



UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

 *Publisher's version*

The permanent address of the publication is
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406091689>

Author(s):	Hujala, Eeva; Fonsen, Elina; Heikka, Johanna
Title:	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna
Main work:	Julkisen ja yksityisen rajalla : julkisen palvelun muutos
Editor(s):	Anttonen, Anneli; et al.
Year:	2012
Pages:	335-357
ISBN:	978-951-44-8910-5
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Social policy; Educational sciences; Political science
School /Other Unit:	School of Education
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201406091689

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Eeva Hujala, Johanna Heikka ja Elina Fonsén

Johdanto

Artikkelin tarkoituksena on kuvata tutkimuksellista kehittämistöimintaa johtamisen sisältönä ja työkaluna. Päivähoito-organisaatiossa se tähtää substanssin, varhaiskasvatuksen laadun parantamiseen. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja siihen rakentuva pedagoginen johtaminen on päivähoiton sisällön kehittämisen kulmakivi. Artikkelissa kuvattavan kehittämistoiminnan suunta rakentuu toimijoiden näkemyksille kentän kehittämistarpeista. Toimijoina ovat päivähoiton ammatillinen henkilöstö ja lasten vanhemmat, jotka molemmat ovat osallisia varhaiskasvatuksen laadun arvioinnissa.

Artikkelin alussa tehdään katsaus ajankohtaiseen johtajuuskusteluun varhaiskasvatuksessa ja kuvataan se johtajuuden paradigma, johon artikkelissa esiteltävä kehittämistyö ja sen johtaminen perustuvat. Teemaa lähestytään kontekstuaalisen johtajuusnäkömyksen pohjalta. Siinä johtajuuden nähdään rakentuvan organisaation perustehtävälle. Tältä perustalta johtaminen strategiatyön avulla ohjaa toimintaa kohti organisaatiolle määriteltyä visiota. Keskeisiä käsitteitä ovat johtajuus, johtaminen ja laatu, joiden teoreettiset

lähtökohdat ja määritelmät selvitetään lukijalle. Artikkelissa puhutaan sekä päivähoidosta, joka on ko. palvelun rakenteen käsite, että varhaiskasvatuksesta, jolla tarkoitetaan toiminnan sisältöä, substanssia. Asiakkuuden moniulotteisuutta kuvaa hyvin Raitakarin, Juhilan, Guntherin, Kulmalan ja Saarion (2012) erottelu, jossa demokratiaan perustuva asiakaslähtöisyys nostaa ”heikompiosaisien” vaikutusmahdollisuudet ja osallisuuden keskiöön, kun taas kuluttajuuteen perustuva asiakaslähtöisyys nostaa keskeiseksi palvelun ostajan kuluttajaroolin. Tässä artikkelissa asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sekä vanhempien että lasten näkökulmaa. Vanhemmat ovat päivähoitopalvelun asiakkaita, ja lapset ovat asiakkaita, kun kehitetään varhaiskasvatuksen sisältöä ja toiminnan laatua. Johtajuuden perustutkimuksen ja kehittämisprojektin kuvauksen jälkeen arvioidaan projektien vaikuttavuutta ja sitä, missä määrin niiden avulla on pystytty vastaamaan eri tasoilla toimivien johtajien ja kentän esittämiin haasteisiin.

Tutkimus- ja kehittämissaasteet nousevat kentän muutoksista

Päivähoidossa eletään muutosjohtajuuden ja johtajuuden muutoksen aikaa. Päivähoidon perinteinen johtajuusmalli ei enää toimi kunnissa. ”Uusi” johtajuus on muuttunut sekä rakenteellisesti että sisällöllisesti. Uudet hallinnonalaratkaisut ovat dominoineet päivähoiton johtajuuskeskustelua näihin päiviin. Kuitenkin laadun näkökulmasta päivähoiton johtamisen sisällöllisenä haasteena on keskittyä entistä painokkaammin varhaiskasvatukseen ja sen pedagogiseen johtamiseen. Tämän päivän vanhemmat päivähoitopalvelujen asiakkaina ovat entistä tietoisempia oikeuksistaan vaatia laadukkaita palveluja ja laadukasta varhaiskasvatusta lapsilleen. Uusin varhaiskasvatustutkimus painottaa lasten kuulemistä varhaiskasvatuksen arjessa ja lapsen eettistä oikeutta osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon. Kehittämisen ongelmana on ollut vanha sosiaalisektorin päivähoi-

toparadigma, joka on tarkastellut päivähoitoa sosiaalityönä lasten ja perheiden ongelmien kautta, jolloin itse lasten arki ja varhaiskasvatus kehittämisen kohteena on jäänyt marginaaliin.

Varhaiskasvatuksen sisällön paradigmaattinen muutos Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2005) ja Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteiden (2000; 2011) myötä edellyttävät muutosjohtajuutta, jonka tavoitteena on lasten aseman vahvistaminen ja varhaiskasvatuksen kehittäminen entistä painokkaammin lapsiasiakkaiden näkökulmasta. Oman haasteensa osaamisen johtamisen tarpeeseen tuo päivähoitohenkilöstön pedagogisen osaamisen oheneminen kentällä. Lastentarhanopettajan koulutuksen saaneiden määrä henkilöstöstä on viime vuosina vähentynyt. Kelpoisuusehdot täyttäviä sosiaalialan laaja-alaisia osaajia on yhä suurempi osuus lastentarhanopettajista. Perhetyölle (Uusimäki 2005) kehitys tuo etua, mutta varhaiskasvatuksen näkökulmasta, kun varhaiskasvatus nähdään osana lapsen oppimispolkua, pedagoginen osaaminen kaipaa omat asiantuntijansa.

Lisäksi kuntaliitokset ja päivähoidon kunnallisen hallinnonalan vähittäinen vaihtuminen sosiaalitoimesta koulu- tai sivistystoimeen ovat luoneet epävakautta varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Myös uudet kuntapalveluiden järjestämistavat, kuten tilaaja-tuottajamallit, haastavat johtajuutta. Johtajuuden rakenteita muokataan, ja taloudelliset paineet luovat oman lisänsä tässä uudelleen rakentumisessa. Päiväkodin johtajien toimet kunnissa ovat yhä enemmän muotoutuneet usean päiväkodin johtamisen malleiksi tai aluejohtajamalleiksi. Päiväkodeissa pedagogisen johtajan roolia kantavat usein vastuulastentarhanopettajat oman lapsiryhmyönsä ohella. Heidän toimenkuvaansa kuuluu vastuu pedagogisesta johtajuudesta, mutta he johtavat ilman johtajanroolin tuomaa auktoriteettia. Aluejohtajalla kenttä on laaja. Johtajan tuntemus yksittäisten päiväkotien pedagogiikan laadusta voi jäädä pinnalliseksi (Halttunen 2009).

Julkishallinnon organisaatioiden johtaminen ja päätöksenteko ovat yhteisvastuisia ja moniportaisia yhteistyöjärjestelmiä (Hari-

salo, Aarrevaara, Stenvall & Virtanen 2007). Kansalaiset äänestäjinä, veronmaksajina ja asianosaisina osallistuvat julkishallinnon organisaatioiden linjaamiseen ja rahoitukseen ja ovat näin mukana johtajuudessa. Johtamistyö on määritetty sekä johtaville virkamiehille ja poliittisille päätöksentekijöille että päiväkotien johtajille. Käytännössä kuitenkin jokainen arjen toimintaa koskeva ratkaisu ja valinta on osa johtajuutta ja sen päätöksentekoa. Näin varhaiskasvatuksen johtajuuteen osallistuvat kaikki sen parissa toimivat arjen päivähoitokentästä ministeriön virkamiehiin ja valtioneuvoston päättäjiin (Hujala 2004).

Johtajuuden tutkimus

Johtajuuden keskeiset käsitteet ja kontekstuaalisuus

Kasvatusorganisaatioiden johtamiskeskustelussa puhutaan yleisimmän käsittein johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Johtaminen on johtajan asemaan liitetty professio. Se on johtamistyötä, joka rakentuu johtajan tietoisuudelle organisaation kokonaisuudesta ja johtajan omasta roolista siinä. Varhaiskasvatuksen johtamistyö merkitsee varhaiskasvatuksen mission jäsentämistä ja vision rakentamista yhdessä henkilöstön kanssa sekä strategiatyön ja siihen kytkeytyvän arvioinnin ankkuroimista kehittämisen perustaksi. Päivittäisjohtaminen ja hallinnointi ovat termejä, joilla kuvataan perustehtävän johtamista käytännössä. Nämä ovat ns. reaktiivista johtajuutta, jolla hoidetaan arjen käytännön tilanteista nousseet tehtävät (Pennanen 2007). Asiantuntijaorganisaatiot, kuten kuntien varhaiskasvatusyksiköt, odottavat perinteisen hallinnollisen johtamisen tilalle leadership-johtajuutta, joka on tulevaisuuteen suuntautuvaa, visioivaa johtajuutta. Se näkee perustuksen tekemisen mahdollisuudet ja tukee työntekijöitä työn kehittämiseen. Leader-

ship-johtajuus rakentuu perustehtävän kehittämistyöstä, muutostohtamisesta ja ihmisten johtamisesta.

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen pioneerin Roddin (2006) mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa on laadukkaan palvelun luomista ja työtä kasvatusyhteisön rakentamiseksi. Hän korostaa, että laadun tuottaminen edellyttää asioiden jakamista ja henkilöstön ja vanhempien voimaannuttamista sekä muutoksen johtamista. Hän näkee, että tiimien johtaminen on tämän päivän johtajuuden ydinkysymyksiä. Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen ja Vartiainen (1999) näkevät päivähoiton johtajuuden yhteisvastuiseksi tehtäväksi laadun varmistuksen näkökulmasta. He määrittelevät johtajuuden kaikkien varhaiskasvatuksen parissa toimivien ihmisten sitouttamisena varhaiskasvatuksen laadun ylläpitoon ja sen kehittämiseen. Samoin Ebbeck ja Waniganayake (2003) kytkevät johtajuuden varhaiskasvatuksen laadun tuottamiseen ja korostavat sen olevan tiimityön tulosta.

Jaetun johtajuuden tutkimus voidaan liittää joko yleisesti tiimien toimivuuden tutkimiseen (ks. esim. Cox, Pearce & Perry 2003) tai kasvatustieteen alueelle erityisesti johtajuuden, opetukseen ja oppimiseen liittyvien kytköksien tarkasteluun (ks. esim. Timperley 2005; Harris 2008). Joskus jaetun johtajuuden tutkimuksen näkökulmaa on laajennettu myös tarkastelemaan johtajuuden välineitä ja niiden merkitystä, kuten oppimisen arviointeja tai opetussuunnitelmia (ks. Spillane 2006; Spillane, Camburn & Pareja 2007). Yhteistä määritelmässä on se, että jaetun johtajuuden suuntaus painottaa systeemin eri osien välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden toteutumisen edellytyksenä. Harris (2009) tähdentää, että jaettu johtajuus ei ole vain työtehtävien jakamista tarkoituksenmukaisella tavalla vaan perustuu syvempään vuorovaikuttamiseen organisaation johtajuuteen osallistuvien henkilöiden välillä.

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimukset ovat melko perinteisesti keskittyneet tarkastelemaan johtamistyötä mikrotasolla (Jorde-Bloom & Sheerer 1992; Hayden 1998; Jorde-Bloom 2000; Morgan

2000; VanderVen 2000). Vasta viime aikoina on ilmestynyt tutkimuksia, joissa johtajuus on mielletty yhteisenä vastuualueena sitoen siihen kaikki, jotka perustehtävästä huolehtivat. Tässä artikkelissa johtajuuden tarkastelu rakennetaan päivähoiton perustehtävän, varhaiskasvatuksen teoreettiseen ymmärrykseen. Johtajuutta lähestytään teoreettisesti siten, että organisaation johtaminen nähdään saman paradigman mukaisena kuin organisaation perustehtävä. Tutkimukset (Hujala & Puroila 1998; Nivala & Hujala 2002; Hujala 2004; Halttunen 2009) ovat osoittaneet, että johtajuuden konteksti määrittää johtajuuskulttuuria, luo johtajuuspuhetta ja sitä kautta määrittää myös varhaiskasvatuksen kehittämissuuntia.

Nivala (1999, 2001) on kehittänyt kontekstuaalisen, päivähoiton perustehtäväpohjaisen johtajuusmallin, joka antaa kehyksen tarkastella johtajuutta sekä mikrotasoisena ilmiönä että laajempaa makrotasoisena asiana ulottuen aina lainsäädäntöön saakka. Kontekstilähtöinen johtajuus (kuvio 1) jäsentyy kolmen ulottuvuuden avulla: johtaminen, perustehtävä ja visio. Näitä yhdistää organisaation strategiatyö. Johtaminen rakentuu perustehtävälle ja vie sitä eteenpäin. Johtajuuden suunta määrittyy visionäärisesti rakentaen tulevaisuutta perustehtäväpohjaisesti (Nivala 2007, 2010).



KUVIO 1. Kontekstuaalinen johtajuus: johtajuuden perustehtäväperustainen malli (Nivala 2007)

Johtajuuden haasteena on perustehtävän selkiyttäminen ja organisaation yhteisen vision rakentaminen niin, että sen pohjalta johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuuden rakenteita ja tehtäviä. Strategisen ajattelun ja siihen nojaavan johtamisen tehtävä on tukea toimialan tavoitteiden toteuttamista, sen missiota ja visiota. Myös varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen ja johtajuuden toimivuuden arviointi sitoutuvat perustehtävään. Uusin varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on melko yleisesti rakentunut teoreettisesti niin, että siinä johtajuus nähdään tehtäväkenttänä, joka huolehtii organisaation perustehtävästä ja vie sitä eteenpäin (ks. Nivala 1999; Karila 2004; Puroila 2004; Hujala 2004; Hujala 2008; Hujala & Heikka 2008; Halttunen 2009; Hujala, Heikka & Fonsén 2009).

Tutkimuksen haasteena jaetun johtajuuden kehittäminen

Julkishallinnon palveluissa ja asiantuntijaorganisaatioissa perinteinen johtaminen ei riitä. Perustehtävän kehittämisvaatimukset ja asiakkuuden monitasoisuus tuovat vääjäämättömästi esiin tosiasian, että yksin johtaminen ei enää toimi. Tarvitaan jaettua johtajuutta, toimivia tiimejä ja asiantuntijoiden työn kohdennettua johtamista. Yhteinen vastuu edellyttää jaettua tietoisuutta varhaiskasvatuksen perustehtävästä. Se on edellytys jaetun johtajuuden muotoutumiselle. Kun organisaatiossa – henkilöstöstä päättäjätasolle saakka – varhaiskasvatuksen tavoitteet ja tehtävät koetaan yhteisiksi, lisääntyy kokemus työhön sitoutumisesta ja jaetusta johtajuudesta, jotka ovat laadukkaan varhaiskasvatuksen ydintekijöitä (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999).

Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus tarkoittaa, että henkilöillä voi olla erilaisia vastuu- ja osaamisalueita (Ebbeck & Waniganayake 2003), mutta johtajuuden vaikuttavuus perustuu organisaation kattaviin, hyvin organisoituihin johtajuuden rakenteisiin ja välinei-

siin, jotka muuttuvat joustavasti kulloistenkin johtajuustehtävien mukaisesti. Johtajuuden rakenteet edistävät organisaation sisäistä koherenssia mahdollistamalla toimivan tiedonkulun ja keskustelun systeemin osien välillä. Tieto lisääntyy organisaation sisällä sen eri osien osaamisalueiden vuorovaikutuksen tuloksena ja siten ylläpitää systeemin muutoskykyisyyttä (Heikka & Hujala 2012).

Myös kotoinen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus (mm. Fonsén 2009; Halttunen 2009; Hujala 2004) näkee johtajuuden ennemminkin vuorovaikutussuhteiksi kuin henkilöityneeksi yhteen johtajaan. Hannula (2007) määrittelee, että kun johtajuus siirtyy johtajalta henkilöstölle ja asiat koetaan yhteiseksi, voidaan puhua jaetusta johtajuudesta. Jaetun johtajuuden käsitettä käytetään tarkoittamaan myös yhteistä vastuuta varhaiskasvatuksen laadun tuottamisessa (Hujala, Heikka & Fonsén 2009). Päivähoidossa se merkitsee yhteistä, tietoista vastuuta tavoitteista ja linjauksista sekä yhteistä vastuuta varhaiskasvatuksen resursoinnista ja laadun edellytysten turvaamisesta.

Varhaiskasvatuksen dynaamiset johtamistehtävät muuttuvissa toimintaympäristöissä edellyttävät jaetun muutosjohtajuuden strategiaa. Tällöin jaettu johtajuus merkitsee eri suunnista tulevan tiedon yhdistämistä ja oppimista uusien ratkaisujen löytämiseksi. Toimintaympäristöjen muutoksiin sisältyy organisaation kehittämishaaste, mikä edellyttää muutosjohtajuutta (vrt. Kotter 1996). Jaetun johtajuuden periaatteella toteutuva muutosjohtajuus tarkoittaa toimijoiden osallistamista organisaatiomuutokseen, jossa heille syntyy voimaannuttava kokemus roolistaan muutoksentekejinä.

Tampereen yliopistossa toteutettu tutkimus (Hujala ym. 2009; Hujala & Heikka 2009; Fonsén 2009; Heikka & Hujala 2012) osoittaa, että johtajuuden toimivuus moniportaaisessa kuntaorganisaatiossa edellyttää jaettua ymmärrystä päivähoidon perustehtävästä. Johtajuuden toimivuus edellyttää välineitä ja osaamista perustehtävän laadun johtamiseen sekä erityisesti nykyistä tehokkaampaa tiedon kulkua ja yhteistyötä varhaiskasvatuksen johtamisessa. Perinteiset,

hierarkkiset johtajuusmallit eivät enää toimi kompleksisten ja dynaamisten johtajuustehtävien hoitamisessa. Uusia, eri johtajuuden tasoja synergoivia ja organisaatioiden sisäistä koherenssia lisääviä malleja tarvitaan erityisesti pedagogisen johtajuuden toteutuksessa.

Pedagogisen johtajuuden tutkimus ja kehittäminen

Pedagoginen johtajuus kasvatustieteen klassisessa kirjallisuudessa on painottanut opettajan ja oppimisen roolia (Lakomski 1999). Opettajat on nähty oleellisina päätöksentekijöinä ja pedagogiikan rakentajina kasvatusyhteisöissä. Pedagoginen johtajuus kasvatusyhteisöissä on tähdännyt opettajan ja oppilaan kykyjen lisäämiseen (Sergiovanni 1998). Nykyään yhä kasvava ymmärrys ja kiinnostus varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden tutkimukseen (Waniganayake 2000) on nostanut kiinnostusta jaetun pedagogisen johtajuuden tarkasteluun. Andrews (2009) ja Heikka ja Hujala (2012) ovat todenneet, että kiinnostus pedagogiseen johtajuuteen on noussut tarpeesta kehittää organisaation kykyä muutokseen ja muutoksen johtamiseen varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä. Myös Siraj-Blatchford ja Manni (2007) tutkimuksessaan tehokkaista johtajuuskäytännöistä varhaiskasvatuksessa ovat huomanneet kuinka 'leadership for learning' on yhteydessä tehokkaaseen kommunikointiin, yhteistyöhön ja lasten oppimisen edistämiseen.

Pedagogisen johtajuuden tutkimus- ja kehitystyö edellyttää nykyistä enemmän yhteisöllisen näkökulman huomioimista pedagogisen johtajuuden kehittämisessä. Henkilöstön roolin merkitys pedagogiikan muutosagentteina ja jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen organisaatiossa edellyttävät johtamisen kulttuurin tarkastelua ja johtajuuden uudelleen organisointia. Pedagogisen johtajuuden tutkimisen haasteena on lasten ja perheiden osallisuuden tarkastelu johtamistyön osana (Heikka & Waniganayake 2011).

Perustutkimuksesta kehittämistyöhön

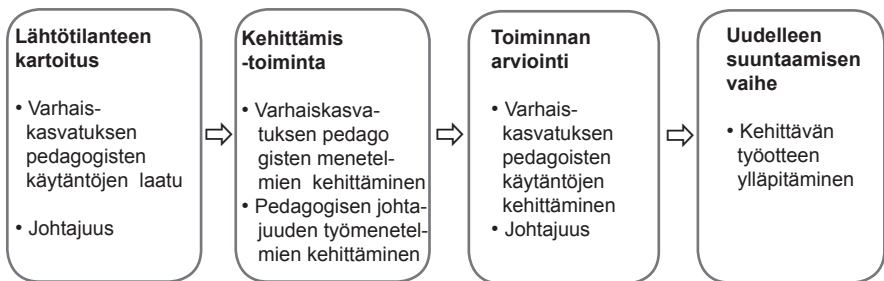
Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämishaasteet nousevat varhaiskasvatuksen kentän sisällöllisistä ja rakenteellisista muutoshasteista. Johtajuuskäytäntöjen rakentuminen perustuu hyvien arkikäytäntöjen ja tutkimustiedon yhdistämiseen ja niistä nouseviin uusiin toimintamalleihin (Hujala, Heikka & Halttunen 2011). Seuraavassa kuvataan kolmen eri kehittämishankkeen prosessia päivähoitossa ja arvioidaan lopuksi hankkeiden vaikuttavuutta. Ensimmäinen hanke, ”Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatu”, rakennettiin voimakkaasti osallistujalähtöiseen tutkimusotteeseen. Projektissa kehitettiin laadunarviointiin pohjautuvaa pedagogista johtajuutta. (Hujala & Fonsén 2009.) ”Työyhteisön pedagoginen kehittäminen työhyvinvoinnin perustana päivähoitossa” -projekti syvensi pedagogisen osaamisen, johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä (Hujala & Fonsén 2010a). Viimeisin projekti, ”Verkostoista voimaa pedagogiseen johtajuuteen”, painottui pedagogisen johtamisen välineiden rakentamiseen ja tutkimustiedon tuottamiseen kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta (Hujala & Fonsén 2010c).

Hankkeissa tarkastellaan varhaiskasvatustyötä laadunarviointiin perustuvan kehittämistoiminnan avulla. Toimintatutkimuksellinen ote kehittämishankkeissa perustuu epistemologialtaan pragmatismiin, jossa teoria tulee näkyväksi toiminnan kautta. Tutkija ja ”tutkittavat” toimivat kehittämisen tasavertaisina eteenpäin viejinä. Näin tieteellinen tieto ja ”kentän” tieto yhdistetään, jolloin teoreettinen tieto ”testautuu” käytännössä. Kehittämishankkeissa organisaation ”todellisuus” saadaan näkyväksi, kun vakiintuneita rakenteita lähdetään muuttamaan. (Friedman & Rogers 2009; Jyrkämä 2010.)

Tässä artikkelissa kuvattavat kehittämisprosessit perustuvat pitkälti sekä Kotterin että Toikon ja Rantasen näkemyksiin kehittämistyöstä. Kotter (1996) jakaa kehittämisprosessin kahdeksaan vaiheeseen, jotka ovat osin yhteneviä Toikon ja Rantasen (2009) viisivaiheisen jaottelun kanssa. Molemmat aloittavat kehittämistoimin-

nan legitimoimisesta ja muutoksen välttämättömyyden perustelemisesta. Tästä edetään toiminnan organisointiin, minkä Kotter osittaa kolmeen alavaiheeseen: vision ja strategian luomiseen ja näiden viestittämiseen sekä toiminnan valtuuttamiseen. Itse toteuttamisen ja toiminnan vaiheessa Kotter korostaa nopeiden tulosten ja hyödyn korostamista. Toikon ja Rantasen jaottelussa painotetaan ideoinnin jatkamista, asioiden priorisointia sekä uusien ideoiden kokeilua ja mallintamista. Arviointia suoritetaan sekä prosessin edetessä jokaisen vaiheen kohdalla että loppuarviointina kehittämistoiminnan vaikuttavuutta arvioitaessa. Prosessiarvioinnilla suunnataan ja ohjataan kaikkia kehittämistoiminnan vaiheita. Arvioinnin kautta toimijat osallistetaan kehittämisprosessin hallintaan. Kehittämis toiminnan lopuksi ankkuroidaan uudet toimintatavat osaksi organisaation olemassa olevaa kulttuuria. Tulosten juurruttaminen ja levittäminen vaatii uusien käytänteiden hyväksymistä. Tätä voidaan edesauttaa mm. koulutuksella ja verkostoitumisella.

Kuviossa 2 on kuvattu hankerakenne lähtien kehittämisalueen kartoituksesta, jolla perustellaan toimijoille muutoksen välttämättömyys. Hanke etenee kehittämistoiminnan ja sen arvioinnin kautta toiminnan uudelleen suuntaamiseen. Hankkeen arvioinnin kuvaus käsittää sekä prosessin arvioinnin että substanssin, varhaiskasvatuksen laadun kehittymisen arvioinnin.



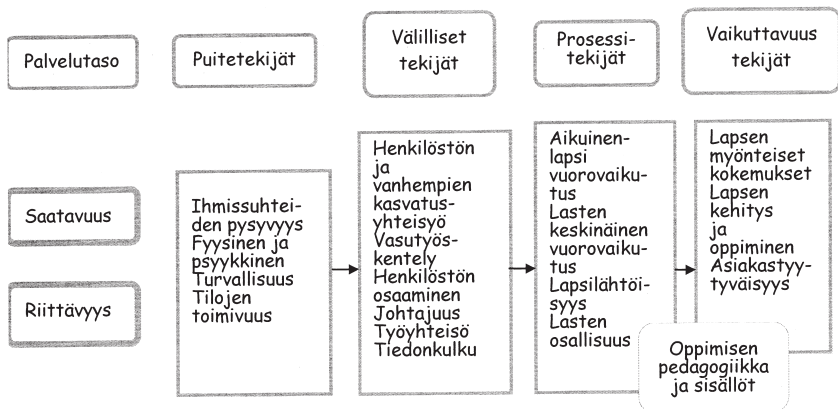
KUVIO 2. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta varhaiskasvatuksessa

a) Lähtötilanteen kartoitus:

Kehittämishankkeissa lähtötilanteen kartoitus on toiminut kehittämishankkeen perusteluina (vrt. Kotter 1996; Toikko & Rantanen 2009). Lähtötilanteen kartoitus kohdistui varhaiskasvatuksen arjen käytänteisiin. Se tehtiin varhaiskasvatuksen laadunarviointimittauksella. Arvioinnin suorittivat sekä lasten vanhemmat että henkilöstö lapsikohtaisesti. Tällöin jokaisen lapsen kohdalla pysähdyttiin arvioimaan institutionaalistuneen varhaiskasvatustoiminnan puitteita, prosessia ja vaikuttavuutta juuri kyseisen lapsen elämänlaadun kannalta. Kehittämishankkeissa laadunarviointiin käytetty mittari perustuu kuviossa 3 esitettyyn varhaiskasvatuksen laadunarviointimalliin.

Teoreettinen lähtökohta mallin rakentamiselle on Bronfenbrennerin (1979) ekologiseen psykologiaan perustuvassa kasvun kontekstuaalisessa näkökulmassa sekä konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä (Hujala ym. 1999). Kansainvälisen laatututkimuksen analyysiin kautta eriteltiin päivähoidon laadun puitetekijät, välilliset tekijät, kasvatusprosessiin liittyvät tekijät ja vaikutustekijät (Hujala-Huttunen 1995). Laadunarviointimallia on päivitetty vastaamaan varhaiskasvatuksen ohjausasiakirjojen (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2000; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

2005) haasteisiin erottamalla oppimisen sisällölliset orientaatiot omaksi laatutekijäksi (Hujala & Fonsén 2010b). Kaikkia laatutekijöitä tarkastellaan erikseen, ja kokonaisuutena ne muodostavat kattavan laadunarvioinnin kehiksen. Näin luodaan kuva lähtötilanteesta ja perustellaan kehittämisen tarve.



KUVIO 3. Varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli (Hujala-Huttunen 1995; Hujala ym. 1999; Hujala & Fonsén 2010b)

b) Kehittämistoiminta

Lähtötilanteen kartoituksena toiminut laadunarviointi ”aukaisi” vanhemmille ja henkilöstölle kasvatustodellisuuden yhteiseen keskusteluun. Arviointivälineenä käytetty teoriaperustainen mittari kertoi osallisille nykyisen kasvatustodellisuuden arvokkaina pitämistä asioista. Jonesin ja Poundin (2008) mukaan sillä mitä arvioidaan, kerrotaan mitä arvostetaan. Pinch (2009) korostaa, että on tärkeää tiedostaa laadunarvioinnin lähtökohdat, menetelmät ja tulkinta. Pahimmillaan arvioinnin tuloksia voidaan käyttää ainoastaan uusintamaan kulttuuria ja ”pönkittämään” vallitsevaa toimintatapaa.

Päivähoitoyksiköiden johtajat käynnistivät laadunarvioinnin tulosten pohjalta pedagogisen johtajuuden prosessin, joka sisältää kehittämissuunnitelman laatimisen, toteuttamisen ja arvioinnin. Nisula ja Vuokkila-Oikkanen (2010) ovat osoittaneet, että kehittämistoiminta onnistui parhaiten tiimeiltä, joissa esimies oli osallisena kehittämistoiminnassa ja työnjohdon koettiin tukevan kehittämistoimintaa. Johdon kannustava asenne osoittautui tärkeäksi onnistumisen edellytykseksi. Pedagogisen johtajuuteen kuuluu

muutoksentekijän rooli. Laadunarviointitulosten pohjalta lähdettiin tarkastelemaan toteutettua toimintaa, arvioimaan sen vahvuuksia ja nostamaan esiin kehittämisen kohteita. Hankkeissa henkilöstön ja johtajien osaamista tuettiin yliopiston tarjoamalla koulutuksella ja konsultaatiolla. Prosessissa keskeistä oli tukea johtajuutta ja siinä vastuunottoa kehittämisprosessin eteenpäin viemisessä.

Hankkeissa on kehitetty mm. lapsihavainnoinnin menetelmiä, kasvattajien oman toiminnan arviointia ja lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnittelun kytkemistä yhteen ryhmäkohtaisen toiminnan suunnittelun kanssa. Tavoitteena oli kehittää varhaiskasvatuksen pedagogisten käytäntöjen laatua siten, että toiminnalla voidaan vastata asiakkaiden ja tämän päivän varhaiskasvatustutkimuksen nostamiin haasteisiin. Hankkeessa ”tuotettiin” sellaista pedagogista johtajuutta, jolla voitiin tukea varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä. Käytännössä johtajia tuettiin etsimään käytännön tason tilanteisiin rakenteellisia ratkaisuja, joilla voidaan toteuttaa laadukasta lapsikohtaista varhaiskasvatusta. Johtajuuden työkaluna kehitettiin mm. kasvattajien tiimisopimuksia ja tiimikehityskeskusteluja.

c) Toiminnan arviointi

Arviointia suoritetaan jatkuvana prosessiarviointina hankkeessa kaikkien toimijoiden toimesta. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan arvioinnilla ohjataan ja suunnataan kehittämisprosessin eri vaiheita sekä sitoutetaan osalliset kehittämishankkeeseen. Laadunarvioinnin kautta vanhemmille oli annettu mahdollisuus osallistua arviointiin, kasvatusta koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Arvioinnin kautta vanhemmat olivat tulleet tietoisemmiksi oman lapsensa päivän kulkuun liittyvistä asioista päivähoidossa. Arviointi tuotti vanhemmille tietoa paitsi oman lapsen kokemuksesta myös yleisesti päivähoidon kasvatustavoitteista ja käytänteistä. Tämä vahvisti vanhempien osallisuutta asiakkaina, yhteistyökumppaneina ja tiimin jäseninä.

Kasvatuskumppanuuden koettiin voimistuneen vanhempien osallisuuden lisääntymisen myötä. Vanhempien kutsuminen koko päivän vierailulle lapsen päivähoitoryhmään tuotti uutta sisältöä kasvattajien ja vanhempien yhteiseen keskusteluun ja lapsen varhaiskasvatuksen suunnitteluun. Perusopetuksen alkuopetuksen pilottiluokan mukaan saaminen hankkeeseen tuotti myös päivähoidon ja perusopetuksen välille uusia käytänteitä sekä yhtenäisti esiopetuksen ja perusopetuksen toimintatapoja kasvatuskumppanuuden vaalimisessa. Työyhteisöjen pedagoginen kehittäminen tuotti varhaiskasvatuksen perustaksi lapsihavainnointiin pohjautuvaa toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Kehittämistoiminnan vaikuttavuutta tutkittiin varhaiskasvatuksen laadun uusintamittauksella kehittämishankkeiden lopussa. Taulukossa 1 on kuvattu esimerkinomaisesti yhden projektin (Hujala & Fonsén 2010a) varhaiskasvatuksen laadunarviointituloksia alku- ja loppumittauksessa. Taulukosta käy ilmi, että henkilöstön ja vanhempien antamien arviointien perusteella laskettu varhaiskasvatuksen kokonaislaatu arvio kohosi tilastollisesti merkitsevästi alkumittauksesta loppumittaukseen (4,36- 4,43). Tulos osoittaa, että kehittämistoiminnalla voitiin vaikuttaa varhaiskasvatuksen kokonaislaatuun. Voimakkain muutos oli kuitenkin puitetekijöiden arviointituloksen nousu (3,94- 4,23), joka on tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Tulos herättääkin kysymyksen, että onko niin, että kun toimintojen pedagogiseen kehittämiseen kiinnitetään aktiivisesti huomiota, myös toimintatilojen mahdollisuudet on arvioitu uudestaan ja nähty aikaisempaa myönteisemmässä valossa. Muiden laatutekijöiden kohdalla muutos oli vähäinen.

Taulukko 1. Varhaiskasvatuksen laatutekijöiden arvioinnit vuoden 2010 kehittämisprojektin alku- ja loppumittauksessa

Varhaiskasvatuksen laatutekijät	Alkumittaus n=205		Loppumittaus n=249		t-testi p.
	Ka	hajonta	Ka	hajonta	
Puitetekijät	3,94	0,69	4,23	0,46	0,000 ***
Välilliset tekijät	4,74	0,36	4,73	0,32	0,385
Prosessitekijät	4,37	0,41	4,45	0,33	0,154
Sisällölliset orientaatiot	3,96	0,76	3,96	0,60	0,617
Vaikuttavuustekijät	4,24	0,50	4,34	0,44	0,078
Kokonaislaatu	4,36	0,35	4,43	0,27	0,024 *

Kun arviointituloksia tarkasteltiin vastaajaryhmittäin, nousivat vanhempien antamat arvioinnit alku- ja loppumittauksen välillä lähes kaikkien laatuosioiden kohdalla. Henkilöstön antamat pedagogiikan laatuarvioinnit osin nousivat ja osin laskivat. Tämä ristiriitainen tulos herättää mielenkiintoisia pohdintoja kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta. Se, että vanhempien tyytyväisyys varhaiskasvatuksen laatuun nousi kehittämishankkeen aikana, osoittaa, että kehittämistoiminnalla saatiin aikaan pedagogisia muutoksia, jotka olivat jopa vanhempien havaittavissa. Henkilöstön näkemys omien kasvatuskäytäntöjensä laadun heikkenemisestä voi osoittaa henkilöstön lisääntynyttä kriittisyyttä omaa työtään kohtaan tai entistä suurempia vaatimuksia oman työnsä laadulle kehittämisprosessin myötä.

d) Uudelleen suuntaamisen vaihe

Mittauksen pohjalta johtajat jatkoivat kehittämistyötä hankkeen päätyttyä. Tavoitteena oli jättää kehittävän työotteen siemen joh-

tajuuden työkaluksi. Myös Nisulan ja Vuokkila-Oikkasen (2010) tutkimustulokset osoittivat, että eniten hyötyä kehittämishankkeesta saivat tiimit, jotka jatkoivat systemaattisesti kehittämistyötä myös hankkeen jälkeen.

Kehittämishankkeiden päättymisen jälkeen kerätyllä palautteella haluttiin tuottaa tietoa hankkeen tulosten juurtumisesta käytäntöön. Johtajuuden näkökulmasta arvioituna kehittämishanke oli juurruttanut jaetun johtajuuden pysyväksi toimintatavaksi. Jaettu johtajuus oli nähty tärkeänä, ja se oli jäänyt elämään esimiestyössä. Työyhteisön pedagoginen kehittäminen tuotti uusia toimivia yhteistyön muotoja lasten vanhempien ja päivähoidon henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Pedagoginen kompetenssi kasvoi työyhteisöissä, ja johtajat kokivat pedagogisen johtajuuden taitojen vahvistuneen.

Lopuksi

Hankkeiden yhtenä saavutuksena on ollut yhteisten käsitteiden luominen. Niiden varaan rakentuu vanhempien, päivähoitohenkilöstön ja hallinnon keskustelu päivähoidon tavoitteista, vahvuuksista ja kehittämishaasteista. Yhteinen käsitteistö eri toimijoiden välillä syntyy arvo- ja perustehtäväkeskustelun myötä ja tekee johtajuutta yhteiseksi eri toimijoiden kesken (Heikka & Hujala 2012). Kehittämishankkeessa perustehtäväkeskustelua käytiin laadunarvioinnin pohjalta. Tällä vastattiin haasteeseen perustehtävän selkiyttämisestä ja organisaation yhteisen vision luomisesta, jota kehittämishankkeiden teoreettisena perustana toiminut Nivalan (2007) kontekstuaalinen johtajuusteoria korostaa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on avannut organisaation sisäistä kulttuuria. Kemmis (2008) pitää toiminnan sosiaalista reflektiota tärkeänä ja korostaa toiminnan kehittämisen yhteisöllistä luonnetta. Myös päivähoidossa toiminnan

reflektiivinen tarkastelu on oleellinen osa varhaiskasvatuksen laadunhallintaa (Fonsén 2010). Tutkimuksen ja kentän vuorovaikutus kehittämishankkeissa on mahdollistanut kontekstilähtöisen tutkimuksen ja samalla varmistanut sen, että tieteellisellä tutkimuksella on pystytty hyödyntämään käytännön arkea. Varhaiskasvatuksen kontekstin nostamiin muutosjohtajuuden haasteisiin vastattiin osallistamalla kentän toimijat ja lisäämällä työn hallinnan tunnetta. Hankkeiden avulla heidän uskoaan omaan asiantuntijuuteensa vahvistettiin, samoin kykynsä reflektoida ja kehittää toimintaa. Henkilöstön professionaalisen identiteetin ja oppimisen vahvistaminen edellyttää johtajan yksivaltaisen asiantuntijaroolin kyseenalaistamista ja henkilöstön identiteetin vahvistamista varhaiskasvatuksen yksiköissä (Heikka & Hujala 2012).

”Kaikki muutokset eivät merkitse kehitystä, mutta kehitys edellyttää aina muutoksia”, kirjoittaa Huttunen (2000) analysoidessaan muutosjohtajuutta ja muutoksen rakentamisen ehtoja. Päivähoitohenkilöstön ja johtajien haasteena esiintyy edelleenkin kuntaorganisaation muospaineesiin vastaaminen. Hämäläinen ja Välijärvi (2007) näkevät muutoksen johtamisen olevan johtamisen kehittämishaaste, jotta organisaatiot pysyvät muutoksessa mukana. Johtajuuden kontekstuaalinen teoria rakentaa sekä johtajuuden sisällöllisen kehittämisen että johtajuuden rakenteiden kehittämisen organisaation perustehtävälle. Organisaatiomallista riippumatta varhaiskasvatuksen sisällöllinen kehittäminen nähdään keskeisenä johtajuuden työkaluna.

Kirjallisuus

- Andrews, M. (2009). *Managing Change and Pedagogical Leadership*. Teoksessa A. Robins & S. Callan (toim.) *Managing Early Years Settings. Supporting and Leading Teams*. SAGE, 45–64.
- Bronfenbrenner, U. (1979) *The Ecology of Human Development*. Cambridge: Harvard University Press.

- Cox, J. F. & Pearce, G. L. & Perry, M. L. (2003) Toward Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process. Teoksessa G. L. Pearce & J. A. Conger (toim.) Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. SAGE Publications: Thousand Oaks, 48-76.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. (2003) Early Childhood Professionals: Leading Today and Tomorrow. Sydney: MacLennan & Petty.
- Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2000 ja 2011) Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Fonsén, E. (2009) Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03533.pdf>
- Fonsén, E. (2010) Pedagogista johtajuutta metsästämissä – kehittämistointiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Friedman, V. J. & Rogers, T. (2009) There Is Nothing So Theoretical as Good Action Research. *Action Research* 7(1), 31–47.
- Fukkink, R. G. & Lont, A. (2007) Does Training Matter? A Meta-Analysis and Review of Caregiver Training Studies. *Early Childhood Research Quarterly*. Vol 22, 290–311.
- Greenman, J. T. (1984) Making Day Care Better: Training, Evaluation, and the Process of Change (toim.) J. T. Greenman & R. W. Fuqua. New York : Teachers College Press.
- Halttunen, L. (2009) Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 375.
- Hannula, M. (2007) Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijänä. Teoksessa P. Juuti (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. JTO-Palvelut Oy, Tampere, 73–84.
- Harisalo, R. & Aarveaara, T. & Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) Julkinen toiminta – julkinen politiikka. Tampere: Tampere University Press.
- Harms, T. & Clifford, R. (1980) The Early Childhood Environmental Rating Scale. New York: Teachers College, Columbia University.
- Harris, A. (2008) Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*. 46, 172–188.
- Harris, A. (2009) Distributed School Leadership. Evidence. Issues and Future Directions. ACEL.
- Harrist, A. & Thompson, S. & Norris, D. (2007) Defining Quality Child Care: Multiple Stakeholder Perspectives. *Early Education and Development*. 18 (2), 305–336.

- Hayden, J. (1998) Influences upon Staff Satisfaction in Four Early Childhood Settings: Implications for Enhancing Quality. A Case study from Australia. Symposia presentation in 8th European Conference on Quality of Early Childhood Education. EECERA, Spain: Santiago de Compostella.
- Heikka, J. & Hujala, E. (2012). Early Childhood Leadership through the Lens of Distributed Leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*. Julkaistavaksi hyväksytyt käsikirjoitus.
- Heikka, J. & Wanikanayake, M. (2011). Pedagogical Leadership from a Distributed Perspective within the Context of Early Childhood Education. *International Journal of Leadership in Education* 14 (4), 499-512
- Helakorpi, S. (2001) Koulun johtamishaaste. Helsinki: Tammi.
- Hujala, A. (2008) Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 149.
- Hujala, E. (2004) Dimensions of Leadership in the Child Care Context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol 48 (1), 53–71.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2009) Loppuraportti Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatu -projekti. Tampereen yliopisto. Varhaiskasvatuksen yksikkö. <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108041Loppuraportti.pdf>. Viitattu 21.2.2011.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2010a) Työyhteisön pedagoginen kehittäminen työhyvinvoinnin perustana Projektin loppuraportti. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2611.pdf. Viitattu 21.2.2011.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2010b) Varhaiskasvatuksen laadun vahvuudet ja kehittämisen kohteet. *Lastentarha* 2/2010, 8–11.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2010c) Verkostoista voimaa pedagogiseen johtajuuteen – laatu ja hyvinvointia varhaiskasvatukseen. *Hankesuunnitelma*. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Hujala, E. & Heikka, J. (2008) Jaettu johtajuus päivähoitossa. *Lastentarha* 2008 (1), 32–35.
- Hujala, E. & Heikka, J. (2009) Jaettu johtajuus päivähoiton johtajuuspuheessa. *Premissi* 1, 38–45.
- Hujala, E. & Heikka, J. & Fonsén, E. (2009) Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. *Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti*. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Hujala E., Heikka J. & Halttunen L. (2011). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 287–299.

- Hujala, E. & Parrila, S. & Lindberg, P. & Nivala, V. & Tauriainen, L. & Vartiainen, P. (1999) Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Hujala, E. & Puroila, A-M. (toim.) (1998) *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context – Cross-cultural Perspectives*. Acta Universitatis Ouluensis. Series E 35. Oulu: University Press.
- Hujala-Huttunen, E. (1995) Varhaiskasvatuksen laadun arviointi. Teoksessa E. Hujala-Huttunen & E. Estola (toim.) *Näkökulmia varhaiskasvatukseen*. Oulun lastentarhanopettajaopiston julkaisu. Oulu.
- Huttunen, P. (2000) *Neljäs aalto*. Jyväskylä. Kauppakaari.
- Jones, C. & Pound, L. (2008) *Leadership and Management in the Early Years. From Principles to Practice*. Open University Press.
- Jorde-Bloom, P. (2000) *Images from the Field: How Directors View Their Organizations, Their Roles and Their Jobs*. Teoksessa M. Culkin (toim.) *Managing Quality in Young Children's Programs*. New York: Teachers College Press.
- Jorde-Bloom, P. & Sheerer, M. (1992) *The Effect of Leadership Training on Child Care Program Quality*. *Early Childhood Research Quarterly*, 7, 579–594.
- Jyrkämä, J. (2010) *Toimintatutkimus projekti- ja hankeyhteiskunnassa. Metodikurssi jatko-opiskelijoille 2010*. Jyväskylän yliopisto, Ihmistieteiden metodikeskus.
- Karila, K. (2004) *Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille*. Teoksessa: *Päiväkodin johtaja on monitaituri*. Lastentarhanopettajaliitto, 16–19.
- Kemmis, S. (2008) *Critical Theory and Participatory Action Research*. Teoksessa P. Reason and H. Bradbury (toim.) *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. (2. ed.) Los Angeles: Sage, 121–138.
- Kinos, J. (1997) *Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä*. Turku: Turun yliopisto.
- Kotter, J.P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. (Suomennos M. Tillmann). Helsinki: Rastor
- Lakomski, G. (1999) *Leadership: Can We Manage without It? Inaugural Professional lecture, August 10*. University of Melbourne, Australia.
- Morgan, G. (2000) *The Director as a Key to Quality*. Teoksessa M. Culkin (toim.) *Managing Quality in Young Children's Programs*. New York: Teachers College Press.
- Nisula, L. & Vuokkila-Oikkanen, P. (2010) *Työelämän kehittäminen muutostilanteessa: esimerkkinä kahden kunnan yhdistyminen*. *Työelämän tutkimus*. 2/2010, 201–207.
- Nivala, V. (1999) *Päiväkodin johtajuus*. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis 25.

- Nivala, V. (2001) Leadership in General, Leadership in Theory. Paper Presentation in Leadership in Early Childhood Education, Open Forum. In Oulu, Finland, March 27–28.
- Nivala, V. (2007) Julkishallinnon ja yksityisen sektorin johtajuus. Esitelmä Varhaiskasvatuksen I johtajuusfoorumissa Tampereella 17.4.2007.
- Nivala, V. (2010) Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Nivala, V. & Hujala, E. (toim.) (2002) Leadership in Early Childhood Education – Cross-cultural Perspectives. Acta Universitatis Ouluensis. Series E 57. Oulu: University Press.
- Pennanen, A. (2007) Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pinch, K. J. (2009) Seer 2008 Keynote Address The Importance of Evaluation Research. *Journal of Experiential Education* 2009 vol. 31 (3), 390–394.
- Puroila, A-M. (2004) Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Teoksessa: Päiväkodin johtaja on monitaituri. Lastentarhanopettajaliitto, 20–24.
- Raitakari, S. & Juhila, K. & Guntheri, K. & Kulmala, A. & Saario, S. (2012) Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto ja H. Palukka (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press.
- Rodd, J. (2006) Leadership in Early Childhood. 3. ed. Maidenhead: Open University Press.
- Sergiovanni, T. J. (1998) Leadership as Pedagogy, Capital Development and School Effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*, 1, 37–46.
- Sheridan, S. (2001) Pedagogical Quality in Preschool. An Issue of Perspectives. Acta universitatis Gothoburgensis.
- Siraj-Blatchford, I. & Manni, L. (2007) Effective Leadership in the Early Years Sector. The ELLEYS study. London: Institute of Education.
- Spillane, J.P. (2006) Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J.P. (2007) Distributed Leadership on and in Practice. Teoksessa J. P. Spillane & J. B. Diamond (toim.) Distributed Leadership in Practice. New York: Teachers College Press, 146–166.
- Spillane, J. P. & Camburn, E. M. & Pareja, A. S. (2007) Taking Distributed Perspective to the School Principal's Workday. *Leadership and Policy in Schools* 6, 103–125.

- Timperley, H.S. (2005) Distributed Leadership: Developing Theory from Practice. *Journal of Curriculum Studies* 37, 395–420.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Vastapaino.
- Uusimäki, M. (2005) Perhetyötäkö kaikki. Pohjois-Suomen Sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisu 20. Oulun kaupungin painatuskeskus.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005) Stakes oppaita 56.
- VanderVen, K. (2000) Capturing the Depth of the Job: The Administrator as Influential Leader in the Complex World. Teoksessa M. Culkin (toim.) *Managing Quality in Young Children's Programs: The Leader's role*. New York: Teachers College Press. 112–128.
- Waniganayake, M. (2000) September. Leadership in Early Childhood: New Directions in Research. Keynote Presentation at the Professional Development Conference at the MLC Early Learning Centre. Melbourne.