JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

22.10.2026

Johtajien ja opettajien sitoutuminen koulun ja varhaiskasvatuksen kehittämiseen

- tutkimushankkeen raportti

Elina Fonsén
Koulutusjohtamisen Instituutti
Jyväskylän yliopisto

Johdanto

Nopeasti kehittyvässä koulutusympäristössä opettajien toimijuus ja kasvatus- ja koulutusalan johtajien strategiat ovat keskeisiä mielekkään kehittämisen kannalta. Tutkimuksessamme tarkastellaan, miten opettajat ja johtajat varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa Suomessa ja Hongkongissa hahmottavat ja tukevat koulutusinnovaatioita ja pedagogista johtajuutta. Tutkimuksessamme pyrimme selvittämään, miten yksilölliset ja kollektiiviset toimet edistävät koulun tai varhaiskasvatuksen pitkän aikavälin kehitystä.

Tutkimus toteutettiin Jyväskylän yliopiston Koulutusjohtamisen Insituutin, The Global Institute for Finnish Education ja The Education University of Hong Kongin

tutkimusyhteistyössä. Tutkimusryhmään kuuluvat Hongkongista apulaisprofessori Chun Sing Maxwell Ho ja tutkijatohtori Yan Lam Ho sekä Suomesta apulaisprofessori Elina Fonsén, tutkijatohtori Josephine Lau, tutkijatohtori Takumi Yada, yliopistotutkija Kristóf Fenyvesi ja apurahatutkija Evie Jusni.

Raportoimme tässä, miten tutkimus toteutui ja millaisia tuloksia se tuotti Suomessa kerättävän aineiston osalta. Tutkimuspyyntö lähetettiin neljään kaupunkiin eri puolille Suomea sekä kahden ammattiyhdistyksen jäsenistölle. Lisäksi tutkimusta markkinoitiin kohderyhmien ammatillisissa foorumeissa sosiaalisessa mediassa. Vastausprosenttia ei voida tästä syystä raportoida, koska todellista kohdejoukon suuruutta ei pysty täsmällisesti kertomaan. Saamamme vastausten määrä jäi kuitenkin alhaiseksi ja osallistujaryhmittäin vaihtelevaksi, joten tuloksia ei voida tarkastella tilastollisilla testeillä. Tulosten osalta päädyimme siksi esittämään ne kuvailevina.

Suomalaisen varhaiskasvatuksen osalta aineistoa tullaa käyttäään jatkossa pro gradu- ja väitöskirjatutkimuksessa ja tiedotamme osallistuneita kuntia ja muta tahoja näistä tuloksista tutkimusten valmistuttua.

Teoriataustaa

Tutkimuksen perustana on seuraavat teoreettiset näkökulmat: Opettajan yrittäjyyskäyttäytyminen (teacher entrepreneurial behaviour), joka eroaa liiketoiminnallisesta yrittäjyydestä, kollektiivinen opettajien (minä)pystyvyys (collective teacher efficacy), relationaalinen luottamus (relational trust/team trust) sekä pedagoginen johtajuus (pedagogical leadership).

Opettajayrittäjyydellä (teacher entrepreneurialism) tarkoitetaan opettajien kykyä tunnistaa, kehittää ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia koulutuksen kehittämiseksi sekä levittää innovatiivisia käytäntöjä laajemmin kouluyhteisössä (Ho ym., 2021). Käsitteessä korostuvat aloitteellisuus, luovuus, muutoshakuisuus ja kyky toimia aktiivisena kehittäjänä omassa organisaatiossa. Opettajayrittäjyys ei viittaa liiketoiminnalliseen yrittäjyyteen, vaan pedagogisten innovaatioiden tunnistamiseen ja toteuttamiseen koulutuksen kontekstissa.

Yrittäjämäisesti toimivat opettajat ovat keskeisessä asemassa varhaiskasvatuksen ja koulujen uudistamisessa. He kehittävät uusia opetusmenetelmiä, toimintamalleja ja ratkaisuja, joiden tavoitteena on parantaa opiskelijoiden hyvinvointia ja oppimista, vahvistaa opettajien toimintaa ja lisätä opetuksen vaikuttavuutta (Ho ym., 2020). Opettajayrittäjyyden vaikutus näkyy erityisesti siinä, että opettajat kykenevät tuomaan kouluihin uusia näkökulmia ja käytäntöjä, jotka ylittävät perinteiset opetuksen ja toimintakulttuurin kehittämisen rajat.

Opettajayrittäjyyden keskeinen piirre on mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen uusien pedagogisten ja toiminnallisten ratkaisujen luomisessa. Vaikka tavoitteena on opetuksen kehittäminen, opettajayrittäjät voivat toisinaan edistää myös sellaisia uudistuksia, jotka eivät täysin vastaa koulun olemassa olevia tavoitteita tai toimintatapoja. He pyrkivät luomaan ratkaisuja, joita voidaan soveltaa ja levittää laajasti erilaisiin kasvatus- ja koulutusympäristöihin. Tällainen toiminta voi johtaa esimerkiksi uusien opetusohjelmien, pedagogisten toimintamallien tai teknologiaa hyödyntävien käytäntöjen syntymiseen (Ho & Bryant, 2023; Ho & Man, 2022). Opettajayrittäjyys voidaan siten nähdä kasvatuksen ja koulutuksen muutosta ja uudistumista tukevana toimintana, jossa opettaja toimii paitsi oppimisen ohjaajana myös aktiivisena innovaattorina, kehittäjänä ja muutoksen edistäjänä.

Relationaalinen luottamus (relational trust) edistää opettajien välistä yhteistyötä (Tschannen-Moran & Hoy, 2000) ja kannustaa heitä aloitteelliseen sekä ennakoivaan toimintaan (Dirks & Ferrin, 2002). Tämän seurauksena turvallinen ja luottamukseen perustuva toimintaympäristö tukee opettajien kehittymisen keskeisiä ulottuvuuksia sekä yhteisöllisellä että yksilöllisellä tasolla: kollektiivista opettajapystyvyyttä (collective teacher efficacy) ja opettajien yrittäjämäistä toimintaa (teacher entrepreneurial behavior).

Kollektiivisella opettajapystyvyydellä tarkoitetaan opettajien yhteistä uskoa ja luottamusta siihen, että heidän toimintansa vaikuttaa myönteisesti opiskelijoiden oppimiseen (Goddard ym., 2000). Sekä kollektiivinen opettajapystyvyys että opettajien yrittäjämäinen toiminta ovat siten myös pedagogisen johtamisen suorien ja epäsuorien vaikutusten tulosta (Lahtero ym. 2021). Pedagogisen johtajuuden epäsuorat vaikutukset luovat perustan kollektiivisen opettajapystyvyyden rakentumiselle (Yada & Savolainen, 2023). Kollektiivinen opettajapystyvyys puolestaan muokkaa yhteisiä opetuskäytäntöjä ja edistää opiskelijoiden oppimistuloksia (Goddard ym., 2004). Pedagogisen johtamisen suorat vaikutukset taas

tukevat opettajien yrittäjämäistä toimintaa, kuten innovatiivisuutta ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa (Ho ym., 2021).

Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä laajana pedagogisen näkökulman nostamisena johtajuuden arvopohjana ja sunnan antajana kaikessa päätöksenteossa (Fonsén ym. 2026). Se huomioi opetussuunnitelman perusteiden asettamat tavoitteet, mutta lisäksi korostaa opetuksen pedagogisia ja eettisiä lähtökohtia. Rehtorin ja päiväkodin johtajan yksi keskeisimmistä tehtävistä on koko kouluyhteisön jäsenten, niin opettajien kuin oppilaidenkin, hyvinvoinnin ja oppimisen varmistaminen ja tukeminen (Lahtero ym. 2021). Laajan pedagogisen johtamisen ajatuksena on, että on myös epäsuoraa pedagogista johtamista, joka takaa hallinnollisten ja teknisten johtamistoiminen tapahtuvan pedagogisten arvojen ohjaamana. Tutkimuksessamme käytetty laajan pedagogisen johtamisen viitekehys käsitteellistää kasvatus- ja opetusalan johtamista, rehtoreiden työtä ja kouluyhteisöjä juuri pedagogisen näkökulman kautta (Fonsén & Lahtero, 2024).

Mittarista

Kyselymittari kehitettiin tutkimusryhmän yhteistyössä. Sen sisältö koostuu teoreettisesti laadituista väittämistä, ja se on käytössä nyt ensimmäistä kertaa, joten mittaria ei ole aiemmin validoitu. Mittarin osiot rakennettiin raportin teoriataustassa kuvattujen teorioiden varaan ja siihen muodostetut väittämät, joita on 51, löytyvät liitteestä 1 (Liite 1. Muuttujaluettelo). Mittarin osiot ovat: 1. Koulun/päiväkodin kehittäminen, 2. Teknologian käyttö, 3. Opetusstrategiat, 4. Työtyytyväisyys, 5. Yrittäjämäisyys, 6. Opettajien kollektiivinen tehokkuus, 7. Pedagoginen johtajuus ja 8. Tiimin luottamus. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–4, missä määrin väittämät kuvaavat heidän tai heidän koulunsa/päiväkotinsa toimintaa. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä.

Tutkimuskunnista saimme tutkimusluvat kyselyn lähettämiseen ja lisäksi kyselyyn vastaajat, myös ammattiliittojen ja sosiaalisen median kautta saavutetut, antoivat suostumuksena osallistua tutkimukseen vastatessaan kyselyyn. Tietosuojailmoitus ja tutkimustiedote olivat kyselyn liitteinä. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki tunnistetiedot siitä on poistettu siten, että vastaajaa tai hänen työskentelykuntaansa tai organisaatiotaan ei

voida vastauksesta tunnistaa. Kansainvälisenä yhteistutkimuksena kaikki mittarin väittämät eivät välttämättä ole ymmärrettävissä samanlaisina hyvin erilaisissa kansallisissa konteksteissa, joissa kulttuuriset arvot opetuksen ja oppimisen suhteen eroavat. Tämä pyrittiin ottamaan huomioon kyselyn laatimisessa, mutta täysin vinoumaa ei voida poissulkea. Lopullisessa tulosten analyysissa päädyimmekin poistamaan Opetusstrategiat osiosta yhden muuttujan, joka ei soveltunut suomalaisen opetuskäytänteiden osalta mittariin. Muuttuja käsitteli oppilaiden/lasten vuorovaikutuksen mahdollisuuksien rajoittamista.

Tutkimuksen osallistujajoukon kuvailu

Suomalaisia vastaajia oli yhteensä 443 (N = 443). Heistä suurimman ryhmän muodostivat varhaiskasvatuksen opettajat, joita vastaajista oli yli puolet (n = 262). Varhaiskasvatuksen johtajia saavutimme myös melko runsaasti (n = 101). Perusopetuksen puolelta vastaajien määrä puolestaan jäi erittäin pieneksi useista uusintapyynnöistä huolimatta. Perusopetuksen opettajia vastaajista oli vain 38 (n = 38) ja rehtoreita tai vastaavia johtajia 42 (n = 42) (Taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimuksen osallistuneiden suomalaisten vastaajien kuvailu

Koulutusaste	Ammatti-ryhmä	N	Ikä KA	Opetus-kokemus (vuotta) KA (SD)	Johtamis-kokemus (vuotta) KA (SD)	Koulun/ yksikön koko KA (SD)
Varhaiskasvatus	**Opettaja**	262	47.6	20.7 (11.7)	4.41 (6.19)	28.5 (21.2)
	Johtaja	101	52.2	27.0 (9.68)	13.5 (10.5)	34.6 (14.8)
Perusopetus	**Opettaja**	38	50.7	22.6 (9.56)	2.57 (2.89)	37.6 (25.2)
	Rehtori	42	51.3	25.5 (7.51)	11.5 (7.84)	49.4 (30.6)

Hongkongissa kerätyn aineiston määrä poikkesi suomalaisesta aineistosta siten, että siellä varhaiskasvatuksesta saatiin vastauksia vain 60, sisältäen sekä johtajien että opettajien vastaukset. Perusopetuksen puolelta vastaajamäärä oli suurempi, 165 vastaajaa ja lisäksi toiselta asteelta oli 53 vastaajaa. Harmillisesti jouduimme toteamaan, että vastaajaluokat eivät ole määrällisesti vertailukelpoisia eri kouluasteiden välillä eri maissa eikä kansallisesti

kummassakaan osallistujamaassa. Tämän takia päädyimme raportoimaan tulokset erikseen kuvailevina molemmissa osallistujamaissa.

Taulukossa 1 on kuvattu suomalaisten vastaajien lukumäärä ammattiryhmittäin sekä vastaajien keskimääräinen ikä, opetuskokemus, johtamiskokemus ja johdettavan yksikön koko henkilöstömäärän mukaan.

Vastaajien iän osalta voidaan huomioida, että kaikissa vastaajaryhmissä oli varsin korkea keski-ikä. Varhaiskasvatuksen johtajat olivat keksimäärin 52-vuotiaita ja perusopetuksen rehtorit 51-vuotiaita. Vastaajista varhaiskasvatuksen opettajien keski-ikä oli matalin, mutta sekin lähes 48-vuotta. Perusopetuksen opettajien keski-ikä oli tutkimuksen vastaajajoukossa noin 51-vuotta. Huomaamme tästä, että tutkimuksemme aihe on kiinnostanut enemmän varttuneempia työntekijöitä tai he ovat kenties kokeneet tärkeämpänä osallistua tutkimustiedon tuottamiseen.

Vastaajien iän huomioiden ei ole yllättävää, että heille oli kertynyt varsin runsaasti työkokemusta. Varhaiskasvatuksen opettajilla sitä oli keskimäärin 21 vuotta ja johtajilla 27 vuotta. Perusopetuksen opettajien vastaajajoukolla opetuskokemusta oli kertynyt keskimäärin 23 vuotta ja rehtoreilla tai vastaavilla johtajilla 26 vuotta.

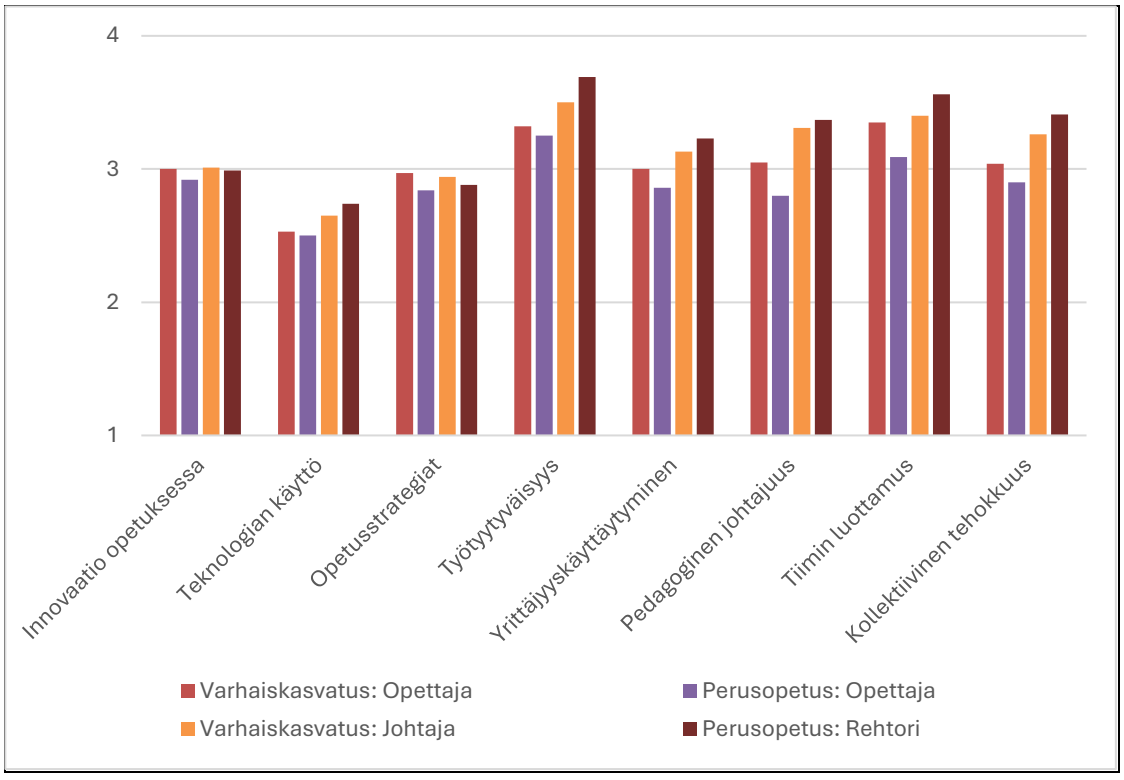
Vastaajista johtamiskokemusta oli kertynyt eniten johtajilla, varhaiskasvatuksen puolella, 13.5 vuotta ja perusopetuksen puolella 11.5 vuotta. Myös opettajilla oli jonkin verran johtamiskokemusta. Varhaiskasvatuksen opettajilla johtamiskokemusta oli hieman enemmän 4.4 vuotta, kuin perusopetuksen opettajilla tässä vastaajajoukossa, joilla johtamiskokemusta oli keksimäärin 2.6 vuotta.

Taulukosta 1 on nähtävissä myös vastaajien koulun tai varhaiskasvatusyksikön henkilöstömäärä. Perusopetuksen puolelta rehtori tai vastaavat kertoivat henkilöstömäärän olevan organisaatioissaan varsin suuren, lähes 50 henkilöä, tässä oli myös erittäin suurta hajontaa keskihajonnan ollessa yli 30. Myös perusopetuksen opettajat kertoivat yksiköidensä olevan suuria henkilöstömäärältään, noin 38 henkilöä, ja myös tässä oli suuri keskihajonta (SD 25.2). Varhaiskasvatuksen johtajat puolestaan kertoivat työskentelevänsä yksiöissä, joiden keskimääräinen henkilöstömäärä oli noin 35, tässä oli myös jonkin verran hajontaa (SD 14.8). Opettajat kertoivat yksiköidensä henkilöstömääräksi keskimäärin 28.5 henkilö ja hajonta tässä oli melko suurta (SD 21.2). Vastausten perustella voidaan sanoa, että

varhaiskasvatuksen yksiöistä osa on hyvin pieniä, mutta osa myös erittäin suuria henkilöstömäärältään. Perusopetuksen yksiköiden raportoitu suuri henkilöstömäärä viittaa siihen, että vastaajista osa vastaa useamman kouluyksikön yhteenliittymän mukaisessa laajuudessa kysymykseen.

Kyselyn tulokset

Kuviosta 1 ja taulukosta 2 käy ilmi, että korkeimpia arviointeja kyselymme vastaajista antoivat perusopetuksen johtajat eli rehtorit. Heidän vastauksensa olivat erityisesti perusopetuksen opettajien vastauksia korkeampia lähes kaikilla osa-alueilla, poikkeuksen muodosti ainoastaan innovaatiot opetuksessa ja opetusstrategiat, jossa arviot olivat lähes yhtenevät kaikkien vastaajaryhmien osalta.



Kuvio 1. Varhaiskasvatuksen opettajien, perusopetuksen opettajien, varhaiskasvatuksen johtajien ja perusopetuksen johtajien arviointien keskiarvosummamuuttujat pylväsdiagrammina.

Mittauksen korkeimmat arvioinnit annettiin työtyytyväisyydestä. Rehtorit antoivat siitä erityisen korkean arvioinnin 3.69 kun vastaava arviointi perusopetuksen opettajilla oli 3.25. Varhaiskasvatuksen johtajien arviointi työtyytyväisyydestä oli samaan tapaan korkeampi, 3.5, kun varhaiskasvatuksen opettajia antama arviointi 3.32. Tiimin luottamuksen saamat arvioinnit olivat myös melko korkeita, mutta jälleen johtajien arviot olivat opettajia korkeammat. Tässäkin rehtorien antama arvio (3.56) oli korkeampi kuin perusopetuksen opettajien (3.09).

	Varhaiskasvatuksen opettaja	Perusopetuksen opettaja	Varhaiskasvatuksen johtaja	Perusopetuksen rehtori
Innovaatio opetuksessa	3	2,92	3,01	2,99
Teknologian käyttö	2,53	2,5	2,65	2,74
Opetusstrategiat	2,97	2,84	2,94	2,88
Työtyytyväisyys	3,32	3,25	3,5	3,69
Yrittäjyys-käyttäytyminen	3	2,86	3,13	3,23
Pedagoginen johtajuus	3,05	2,8	3,31	3,37
Tiimin luottamus	3,35	3,09	3,4	3,56
Kollektiivinen tehokkuus	3,04	2,9	3,26	3,41

Taulukko 2. Varhaiskasvatuksen opettajien, perusopetuksen opettajien, varhaiskasvatuksen johtajien ja perusopetuksen johtajien arviointien keskiarvosummamuuttujat mittarin eri osioihin

Melko suuri ero oli myös pedagogisen johtajuuden osalta rehtorien antaman arvioin (3.37) ja opettajien antaman arvion (2.8) välillä. On kuitenkin muistettava, että vastaajajoukkojen epätasaisuuden takia erojen välistä tilastollista merkitsevyyttä ei ole voitu laskea.

Kyselymme matalimmat arviot annettiin teknologian käytöstä: rehtorit 2,74, varhaiskasvatuksen johtajat 2.65, varhaiskasvatuksen opettajat 2,53 ja perusopetuksen opettajat 2.5.

Teoreettinen tarkastelu

Tulokset ovat pääosin linjassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Relationaalista luottamusta ja kollektiivista tehokkuutta koskevat arviot näyttävät kulkevan samansuuntaisesti eri vastaajaryhmissä, mikä tukee aiempaa tutkimusta luottamuksen merkityksestä yhteisen pystyvyyden rakentumisessa (Tschannen-Moran & Hoy, 2000; Goddard ym., 2000). Vastaavasti pedagogisen johtajuuden, luottamuksen ja kollektiivisen tehokkuuden arviointien väliset yhteydet ovat yhdenmukaisia niiden teoreettisten näkemysten kanssa, joiden mukaan pedagogisen johtajuuden vaikutukset välittyvät erityisesti yhteistyön, luottamuksen ja yhteisten toimintatapojen kautta (Yada & Savolainen, 2023; Fonsén & Lahtero, 2024).

Tulokset tarjoavat näkökulmia myös opettajien yrittäjyyskäyttäytymisen tarkasteluun. Opetuksen innovatiivisuutta koskevat arviot olivat eri vastaajaryhmissä varsin yhteneviä ja teknologian käyttö arvioitiin kaikissa ryhmissä muita osa-alueita heikommaksi. Tämä voi viitata siihen, että myönteinen suhtautuminen innovaatioihin ei sellaisenaan takaa uusien toimintatapojen tai teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa. Opettajayrittäjyyden näkökulmasta tämä korostaa sellaisten rakenteiden merkitystä, jotka tukevat uusien ideoiden muuttumista käytännöiksi ja laajemmaksi pedagogiseksi uudistumiseksi (Ho ym., 2021; Ho & Bryant, 2023). Kokonaisuutena tulokset tukevat käsitystä koulutusorganisaatioista relationaalisina yhteisöinä, joissa pedagoginen johtajuus, luottamus, kollektiivinen pystyvyys ja yrittäjyyskäyttäytyminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa.

Johtopäätökset

Luettelemme seuraavaksi tämän tutkimustulosten keskeiset johtopäätökset, mutta edelleen tulee muistaa, että tulokset ovat suuntaa antavia, koska ryhmien välisten erojen tilastollista merkitsevyyttä ei voitu tarkastella.

Ensinnäkin johtajat arvioivat toimintaympäristöään johdonmukaisesti opettajia myönteisemmin. Tämä havainto viittaa siihen, että eri toimijaryhmillä voi olla toisistaan

poikkeavia käsityksiä työyhteisön toimivuudesta, johtamisen onnistumisesta ja organisaation kehittämisen edellytyksistä. Kaiken kaikkiaan johtajien ja opettajien välinen näkemysero vaikutti olevan suurempi perusopetuksessa kuin varhaiskasvatuksessa. Tämä viittaa siihen, että varhaiskasvatuksessa henkilöstön ja johdon kokemukset työyhteisön tilasta ovat hieman yhteneväisempiä kuin perusopetuksessa. Mittauksessa suurimmat erot liittyivät työtyytyväisyyteen, pedagogiseen johtajuuteen, luottamukseen ja kollektiiviseen tehokkuuteen. Nämä olivat myös tutkimuksen viitekehyksen keskeisiä teorioita, ja niitä voidaan pitää organisaation toiminnan ja kehittämisen kannalta merkityksellisinä kehittämiskohteina yhteisen ymmärryksen rakentamisessa.

Opetuksen innovatiivisuutta ja opetusstrategioita koskevat arviot olivat vastaajaryhmien välillä hyvin samankaltaisia. Tuloksen perusteella näyttää siltä, että opetuksen pedagogisista käytännöistä vallitsee suhteellisen jaettu käsitys riippumatta vastaajan asemasta. Kuitenkin teknologian käyttö nousi esiin koko vastaajajoukon osalta yhteisenä kehittämiskohteena. Alhaiset arviot toistuivat sekä varhaiskasvatuksessa että perusopetuksessa ja sekä opettajien että johtajien vastauksissa. Teknologian käyttöä voidaan pitää myös uusien tekoälyn käyttöön liittyvien haasteiden kanssa yhtenä esiin nousevana kehittämiskohteena.

Lopuksi

Tulokset viittaavat siihen, että koulutusorganisaatioiden eri toimijaryhmät eivät välttämättä jaa täysin samanlaista käsitystä työyhteisönsä toimivuudesta, johtamisesta ja kehittämisen edellytyksistä. Erityisen kiinnostavaa on, että erot liittyvät juuri niihin tekijöihin, joita aiemmassa tutkimuksessa on pidetty keskeisinä organisaation uudistumiskyvyn kannalta: pedagogiseen johtajuuteen, luottamukseen ja kollektiiviseen pystyvyyteen.

Jatkossa olisi tärkeää tarkastella näiden ilmiöiden välisiä yhteyksiä joko paikallisesti tai laajemmilla aineistoilla sekä selvittää, missä määrin yhteinen tilannekuva, relationaalinen luottamus ja pedagoginen johtajuus tukevat opettajien yrittäjyyskäyttäytymistä ja organisaatioiden kykyä uudistua. Samalla teknologian käyttö näyttäytyy tutkimuksen perusteella alueena, jossa kehittämistä tarvitaan johdonmukaisesti koko kasvatus- ja koulutussektorilla.

Lähteet

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of applied psychology, 87(4), 611. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Fonsén, E., Carpelan, R., Heikka, J., & Hanhimäki, E. (2026). Educational leadership students' perspectives on pedagogical leadership. Educational Management Administration & Leadership, 0(0). https://doi.org/10.1177/17411432261481632

Fonsén, E. & Lahtero, T. (2024). The Theory of Pedagogical Leadership: Enhancing High-Quality Education. Teoksessa Ahtiainen, R., Hanhimäki, E., Leinonen, J., Risku, M., Smeds-Nylund, AS. (toim.) Leadership in Educational Contexts in Finland. Educational Governance Research, vol 23. Springer, Cham, 159-177. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_8

Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. American educational research journal, 37(2), 479-507. https://doi.org/10.3102/00028312037002479

Goddard, R. D., LoGerfo, L., & Hoy, W. K. (2004). High school accoutability: The role of perceived collective efficacy. Educational Policy, 18(3), 403-425. https://doi.org/10.1177/08959048042650

Ho, C. S. M., Lu, J. & Bryant, D. A. (2020). The impact of teacher entrepreneurial behaviour: A timely investigation of an emerging phenomenon. *Journal of Educational Administration, 58*(6), 697–712.

Ho, C. S. M., Lu, J. & Bryant, D. A. (2021). Understanding teacher entrepreneurial behavior in schools: Conceptualization and empirical investigation. *Journal of Educational Change, 22*(4), 535–564.

Ho, C. S. M. & Man, T. W. Y. (2022). The conditions of opportunity recognition in schools: An investigation of how entrepreneurial teachers discover new educational opportunities. *Journal of Professional Capital and Community, 7*(2), 109–125.

Ho, C. S. M. & Bryant, D. A. (2023). Entrepreneurial teacher leaders as reframers of pastoral care: The mediating influence of technological opportunism. *Asia Pacific Journal of Education*, 1–17.

Lahtero, T., Ahtiainen, R., Fonsén, E. & Kallioniemi, A. (2021). Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumista edistävistä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen kehyksessä. *Hallinnon tutkimus,* 40(5), 326–338. https://doi.org/10.37450/ht.103069

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. Review of educational research, 70(4), 547-593. https://doi.org/10.3102/00346543070004547

Yada, T., & Savolainen, H. (2023). Principal self-efficacy and school climate as antecedents of collective teacher efficacy. School Effectiveness and School Improvement, 34(2), 209-225. https://doi.org/10.1080/09243453.2023.2170425

Liite 1 Muuttujaluettelo

Koulun/päiväkodin kehittäminen

1. Kehitän ja kokeilen uusia opetus- ja oppimisstrategioita tai -sisältöjä.
2. Käytän uusia opetus- ja oppimisstrategioita tai -sisältöjä, jotka ovat täysin uusia koulussamme/ varhaiskasvatusyksikkömme.
3. Etsin ja lähestyn kumppaneita säännöllisesti ottaakseni käyttöön uusia opetus- ja oppimisstrategioita tai -sisältöjä.
4. Jalostan usein olemassa olevia opetus- ja oppimisstrategioita tai -sisältöjä.
5. Toteutan säännöllisesti pieniä mukautuksia olemassa oleviin opetus- ja oppimisstrategioihin tai sisältöihin.
6. Tehostan olemassa olevia opetus- ja oppimisstrategioita tai -sisältöjä.

Teknologian käyttö

7. Olen usein yksi ensimmäisistä koulutusalalla, jotka havaitsevat teknologiset uudistukset, jotka voivat vaikuttaa meihin ja oppilaisiimme/lapsiimme.
8. Etsin aktiivisesti tietoa ympäristön teknologisista uudistuksista, jotka todennäköisesti vaikuttavat meihin ja oppilaisiimme/lapsiimme.
9. Olen usein hidas havaitsemaan teknologisia uudistuksia, jotka saattavat vaikuttaa meihin ja oppilaisiimme/lapsiimme.
10. Pohdin säännöllisesti teknologisten uudistusten todennäköisiä vaikutuksia itseemme ja oppilaisiimme/lapsiimme.
11. Reagoin yleensä hyvin nopeasti ympäristön teknologisiin muutoksiin.

Opetusstrategiat

12. Keskustelemme usein aktiivisesti oppilaiden/lasten kanssa monista elämään liittyvistä asioista.
13. Hyödynnän oppilaiden/lapsien näkemyksiä heidän projektien luomisessa.
14. En poikkea ennakkoon suunnitelluista oppimisaktiviteeteistamme.
15. Käytän lähes aina opetuksessani lähestymistapaa, joka kannustaa oppilaiden/lapsien keskinäiseen vuorovaikutukseen

Työtyytyväisyys

16. Koulussa/ varhaiskasvatuksen yksikössä, aineryhmässä tai työryhmässä, jossa työskentelen, minua kohdellaan kunnioittavasti.
17. Tunnen olevani osa sitä ryhmää, jonka kanssa työskentelen.
18. Odotan innolla työskentelyä ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen päivittäin

Yrittäjämäisyys

19. Jaan aktiivisesti omia näkemyksiäni.
20. Olen innokas innovatiivisuuden puolestapuhuja kouluissa/ varhaiskasvatusyksikössä.
21. Olen valmis käyttämään aikaani ja resurssejani omien aloitteideni toteuttamiseen.
22. Innovaationi sopivat näkemykseeni koulutuksesta/kasvatuksesta.
23. Autan kollegoitani saamaan ammatillisia neuvoja koulun/ varhaiskasvatusyksikön ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

24. Edistän mahdollisuuksia keskustella kollegoiden ja asiantuntijoiden välillä sekä koulun/ varhaiskasvatusyksikön sisällä että sen ulkopuolella uusimmista käytännöistä joillakin osaamisaloilla.
25. Haen taloudellista tukea aloitteelleni.
26. Autan kollegoitani saamaan ammatillisia neuvoja oman koulumme/ varhaiskasvatusyksikkömme asiantuntijoilta.
27. Annan tunnustusta kollegoideni omistautumisesta työlleen.
28. Välitän kollegoideni yksilöllisistä tarpeista.
29. Suhtaudun kunnioittavasti kollegoideni ehdotuksiin.
30. Olen valmis kokeilemaan tulosten epävarmuudesta (riskistä) riippumatta.
31. Mukautan säännöllisesti aloitteitani oppijoiden monimuotoisuuden huomioon ottamiseksi.
32. Luotan, että kollegoitani ovat halukkaita yhteistyöhön perustellessani ideaani kasvatuksellisella näkemykselläni
33. Pyrin vahvistamaan kollegoideni ymmärrystä aloitteistani.

Opettajien kollektiivinen tehokkuus

34. Uskomme henkilökuntaamme vahvaan potentiaaliin, joka auttaa meitä toteuttamaan innovaatioita jopa vaikeissa olosuhteissa.
35. Voimme saavuttaa edistystä koulun/varhaiskasvatuksen toiminnassa, sillä tavoittelemme samoja päämääriä kuin koko opetus/kasvatushenkilöstö.
36. Pystymme vakuuttamaan vanhemmat pedagogisista tavoitteistamme, sillä henkilökunta toimii johdonmukaisesti.

Pedagoginen johtajuus

37. Teemme työyhteisössä yhteisesti sopimuksia pedagogisten keskustelujen/palaverien järjestämisestä.
38. Yhteiset pedagogiset keskustelut/palaverit toteutetaan sovittujen sopimusten mukaisesti.
39. Opetuksen ja oppimisen perustehtävää määritellään käymiemme yhteisten keskustelujen kautta.
40. Keskustelut perustehtävästämme ja arvoistamme vaikuttavat suoraan pedagogiseen toimintaamme.
41. Pedagogiset käytännöt muotoutuvat yhteistyöstä käytyjen keskustelujen kautta.
42. Luomme yhteisesti keskinäisiä sopimuksia pedagogista suunnittelua varten.
43. Tiimimme pedagoginen suunnittelu toteutetaan sovitun mukaisesti.
44. Arvioimme ja hiomme opetuskäytäntöjä kollektiivisten arvioiden perusteella.
45. Sovellamme pedagogista johtajuutta päivittäisissä toiminnoissa.
46. Koulun/varhaiskasvatusyksikön rehtori/johtaja pidetään aktiivisesti tietoisena ja osallisena toteuttamastamme pedagogisesta toiminnasta

Tiimin luottamus

47. Pystymme luottamaan tiimimme jäsenten apuun, jos meillä on vaikeuksia työssämme.
48. Luotamme siihen, että tiimimme jäsenet ottavat kiinnostuksen kohteemme huomioon tehdessään työhön liittyviä päätöksiä.

49. Luotamme siihen, että tiimimme jäsenet pitävät meidät ajan tasalla työhömme liittyvistä asioista.
50. Voimme luottaa tiimimme jäsenten pitävän lupauksensa
51. Luotamme tiimimme jäseniin.