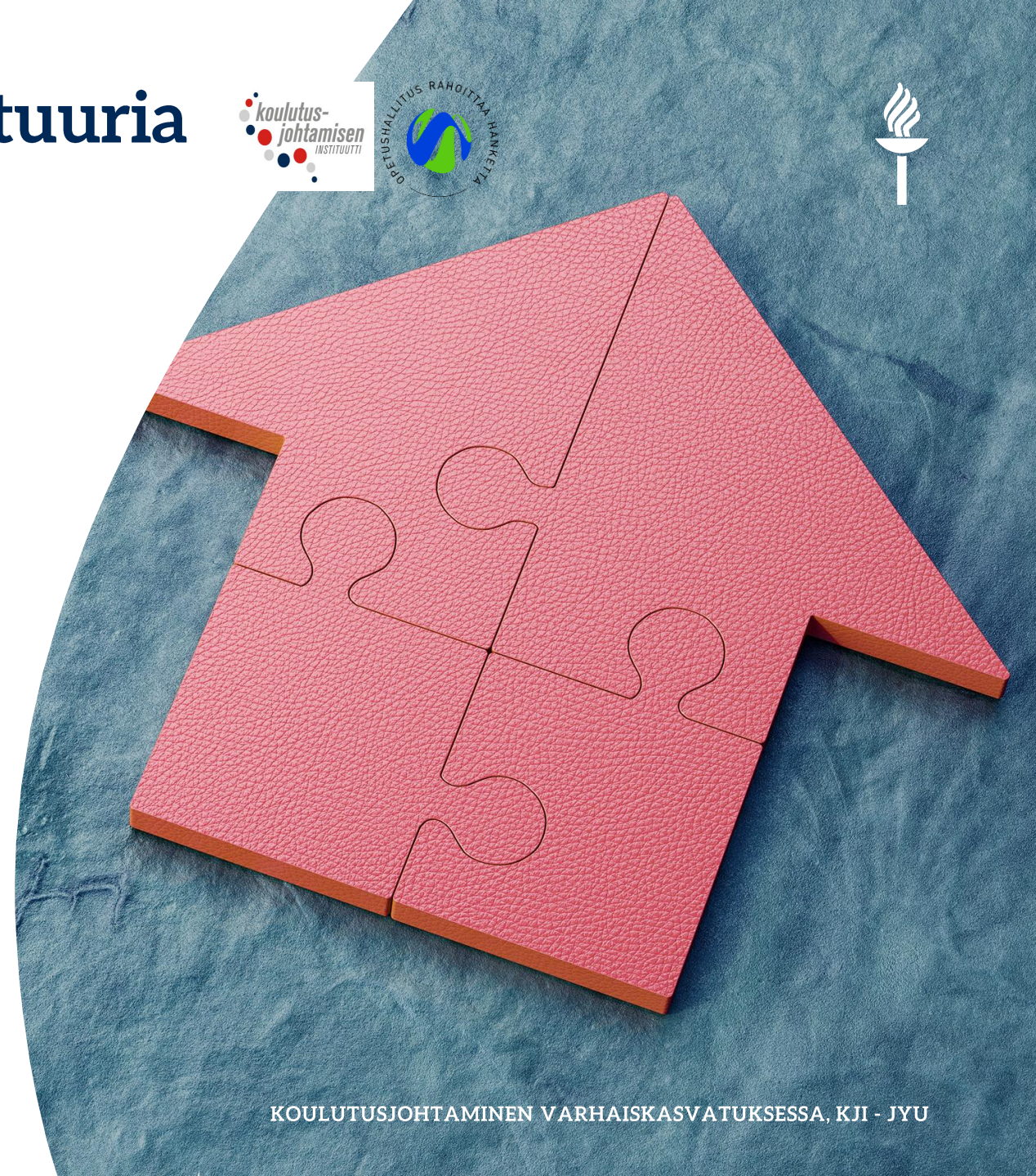


Ensisijaiset tavat muuttaa kulttuuria

(Schein 1992, Lahtero, 2023)



1. Huomion osoittaminen: Johtaja kertoo arvoistaan ja arvostuksistaan sillä, mihin hän kiinnittää huomiota, kommentoi, kiittää, moittii tai mittaa.
2. Reagointi konflikteihin ja kriiseihin: Johtaja, joka pitää arvoista kiinni kovassakin paineessa, antaa voimakkaan viestin niiden merkityksestä.
3. Roolimallina oleminen: Johtajan oman esimerkin ja käyttäytymisen tulee olla linjassa kirjattujen ja puhuttujen periaatteiden kanssa.
4. Palkitseminen: Muodolliset tunnustukset sekä epämuodolliset kiittämiset kertovat johtajan arvostuksista.
5. Valitsemisen kriteerit: Esimerkiksi rekrytoinnin ja muun valitsemisen kriteerit ja periaatteet ovat voimakas kulttuurinen viesti.



Epäluottamuksen dynamiikka

– työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne



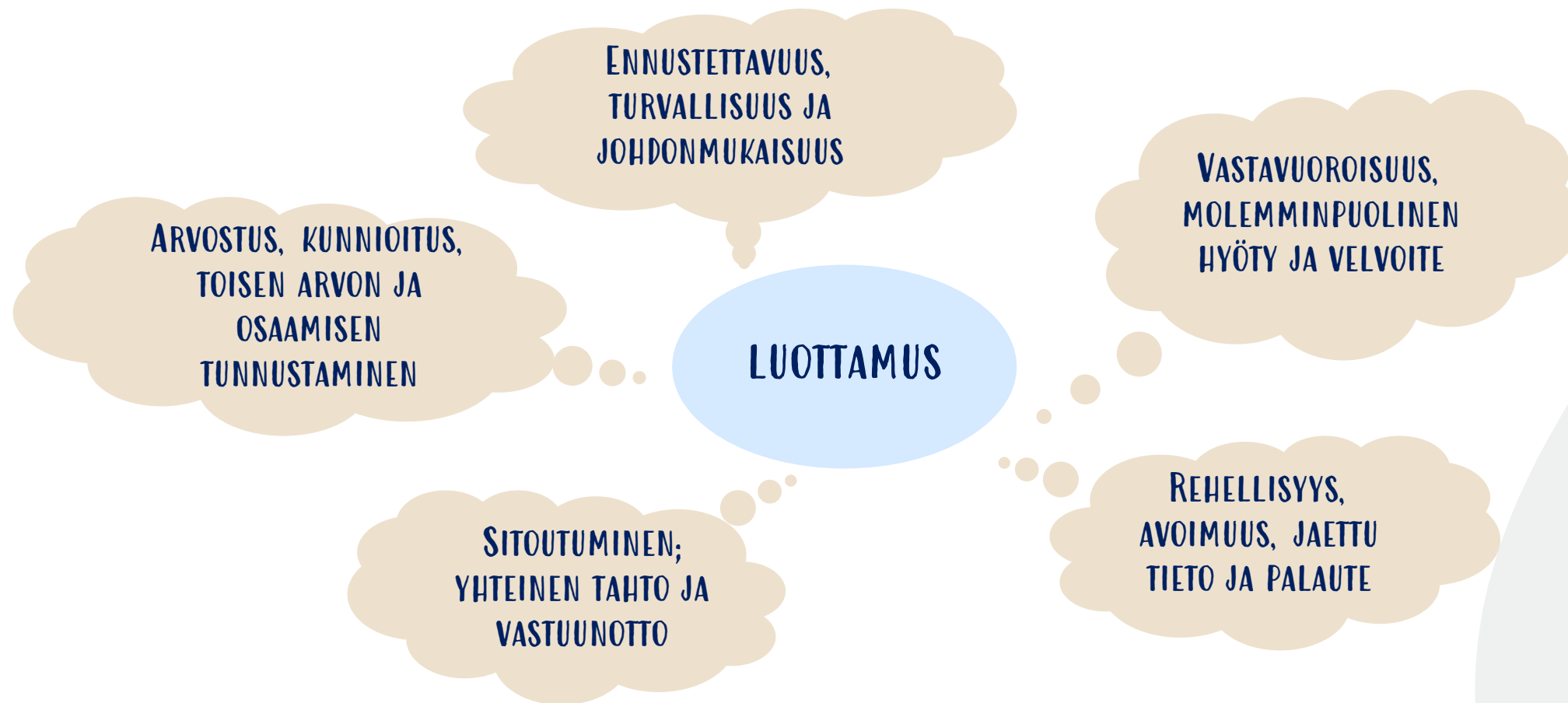
Mäkipeska, M., & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita.



Luottamuksen dynamiikka

– työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne

Mäkipeska, M., & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita.



Luottamus



Kognitiivinen luottamus:

Kokemus toisen osaamisesta ja luotettavuudesta.

Affektiivinen luottamus:

Kokemus toisen välittämisestä ja hyvästä tahdosta

Institutionaalinen luottamus perustuu rakenteisiin, sääntöihin ja organisaation toiminnan oikeudenmukaisuuteen.

”Luottamuksen vastakohtia ovat itsekkyys ja oman edun tavoittelu. Luottamuksen lähisukulaisia taas ovat ystävällisyys, hyvántahtoisuus ja elämän kokonaisuuden yhdessä jakaminen.”

Esa Saarinen



Arviointikulttuurin kehittäminen varhaiskasvatuksessa



Muutos - Arviointikulttuurin kehittäminen

- Luonnolliseksi osaksi arkea, ei irralliseksi prosessiksi
- Väline oppimisen ja kehittämisen tukemiseen
- Pedagogisen työn näkyväksi ja yhteiseksi



Roolit ja vastuut - Muutostyön selkeys

- Johtaja = Rakenteet
- Ajankohtaisuus ja tietoperusteisuus
- Yhteisö sopii arvioinnin kohteet ja menetelmät
- Opettajat arvioivat ryhmiensä toimintaa, jokainen reflektoi omaa työtään
- Vuosikello rytmittää prosessia



Avoin viestintä - Tieto

- Muistiot tiedottamisen pohjaksi
- Jokaisella vastuu tiedon saamisesta ja jakamisesta
- Säännöllisyys, jotta arviointi pysyy mielessä
- Viestinnän monikanavaisuus: kokeillaan ja valitaan sopivimmat tavat



Yhdessä oppiminen - Taito

- Sitoutuminen = osallistaminen + yhdessä oppiminen
- Koulutus ja mentorointi
- Yhteiset toimintatavat ->> henkilökohtainen arviointi
- Organisaatiotason arviointiprosessi
- Väliarviointi ja vuoden lopun kokonaisarviointi rytmittävät prosessia



Arjen sujuvuus - Luottamus

- Luottamus = arjen teot
- Psykologinen turvallisuus vahvistaa yhteisön toimintaa
- Onnistumisten huomioiminen ja tukeminen luo me-hengen
- Me-henki kantaa muutosta eteenpäin

Kehittämisen kysymyksiä

- **Haluammeko?** Miksi olemme uudistusta tekemässä?
Mikä meitä motivoi?
- **Pystymmekö?** Uskomme, että meistä on tähän? Mikä on pystyvyysuskomme kehittäjinä?
- **Osaammeko?** Millaisia valmiuksia meillä on tähän?
Mitä me osaamme jo? Onko meillä sopivia toiminnan strategioita?



4. Inklusion ja moninaisuuden johtaminen

”Johtajan tulee ymmärtää erilaisuutta ja moninaisuutta – esim. poikkeuksellista kyvykkyyttä, epätäydellisyyttä, vammaisuutta tai sosioekonomisiin ja kulttuurisiin lähtökohtiinperustuvaa toiseuden kokemusta kasvatusta ja opetustyössä.”

(Toson, Burello & Knollman 2013)

Inkluusio varhaiskasvatuksessa

(OPH: Hautakangas, Kaplin-Sainio, 2023: Inklusion johtaminen)



- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (OPH 2022) inklusiota tarkastellaan kehittämisen ja toteuttamisen näkökulmasta.
- Varhaiskasvatuksen järjestämistä ohjaavana velvoitteena todetaan, että *”varhaiskasvatusta kehitetään inklusioperiaatteen mukaisesti. Kaikki lapset voivat osallistua yhdessä varhaiskasvatukseen esimerkiksi tuen tarpeista, vammaisuudesta tai kulttuurisesta taustasta riippumatta.”*
- Inkluusio siis kohdistuu kaikkiin lapsiin, ei vain niihin lapsiin, joilla on yksilöllisiä tuen tarpeita.
- Inklusiivisessa toimintakulttuurissa edistetään osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa kaikessa toiminnassa ja kaikkia yhteisön jäseniä kuullen ja arvostaen.

Inkluusiassa ei ole kyse

(Viitala, Pihlaja, Heiskanen, Hermannfors 2018)

- Erityiskasvatuksesta ja sen kehittämisestä
- Siitä, että reagoidaan vain diagnooseihin
- Lasten luokittelusta
- Yhden lapsen tarpeisiin vastaamisesta muiden kustannuksella
- Siitä, missä tukea tarvitsevan lapsen ”oikea” paikka on.



Inkluusiossa on kyse

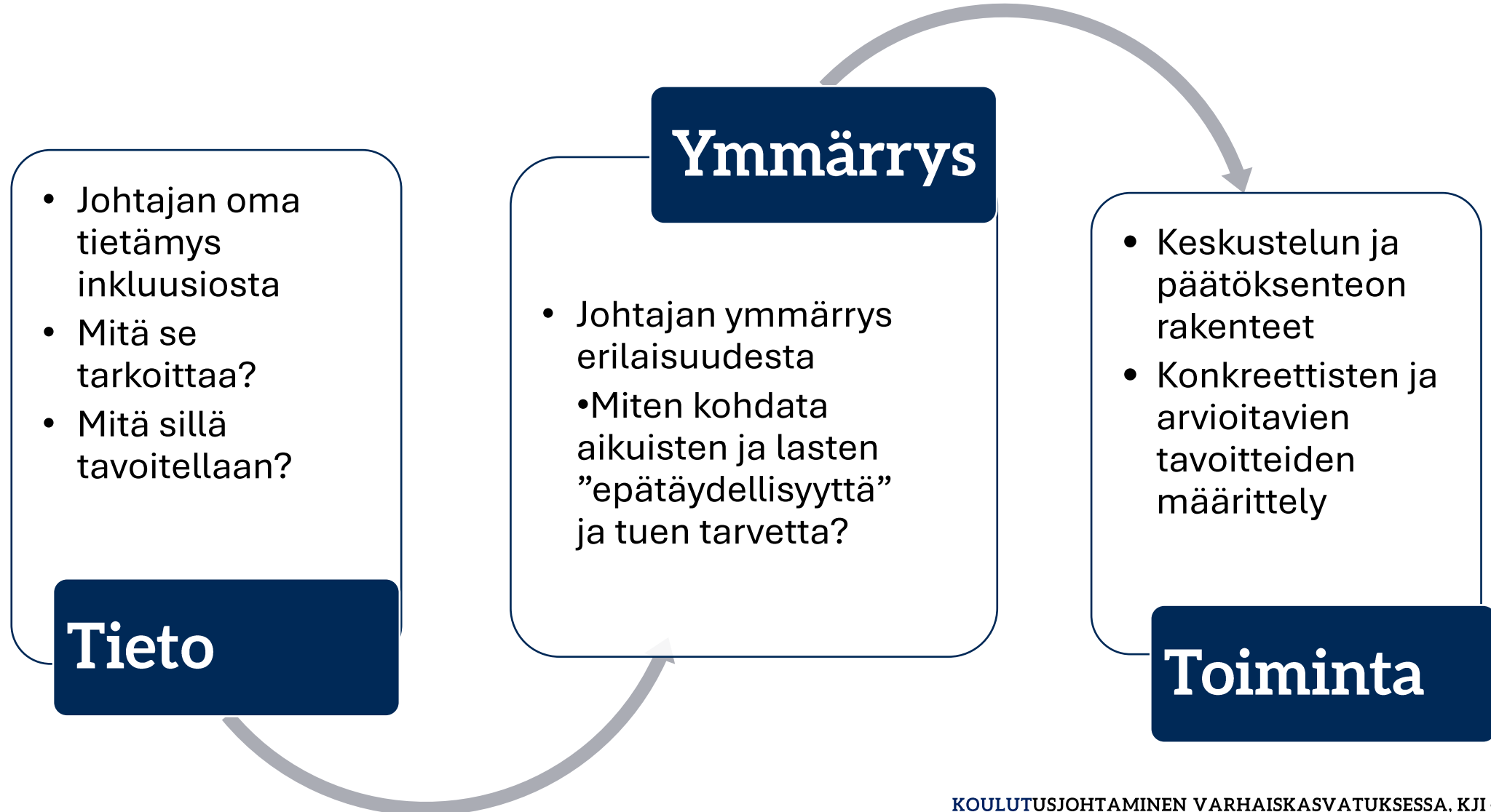
(Viitala, Pihlaja, Heiskanen, Hermannfors 2018)

- Erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksymisestä
- Kaikkien lasten oppimisesta
- Oppimisen esteiden poistamisesta
- Osallisuuden esteiden poistamisesta
- Sosiaalisesta osallisuudesta
- Syrjäytymisen estämisestä
- Hyvästä peruspedagogiikasta



Inklusion johtamisen edellytykset

(mm. Tosco, Burrello Knollman, 2013)



Lähtökohtia ja periaatteita kieli- ja kulttuuritietoiseen toimintakulttuuriin

(OPH, 2022; Mannermaa, Packalen, Ruonala, Thurin, 2018)

- Säädökset: mm. Varhaiskasvatuslaki ja vasun perusteet, Yhdenvertaisuuslaki ja perustuslaki, Lapsen oikeuksien sopimus ja YK:n kestävän kehityksen perusteet
- Oikeus omaan kieleen, kulttuuriin, uskontoon ja katsomukseen on kaikkien lasten ja perheiden perusoikeus.
- Toiminnassa hyödynnetään suomalaista kulttuuriperintöä, kansalliskieliä sekä yhteisön ja ympäristön kulttuurista, kielellistä ja katsomuksellista monimuotoisuutta.
- Työyhteisössä edistetään osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa kaikessa toiminnassa myös niiden lasten osalta, jotka eivät vielä ilmaise itseään suomen kielellä.
- Yksikössä pohditaan säännöllisesti mm. kieleen, etnisyyteen, vammaisuuteen, katsomuksiin, sukupuoleen ja sen moninaisuuteen liittyviä asenteita, jotka näkyvät puheissa, eleissä, teoissa ja toimintatavoissa.
- Henkilöstö ymmärtää, että vuorovaikutuksen ja kielenkäytön mallit sekä tavat toimia stereotyyppisten oletusten mukaisesti välittyvät lapsille.



Moninaisuuden johtaminen

Kalliokanta, E., & Salakari, M. (2025). Kulttuurinen moninaisuus työyhteisössä edellyttää vuorovaikutusta, oppimista ja johtamista. Työelämän tutkimus, 23(3), 454-466. <https://doi.org/10.37455/tt.162403>



- Lähtökohtana ajatus yhdenvertaisuudesta ja ihmisoikeuksista.
- Edellyttää moninaisuuden käsitteiden ymmärtämistä.
- Vaatii johtajalta itsetuntemusta, tietoisuutta, vastuunottoa ja reflektiokykyä
- Edellyttää erilaisten henkilökunnan persoonallisten toimintatapojen ymmärtämistä, aktiivista kuuntelutaitoa, erilaisuuden arvostamista ja vahvaa eettistä orientaatiota.
- Edellyttää kulttuurisen sensitiivisyyden lisäämistä.



Inklusiopuhe on arvopuhetta

(Loukomies & Laine, 2023)



- Asenteet – niin kielteiset kuin myönteisetkin – muotoutuvat yleisemmin kielen, kuvien ja median kautta (Karkulehto & Rossi, 2018).
- Kieli heijastaa yksilön ajattelumalleja ja arvoja.
- Sanat ovat luovat todellisuutta ja määrittävät tapaa, jolla aikuinen kohtaa lapset, perheet ja kollegat, ja sen, miten lapsista puhutaan?
- Puheen diskursseilla luodaan kuvaa siitä, mikä nähdään kouluyhteisössä erilaisuutena ja mikä normaalina, ja miten näihin suhtaudutaan (Riitaoja, 2013).
- Tavoitteena tulee olla pyrkimys arvostaviin kohtaamisiin, joiden pohjalla on myönteinen tunnistaminen sekä hyvän näkeminen toisissa.



Osallistujien
pohdintoja!

Moninaisuuden johtaminen

- Inklusioon liittyviä asenteiden ja puheiden tunnistaminen omassa yhteisössä.
- Itsensä reflektointi moninaisuuden hyväksymisessä.
- Oikeiden ammatillisten käsitteiden käyttäminen arjen puheessa.
- Inklusio ei kata vielä koko päiväpedagogiikkaa.
- Palveleeko kuitenkin kaikkia, jos ei ole osaamista luoda inklusiivista toimintaympäristöä?
- Onko tietoa ja taitoa tarpeeksi kentällä ja pystytäänkö muutokseen vastaamaan tarpeeksi nopeasti?





5. Tiedolla johtaminen

"Hyvä johtaminen rakentuu luottamuksesta, selkeästä suunnasta, psykologisesta turvallisuudesta ja kyvystä mahdollistaa tiimiläisten onnistuminen."

– Academy of Brain



Tietojohtaminen

- Lähtökohtana tiedon koonti, tiedon hallinta ja analytiikka.
- Tavoitteena laajuus ja kattavuus.
- Strateginen merkitys.
- Arvon luominen kerätyn ja analysoidun tiedon avulla.
- Esimerkki: tietovarannot ja tietojärjestelmät.

Tiedolla johtaminen

- Tavoitteena tiedon hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa.
- Tiedon kohdennettu ja käytännönläheinen hyödyntäminen.
- Tukee päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta.
- Esimerkki: oppimisanalytiikan hyödyntäminen.

Tietoperusteinen johtamisdialogi – kykyä toiminta- ja taloustiedon yhteensovittavaan johtamiseen

(Sinervo, Laihon, Takala, Pusenius, 2025)



- Johtamisdialogi toimii yhteisen tiedonmuodostuksen areenana
- Johtamisdialogi tarjoaa käsitteellisen kehyksen kestäväydestä käytävälle vuoropuhelulle.
- Auttaa ymmärtämään, miten julkisen johtamisen ihanteet ja arjen käytännöt sovitetaan yhteen.
- Konkreettinen osallistamisen ja vuorovaikutuksen muoto.
- Tavoitteena on ajattelutavan muutos rationaalisuutta korostavasta ja ylhäältä johdetusta mallista kohti osallistavaa johtamista.
- Hämeenlinnassa kehittämistyö kohdistui perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen johtamisdialogin vahvistamiseen:
Tavoitteena oli tunnistaa dialogin esteitä ja mahdollistajia sekä kehittää yksilötason osaamista ja organisaation kyvykkyyksiä tietoperusteisessa johtamisessa. Työtä ohjasi kiinnostus siihen miten eri näkökulmia voidaan perustella ja arvioida.

Johtamisdialogi

ilmentää ajattelutavan muutosta kohti osallistavaa ja vuorovaikutteista johtamista. Johtamisdialogi on yhteisen tiedonmuodostuksen areena, jossa yhteensovitetaan sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden arvoja.

Havaintoja, kokemuksia ja johtopäätöksiä (Hämeenlinna)

(TieDi-hanke, 2025)



- Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen kontekstissa tunnistetaan haasteita sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden yhdistämisessä. Aineistossa näkyy ”talous edellä” -ajattelua, jota kuitenkin myös haastetaan.
- Sosiaalisen kestävyiden aikajänne nousee keskeiseksi haasteeksi: taloudelliset vaikutukset ovat nopeasti mitattavissa, kun taas esimerkiksi varhaisen tuen vaikuttavuus näkyy vasta vuosien päästä lapsen kasvaessa.
- Vaikka varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toimintaa ohjaa lainsäädäntö, organisaation on usein itse määriteltävä, mitkä asiat nähdään keskeisimpinä. Tällöin arvojohtaminen nousee keskeiseksi johtamisdialogia ohjaavaksi voimaksi.
- ”Meidän on tosi vaikea esimerkiksi mitata, mikä varhaiskasvatuksen merkitys on. Me ei pystytä ennaltaehkäisevälle työlle ja varhaiselle tuelle laskemaan sellaista hintalappua. Jos ajattelen vaikka talousarviosuunnitelmaa ja varhaiskasvatuksen tavoitteita, niin se on tosi vaikeata. Me pystytään kyllä dialogisesti ja sanallisesti perusteleen se merkittävyys, mutta talouden näkökulmasta on tosi vaikea laskea sille arvoa.”
- Johtamisdialogin keskeisiksi tavoitteiksi nimettiin oppiminen, luottamuksen rakentaminen ja yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen.



Tieto varhaiskasvatuksessa



1) Lapseen liittyvä tieto

(Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma (VASU), havainnot lapsesta, tuen tarpeen arviointi)

2) Pedagogista toimintaa ohjaava tieto

Ohjaavat asiakirjat, lasten vasut, ryhmän pedagoginen suunnitelma, toiminnan suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin tarjoama tieto. Tieto muutoksista ja toiminnan kehittämisestä.

3) Henkilöstöä koskeva tieto

Henkilöstörakenne, kelpoisuudet, osaaminen ym.

4) Arviointitieto esim. Valssi ym. systemaattiseen arvioinnin tavat.

5) Hallinnollinen ja taloudellinen tieto

Budjetti, talousarvio, hankinnat, käyttöasteet, henkilöstömitoitus, ryhmäkoot, henkilöstön riittävyys (työvuorot, loma-ajat ym.), sijaisjärjestelyt, kiinteistöihin ja palveluverkkoon liittyvä tieto jne.

6) Palautetieto

Lasten näkemykset, huoltajilta saatu palaute, asiakastyytyväisyyskyselyt, henkilöstön palaute jne.

Varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmä Valssi



- VALSSI on Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen Karvin ylläpitämä digitaalinen palvelu, jolla voidaan toteuttaa varhaiskasvatusta koskevaa arviointitiedonkeruuta, saada toimijakohtaisia arviointiraportteja, tuottaa arvioinnin toimipaikkakohtaisia yhteenvetoja sekä toimijan lakisääteisiä arviointituloksia.
- VALSSIN avulla kunnissa ja yksityisissä varhaiskasvatusorganisaatioissa voidaan ottaa käyttöön varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja tutkimukseen pohjautuvia työkaluja varhaiskasvatuksen pedagogiikan sekä toimintaa tukevien rakenteiden arviointiin.
- Työkaluilla voidaan tuottaa tietoa niin varhaiskasvatuksen saatavuudesta, järjestämisestä ja johtamisesta kuin varhaiskasvatuksen **pedagogisesta toiminnasta, kuten vuorovaikutuksesta, leikistä tai monipuolisesti oppimisen eri alueista.**
- <https://www.youtube.com/watch?v=rCWy9hGWd-A> (VIDEO 12 MIN)
- <https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/valssi-kasikirja>
- <https://www.karvi.fi/fi/arvioinnit/varhaiskasvatus/valssi-varhaiskasvatuksen-laadunarviointijarjestelma/valssin-arviointityokalujen-kuvaukset>

Esimerkki pedagogisen tiedolla johtamisen prosessista



Millaisia menetelmiä ja käytäntöjä toteutetaan

TOIMINTA:
Pedagoginen suunnittelu, toteutus ja arviointi

Arvojen ja tavoitteiden määrittely

Mitä henkilöstön tulee tietää ja ymmärtää

MERKITYS
"Oikein kohdennetulla ja laadukkaalla tuella vahvistetaan inklusiivista toimintakulttuuria ja jokaisen lapsen osallisuutta ja oppimista."

TIETÄMYS
"Lapsella on oikeus saada tukea ja hänelle tulee järjestää tukea sopivalla tuen tasolla heti, kun tuen tarve on havaittu."

Tieto siitä, mitä tarkoittaa käytännössä

Toiminnan kuvaus ja perustelu

TIETO
"Varhaiskasvatuksessa käytettävät tuen tasot ovat yleinen tuki, tehostettu tuki ja erityinen tuki. Lapsen tuki voi sisältää pedagogisia, rakenteellisia ja hoidollisia tuen muotoja."

INFORMAATIO
Vasu: Luku 5.3. Tuen toteuttaminen varhaiskasvatuksessa

Velvoittava ja ohjaava asiakirja

DATA
Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ym. (OPH)

Osallistujien
oivalluksia!

Tiedolla johtaminen

- Palaverikäytäntöjen ja – sisältöjen uudistaminen
- Pedagoginen puhe arkeen
- Arvokasta saada olla osana ja läsnä arjessa -> helpottaa tiedolla johtamista





1. Varhaiskasvatuksen johtaminen työnä

"Hyvä johtaminen rakentuu luottamuksesta, selkeästä suunnasta, psykologisesta turvallisuudesta ja kyvystä mahdollistaa tiimiläisten onnistuminen."

– Academy of Brain

Johtajuuden vahvistuminen eri sisältöjen kautta

Osallistujien
oivalluksia!

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö: kokonaisuuden ja prosessien hahmottaminen, sekä toimintaympäristön identiteetin ymmärtäminen

Pedagoginen Johtajuus: Pedagoginen arviointi ja palaverirakenteet tukevat yhteistä ymmärrystä.

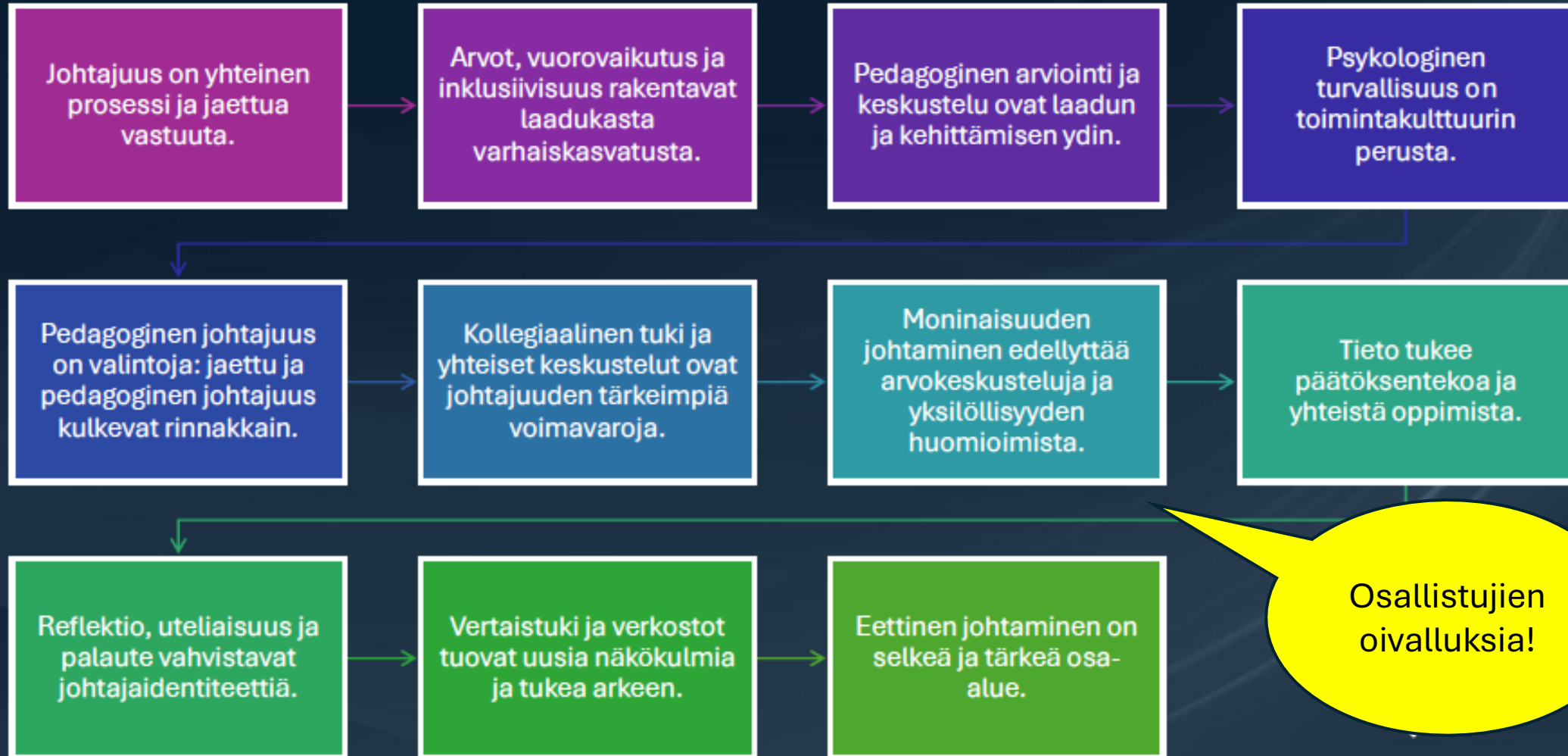
Jaettu johtajuus: luottamus, rakenteet, osallistaminen, johtaja-varajohtaja-yhteistyö, jaettu ja pedagoginen johtajuus kulkevat rinnakkain, johtamisen vuosikello konkreettisenä työkaluna

Toimintakulttuuri: arvojen näkyväksi tekeminen ja arjen tekojen merkitys, psykologinen turvallisuus on edellytys ideoiden toteutumiselle

Moninaisuus: inklusiivisuus ja tilan tekeminen erilaisille taustoille, perheiden moninaisuuden hyväksyminen myös silloin, kun arvot eroavat omista

Tiedolla johtaminen: ajantasainen tieto, arviointi ja keskustelun avaaminen

Timantit: merkityksellisimmät oivallukset



Johtajuus on yhteistä työtä, jossa jokainen teko rakentaa kulttuuria ja suuntaa tulevaisuutta

Mitä viemme mukamme?

→ Syventynyt johtajuusidentiteetti.

- Teoria on syventänyt ymmärrystämme ja avartanut identiteettiämme.
- Konkreettisia työkaluja ja rakenteita.

Tehtävät ovat antaneet meille mahdollisuuden rakentaa omia työkaluja ja arvioida toimintatapojamme, sekä vakiintuneita rakenteita.

Vahvistunut ymmärrys moninaisuudesta ja eettisyydestä, sekä tiedolla johtamisen merkityksestä.

Vertaistuen ja verkostojen voiman.

- Laajennamme ja rakennamme paremman verkoston vertaistukea varten

Osallistujien oivalluksia!

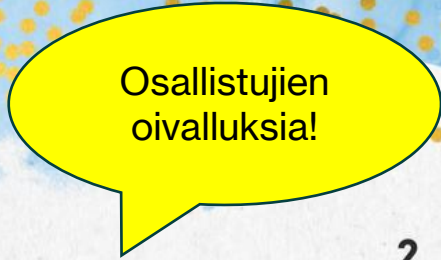




1. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö

Jatkuvat muutokset ja muutospaineet vaativat jatkuvasti joustavaa ja nopeaa reagointia oppimis- ja toimintaympäristössä, jota johdamme.

Toimintaympäristön pitää tarjota kehkeytyvän oppimisen mahdollisuuksia ja jokaiselle lapsen osallisuutta ja yksilöllisiin tarpeisiin vastaamista sekä edistää lapsen vasussa kuvattuja pedagogisia tavoitteita ja menetelmiä.



2. Jaettu pedagoginen johtajuus

Johtajuus ei ole enää vain yhden henkilön tehtävä, vaan se on tiimien välistä yhteistä vastuunkantamista, vaikka johtajan koordinoivalla ja yhteistyötä rakentavalla roolilla on tärkeä merkitys.

- Varhaiskasvatuksen opettaja johtaa tiimensä pedagogiikkaa, mutta koko tiimi sitoutuu yhteisiin suunnitelmiin ja laadun arviointiin
- Yksikön johtaja = päiväkodin johtaja
-> luo puitteet ja rakenteet, joissa pedagogista keskustelua voidaan käydä ja osaamista jakaa mielekkäästi.



3. Toimintakulttuurin johtaminen

Toimintakulttuurin ytimessä on oppiva yhteisö, joka kokeilee uutta ja etsii yhdessä ratkaisuja.

- Positiivinen pedagogiikka: Johtamisella vahvistetaan myönteistä vuorovaikutusta, ja vahvuuksien tunnistamista (yhteisön ja yksilöiden)
- Turvallisuuden ja hyvinvoinnin johtaminen: Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin pitää kuulua myös mm. tietoinen puuttuminen kiusaamiseen ja syrjintään osana arjen rutiineja ja pedagogista suunnittelua.

O4

4. Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuus nähdään voimavarana, ja sen johtaminen vaatii yhdenvertaisuuteen liittyvien arvojen ymmärtämistä

- Inklusiivinen pedagogiikka: Johtamisella varmistetaan, että jokaisella lapsella on oikeus kuulua ryhmään ja tulla kohdatuksi omana itsenään riippumatta taustastaan tai tarpeistaan. Henkilöstöä ohjataan sensitiiviseen vuorovaikutukseen, jossa huomioidaan perheiden erilaiset arvot ja kielet.

O5

5. Pedagoginen tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen perustuu jatkuvaan arviointiin ja dokumentointiin.

- Tiedon muuttaminen toiminnaksi: Yksikkö- ja tiimitasolla pysähdytään säännöllisesti ja systemaattisesti analysoimaan saatua tietoa (kuten lasten vasut ja arviointikyselyt sekä muu pedagoginen dokumentointi) ja tekemään sen pohjalta konkreettisia muutoksia toimintaan.

Osallistujien
oivalluksia!

Lähteitä



- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., & Mahlakaarto, S. (2013). Opettajan ammatillinen identiteetti ja toimijuus: Haasteita ja ratkaisuja. Yhdessä parempaa pedagogiikkaa : interaktiivisuus opetuksessa ja oppimisessä, 169-179.
- Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C., Repo, M., . . . Education, E. C. (2023). Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. Routledge.
- Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere University Press.
- Haslam, S. A., O'Brien, A., Jetten, J., Vormedal, K., & Penna, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. British Journal of Social Psychology, 44(3), 355-370.
- Havisalmi, J & Reunamo, J 2023, ' Mistä varhaiskasvatuksen kaaoksessa on kysymys? ' Journal of Early Childhood Education Research , Vuosikerta. 12 , Nro 2 , Sivut 51-70 . <https://doi.org/10.58955/jecer>
- Heikka, J. (2019). Leadership in Early Education in Times of Change. Verlag Barbara Budrich.
- Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikkinen, K., Lahtero, T., & Kallioniemi, A. (2023). Kohti kehittyvää johtajuutta: Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Huberman, M. 1992. Teacher development and instructional mastery. Teoksessa A. Hargreaves, & M.G. Fullan, (toim.) Understanding teachers development. London: Teachers` College Press, 122–142.
- Illeris, K. (2007). How we learn. Routledge .
- Juuti, P. (2018). Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus.
- Kettukangas, T. (2017). Perustoiminnot-käsite varhaiskasvatuksessa. University of Eastern Finland.
- Lahtero, T., & Salonen, M. (2022). Pätevästä erinomaiseksi: Rehtori koulun toimintakulttuurin kehittäjänä. Professional Publishing Finland Oy.
- Lämsä, T., yliopisto, A., & University, O. (2021). Kokopäiväpedagogiikka ja sen kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Suomen kasvatuksen ja koulutuksen historian seura.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible Selves. The American psychologist, 41(9), 954-969. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954>
- Mäkipeska, M., & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita.
- Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J., & Soukainen, U. (2016). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. PS-kustannus.
- Tajfel, H. (1982). Social identity and intergroup relations (1. paperback print.). Cambridge Univ. Press.
- Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto.