

**Pedagogisen johtajuuden tukeminen varhaiskasvatuksessa -  
Varhaiskasvatusyksikön johtajien näkemyksiä Deep Talk -  
työyhteisön kehittämismenettelystä**

Eveliina Mesiäislehto

Varhaiskasvatustieteen  
pro gradu -tutkielma  
Syyslukukausi 2016  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Mesiäislehto, Eveliina. 2016. Pedagogisen johtajuuden tukeminen varhaiskasvatuksessa - Varhaiskasvatussyksikön johtajien näkemyksiä Deep Talk -työyhteisön kehittämismenetelmästä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 62 sivua.**

Varhaiskasvatussyksikön johtajien työmäärä on lisääntynyt merkittävästi yksiköiden koon kasvamisen ja erilaisten organisaatiomuutosten takia. Johtajilla ei enää välttämättä ole vastuuta lapsiryhmästä, vaan vastuu keskittyy yksikön henkilöstöön. Näin ollen pedagogiikan johtamisen rinnalla tulee puhua pedagogisesta johtajuudesta.

Arvot toimivat sekä pedagogisen johtajuuden että uudenlaisen työyhteisön kehittämismenetelmän Deep Talk -menetelmän taustalla. Tämän pohjalta lähdin tutkimaan, miten Deep Talk -menetelmä tukee varhaiskasvatussyksikön johtajien pedagogista johtajuutta. Tutkimuksessani selvitetään, mitä pedagogisen johtajuuden teemoja esiintyy työyhteisön keskusteluissa varhaiskasvatussyksikön johtajien näkemysten mukaan. Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus pedagogisesta johtajuudesta ja Deep Talk -menetelmästä sen tukena. Aineistonkeruumenetelminä tutkimuksessani ovat henkilökohtaiset kirjoitelmat, haastattelut ja lisäkysymykset. Aineisto on kerätty haastattelemalla varhaiskasvatussyksikön johtajia, joiden yksiköissä oli toteutettu Deep Talk -menetelmää. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että Deep Talk -menetelmä mahdollistaa pedagogisen johtajuuden teemojen käsittelyn luomalla luottamuksellisen vuorovaikutuksen arvolähtökohtaisen keskustelun kautta.

Asiasanat: pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatus, Deep Talk -menetelmä, työyhteisön kehittäminen

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA .....</b>	<b>3</b>
	2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittelyä .....	3
	2.2 Pedagogisen johtajuuden moniulotteisuus.....	5
	2.3 Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen ja tukeminen .....	15
<b>3</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....</b>	<b>18</b>
	3.1 Henkilöstöjohtamisen taidot pedagogisen johtajuuden voimavarana ..	18
	3.2 Työyhteisön kehittäminen.....	21
<b>4</b>	<b>DEEP TALK -MENETELMÄ VÄLINEENÄ TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ .....</b>	<b>24</b>
	4.1 Menetelmän tausta ja tarkoitus .....	24
	4.2 Menetelmän vaiheet ja avaimet .....	25
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>30</b>
	6.1 Lähestymistapana laadullinen tapaustutkimus .....	30
	6.2 Tutkimuskohde.....	31
	6.3 Tutkimuksen eteneminen ja tutkimusmenetelmät .....	32
	6.4 Aineiston analyysi .....	33
	6.5 Luotettavuus ja eettiset ratkaisut .....	35
<b>7</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>37</b>
	7.1 Deep Talk -menetelmä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden tukena .....	37
	7.1.1 Kerronnan vaikutus .....	37
	7.1.2 Yhteisöleikin vaikutus.....	38
	7.1.3 Deep Talk -menetelmä prosessina.....	39

7.2 Pedagogisen johtajuuden teemat Deep Talk -menetelmän keskusteluissa.....	40
7.2.1 Keskustelua arvoista.....	40
7.2.2 Keskustelua organisaatiokulttuurin ja johtajan ammatillisuuden teemoista .....	41
7.2.3 Keskustelua kontekstin ja substanssin hallinnan teemoista.....	43
7.3 Yhteenveto tuloksista.....	44
<b>8 POHDINTA .....</b>	<b>47</b>
8.1 Tulosten tarkastelu .....	47
8.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimus .....	48
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>51</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>56</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta koskevissa tutkimuksissa on todettu, että pedagogisen johtajuuden käsite on vielä melko epäselvä. Pedagoginen johtajuus sisältää monia alueita, joista pedagogiikan johtaminen on vain yksi osa-alue. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät ovat osa pedagogista johtajuutta, koska varhaiskasvatushenkilöstö on avainasemassa toteuttaessaan varhaiskasvatusta käytännössä. Fonsénin (2014, 142) mukaan henkilöstö on varhaiskasvatuksen merkittävä voimavara. Halttunen (2009, 113) kirjoittaa, että hajautetussa organisaatiossa henkilöstöjohtaminen kuuluu varhaiskasvatussyksikön johtajalle. Henkilöstöjohtamista ei voida jakaa johtajalta muulle henkilökunnalle, koska johtajalla on auktoriteetti ja päätösvalta tällä alueella. Tästä näkökulmasta katsottuna johtajan henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamisen taitojen merkitys korostuvat. Fonsénin (2014, 170) mukaan henkilöstöjohtamisen taidot ovat yksi pedagogisen johtajuuden voimavaroista.

Henkilöstöjohtamiseen liittyy olennaisesti työyhteisö. Valkonen (2014) on suunnitellut työyhteisöjen kehittämiseen Deep Talk -menetelmän, jossa liikutaan arvojen ja asenteiden alueella. Tutustuin Valkosen Deep Talk - Tunnista yhteisön voima -kirjaan suorittaessani johtamisen aineopintoja ja etsiessäni sen eri jaksoihin liittyvää uutta kirjallisuutta. Työsuojelurahasto on myöntänyt Valkoselle tuen kirjan kirjoittamiseen. Työsuojelurahaston sivuilla Deep Talk -menetelmää kuvataan uudeksi, erilaiseksi menetelmäksi, joka voimauttaa ja kehittää työyhteisöä luovalla tavalla. Minulle tuli mahdollisuus tutkia menetelmää, kun otin yhteyttä Valkoseen ja esitin ajatukseni koskien tutkimusaihetani. Koska menetelmää oli jo toteutettu varhaiskasvatussyksiköissä, pääsin suunnittelemaan tutkimuskysymyksiäni. Menetelmä näytti tarjoavan mahdollisuuden tutkia pedagogista johtajuutta arvojen ja asenteiden kautta. Tämän lisäksi menetelmä avasi mahdollisuuden tarkastella pedagogisen johtajuuden eri ulottuvuuksia.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten Deep Talk -menetelmä tukee varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta. Tavoitteena on tutkia, miten Deep Talk -menetelmä kytkeytyy pedagogisen johtajuuden eri ulottuvuuksiin: arvoon, kontekstuaalisuuteen, organisaatiokulttuuriin, ammatillisuuteen ja substanssin hallintaan sekä mitä pedagogisen johtajuuden teemoja nousee esille varhaiskasvatusyksikön johtajien kokemuksista liityen Deep Talk -menetelmään.

Tutkimukseen osallistuvista johtajista käytetään nimikettä varhaiskasvatusyksikön johtaja, koska se kuvaa päiväkodin johtaja -nimikettä selkeämmin tehtäviä ja vastuita erilaisista päivähoitomuodoista. Johtajalla voi olla vastuullaan päiväkoteja, perhepäivähoitoa sekä leikki- ja avointa toimintaa. Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus varhaiskasvatusyksikköjen johtajien pedagogisesta johtajuudesta.

## 2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Tässä luvussa tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtajuutta. Luvussa tarkastellaan varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta ja sen määrittelyä sekä pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksia. Lopuksi kootaan yhteen menetelmiä toteuttaa ja tukea pedagogista johtajuutta.

### 2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittelyä

Nivalan (1999) väitöstutkimusta voidaan pitää uraa uurtavana avauksena suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimisessa. Sen jälkeen varhaiskasvatuksen johtamista ja erityisesti pedagogista johtajuutta on tutkittu yhä enemmän. Erityisesti Hujalan johtamat tutkimukset ovat vieneet varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimista eteenpäin. Varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tehty viime vuosien aikana väitöskirjoja (Soukainen 2015; Heikka 2014; Fonsén 2014; Akselin 2013; Halttunen 2009). Pro gradu -tutkielmia on tehty useampia sekä pedagogisesta johtajuudesta että jaetusta johtajuudesta.

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa johtajuudesta puhuttaessa ja sitä määriteltäessä käytetään käsitteitä *administration*, *management* ja *leadership*. *Administration* voidaan suomentaa hallinnoinniksi, *management* johtamiseksi ja *leadership* johtajuudeksi. (Fonsén 2014, 28–29). *Administration* sisältää hallinnollisia töitä, dokumentointia, talousasioita ja erilaisten virallisten ohjeistuksien ja lakien tiedostamista. *Management* sisältää laadun arvioinnin ja kehittämisen, lasten, perheiden ja henkilökunnan päivittäisistä tarpeista huolehtimisen sekä talouden seuraamisen. *Leadership* käsittää muun muassa henkilökunnan kehittämisen, lasten, perheiden ja henkilökunnan tarpeiden arvioimisen ja visioinnin. (Ebbeck & Waniganayake 2004, 32.) Fonsénin (2014, 28–29) mukaan termit *leadership* ja *management* liittyvät toisiinsa. Laadukas johtaminen edellyttää sekä tulevaisuuteen suuntaavia ominaisuuksia (*leadership*) että päivittäisjohtamisen eli hallintaa (*management*).

Vaikkakin varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on saanut vaikutteita sekä koulumaailman että liike-elämän tutkimuksista, sitä määrittää varhaiskasvatuksen toimintakonteksti ja perustehtävä. Siten varhaiskasvatuksen perustehtävä ja toimintakonteksti määrittävät myös johtajuuden vastuut ja sisällöt. Varhaiskasvatuksessa keskeisimpiä johtajuustehtäviä ovat pedagogiikan johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja päivittäisjohtaminen sekä näihin liittyvät tehtävät. (Hujala & Eskelinen 2013, 213.) Nupponen (2006, 154) nostaa esille varhaiskasvatuksen johtamiseen kuuluvan, johtajan visioon vaikuttavan ja olennaisimman asian: keskiössä tulisi olla lapsi ja lapsen tarpeet. Hujalan ja Eskelisen (2013, 215) mukaan lapsi ja lapsen tarpeet nähdään johtajuuden yhtenä keskeisempänä pääelementtinä ja erityisesti pedagogisen johtajuuden merkittävänä asiana. Varhaiskasvatuslakiin 11 a § (29.1.2016/108) ensimmäiseen momenttiin on kirjattu, että päivähoitoa suunniteltaessa ja järjestettäessä on huomioitava lapsen etu.

Hujala & Eskelinen (2013, 225) jakavat varhaiskasvatuksen johtamisen pedagogiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, muutosjohtamiseen, palvelujohtamiseen, talousjohtamiseen, verkostojohtamiseen ja päivittäisjohtamiseen sekä näiden vastuualueisiin. Hujalan ja Eskelisen (2013, 213–214) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevassa tutkimuksessa varhaiskasvatustyöyksikön johtajat sekä varhaiskasvatustoimen johtajat käyttävät eniten aikaa henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen. Johtajan tehtävät ja niihin käytetty aika riippuvat positioista, vaikkakin työskentelevien johtajien työssä painottuvat samat asiat, etenkin henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen korostuu päätoimisten johtajien tehtävissä ja se vie suurimman osan ajasta. Päätoimiset johtajat pitävätkin sitä tärkeimpänä tehtävänä. Pedagoginen johtaminen korostuu puolestaan ryhmissä toimivien johtajien kohdalla ja se onkin aikaa vievin johtajuusalue.

Sektoroitunut johtajuusrakenne, jota määrittää päivähoitojärjestelmän rakenne jaettuina päiväkotiiin, perhepäivähoitoon sekä leikki- ja avoimeen toimintaan alkoi purkautua 1990-luvulla (Hujala, Heikka & Halttunen 2012, 287). Varhais-



kasvatuksessa varhaiskasvatussyksikön johtajalle tulevat uudet yksiköt ja siten alaisten suurempi määrä haastaa johtajuuden ja ajankäytön. Halttusen (2009, 55) mukaan hajautettu organisaatio tarkoittaa kokonaisuutta, joka koostuu vähintään kahdesta fyysisesti erillään olevasta sekä mahdollisesti myös eri hoitomuotoja tarjoavista toimintayksiköistä.

Pedagogista johtajuutta kuvataan ja määritellään tutkimuksissa eri tavoin. Niivala (1999) korostaa pedagogisessa johtajuudessa substanssia, kontekstin perustehtävän johtamista ja kehittämistä. Hujala ja Heikka (2008) näkevät pedagogisen johtajuuden olevan perustehtävän kehittämisen lisäksi myös ihmisten johtamista ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Hujalan ym. (2012, 297) mukaan kasvatustieteiden johtaminen on kehittymässä hallinnollisesta johtajuudesta pedagogiseen johtajuuteen, tarkoittaen kasvatustyön ja työyhteisön johtamista. Fonsén (2014, 56) sisällyttää pedagogiseen johtajuuteen perinteisesti hallinnolliseen johtamiseen kuuluvaksi katsottuja tehtäviä. Pedagoginen johtajuus on opetus- ja kasvatustyön kehittämistarpeiden tiedostamista ja tavoitteellista toimintaa näiden toteuttamiseksi.

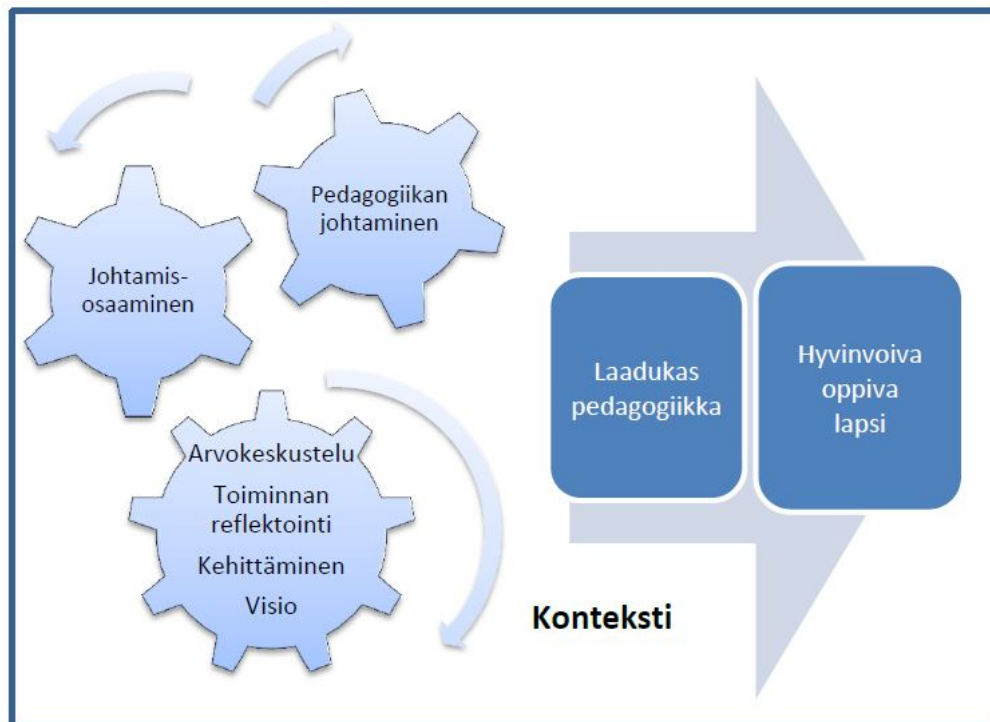
Tutkimukseni lähtökohtana toimii Fonsénin (2014, 99) kuvaus pedagogisesta johtajuudesta: *”Pedagoginen johtajuus näkyy arvovalintana päätöksenteossa kaikessa, mitä päiväkodissa johtajan työhön kuuluu. Se kattaa kaikki johtamistoiminnan osa-alueet eli henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin, osaamisen johtamisen, palvelujohtamisen sekä hoidon ja kasvatustieteiden ja opetustoiminnan johtamisen. Se on hallinnointia, hankintoja, lapsiryhmien muodostamista, ihmissuhteista huolehtimista sekä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen johtamista pedagogisten arvojen ohjaamina.”* Näin ollen pedagoginen johtajuus nähdään tutkimuksessani laajana kokonaisuutena.

## **2.2 Pedagogisen johtajuuden moniulotteisuus**

Tässä luvussa tarkastelen aluksi pedagogisen johtajuuden kokonaisuutta, koska se antaa kuvaa henkilöstöjohtamisesta osana pedagogista johtajuutta. Kokonaisuuden tarkastelu myös johdattaa luvun alalukuihin, jotka koskettavat pedago-

gisen johtajuuden ulottuvuuksia. Näitä ulottuvuuksia ovat arvot, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssinhallinta.

Pedagogista johtajuutta voidaan tarkastella Fonsénin (2014, 195) Pedagogisen johtajuuden voimansiirto -mallin kautta (kuvio 1).



KUVIO 1. Pedagogisen johtajuuden voimansiirto (Fonsén 2014, 195)

Ratasmallin kahdessa laatikossa on kuvattu hyvinvoiva, oppiva lapsi sekä laadukas pedagogiikka. Kuviossa on lisäksi kolme ratasta. Ensimmäisessä näistä ovat arvokeskustelu, toiminnan reflektointi, kehittäminen ja visio. Toisessa ratassa on pedagogiikan johtaminen. Kolmannessa ratassa on johtamisosaaminen sisältäen organisaation johtamisen ja henkilöstöjohtamisen. Nämä kolme ratasta tarvitsevat toisiaan pyöriäkseen ja tuottaakseen laatikoissa ilmenevää tulosta. Ratasmalli kuvaa sitä, kuinka tarvitaan yhdessä muodostettu visio sekä pedagogista johtamista yhdessä muun johtamisosaamisen kanssa, jotta saavutettaisiin kasvatushenkilöstön toteuttama laadukas pedagogiikka ja sitä kautta tuloksena hyvinvoiva ja oppiva lapsi. (Fonsén 2014, 195.)

Varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta voidaan tarkastella eri johtajuusnäkökulmien kautta. Fonsén (2014, 35–36) kertoo tutkimustuloksissaan pedagogisen johtajuuden ilmiökenttään kuuluvan seuraavia ulottuvuuksia: *arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta*. Fonsén (2014) tutki väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden vastuuhenkilöiden ajatuksia päiväkirjojen, haastatteluiden, kyselyiden ja hankkeen kehittämistehtävien avulla. Käsittelen pedagogista johtajuutta seuraavissa alaluvuissa näiden ulottuvuuksien pohjalta, Fonsénin pedagogisen johtajuuden ilmiökentän mukaisesti. Eri ulottuvuuden sisältävät omat osatekiänsä, menetelmänsä ja haasteensa. (Fonsén 2014, 154.)

### **Arvot**

Fonsénin (2014, 109) mukaan arvo on pedagogisen johtajuuden yläkäsite, joka sisältyy muihin ulottuvuuksiin eli kontekstiin, organisaatiokulttuuriin, johtajan ammatillisuuteen ja substanssin hallintaan. Fonsén (2014, 36) kertoo erilaisten teoreettisten tarkastelutapojen avaavan pedagogista johtajuutta eri näkökulmista ja siten vahvistavan kokonaiskäsitteen rakentamista. Arvot ja arvojohtaminen ovat vaikuttamassa organisaatiokulttuurin taustalla. Kontekstuaalisuutta määrittävät perustehtävästä nousevat arvot ja siten arvot puolestaan määrittävät kontekstin laatua. Kasvatustoiminnan pedagoginen arvopohja vaikuttaa johtajuuteen. Vahva substanssin hallinta tarkoittaa vahvaa tietoisuutta pedagogisista arvoista. Jaetun johtajuuden näkökulma näkyy arvokeskustelun yhteisenä prosessointina ja vastuun ottamisena varhaiskasvatuksen pedagogiikan laadusta ja kehittämisestä.

Fonsénin (2014, 109) mukaan arvoulottuvuuden teoriana toimii moraalinen johtajuus ja arvojohtaminen. Arvot toimivat johtajuuden rakennusaineena yhdessä muiden ulottuvuuksien kanssa. Aubrey, Godfrey ja Harris (2013, 26) tutkivat englantilaista varhaiskasvatuksen johtajuutta ja totesivat, ettei johtajuutta voi tarkastella yhden mallin tai lähestymistavan kautta. Tärkeäksi nousee arvokes-

kustelu hyvän varhaiskasvatuksen ja hyvien käytänteiden takaamiseksi varhaiskasvatuksen johtajuudessa.

Hyvien käytänteiden mukaista eli moraalista johtajuutta voidaan tarkastella *hand, heart* ja *head of leadership* -kuvauksen kautta. *Heart* kuvastaa arvoja ja uskomuksia, *head* näkemystä ja käyttöteoriaa sekä *hand* päätöksiä, toimintaa ja käyttäytymistä. (Sergiovanni 2005, 23.) Arvojen, käyttöteorian ja toiminnan tulisi olla tasapainossa. Arvot voivat olla virallisia ja julkilausuttuja tai puolivirallisia ja epävirallisia. Siten ne voivat pohjautua loogiseen päättelyyn, tieteeseen ja byrokraattisen järjestelmän vaalimiseen tai jälkimmäisessä tunteisiin ja emootioihin. (Sergiovanni 1992; 1998, Fonsénin 2014, 38 mukaan).

Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 67) mukaan tapa, jolla arvokeskustelut toteutetaan, kertoo jo yhteisön arvoista. Arvokeskusteluissa on yhteistä arvojen tunnistaminen, tavoitearvoista sopiminen ja arvojen jalkauttaminen. Tärkein anti voi näkyä joskus yhteisöllisyyden syvenemisenä ja vuorovaikutuksen kehittymisenä. Arvokeskustelussa painottuu dialogisuus, jossa pyritään löytämään jokaiselle tärkeitä asioita ja siten luomaan suhdetta tärkeinä koettuihin asioihin. Näin mahdollistuu tunnesiteen muodostuminen toisiin, yhteinen ymmärrys, hyväksyminen, kuulluksi tuleminen, arvostus, kunnioitus ja luottamus.

Epävarma aika nostaa esille uudenlaisen tavan hakea turvallisuutta. Silloin korostuvat yhteiset arvot, visiot, strategiat ja yhteenkuuluvuuden tunne. Syviä arvoja ei ole helppoa saada näkyviksi. Arvokeskustelun myötä voidaan päästä kurkistamaan arjen valintojen ja rutiinien taakse. "Mitä on yhteisöllisyys, mitä on kunnioittaminen, mitä on luottamus, avoimuus, rehellisyys? Ne ovat hienoja sanoja, joiden pohjalta tulisi kuitenkin rakentaa toimintaa." (Aaltonen ym. 2003, 41.) Aaltonen ym. (2003, 127, 131) kuvaavat arvokeskustelua arvoprosessina tiimalasin muodossa. Aluksi tarkastellaan organisaatiota monelta kantilta. Tarkoituksena on tarkastella asioita, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle ja sidosryhmille. Tämän jälkeen asioita tiivistetään ja pohditaan niiden merkitystä organisaation tulevaisuudessa. Arvojen määrittelyn jälkeen pohditaan, mitä määrite-

tyt arvot ja niiden mukainen toiminta tarkoittaa käytännössä. Näin arvot voivat muodostua koko organisaation kehittämisen keskeiseksi tekijäksi helpottaen ja selkiyttäen toimintaa.

Fonsén (2014, 196) pitää pedagogiikan uudistamisen tärkeimpänä menetelmänä arvojohtamista. Pedagogista keskustelua käydään silloin refleктоimalla toteutettua toimintaa tarkastellen sitä arvopohjaisesti. Esimerkiksi jos lapsilähtöisyyttä pidetään tärkeänä, tulee toimintaa tarkastella sen toteutumisen arvioinnin kautta. Pedagoginen johtajuus toteutuu, kun asetetaan tavoitetilä, visio yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen ja siten suunnataan toiminnan kehitys visiota kohti. Arvokeskustelut ovat lähtökohta prosessille.

Launonen on tutkinut arvoja koulun puolella. Launosen (2006, 92) mukaan koulu on arvoyhteisö, johon kuuluu henkilökunta, oppilaat ja vanhemmat. Arvojen tulisi säädellä näiden välistä vuorovaikutusta. Arvojohtaminen, eli koulun johtaminen arvoyhteisönä tarkoittaa johtamistapaa. Silloin tiedostettujen arvojen pohjalta suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan toimintaa. Koulussa arvot tulevat esiin opetustoiminnan lainsäädännössä, opetussuunnitelmien tavoitteissa ja koulun toimintaa ohjaavissa normeissa. Konkreettisemmin ne näkyvät toimintakulttuurissa ja ihmissuhteissa. Arvojen haltuunottaminen vaatii arvokeskustelua, jonka käynnistäjänä toimii koulun puolella rehtori. Rehtori vaikuttaa merkittävästi siihen, miten arvoja tiedostetaan ja mikä merkitys niille annetaan koulun toiminnassa. Rehtorin arvoajattelu heijastuu työyhteisöön sekä sen ulkopuolelle.

Launonen (2010, 101–102) toteaa, että arvoilla on vaikutusta koulun toiminnallisiin tasoihin ja kuvaa näitä kolmen eri tason kautta. Toimintakulttuuri sisältää kouluyhteisön omaksumia virallisia ja epävirallisia, tietoisia ja usein tiedostamattomia toiminta- ja käyttäytymismalleja sekä näitä ohjaavia arvoja ja normeja. Toimintakulttuuri muodostuu tottumuksista, joita ohjaavat tietynlaiset arvostukset. Yhteisönkin tulisi pohtia, millaisia tietoisia ja tiedostamattomia arvoja on toimintakulttuurin taustalla. Koulun vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden

kautta voidaan nähdä koulun arvoja. Ihmissuhteet ovat eettisiä eli arvostusta välittäviä. Eettiset ihanteet ja periaatteet organisoivat sosiaalisia suhteita yhteisössä.

Aaltosen ym. (2003, 184) mukaan arvojohtamista voidaan katsoa kolmesta näkökulmasta. Ensimmäiseksi johtajan tehtävänä on johtamisellaan synnyttää lisäarvoa organisaation sisällä ja ulkopuolella. Johtaminen nähdään arvonmuodostuksena. Mikäli henkilöstö voi hyvin, he motivoituvat toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Toiseksi johtaminen voidaan nähdä myös johtamistapana, jossa johtaja sitouttaa organisaationsa yhteisiin arvoihin. Johtajan tulee pitää huolta siitä, että arvot, visiot ja strategia ovat selvät. Johtaja pitää arvot esillä ja huolehtii niiden näkymisestä eri toiminnoissa. Kolmanneksi arvojohtaminen voidaan ymmärtää myös johtajan henkisen kasvun kannalta. Itsetuntemus ja omien arvojen tunnistaminen ovat avaimia hyvälle johtajuudelle. Hyvä johtaja toteuttaa johtajuutta näistä kaikista tasoista.

## **Konteksti**

Eskelisen (2015, 7) mukaan moni suomalainen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus nojaa kontekstuaalisen johtamisen viitekehykseen. Nivalan (1999, 80) mukaan kontekstuaalinen malli muodostuu mikro- ja makrotasosta sekä näiden välissä vaikuttavista meso- ja eksotasosta. Hujalan, Puroilan, Parrila-Haapakosken ja Nivalan (2007, 139) mukaan johtajuuden kontekstuaalisessa mallissa johtajuutta tarkastellaan toimintaan ja rakenteeseen yhdistyneenä. Fonsén (2009, 8–9) kertoo kontekstuaalisen johtajuusmallin yhdistävän johtajuuden toimintaympäristöönsä ja varhaiskasvatuksen sisällöllisiin merkityksiin. Kontekstuaalisen johtajuusmallin mukaan johtajuuden onnistumisen tärkeä tekijä on johtajan ja ympäristön vuorovaikutus. Hujalan (2004, 43) mukaan johtajuus mikrotasolla on päiväkodin sisällä tapahtuvaa. Vastuualueita ovat henkilöstön tukeminen ja motivointi sekä yksiköstä vastaaminen. Vastuuna on myös varhaiskasvatuksen päämäärien toteuttaminen ja kehittäminen sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän kirkastaminen.

Hujala (2013, 46; 2011, 289) kertoo kontekstuaalisen johtajuuden olevan perustehtävästä rakentuvaa johtajuutta. Johtajuus rakentuu varhaiskasvatuksen arjen kontekstiin, mikä määrittää sekä johtamistyötä että johtamiskulttuuria. Missio tarkoittaa mallissa varhaiskasvatuksen perustehtävää. Arvot toimivat tämän taustalla. Johtamistyön tehtävänä on huolehtia vision mukaisesti ydintoiminnoista ja varhaiskasvatuksen kehittämisestä. Missio tulisi selkiyttää niin, että johtajalla ja työyhteisöllä olisi yhteinen näkemys siitä.

### **Organisaatiokulttuuri**

Arvot näkyvät myös tarkasteltaessa organisaatiokulttuuria. Schein (1987, 32) jakaa kulttuurien tasot näkyvään kulttuuriin eli artefakteihin ja luomuksiin sekä näkymättömään kulttuuriin eli arvoihin ja perusoletuksiin. Näkyvä taso artefakteineen ja luomuksineen tarkoittaa ihmisten rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Se koskee muun muassa kirjoitettua ja puhuttua kieltä sekä jäsenten havaittavissa oleva käyttäytymistä.

Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 18) kuvaavat työyhteisön kahta eri tasoa jäävuorimallissaan, joka koostuu näkyvästä ja piilevästä osasta. Näkyvälle osalle sijoittuu rationaalinen toiminta ja tietotaso eli voimavarat, tavoitteet, taloudellisuus, tiedot ja kyvyt. Piilevälle tasolle sijoittuu tiedostamaton, tunnetaso eli tunteet, arvot, asenteet, normit ja vuorovaikutus. Esimiehen tulee nähdä ja ymmärtää tämän piilevän tason merkitys, jotta työyhteisössä voidaan saada aikaan pysyvää muutosta.

Harisalo (2008, 264) toteaa, että organisaatiokulttuuri käsittää vakiintuneet tavat ajatella ja toimia. Toimintakulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ei välttämättä tiedosteta käyttäytymisen syinä eikä niitä osata perustella. Organisaatiokulttuurin ollessa vahva arvot, perusolettamukset, perspektiivit sekä tulokset ovat yhtenäisiä. Tämä mahdollistaa sitoutumisen. Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä olevan pitkälti johtamisen tulos.

Varhaiskasvatuksessa organisaatiokulttuuri on merkityksellinen henkilökunnan sekä lasten hyvinvoinnin kannalta. Kasvatusvuorovaikutus rakentuu osana organisaation kulttuuria. Työyhteisön hyvinvointi heijastuu johtajan ja henkilökunnan sekä lasten hyvinvointiin. (Nummenmaa 2006.) Päiväkoti on kasvattajien muodostama yhteisö. Yhteisölle on ominaista me-henki, joka ymmärretään yhteisöön kuuluvien tunnesiteenä. Yhteenkuuluvuus syntyy sosiaalisesta toiminnasta, joista yhtenä nähdään sitoutuminen yhteiseen toimintaan ja arvoihin. Yhteisön yhteiset tavoitteet ilmenevät yhteisinä arvoina ja kiinnostuksen kohteina. Kasvatuksen arvojen tulisi olla työn perusta ja ohjata varhaiskasvatustyötä arjessa. Sosiaalinen vuorovaikutus yhteisössä ilmenee yhteisenä toimintana, tukena sekä kokemusten ja tiedon jakamisena, jotka mahdollistavat jaetun ymmärryksen. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007, 22–24.)

Pedagogisen johtajuuden jakaminen on yksi menetelmä, kun puhutaan organisaatiokulttuurista (Fonsén 2014, 122). Jaettua johtajuutta kuvaavat termit *distributed leadership* ja *shared leadership* (Fonsén 2014, 31–32). Heikan ym. (2012) mukaan *distributed leadership* -käsite on jaetun johtajuuden syvempi taso, joka tarkoittaa vuorovaikutusta saman tavoitteen jakavien ihmisten välillä. Spillanen (2005, 144) mukaan *distributed leadership* tarkoittaa johtajuuden ja johtamistoiminnan jakamista, ei vain roolien ja tehtävien jakamista.

Perustelut jaetulle johtajuudelle löytyvät organisaatioiden haasteista ja siitä, että monimutkaisiin haasteisiin ei yksi johtaja tai tiimi pysty vastaamaan (Halttunen 2009, 26). Halttunen (2009, 2) toteaa jaetun johtajuuden olevan merkityksellistä hajautetussa organisaatiossa, jossa johtajan työalue kasvaa ja siten johtajuutta jakaantuu toimintayksiköiden henkilöstölle. On tärkeää nähdä, että jaetussa johtajuudessa ei ole kyse vain rakenteista ja rooleista, vaan johtajuuden käytännöistä. Silloin tarkastellaan sitä, miten johtajuus on jaettu. (Halttunen 2009, 28.)

Jaettu johtajuus voidaan ymmärtää yhteiseksi tekemiseksi. Prosessissa jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Tavoitteena on



näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym. 2005, 18–19.)

### **Johtajan ammatillisuus**

Fonsén (2014, 31) korostaa pedagogisessa johtajuudessa jaettua vastuuta perustehtävän laadusta ja kehittämisestä. Silti johtajalla on organisaatiossa asema, joka tarkoittaa johtajuustoimia ja siten johtajan rooli ja johtamisen funktiot määrittävät johtajuutta. Viime kädessä johtajalla on vastuu yksiköstään.

Fonsénin (2014, 109–111) mukaan johtajan ammatillisuus-ulottuvuuden osatekijöitä ovat johtamistaidot, johtajuusrooli ja -tyyli. Johtamisosaamista on kuvattu pedagogisen johtajuuden tehtävien kautta pedagogisen johtajuuden palikkatorni -metaforana, joka kuvaa samalla osaamisen alueita. Kuten kontekstuaalinen johtajuusmalli, myös Fonsénin (2009) palikkatorni-metafora rakentuu perustehtäväpohjaisesti. Fonsénin mukaan (2014, 53–54) pedagogiseen johtajuuteen kuuluu neljä tehtävää: 1. perustehtävän määrittely, 2. varhaiskasvatussuunnitelmatyö, 3. ihmisten ja toiminnan johtaminen ja 4. pedagogisen keskustelun ylläpitäminen.

Fonsénin (2014, 53–54) mukaan ensimmäinen tehtävä on perustehtävän määrittely, joka toimii pedagogisen johtajuuden perustana. Se antaa varhaiskasvatukselle suunnan ja sisällön. Perustehtävän määrittelystä rakentuu koko organisaation toiminta. Perustehtävän määrittelyyn kuuluu keskustelu toiminnan arvo pohjasta. Toinen tehtävä, varhaiskasvatussuunnitelmatyö, rakentuu tämän pohjalta. Sillä luodaan visio ja strategia ihmisten ja toiminnan ohjaamiselle. Fonsén (2014, 187) korostaa varhaiskasvatussuunnitelmatyön asemaa varhaiskasvatuksen tasaisemman laadun saavuttamiseksi, sillä se todettiin sekä kunta- että yksikötasolla tärkeäksi välineeksi johtaa pedagogiikkaa.

Kolmas tehtävä, ihmisten ja toiminnan johtaminen, käsittää henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat kuten työntekijöistä, työyhteisöstä ja hyvästä työilmapiiristä

huolehtimisen. Toiminnan johtamisessa johtaja ottaa vastuun työn organisoinnista. (Fonsén 2014, 30.) Henkilöstön osaamisen varmistamisen lisäksi se sisältää työhyvinvoinnista huolehtimisen. Henkilöstö tulisi nähdä työyhteisön tärkeimpänä voimavarana. Yhteisöllisyyden ja työn ilon kautta voidaan tukea työssä jaksamista. Toimiva vuorovaikutus ja ilmapiiri vaikuttavat positiivisesti varhaiskasvatukseen. Yhteiset päämäärät ja kehittämisen kohteet luovat yhteisöllisyyttä. (Fonsén 2014, 117.)

Neljäs tehtävä, pedagogisen keskustelun ylläpitäminen, tarkoittaa keskustelua, jota käydään organisaation eri tasoilla pedagogisen laadun turvaamiseksi. Näin varhaiskasvatuksessa on tarvetta jatkuvaan arviointiin, toiminnan arvioimisen kehittämiseen ja perustehtävän määrittämiseen (Fonsén 2009, 106). Mallissa on kuvattu pedagogista johtajuutta sekä mikro- että makrotasolla. Pedagogista johtajuutta voidaan tarkastella laajasti, koska sen nähdään olevan poliittisen päätöksenteon, kunnan hallinnon organisaation, virkamiesjohdon, päiväkodin johtajan ja työntekijöiden jaettu johtajuuden tehtävä. (Fonsén 2014, 54.)

Pedagogisen keskustelun ylläpitäminen turvaa toiminnan reflektiivisen, jatkuvan arvioinnin, kehittämisen ja perustehtävän määrittelyn uudistamisen. Perustehtävän määrittely on keskeistä mikrosysteemissä ja siirryttäessä laajempaan makrosysteemiin perustehtävän määrittely edelleen korostuu. Määritelmä tulisi säilyä samanlaisena eri toimijatasojen kesken. Jotta toiminta olisi pedagogisesti laadukasta, on käytävä jatkuvaa reflektoivaa keskustelua organisaation kaikilla tasoilla sekä tasojen kesken. (Fonsén 2009, 106.)

### **Substanssin hallinta**

Fonsén (2014, 109) kertoo substanssin hallinta ulottuvuuden osatekijöitä olevan pedagoginen kompetenssi, organisaatiossa toteutettavan perustehtävän hallinta ja kehittäminen, teoreettinen ja käytännön tietämys varhaiskasvatuksesta sekä halu kehittyä ja kehittää pedagogiikkaa. Fonsénin (2014, 61) mukaan pedagogisen johtajuuden tavoitteena on lasten hyvän kasvu ja oppiminen ja näiden edellytysten luominen laadukkaana pedagogiikan kautta. Sitä ei voida määritellä

vain pedagogiikan johtamistoimeksi, vaan se koskee laajasti koko organisaation arvopohjaa, rakenteita ja kulttuuria. Samoin Heikka ja Waniganayake (2011, 510) liittävät pedagogiseen johtajuuteen lasten oppimisen tukemisen, henkilöstön ammatillisuuden kehittämisen sekä koko yhteisön kasvatukselliset arvot ja uskomukset.

### **2.3 Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen ja tukeminen**

Fonsénin (2014, 12, 111) mukaan pedagogisen johtajuuden menetelminä eri ulottuvuuksissa voidaan nähdä pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen, rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle, pedagogisen johtajuuden jakaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, oman pedagogisen kompetenssin ylläpitäminen, johtajuuden haltuunotto sekä ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle. Fonsénin (2014, 111-112) mukaan pedagogisen keskustelun herättely henkilöstön kanssa on yksi varhaiskasvatustyön johtajan tärkeistä tehtävistä. Pedagoginen johtaja vie yhteisön pohtimaan toiminnan tarkoitusperiä, kasvatustilafilosofiaa, tiedostamaan pedagogisten valintojen merkityksen ja lapsen näkökulman. Pedagoginen johtaja siten myös laittaa henkilöstön arvioimaan toteutettua toimintaa, refleктоimaan toimintaa ja toimintatapaan. Johtajan tehtävänä on tuoda esille mahdollisia epäkohtia.

Pedagogisen johtajan tulee järjestää rakenteet pedagogista keskustelua varten. Tästä esimerkkinä toimivat tiimipalaverit, yksikköpalaverit, kehityskeskustelut, pedagogiset illat ja suunnitteluillat. Suunnittelu, reflektointi ja arvionti ovat myös pedagogista johtajuutta. Yksikön varhaiskasvatussuunnitelmatyö nähdään tärkeänä, koska sen työstäminen avaa arvokeskustelua ja yhteisen kasvatustilän näkökulman prosessointia. Varhaiskasvatussuunnitelman työstö nostaa pedagogista tietoisuutta ja yhteistä ymmärrystä. Sillä on positiivista vaikutusta työhyvinvointiin, koska se lisää yhteisöllisyyttä ja sitoutumista yhteisiin päämääriin. Pedagogisen johtajuuden jakaminen tarkoittaa vastuuta toiminnan organisoinnista sekä henkilöstön kuulemista ja osallistamista. Tässä korostuu

jokaisen työntekijän panos ja toimijuus. Pedagoginen johtajuus on henkilöstön voimaannuttamista. (Fonsén 2014, 113–115.) Fonsén (2014, 122) kertoo, että johtajan ammattillisuus ulottuvuuteen kuuluu työyhteisöstä huolehtiminen ja yhtenä menetelmänä toimii työyhteisökoulutus.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen näyttäytyy yhtenä pedagogisen johtajuuden menetelmänä. Henkilöstön jaksamisessa on kyse työn ilon löytämisestä ja myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisesta. Johtajan tulee olla tietoinen työyhteisön jaksamisesta. Hyvinvoinnilla on merkitystä työssä innostumiselle. Osamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen johtaja voi hyödyntää työyhteisön koulutusta. Yhteiset tavoitteet ja kehittämisen kohteet lisäävät työyhteisön yhteisöllisyyttä. Johtajan tulee huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan. (Fonsén 2014, 117.)

Fonsén (2014, 141–142) kertoo työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä haasteita olevan henkilöstön motivointi ja osallistaminen. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstön jaksamisen tukeminen ja innostuksen herättely koituu loppujen lopuksi lasten parhaaksi. Johtajilla on halu kehittää omaa johtajuutta keskustelevalle ja yhteisten arvojen pohjalta toimivaksi. Johtaja haluaa herättää avointa keskustelua alaistaidoista. Johtajat kokevat, että oma asenne ja esimerkki ovat erityiset tärkeitä työyhteisössä.

Fonsénin (2014, 153) mukaan pedagogiseen johtajuuteen liittyvien osatekijöiden, menetelmien ja haasteiden välillä ei ole selkeitä rajoja. Arvovalinnat ulottuvat yhteiskunnallisen arvostuksen ja kuntaorganisaation päätöksenteon vaikuttimina kontekstin makrotasolta yksikön johtajan työnkuvan priorisointiin liittyviin asioihin sekä arjen pedagogiikan ohjaukseen. Konteksti määrittää toimintaa siten, että kuntataso vaikuttaa varhaiskasvatuksen johtajuusrakenteisiin mahdollistamalla tai estämällä pedagogisen johtajuuden toteutumisen. Organisaation kulttuurissa rakennetaan tapaa johtaa ja jakaa johtajuutta. Vaikka pedagoginen keskustelu muodostuu kulttuurisena tapana, pedagogiselle keskustelulle ja sen käytänteille tulee luoda rakenteet ja tavat. Varhaiskasvatuksen asi-

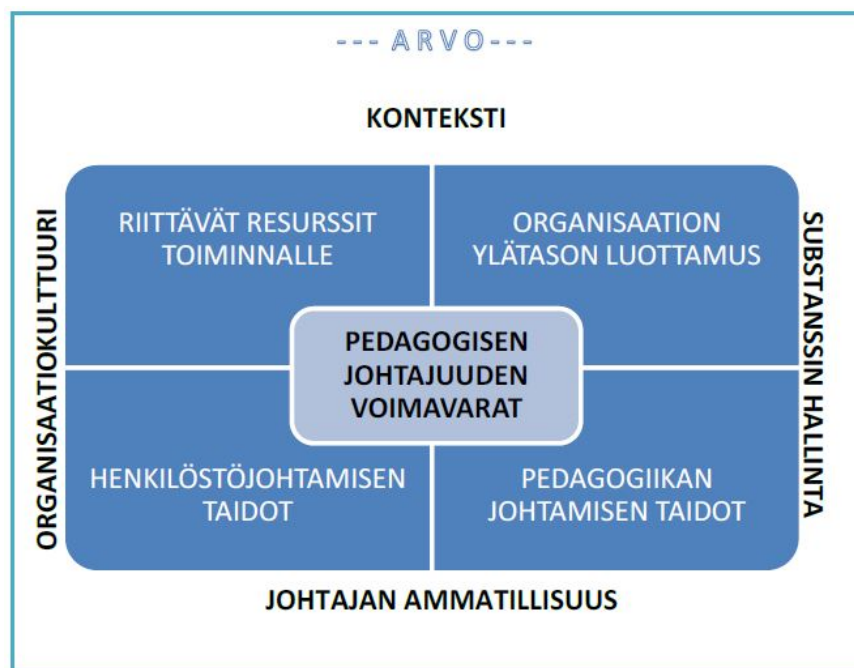
antuntijuuden arvostuksen lisääminen ja kasvatusyhteisön pedagogisen kompetenssin varmistaminen ovat tärkeitä kehittämiskohteita pedagogisessa johtajuudessa. Konteksti määrittää reunaehdot toiminnalle. Kuntatasolla rakennetaan varhaiskasvatusorganisaation johtajuusrakenteet, jotka määrittävät osaltaan pedagogisen johtajuuden toteutumista. Organisaation kulttuurissa puolestaan muodostetaan tapaa johtaa ja jakaa johtajuutta. Jaettu johtajuus tulee osaksi organisaation kulttuuria jakamalla valtaa ja vastuuta. Samalla luottamuksen rakentaminen motivoi ja osallistaa sekä sitouttaa. Sitoutuminen vaatii yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet syntyvät yhteisissä pedagogisissa keskusteluissa. (Fonsén 2014, 153.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Käsittelen seuraavaksi henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtamisen taitoja pedagogisen johtajuuden voimavarana sekä henkilöstöjohtamiseen kuuluvaa työyhteisön kehittämistä.

#### 3.1 Henkilöstöjohtamisen taidot pedagogisen johtajuuden voimavarana

Fonsénin (2014, 169) tutkimuksessa pedagogisen johtajuuden voimavaroiksi muodostuivat organisaation ylätason luottamus, riittävät resurssit toiminnalle, henkilöstöjohtamisen taidot sekä pedagogiikan johtamisen taidot (kuvio 2).



KUVIO 2. Pedagogisen johtajuuden voimavarat (Fonsén 2014, 170)

Näistä organisaation ylätason luottamus -elementti tuo esille, että käsitys johtajan perustehtävän ensisijaisista tehtävistä tulee olla yhtenevä koko organisaatiossa. Näitä ensisijaisia tehtäviä ovat pedagogiikan johtaminen, henkilöstön johtaminen sekä toiminnan edellytyksistä huolehtiminen. (Fonsén 2014, 168.)

Fonsén (2014, 170) kertoo henkilöstöjohtamisen taitojen sijoittuvan pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksiin, erityisesti johtajan ammatillisuuden ja organisatiokulttuurin alueille.

Fonsénin (2009) palikkatorni-metaforassa tulee esille ihmisten ja toiminnan johtamisen kohdalla henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät tehtävät. Fonsénin (2014, 169) mukaan henkilöstöjohtamisen taidoilla tarkoitetaan sitä, että johtaja pystyy saavuttamaan henkilöstön luottamuksen. Johtajalla on myös hallussaan menetelmät henkilöstön sitouttamiseen. Näistä esimerkkeinä ovat tiimisopimusten laatiminen, dialogisen keskustelun johtaminen ja refleктоivan keskustelun johtaminen.

Viitalan (2013, 20) mukaan henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Se sisältää henkilöstövoimavarojen johtamisen (*human resource management*), työelämän suhteiden hoitamisen (*industrial relations, IR*) ja johtajuuden (*leadership*). Viitalan (2013, 172) mukaan osaaminen on usean yrityksen tärkein pääoma. Inhimillistä pääomaa on organisaatioon kuuluvien henkilöiden tiedot, taidot ja kokemukset. Viitala (2013, 310) kertoo myös asenteiden olevan osa inhimillistä pääomaa. Asenteet sisältävät motivaation ja sitoutumisen. Motivaatio toimii voiman antajana toivottuun suuntaan mentäessä. Tämä puolestaan vaikuttaa henkilön haluun pysyä organisaation jäsenenä ja siihen, mitä hän on valmis tekemään yrityksen tavoitteiden puolesta. Inhimilliseen pääomaan kuuluu myös fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Inhimillinen pääoma on innovatiivisuutta ja luovuutta, jonka varassa yritys kehittyy. Voidaankin todeta, että inhimillinen pääoma on olennainen tekijä, kun puhutaan osaamisen ja henkilöstön kehittamisestä.

Työhyvinvointi käsittää yksilöön, johtamiseen, organisaatioon, työn sisältöön ja ilmapiiirin liittyvät tekijät (Manka 2006, 15–18). Työhyvinvoinnin tärkeimpänä edellytyksenä voidaan nähdä tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä (Pyöriä 2012, 13). Yksilön kohdalla työhyvinvointia kuvataan myös työn hallin-

nan tunteeksi. Stressi on myös siihen kuuluva tekijä, kunhan se ei kuormittumisen kautta vaaranna terveyttä. Työhyvinvointi tulisikin nähdä kokonaisuutena, johon kuuluu psyykinen, sosiaalinen ja henkinen puoli sekä näiden keskinäinen tasapaino. (Suutarinen 2010, 24.)

Yksilön työhyvinvointia voidaan kuvata myös Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin päälle sijoittuu henkinen hyvinvointi. Se sisältää henkisyuden, "sisäisen draivin" sekä omat arvot, ihanteet ja sisäisen energian. Henkinen energia ohjaa ihmisen innostusta ja sitoutumista. Yksilön arvopohja ohjaa kaikkea toimintaa. Työyhteisön taustalla ovat myöskin arvot. Työhyvinvoinnin perusta on arvoissa, jotka ohjaavat panostuksia ja johtamisen tavoitteita. Yksilön ja yrityksen arvojen yhteensopivuus on pohja, jolle työntekijän ja työnantajan sopimus perustuu. (Ojala & Ahonen 2005, 29–34.) Leiter ja Maslach (1997) kuvaavat työolotekijöiden vaikutusta koettavaan työuupumukseen ja työnimuumun. Työolotekijöinä voidaan nähdä työn kuormitus, vaikutusmahdollisuudet, palkkiot, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja arvot. Työolotekijöistä arvot tarkoittavat työuupuksen kohdalla arvoconfliktia ja toisaalta työnimun kohdalla työn mielekkyyttä. Työolotekijöistä yhteisöllisyys voi tarkoittaa työuupumuksen kohdalla hajanaista työyhteisöä tai vastaavasti työnimun kohdalla yhteisöllisyyden tunnetta.

Sergiovannin (1998) mukaan ymmärtääkseen pedagogista johtajuutta tulee ymmärtää kertomusta yhteisöllisyydestä (Fonsén 2014, 49). Silloin korostuvat epäitsekkäät arvot ja yhteinen hyvä. Jäppinen (2012, 84) korostaa arvojen merkitystä kaiken yhteisöllisyyden toiminnan perustana. Arvoa voidaan kuvata yhteisössä arvokkaana pidetyksi. Yhteisöllinen arvo on asia, jonka eteen yhteisö on valmis näkemään vaivaa ja uhraamaan jotain tärkeää, esimerkiksi aikaa ja työpanostaan. Arvot ovat yleensä kirjallisesti esillä erilaisissa toimintasuunnitelmissa. Tätä tulisi kuitenkin edeltää se, että arvot on yhdessä tunnustettu ja hyväksytty. Vaikka yksilöllä voi olla erilaisia arvoja suhteessa yhteisön arvoihin, on tärkeää, että yhteisen toiminnan taustalla olevat arvot ovat yhteisön jäsenten hyväksymiä ja itselleen omaksumia. Jäppinen (2012, 9) kertoo kymme-



nestä avaimesta, joita käyttämällä voidaan avata yhteisöllisyyden ovi johtajuutta jakamalla. Nämä avaimet ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, luottamus, sitoutuminen, vastuunotto, neuvottelu, päätöksenteko, luottamukselle rakentuva kontrolli sekä oman toiminnan arviointi. Yhteisöllisyys on moninaisuuden harmoniaa ja sisältää oikeanlaisen jakamisen ajatuksen. Tästä puolestaan seuraa viisaasti johdettua toimintaa. Johtajuus on jaettuja ominaisuuksia yhteisössä. Yhteisö tavoittelee suunnitelmallisesti tietojen, taitojen sekä henkisen pääoman jakamista. Yhteisöllisyys on motivoitunutta ja määrätietoista tavoittelua saavuttaa asioita, joita sekä yksilö että yhteisö organisaatiossa tarvitsee voidakseen paremmin ja kehittääkseen toimintaansa. (Jäppinen 2012, 9, 19.)

### **3.2 Työyhteisön kehittäminen**

Juutin ja Vuorelan (2015, 74) mukaan työyhteisön kehittämisen yhtenä tehtävänä on luoda ja varmistaa hyvinvoiva yhteisö. Esimiehen vastuulla on aistia, mitä kehittämistarpeita omalla vastuualueella on ja tämän mukaan käynnistää erilaisia toiminnan kehittämishankkeita. Esimiehen tulisi tiedostaa vastuunsa siitä, että työyhteisössä tapahtuisi jatkuvaa kehittämistoimintaa. Esimies toimii käynnistäjänä ja ylläpitäjänä tälle toiminnalle. Työyhteisö ei ole koskaan valmis, ja siksi puhutaankin jatkuvasta kehittämistoiminnasta. Olennaista on pitää yllä liikettä, jolla edetään kohti tavoiteltua tilaa.

Työyhteisön kehittämistä voivat olla esimerkiksi työnohjaus, ryhmätoiminnan kehittäminen, palautekyselymenetelmiin liittyvä kehittäminen, prosessikonsultointi tai toimintatutkimus. Tuloksellisissa kehittämismenetelmissä korostuu osallistuminen, avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus sekä palautteen saaminen omasta työstään. (Juuti & Vuorela 2015, 74). Työyhteisön kehittämisessä tavoitellaan avointa tiedonkulkua ja ilmapiiriä, muutoksen hallintavalmiuksia, vaikutusmahdollisuuksia koskien omaa työtä ja sopivaa työmäärää. Keskeistä kehittämisessä on yhdessä tekeminen ja se, että jokainen pystyy vaikuttamaan työyhteisöön. Hyötyjä voidaan tarkastella työntekijän tasolla muun muassa työhyvinvointina ja työyhteisöjen tasolla työyhteisön toimivuutena. (Työterve-

yslaitos, 2014.) Kehittämisessä tähdätään jokaisen voimavarojen täysimääräiseen käyttöön saamiseen organisaatiossa. Kehittämisessä tavoitellaan sitä, että sen avulla voitaisiin avata työyhteisön päämääriä eri henkilöiden näkökulmasta ja siten luotaisiin parempi suunta organisaation menestykselle. (Juuti & Vuorela 2015, 74.)

Työyhteisöä kehittäessä yritetään keskustella myös asioista, joista ei ole aiemmin keskusteltu tai niistä ei ole voitu keskustella. Näiden asioiden esille ottaminen edellyttää avoimuuden ja luottamuksen kasvattamista, jotta voidaan turvallisesti tarkastella mahdollisesti vaikeitakin asioita. Kehittämiseen voidaan myös käyttää työyhteisön ulkopuolisen asiantuntijan apua. Etuna voi olla se, että ulkopuolelta tuleva voi nähdä talon kulttuurille ominaisia piirteitä paremmin kuin työyhteisöön kuuluva. Etuihin voi laskea myös kuuluvaksi ulkoisen asiantuntijan käyttämät kehittämismenetelmät ja kokemuksen erilaisista organisaatioista ja kehittämistilanteista. Työyhteisöjen dynamiikalla on usein samoja piirteitä. Työyhteisön kehittäjän huomio tulee keskittyä ongelmien sijaan ratkaisuihin. Voimavarojen vahvistaminen on kehittymisen lähtökohta. Kun työyhteisöön kuuluva oppii tunnistamaan omat voimavaransa, hän voi myös oppia tunnistamaan toisten voimavarat. Tämä vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön. Se myös johtaa itsetuntoa vahvistavaan työskentelyyn. Voimavarojen esille tuleminen vaatii niihin luottamista. Voimavaroja tulee myös kokeilla ja sitä kautta päästä ratkaisuihin. Rohkeus ottaa riskejä ja kokeilla uusia toimintatapoja voimavarojen esille nostamiseksi voi olla perusta uusille innovaatioille. (Juuti & Vuorela 2015, 74–76.)

Yhteistyönohjauksen tavoitteena on auttaa työyhteisöä perustehtävänsä toteuttamisessa ja työntekijöitä yhteistoiminnassa. Yhteistyönohjauksen erityinen piirre on se, että johtaja osallistuu kokoontumisiin. Se tuo työnohjaukseen uudenlaisia tavoitteita esimerkiksi johtajan kehittyminen johtamistyössään. Työnohjaus voi mahdollistaa esimiehelle työyhteisön tilanteesta oppimisen sekä kokoontumisten luottamuksellisen ilmapiirin hyödyntämisen yhteistoimin-

nan kehittämisessä. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 144-145.)

## 4 DEEP TALK -MENETELMÄ VÄLINEENÄ TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ

Seuraavaksi käsittelen Deep Talk -menetelmää, joka on suunniteltu työyhteisön kehittämiseen ja virittämään keskustelua arvoista ja työyhteisössä pinnalla olevista asioista. Menetelmää on toteutettu muun muassa Etelä-Suomen varhaiskasvatustyöyksiköissä. Menetelmä käsittelee arvoja, asenteita ja moraalialia, jotka ovat osa pedagogista johtajuutta ja sen eri ulottuvuuksia. Käsittelen seuraavaksi menetelmän taustaa ja tarkoitusta. Sen jälkeen kuvaan menetelmän vaiheita ja elementtejä.

### 4.1 Menetelmän tausta ja tarkoitus

Valkosen (2014, 7) mukaan Deep Talk on yhteisön kehittämisen menetelmä. Deep Talkia kuvataan työyhteisön sisäiseen arvottamiseen perustuvana menetelmänä, jossa työyhteisön toimintaa voidaan kehittää. Sitä voidaan käyttää missä tahansa yhteisöissä, joissa tahdotaan pohtia ryhmäytymistä, työtehoa ja hyvinvointia. Deep Talk -menetelmää on käytetty erilaisissa työyhteisöissä ja ryhmissä. Sitä on toteutettu muun muassa eri yritysten henkilöstöhallinnossa, koulukuraattoreille ja -psykologeille, perheasiainneuvottelukeskuksen henkilökunnalle sekä varhaiskasvatuksen henkilökunnalle ja johtajille. (Valkonen 2014, 12–14, 21.)

Deep Talk pohjautuu amerikkalaisen teologian tohtorin Jerome Berrymanin *Godly Play* -nimiseen dialogiseen uskontokasvatusmenetelmään, joka on yksilön henkisen ja hengellisen kasvun menetelmä. Berrymanin (2013, 10) mukaan *Godly Play* -menetelmä auttaa lasta sisäistämään perinteisen kristillisen kielen erilaiset ilmaisut. *Godly Play* -menetelmää on toteutettu suomalaisissa päiväkodeissa osana Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005 -asiakirjan uskonnollis-katsomuksellista orientaatiota.

Godly Play on suunnattu lapsille, kun taas Deep Talk aikuisille. Tämän lisäksi Deep Talk eroaa Godly Play -menetelmästä siten, että Deep Talk -menetelmän kertomuksissa on eroja, siihen on yhdistetty yhteisöleikki sekä henkisiä harjoituksia. Godly Play on hengellisen ja henkisen kasvun menetelmä, kun Deep Talk on ryhmätyöskentelyn ja työyhteisödynamiikan menetelmä. Näille menetelmille on yhteistä se, että niissä liikutaan ihmisten sisäisen todellisuuden, arvojen, moraalien ja asenteiden tai uskonnon kielen alueella (Valkonen 2014, 12–14). Tällöin puhutaan niin sanotusta näkymättömästä alueesta (Winnicott 1989; Valkonen 2014, 25).

Deep Talk -menetelmä perustuu arvostavaan ja kunnioittavaan vuoropuheluun ensimmäiseksi oman sisimmän kanssa. Deep Talk -menetelmä vahvistaa ensin ihmisen ydinminää eli näkymätöntä aluetta. Vahvistuneen sisimmän jälkeen mahdollistuu vuoropuhelu yhteisön jäsenten kanssa. (Valkonen 2014, 26.)

## 4.2 Menetelmän vaiheet ja avaimet

Deep Talk -hetkessä on kyse käsitteellisestä, fyysisestä tilasta, jossa jokaisen kyky ottaa uutta vastaan on paras mahdollinen. Sisäisen maailman voimautumisen myötä vahvistuu kyky ja halu käsitellä työyhteisön tai oman elämän asioita. Jokaisella on mahdollisuus löytää oman sisimpänsä kieli. Deep Talk -hetkessä toistuvat seuraavat vaiheet:

1. Eteistyöskentely
2. Kerronta
3. Ihmettely
4. Yhteisöleikki
5. Juhla ja henkinen harjoitus

(Valkonen 2014, 12–15.)

Seuraavaksi avaan näitä Deep Talkin vaiheita. Ensimmäisessä eli eteistyöskentelyvaiheessa muodostetaan piiri. Menetelmä aloitetaan “Oletko valmis kuulemaan kertomuksen?” -kysymyksellä. Ihmisten tulisi olla motivoituneita kuule-

maan kertomus. Toisessa vaiheessa kerrotaan kertomus, joka on nimetön, vuosisatoja tai vuosituhansia vanha. Kertomuksella tai kertomusten järjestyksellä ei ole niinkään suurta merkitystä, vaan sillä minkälaisia yhteisökysymyksiä esitetään. Kertomuksia voidaan kuitenkin valita käsiteltävän aiheen mukaan. Yhtenä esimerkkinä toimii kertomuskokonaisuus, johon voidaan liittää yhteisökysymyksiä koskien stressiä, kiirettä, ristiriitoja, tavoitteiden hakemista ja johtamista. Tähän kertomuskokonaisuuteen kuuluu Saviruukku eli ihmiskuva, Luominen ja Toinen luominen yhdessä, Abrahamin perhe, Vertaus vertauksista, Vertaus syvästä kaivosta. Muita kertomuksia Deep Talk -menetelmässä ovat esimerkiksi eri kulttuureihin kuuluvat tarinat kuten Matkalainen ja Vanhat tavat. (Valkonen 2014, 95–97, 68, 75.)

Kertomus on vähäeleinen ja niukka. Sen kertoja ei katso lainkaan yleisöön ja tällä tavoin korostetaan sisäiseen kuunteluun keskittymistä. Deep Talkissa ajatellaan, että kertomuksen kuulemisen myötä voidaan oppia omasta ”sisäisestä polusta”. Silloin mahdollistuu kokemus henkisydestä yhdessä muiden kanssa. Ihminen voi kokea kertomuksen kautta kuuluvansa ihmiskuntaan, sekä olevansa merkityksellinen, tasavertaisen arvokas ihmisten joukossa. Henkisyyteen liittyvät ihmisen eettistä ja moraalista puolta vahvistavat ominaisuudet. (Valkonen 2014, 15–17.)

Kolmas vaihe on ihmettely. Tätä vaihetta ohjaavat ennalta määritellyt kysymykset, jotka ohjaaja esittää. Kysymyksiin voi vastata ääneen tai itsekseen. Sitä sisäinen pohdinta muuttuu ajatuksiksi ja sanoiksi, jotka vahvistavat ”oman sisäisen polun” seuraamista. Hetkessä ei ole oikeita tai väriä vastauksia, vaan ihmettelyä elämään liittyvissä kysymyksissä. (Valkonen 2014, 15–18.)

Neljännessä vaiheessa toteutetaan yhteisöleikki. Tämä käsitteellinen tila mahdollistaa sen, että osallistujat voivat työstiä yhteisöään kertomuksen välineillä. Kertoja voi hienovaraisesti ohjata tätä vaihetta ja ehdottaa käsiteltävää aihetta. Tämä riippuu kerrotusta kertomuksesta. Yhteisöleikkivaihe voidaan toteuttaa

eri tavoin, siinä kaikki on luvallista: voidaan kokeilla, lopettaa toisin, kerrata, miettiä hyviä ja huonoja asioita. Mukana voi olla kaikki tai vain osa ryhmästä.

Viidennessä vaiheessa toteutetaan juhla. Juhlan elementti on ikaikainen. Deep Talk -hetkessä juhlittaessa voidaan kokoontua yhteen. Lopussa on vuorossa palautekeskustelu ja henkisen harjoituksen antaminen. Silloin käydään palauttekeskustelua edellisten Deep Talk -hetkien aikana annetuista henkisistä harjoituksista. Henkiset harjoitukset annetaan juhlan aikana, ryhmän asettamien tavoitteiden mukaan. Ne toistuvat periaatteiltaan samanlaisina liittyen rentoutumiseen, syvään hengittämiseen ja läsnä olemiseen. Henkinen harjoitus voi olla esimerkiksi päivän kolmen tähtihetken nimeäminen ja kirjaaminen tietyn jakson ajan. Näin on mahdollista havaita elämän positiivisia puolia. Kun yksilö on toistanut tätä riittävästi, harjoituksia voidaan soveltaa yhteisön käyttöön. Yhteisö voi miettiä tämän päivän kolme tähtihetkeä ja toistojen jälkeen seuraavan päivän tähtihetkiä. Hetken lopuksi ryhmä voi päättää keskusteluaiheet ja sen, mitä ryhmä haluaa käsitellä. Palautteen perusteella ohjaaja voi suunnitella tulevien kertomusten luonteen ja työskentelytavan. (Valkonen 2014, 15–20.)

Valkosen (2014, 26–27) mukaan toistojen avulla ryhmä voi saada käyttöönsä työkaluja eli niin sanottuja voimautumisprosessin avaimia, joita Berryman on kehittänyt Godly Play -menetelmässä. Nämä avaimet ovat ”Nyt minä mietin”, ”Onko tämä riittävän hyvä?”, ”Näin on (riittävän) hyvä” sekä juhla. Ensimmäinen avain on ”Nyt minä mietin” -lause, joka osoittaa syvää, arvostavaa kuuntelemista eli niin sanottua sisäistä arvottamista. Jokainen voi ottaa esille asian omasta elämästään ja silloin arvostavan kuuntelun tila tulee käyttöön. Toinen avain on kysymys ”Onko tämä riittävän hyvä?”. Tämä kysymys esiintyy yhteisöleikissä ja siinä osallistujat saavat miettiä vahvistuneen sisäisen kielensä kautta, ovatko yhteisö ja päätöksenteko siinä vaiheessa jossa he sen toivoisivat olevan. Kun Deep Talkin sisäisen kielen avulla on päästy ymmärrykseen ”riittävän hyvästä”, lause voi toimia avaimena yhteisön kehittämiseksi. Kolmas avain on yhteisöleikin lopettaminen kertojan sanoihin: ”Näin on (riittävän) hyvä”. Deep Talkissa ajatellaan, että tämän myötä yhteisön käyttöön vapautuu energiaa.

Neljäs avain on juhla, jossa palataan yhteisten hetkien tärkeyteen: "Juhlan kautta voi löytää arjen". (Valkonen 2014, 26-27.)



## 5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa avaan pedagogisen johtajuuden sisältöä Deep Talk -menetelmän avulla. Työyhteisön kehittämismenetelmän tavoitteena on synnyttää keskustelua arvoista ja ajankohtaisista asioista. Arvot toimivat lähtökohtana varhaiskasvatuksessa ja sen johtamisessa. Arvoja on haastellista tuoda keskusteluun ja työyhteisössä näkyväksi, koska ne kuuluvat organisaatiokulttuurin näkymättömään osaan (Schein 1987). Deep Talk -menetelmä tarjoaa uudenlaisen tavan käsitellä työyhteisön asioita ja sen johtamista arvopohjaisesti.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten pedagogista johtajuutta voidaan tukea Deep Talk -työyhteisön kehittämismenetelmän avulla. Tarkoituksena on myös tarkastella, mitä pedagogisen johtajuuden teemoja se nostaa esille varhaiskasvatustyöyhteisön johtajien mielestä.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- 1. Miten Deep Talk -menetelmä tukee varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta?**
- 2. Millaisia pedagogisen johtajuuden teemoja Deep Talk -menetelmään liittyvät keskustelut nostavat esiin varhaiskasvatustyöyhteisöissä johtajien kokemusten mukaan?**

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla selvitetään, miten menetelmä toimii välineenä pedagogisen johtajuuden tukemisessa.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla tutkin, mitä pedagogisen johtajuuden teemoja nousee esille Deep Talk -menetelmän keskusteluissa varhaiskasvatustyöyhteisön johtajien kokemusten mukaan.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Lähestymistapana laadullinen tapaustutkimus

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tutkimukseen osallistuvien näkökulmaa (Puusa & Juuti 2011, 47). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia (Yin 1994, 2–3). Kananen (2013, 54) kertoo, että tapauksesta tai tilanteesta halutaan syvälinen ymmärrys. Tutkimus toteutetaan luonnollisissa tilanteissa, kontekstissaan. Tutkimuksessani informantteja ovat varhaiskasvatusyksikön johtajat, joiden yksiköissä on toteutettu Deep Talk -menetelmää.

Yinin (1994, 1) mukaan tutkimuksen lähestymistavaksi sopii tapaustutkimus, kun kysytään miten tai kuinka. Tutkimukseni hakee vastauksia miten -kysymyksen koskien sekä Deep Talk -menetelmää että pedagogista johtajuutta.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla tarkastelen vähän tutkittua, uudenlaista työyhteisön kehittämismenetelmää Deep Talkia pedagogisen johtajuuden näkökulmasta ja Deep Talk -menetelmää pedagogisen johtajuuden tukena. Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 19) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan tutkia uudenlaisia ilmiöitä tai kehitellä ideoita tai teorioita.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla tutkin varhaiskasvatusyksikön johtajien näkemyksiä siitä, mitkä pedagogisen johtajuuden teemoista nousevat esille Deep Talk -menetelmän keskusteluissa. Pyrin tarkentamaan aiemmin esitettyä teoriaa pedagogisesta johtajuudesta. Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 19) mukaan tapaustutkimuksessa on mahdollista testata, laajentaa tai täsmentää aiemmin esitettyjä ideoita ja teorioita. Piekkarin ja Welchin (2011, 188, 189) mukaan selittävässä tapaustutkimuksessa testataan olemassa olevaa teoriaa. Selittävä tapaustutkimus on deduktiivista, jonka avulla testataan kirjallisuuden

pohjalta muodostettuja propositioita, tuotetaan kilpailevia selityksiä, tarkennetaan olemassa olevia teorioita tai määritellään kausaalisuhteita. Siten voidaan saada vahvistusta nykyisille teorioille.

Osittain tutkimukseni on välineellinen tapaustutkimus, koska pyrin informantien ja Deep Talk -menetelmän kautta ymmärtämään pedagogista johtajuutta ja sen eri ulottuvuuksia. Pyrin myös ymmärtämään henkilöstöjohtamisen merkitystä pedagogisen johtajuuden voimavarana. Staken (1995, 3) mukaan välineellinen tapaustutkimus tehdään silloin, kun tutkimuksen avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin vain tapausta itsessään. Tapaus on tällöin kiinnostava taustalla vaikuttavien yleisten teemojen ja ilmiöiden vuoksi.

## **6.2 Tutkimuskohde**

Laadulliseen tutkimukseen tapaukset valitaan harkinnanvaraisesti. Tutkimukseen osallistuvilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta asiasta tai he edustavat tiettyä ryhmää, joka on tarkoituksenmukainen tutkimuksen kannalta. (Puusa & Juuti 2011, 55.) Tutkimuskohteen valintaa ohjasi se, missä yksiköissä Deep Talkia oli jo toteutettu. Tutkimuksessani on mukana yhdestä kaupungista neljä varhaiskasvatusyksikön johtajaa, jotka ovat osallistuneet Deep Talk -menetelmään työnohjaajan ohjauksessa. Aluksi mukana oli kolme johtajaa ja myöhemmin tutkimukseen osallistui vielä yksi johtaja. Deep Talk -menetelmä oli käytössä kolmen varhaiskasvatusyksikön johtajan työyhteisön tapaamisissa ja yhden varhaiskasvatusyksikön johtajan kohdalla johtajille suunnatuissa tapaamisissa. Menetelmää oli toteutettu yksiköissä vuosina 2012–2015 ja tapaamiskertoja oli ollut kolmesta viiteen kertaan. Tapaamiskertojen pituus vaihteli tunnista kahteen tuntiin ja ne toteutettiin joko päiväkodin arkeen sopivina ajankohtina tai esimerkiksi työyhteisön yhteisissä kehittämisilloissa.

### 6.3 Tutkimuksen eteneminen ja tutkimusmenetelmät

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimus elää läpi prosessin. Aineistoa voidaan kerätä useassa vaiheessa ja eri menetelmin. Siten myös analyysi jatkuu läpi tutkimuksen. (Puusa 2011, 114.) Tutkimuksen aineistonkeruu lähti liikkeelle suunnitelmista koskien menetelmiä ja aineistonkeruun etenemistä. Täydensin aineistonkeruuta ja analyysimenetelmiä tutkimuksen edetessä.

Ennen aineistonkeruuvaihetta tutkijan tulee suunnitella, miten aikoo saada esille tutkittavien ajatuksia (Moilanen & Rähkä 2010, 53). Valitsin tiedonkeruumenetelmiksi henkilökohtaiset kirjoitelmat, teemahaastattelut sekä lisäkysymykset. Tiedonkeruumenetelmien valintaa määrittä tutkimuksen aihe, jonka näin olevan melko henkilökohtainen. Myös työyhteisöjen erilaisuuden kannalta näin hyvänä toteuttaa haastattelut yksittäin.

Pyysin tutkimusluvan varhaiskasvatusjohtajalta. Tutkimuslupa löytyy liitteestä 1. Saatuaani tutkimusluvan varhaiskasvatustoiminnan johtajalta ja myöntävän vastauksen tutkimukseen osallistumisesta varhaiskasvatusyksikön johtajilta aloitin aineistonkeruun pyytämällä sähköpostitse henkilökohtaiset kirjoitelmat Deep Talk -hetkestä ja pedagogisesta johtajuudesta. Kysymykset löytyvät liitteestä 2. Henkilökohtaiset kirjoitelmat toimivat tutkimuksessani teemahaastattelua täydentävinä. Henkilökohtaiset kirjoitelmat sain kaikilta informanteilta. Heikkisen (2010, 148) mukaan tutkimuksen aineistona käytetään usein narratiiveja, suullisesti tai kirjallisesti kerrottuna. Kerronnan tai kirjoitelman avulla tuotetussa aineistossa tutkittavat kertovat oman näkemyksensä asioista.

Henkilökohtaisten kirjoitelmien avulla täsmensin suunnittelemaani teemahaastattelun runkoa. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 3. Toteutin kolme teemahaastattelua varhaiskasvatusyksikön johtajien työpaikoilla, päiväkodeissa. Neljännen varhaiskasvatusyksikön johtajan haastattelu tapahtui puhelimitse, koska sain johtajan tutkimukseen mukaan vasta, kun teemahaastattelut oli muiden johtajien kohdalla toteutettu. Äänitin haastattelut digitaalisesti. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 90 minuuttiin. Hirsjärven ja Hurmeen

(2010, 48) mukaan teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan, eikä siinä tehdä yksityiskohtaisia kysymyksiä. Teemahaastattelua kuvataan puoli-strukturoiduksi haastatteluksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 48) mukaan teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkinnat asioista ja siinä ihmisten asioille annamat merkitykset ovat olennaisia. Kanasen (2013, 80) mukaan teemahaastattelun etuna on tilanteen aitous ja oikea konteksti. Kanasen (2013, 93) mukaan teemahaastattelussa tarkoituksena on löytää uusia asioita ja kysymyksiä, samalla kun ilmiöstä ja siihen liittyvistä tekijöistä keskustellaan. Syvähaastattelussa haastattelukertoja on useampia ja siten saadaan syvällisempää tietoa asiasta. Tuomen & Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelu avoimuudessaan lähenee syvähaastattelua. Tutkimuksessani haastattelu herätti uusia keskusteluaihteita ja eteni osittain syvähaastattelun tavoin.

Täydensin henkilökohtaisia kirjoitelmia ja teemahaastatteluita lisäkysymyksillä, jotka toimitin informanteille sähköpostitse. Nämä esitetyt lisäkysymykset syvensivät aiheeseen liittyviä teemoja. Sain vastaukset lisäkysymyksiin kaikilta informanteilta.

## **6.4 Aineiston analyysi**

Tutkimusprosessi eteni kerätyn aineiston tulkitsemiseen ja analysointiin. Puusan (2011, 11) mukaan aineiston analyysillä pyritään luomaan kerätyistä aineistosta kokonaisuus, jota voidaan tulkita ja tehdä siitä johtopäätöksiä. Analyysi sisältää sekä analysoinnin että synteetin tekemisen. Analyysivaiheessa aineistoa käsitellään osissa, kun taas synteetin avulla pyritään kokonaisuuteen.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi etenee siten, että ensin tulee päättää, mikä kerätyssä aineistossa kiinnostaa. Päätöstä määrittää tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä. Aineistosta etsitään kaikki tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän kannalta tärkeä ja muu on maltettava jättää pois.

Analysoin aineiston sisällönanalyysin avulla. Pattonin (2002, 453) mukaan sisällönanalyysi sopii tapaustutkimuksen analyysitavaksi. Puusan (2011, 120) mukaan ensivaikutelma syntyy jo siinä vaiheessa, kun aineistoa kerätään ja puretaan. Litteroin haastattelut sanatarkasti käyttäen fonttikokoa 12 ja riviväliä 1,15. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 32 sivua. Litteroidun tekstin lisäksi aineistoa kertyi henkilökohtaisista kirjoitelmista ja lisäkysymyksistä. Luin litteroitua tekstiä useamman kerran ja lähdin hahmottelemaan analyysin rakennetta. Tein tässä vaiheessa myös muistiinpanoja. Puusan (2011, 120) mukaan tässä vaiheessa tehdyt havainnot auttavat muodostamaan alustavaa kuvaa tutkimuksesta.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 95–97) mukaan teoriasidonnaisessa eli teoriaohjaavassa tutkimuksessa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa analyysia. Tutkimuksessa yhdistetään aineistolähteisyyttä ja jo valmiita teoreettisia malleja. Teoriaohjaavassa analyysissa teoreettiset käsitteet luodaan ilmiöstä jo tiedettynä. Tutkimukseni analyysi noudattaa teoriaohjaavaa, abduktiivista analyysia. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla tutkin uudenlaista, vähän tutkittua työyhteisön kehittämismenetelmää ja siten lähdin liikkeelle aineistosta. Menetelmän teemoittelun pohjalta tarkastelen toista tutkimuskysymystä. Teorianä ovat Fonsénin (2014) pedagogisen johtajuuden ulottuvuudet.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta pelkistetään alkuperäisilmaukset. Alkuperäisilmauksia määrittävät alun perin tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevat asiat. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi. Muodostuvat kategoriat nimetään niiden sisältöä kuvaavaksi. Tätä seuraa samansisältöisten kategorioiden yhdistäminen toisiinsa eli yläkategorioiden muodostaminen. Lopulta yläkategoriat yhdistetään ja näistä muodostetaan vielä yhteinen kategoria. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.)

Lähdin muodostamaan sisällönanalyysia siten, että teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Pattonin (2002, 447–448) mukaan tapaustutkimuksen analyysissa tulee edetä siten, että pienemmistä

yksiköistä edetään laajempiin yksikköihin. Analyysissa hain aineistosta alkuperäisiä ilmauksia. Aineistona käytin kirjoitelmia, haastatteluita ja lisäkysymyksi- en vastauksia. Alkuperäisistä ilmauksista muodostin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyistä ilmauksista muodostin alaluokat teemoittelun avulla. Alaluokat muodostuivat Deep Talk -menetelmän vaiheista ja avaimista teemahaastattelun mukaisesti.

Näistä alaluokista ja teorian pohjalta muodostin analyysin yläluokat. Teoriana toimivat Fonsénin (2014) väitöskirjassa esiintyneet pedagogisen johtajuuden ulottuvuudet. Tulkitsin syntyneitä teemoja peilaten niitä pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksiin ja pedagogisen johtajuuden voimavaroihin (Fonsén 2014) sekä organisaatioteoriaan (Schein 1987). Esimerkki analyysistä on kuvattu liitteessä 4. Kokonaisanalyysi on kuvattu liitteessä 5.

## **6.5 Luotettavuus ja eettiset ratkaisut**

Luotettavuustarkastelussa arvioidaan tutkimusprosessin eri vaiheessa tehtyjen valintojen ja niiden toteutusten hyvyttä. Laadukkuuden eli luottavuuden lähtökohtana on riittävän tarkka dokumentaatio. Tutkimusprosessin vaiheet tulee kirjata ylös ja perustella. (Kananen 2013, 116.) Dokumentaatio koskee tutkimusvaiheiden lisäksi lähtökohtatilanteen ja tulosten sekä menetelmien yksityiskohtaista kuvaamista ja kirjaamista. Tapaustutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun sopii laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristö. Kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistavuus (Guba ja Lincoln 1981, Tauriaisen 2000, 113 mukaan).

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. Tutkimusasetelma ja tutkimuskohteen tarkka kuvaus ja erityisesti tapaustutkimuksessa tarkka lähtökohtakuvaus ovat tärkeitä. (Kananen 2013, 120–121.) Tauriaisen (2000, 115) mukaan tutkijan tulee kuvata tarkasti tutkimuksensa informantit, toimintaympäristö ja tiedonhankintamenetelmät. Kuvasin mahdollisimman tarkasti tutkimuskohdetta, informantteja ja sitä toimin-

taympäristöä, missä he toimivat. Toin teoriaosuudessa esille Deep Talk -menetelmän taustan ja siihen liittyvät vaiheet. Kerroin tutkimuksen etenemisestä ja aineistonkeruumenetelmistä metodiluvussa.

Vahvistuvuutta käytetään kriteerinä tutkimuksessa. Se tarkoittaa tutkimuskohteesta ja datasta tehtyjen tulkintojen vahvistamista todellisuuden mukaisesti. Tulkintojen vahvistamiseksi on tuotava esille omat lähtökohdat ja tulkintaan vaikuttavat tekijät. Analyysin periaatteet ja menettelyt tulee myös raportoida mahdollisimman tarkasti. (Tauriainen 2000, 117.) Pyrin kuvailemaan analyysia ja sen kulkua tarkasti. Kuvasin analyysia sekä tekstissä että liitteissä.

Tutkijan tehtäviin kuuluu varmistaa tutkittavien suoja eli huolehtia tutkimustietojen luottamuksellisuudesta ja osallistujien anonymiteetistä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 131.) Huomioin tämän aineiston kanssa käyttäen peitenimiä niin yksikköjen kuin varhaiskasvatusyksikön johtajien kohdalla. Osallistujien tulee tietää myös tutkimuksen tavoitteet, käytetyt menetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkittavien suojaan kuuluu myös vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen. Tutkimustiedot ovat luottamuksellisia ja niitä tulee käyttää vain luvattuun tarkoitukseen. Huomioin tutkittavien suojan käyttämällä aineistoa vain tutkimukseeni ja kertomalla heille tutkimuksen tavoitteista. Pyysin myös kaikilta osallistujilta suostumuksen tutkimukseen.



## 7 TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Deep Talk -menetelmä tukee pedagogista johtajuutta. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia pedagogisen johtajuuden teemoja Deep Talk -menetelmään liittyvät keskustelut toivat esille varhaiskasvatustyöyksikön johtajien mukaan. Tulokset esitetään tutkimuskysymyksittäin. Tuloksissa esitetään lainauksia kirjoitelmista, haastatteluista ja lisäkysymyksistä.

### 7.1 Deep Talk -menetelmä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden tukena

Seuraavissa alaluvuissa selvitetään, miten Deep Talk -menetelmä tukee pedagogista johtajuutta sen keskeisten vaiheiden ja avaimien kautta.

#### 7.1.1 Kerronnan vaikutus

Varhaiskasvatustyöyksikön johtajat toivat esille, että Deep Talk -menetelmän vaiheista ensimmäinen, *kerronta*, avasi erilaisia keskusteluaiheita. Kertomukset auttoivat nostamaan esille asioita, joita oli tarpeen käsitellä työyhteisössä. Kertomuksissa koettiin olevan sellaisia elementtejä kuten kestävyys, kantavuus ja kerroksellisuus. Kerronnan elementtien ajateltiin tuovan esille työyhteisölle ajankohtaiset asiat.

...kertomuksia jotka on elänyt tähän päivään asti ja niissä on pakko olla jotain sellaista kestävästä ja kantavaa ja kerroksellisuutta minkä takia ne kestää, mikä tahansa tarina ei todellakaan säily sellaisenaan aikoja et se takiahan näitä on valittu todella vanhat jotka eri kulttuureissa ja eri maanosissa ympäri maailmaa samoissa samanlaisina kertomuksina kerrotaan aina uudelleen vuosisatojenkin jälkeen aina samalla tavalla ja ne aina ne kiehtoo ihmisiä ja jokainen ihminen, jokainen sukupolvi aina löytää niistä ne asiat jotka omaan elämään jollain tapaa kytkeytyy. (H1)

Varhaiskasvatustyöyksikön johtajien vastauksissa näkyivät kerrontavaiheen mahdollisuudet keskustella asioista, joita ei normaalisti otettu puheeksi tai asioista, joita oli vaikea sanoittaa.

...nehän (arvot) on ne just jotka pysyy yhteisinä niin kauan kun me ihmiset inhimillisesti yritetään tätä elämää elää ja toimia siis ne arvothan on se jotka sieltä kulkee mukana joten kyl se niitten kautta jotenkin jotenkin löytyy se, se joka avaa sen kanavan mikä se sit onkaan että se se täytyy olla joka sieltä apuna tulee mut välttämättä niistä ei arvoista ei niillä nimillä puhuta. (H1)

Yhteenvetona kerrontavaiheen koettiin olevan avainasemassa työyhteisölle merkityksellisten asioiden käsittelyssä. Kertomuksen sisältö avasi ”kanavan”, mitä kautta päästiin yhteisöleikkiin.

### 7.1.2 Yhteisöleikin vaikutus

Valkosen (2014, 15, 19) mukaan kertomusten ohjaamana ja vahvistamana uskaljetaan ottaa esille vaikeita asioita ja keskustella niistä kaikkia kuunnellen. Yhteisöleikin käsitteellinen tila tarjoaa mahdollisuuden kehittää yhteisöä. Deep Talkissa ajatellaan, että kertomusten kautta tullut sisäinen vahvuus ja voima ovat käytössä voimakkaasti yhteisöleikissä. (Valkonen 2014, 15, 19.) Varhaiskasvatusyksikön johtajat kokivat, että Deep Talk -menetelmän yhteisöleikki mahdollisti asioiden työstämisen työyhteisön kesken. Yhteisöleikissä kertomus tuodaan uudestaan työyhteisöön ja työyhteisön asiaa koskevaksi. Työyhteisön jäsenet saavat mahdollisuuden puheenvuoroon ja ajatusten ilmaisemiseen liittyen käsiteltävään asiaan.

Se on se vanha ikiaikainen kertomus niin että kaikki vaan kuuntelee. Ja sit kun fyysisesti siirrytään siitä tilanteesta pois niin silloin tavallaan siirrytään 2000 vuotta ajassa eteenpäin ja se tehdään muutamalla askeleella käytännössä ja kertomus tehdään uudelleen mutta tuotuna tähän päivään ja just siinä tilanteessa sitten siihen nousee ne aiheet ne mitä ne, se vanha kertomus on tuonut ihmiselle mieleen mitä assosiaatioita niinku tähän työyhteisöön ja tähän päivään, mitä täällä yhdessä tehdään tähän meidän perustehtävään, meidän keskinäisiin suhteisiin, mitä se sit ikinä onkaan mitä se on tuonut mieleen ja mitä ihmiselle tulee mieleen niin ihmiset saa tuoda ne eli silloin tulee väst puheenvuorot. Silloin ne puheenvuorot, ne ei todellakaan, niinku kukaan ei todellakaan ala puhua siitä tavallaan siitä kertomuksesta sinänsä tai siitä 2000 vuoden takaisista asioista vaan oikeesti ihmiset löytää tosi nopeesti sen näkökulman tästä meidän arjesta. (H1)

Varhaiskasvatusyksikön johtaja koki yhteisöleikin arvokeskusteluna, joka mahdollisti luottamuksen syntymisen uusien kollegoiden kesken.

Mut ehkä se oli itsessään sellaista arvokeskustelua se leikki että kun se oli kun me jonkin verran tunnettiin mut jonkin verran vieraita toisillemme niin ehkä siellä tavallaan niitä arvoja ehkä sen leikinkin kautta käsiteltiin. Että mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Et tota en osaa sanoa suoraan tämä arvo tai tämä mut jotenkin mä uskon, että sieltä tulee ne arvot näkyviin. Ja ehkä se on se luottamus on se suurin arvo mikä sieltä löytyy että luotetaan toisimme. (H3)

Yhteenvetona yhteisöleikki oli vaiheista se, jossa asia tehtiin näkyväksi työyhteisön kesken. Siten juuri yhteisöleikki korostui varhaiskasvatussyksikön johtajien vastauksissa. Hedelmällistä keskustelua oli kuitenkin edeltänyt eteistyöskentely, kerronta ja ihmettely. Deep Talk -hetki päätettiin aina juhlaan. Varhaiskasvatussyksikön johtajat kuitenkin korostivat koko prosessia. Vaiheiden ja avaimien vaikutusta kuvataan seuraavassa alaluvussa.

### 7.1.3 Deep Talk -menetelmä prosessina

Menetelmä kokonaisuutena, eri vaiheet ja avaimet vaikuttivat siihen, että sen koettiin vaikuttavan positiivisesti työyhteisöön.

... jos mikä tahansa noista (vaiheista) puuttuu niin sillo se niinku se siitä ei tuu sitä kokonaisuutta ja tota tavallaan niinku se levollisuus minkä kanssa tästä aina lähtee pois, tästä tilanteesta, niin se perustuu siihen että se on se koko prosessi. Se ei synny muuten. (H1)

...se että ne (vaiheet) on siinä joka kerta samassa järjestyksessä niin se struktuuri tavallaan se helpottaa kaikkia osallistujia. (H1)

Valkonen (2014, 15–17) kertoo, että Deep Talkissa ihmisen kokemus oman elämänsä hallinnasta vahvistuu ja toisaalta kyky ottaa vastaan elämä sellaisena kuin se tulee. Ihmiskunnan eettisyys, moraaliarvot ja ihmisarvo lisääntyvät niin yksilön kuin ryhmän kohdalla. Kokiessaan sisällään jotain arvokasta, yksilö voi siirtää tämän yhteisönsä palvelukseen. Ryhmän yhteinen kokemus samoista sisäisistä arvoista vahvistuu. (Valkonen 2014, 15–18.)

Deep Talk -menetelmän eri vaiheisiin kuuluvat tietyt avaimet. Avaimista ”nyt minä mietin”, ”onko tämä riittävän hyvä?” ja ”juhla” eivät näkyneet suoraan vastauksissa. Kuitenkin yksilötyöskentely ja itsenäinen pohdinta koettiin avaan mahdollisuuden yhteisten asioiden käsittelyyn. Sitä vastoin avainta ”näin on riittävän hyvä” kuvattiin merkitykselliseksi. Varhaiskasvatussyksikön johtajat kokivat, että menetelmän avaimista edellä mainittu auttoi pääsemään käsiteltävässä asiassa yhteisymmärrykseen ja sitä kautta yhteiseen lopputulokseen.

Yhteisten arvojen prosessointi vaiheiden ja avainten avulla eli menetelmä prosessina mahdollisti arvokeskustelun. Prosessi kokonaisuutena teki näkyväksi yhteisön yhteisiä arvoja.

...riittävän hyvä niin sehän on kompromissi. Että silloin kun ensin siihen tuodaan niitä yksilön ajatuksia siis kukin niitä omiansa ja muut tavallaan kytkee omat ajatuksensa siihen ja sit sitä yhdes keskustellaan ja käsitellään niin se riittävän hyvä on lopputulos siitä keskustelusta joillonka puhutaan yhteisön yhteisestä lopputuloksesta. Et site se on yhteisen yhteinen ja niinku siihen se aina päättyy että ollaan siinä yhteisön yhteisissä arvoissa, semmosissa jotka me voidaan kaikki yhdes allekirjoittaa. (H1)

Deep Talk -menetelmässä syntyneet keskustelut koskettivat pedagogisen johtajuuden teemoja, joita käsitellään seuraavassa luvussa.

## **7.2 Pedagogisen johtajuuden teemat Deep Talk -menetelmän keskusteluissa**

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan Deep Talk -menetelmässä esiintyneitä pedagogisen johtajuuden teemoja. Arvot näkyivät kaikkien teemojen taustalla, organisaatiokulttuuri- ja johtajan ammattillisuus -teemat yhdistyivät toisiinsa sekä substanssin hallinnan ja kontekstin teemat toisiinsa.

### **7.2.1 Keskustelua arvoista**

Deep Talk -menetelmä nosti esille työyhteisölle merkityksellisiä asioita. Osa johtajista koki, että sen avulla käsiteltiin *arvoja ja asenteita*. Deep Talk -menetelmä nosti esille näistä erityisesti luottamuksen sekä arvona että osittain myös tunteena.

No se on varmaan just sitä että kun ne kun ne tarinathan on tavallaan semmosesta että tavallaan niissä on semmosta oikean ja väärän ja moraalilin ja etiikan ja ihmisten tunteitten ja ja elämän ja kaikkien semmosta luottamusta ja turvallisuutta ja siitä mennään kaikkiin sellaisiin siitä mennään arvoihin josta me nykypäivänäkin puhutaan niin ne arvothan sinänsä on just nimenomaan niitä jotka ei vuosituhansien kuluessa voikaan kauheesti muuttuu. (H1)

Kyllä se nostaa sellaisen luottamuksen, vastuullisuuden, rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden, luottamuksen nostaisin korkeimmalle... (H4)

Arvojen ja tunteiden nimeämisen lisäksi vastauksissa kerrottiin Deep Talk -menetelmän mahdollistaneen sekä arvojen avaamisen että niistä keskustelun.

Deep Talk -menetelmä herätti myös ajattelemaan arvojen tärkeyttä ja niiden merkitystä työyhteisölle.

Nosti esille arvojen tärkeyden ja niistä keskustelun sekä niiden avaamisen. (H4)

Arvojen ja niiden käsittelyn merkitys korostuivat myös koskien organisaatiokulttuuria ja johtajan ammattillisuutta, joita kuvataan seuraavassa alaluvussa.

### **7.2.2 Keskustelua organisaatiokulttuurin ja johtajan ammatillisuuden teemoista**

Tutkimustuloksissa organisaatiokulttuuri ja johtajan ammatillisuus kietoutuivat osittain yhteen. Varhaiskasvatyksen johtajista kaksi oli osallistunut Deep Talk -menetelmään yhdessä työyhteisön kanssa, yksi johtaja yhdessä muiden johtajien eli kollegoidensa kanssa ja yksi johtajista sekä työyhteisön että johtajien ja esimiehensä kanssa. Deep Talk -menetelmä mahdollistaa siis organisaatiokulttuurin tarkastelun myös eri tasoilla.

Fonsénin (2014, 154) mukaan organisaatiokulttuurin alueella haasteena ovat pedagogisen keskustelun rakenteiden luominen ja keskustelun ylläpitäminen, johtajuuden jakaminen ja osallistaminen. Deep Talk -menetelmän koettiin vaikuttavan työyhteisön *vuorovaikutukseen*, joka on organisaatiokulttuurin olennainen osatekijä. Luottamus näkyi tutkimustuloksissa aiemmin arvona ja tunteena. Luottamus näkyi vastauksissa myös organisaatiokulttuurin ominaisuutena liittyen työyhteisöön.

...se luottamus mikä siinä syntyy niin se on säilynyt ihan tähän päivään asti...sieltä syntyy sellainen luottamuksellinen ryhmä joka tietää että näitä tyypeiltä saa aina sen avun ja niitten kautta voi sitä omaa tämän hetkistä tilannetta peilata et mä koen tän ihan hirmu hyvänä. (H3)

Deep Talk -menetelmän koettiin antavan mahdollisuuden käsitellä yhteisiä asioita, ilmaista henkilökohtaisia mielipiteitä ja ajatuksia. Sen avulla henkilöstölle tuli osallistumisen mahdollisuus.

Kyllä meillä lähti niissä kun oli tuore työyhteisö niin lähdettiin pohtimaan ja etsimään niitä rakenteita ja niitä työyhteisön peruspilareja mistä muo-

dostuu hyvä työyhteisö ja mikä meillä on hyvin ja mitkä on sellaiset voimavarat meillä. (H4)

...siinähan luodaan mahdollisuus ihmiselle siihen yhteiseen keskusteluun ja jokainen saa sellaisen henkilökohtaisen mielipiteen ja ajatuksen tuoda esille. Kyllähän se tietyllä tavalla sellaista rohkeutta antaa ihmiselle ja onhan se tilaisuus henkilöstölle osallistua ja käydä yhdessä sitä pedagogistakin keskustelua sen kautta. (H4)

...meillä se on yksi menetelmä jolla lisätään yhteisöllisyyttä. (H4)

Osa johtajista koki, että Deep Talk -menetelmä sopii ennaltaehkäisevään toimintaan ja joidenkin haastavien asioiden esille ottamiseen.

...Että pystyy nostaa tiettyjä asioita keskusteluun ja pystyy keskusteluttaa niitä semmösessa turvallisessa ympäristössä ettei kenellekään tule paha mieli eikä kenenkään tarvi lähteä sieltä pahal mielel pois että on tavallaan lytätty. Koska se symboliikka antaa ymmärtää jotain muuta mitä oikeasti tehdään että niitten kautta on paljon helpompi lähestyä varmaan kipeitä aiheita että jotenkin niiden symboleiden kautta keskustelua. (H3)

Sen avulla syntyneet keskustelut, niiden kautta mutkaton pureutuminen teemoihin ja erityisesti se, että prosessissa ei syntynyt mielipahaa/syyllistymistä/loukkaantumista, vaan asioita oli mahdollista pitää mielikuvien avulla juuri sellaisella tasolla, johon yhteisö oli valmis ja johon sietokykyä oli riittävästi... Minuun teki suuren vaikutuksen juuri se, että näin ja kuulin ja koin itsekin, miten vaivattomasti hankalistakin asioista saatiin keskustelu syntymään. (H1)

Osa johtajista totesi, ettei Deep Talk -menetelmä välttämättä sovellu yhteisössä pitkään esiintyneisiin haasteisiin tai sitä tulisi siinä tapauksessa toteuttaa pidemmän jakson ajan, jotta se olisi riittävä. Johtajalta tarvitaankin osaamista nimenomaan henkilöstöjohtamisen alueella löytää oikea lähestymiskulma ja menetelmä työyhteisön haastaviin asioihin ja niiden purkamiseen.

Fonsénin (2014, 154) mukaan johtajan ammatillisuus sisältää johtamistaidot, johtajuusroolin ja -tyylin. Tutkimusaineistosta ilmeni, että Deep Talk -menetelmä tarkasteli varhaiskasvatyksen johtajuutta ja johtamistaitoja. Johtajan mukanaolo ilmeni tärkeänä tekijänä ja mahdollisti työyhteisön asioiden käsittelyn, johtamisen yhtenä osa-alueena. Deep Talk -menetelmässä johtajalle tulee mahdollisuus tarkastella omaa johtamistaan ja johtamistapaa.

...käsiteltiin esimies-alaisuhteita, johtajuutta ja johtamista. ...ehkä kaikki ne jossain määrin kaikki ne asiat mihin siin tartuttiin niin jollain tavalla ne liitty siihen työpaikan toimintaan ja meidän asioitten, siis meidän työn tekemiseen ja perustehtävään just sillä akselilla miten työyhteisö toimii, miten sitä johdetaan ja mikä siinä kulloosessakin asiassa on se päiväkodin johtajan paikka ja asema ja tarve ja tarkoitus. Kyllä se joka kerta jotenkin siihen nousi mukaan. (H1)

...ensiksi sellasen symboliikan kautta uskalletaan tarttua niinku semmoseen aiheeseen joka on pikkuse kipee, symboleilla on helppo puhua, on helpompi puhua elefantista kun päiväkodinjohtajasta nimellä... ja siit huolimatta niin et asian voi ymmärtää ja oivaltaa ja jokainen voi sen vastaanottaa sit jos sen haluaa muuttaa tai määritellä omalla nimellä niin se on mahdollista tehdä. (H1)

Johtajan ammatillisuuteen ja organisaatiokulttuuriin liittyvät teemat kietoutuivat osittain yhteen. Tärkeänä nähtiin se, että johtaja ja henkilöstö voivat toimia Deep Talk -menetelmässä tasavertaisina ja tämän nähtiin edistävän työyhteisön keskustelukulttuuria.

...ihan selkeesti tämä jos ajattelee työyhteisön keskustelukulttuurin kehittämistä, niin tämmösenä ulkopuolisen vetäjän vetäjänä tää Deep Talk prosessi siis ainakin niin että esimies ja alaiset osallistuu siihen prosessiin tavallaan rinnakkain ja niinku tasa-arvoisina niin ainakin tämmösenä keskustelukulttuurin kehittäjänä. (H1)

Pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksista johtajan ammatillisuusosioon kuuluu työhyvinvoinnista huolehtiminen. Tehtävänä on myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen ja hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen. (Fonsén 2014, 122, 154.) Kaikki varhaiskasvatusyksikön johtajat kokivat Deep Talkin vaikuttaneen *työhyvinvointiin* voimauttavana tekijänä.

Kuitenkin ne kaikki kertomukset liitty siihen omien asioiden käsittelyyn ja niitten kautta leikkimiseen kun ne kerta kaikkiaan nostettiin tai haudattiin tai mitä niille kaikkia tehtiin niille asioille mut että ne se oli jollain tapaa voimauttava... (H3)

...kokonaisvaltainen hyvinvointi, jota mielestäni deep talk tuokiot tuolloin edistivät, edistävät myös johtamista. (H3)

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajan ammatillisuuden ja organisaatiokulttuurin teemat esiintyivät osittain yhdessä. Deep Talk -menetelmästä seuraavan työhyvinvoinnin koettiin vaikuttavan positiivisesti johtamiseen.

### **7.2.3 Keskustelua kontekstin ja substanssin hallinnan teemoista**

Fonsénin (2014, 154) mukaan kontekstiulottuvuus sisältää organisaation rakenteisiin ja perustehtävän määrittelyyn sisältyviä asioita. Osittain nämä teemat sisälsivät työhyvinvointiin liittyviä teemoja, sillä Deep Talkin avulla määriteltiin työyhteisön vahvuuksia. Esille nousi osaamisen ja henkilöstön ammatitaidon merkitys.

No se oli niinku siinä kohtaa kun se kertomus oli käyty läpi ja sit kun sitä alettiin miettimään tavallaan niinku sitä kertomuksen kautta että mikä on niitä vahvuuksia siellä niin sieltä nousi näitä asioita ja ne oli oikeastaan tämmösiä rakenteellisia asioita mutta myöskin se semmonen ammattitaitoinen henkilöstö että on pätevä henkilöstö että siinä kohdissa että tota että se oli myöskin asia joka nousi siellä. (H4)

Tutkimuksessani tuli esille, että aikapula koettiin haasteena pedagogiselle johtajuudelle. Osa johtajista koki, että useiden yksikköjen johtaminen aiheutti sen, ettei heiltä löytynyt enää aikaa pedagogiselle keskustelulle. Deep Talk -menetelmän kautta syntyi keskustelua sekä rakenteista että perustehtävästä.

Meillä nousi semmoset selkeät rakenteet et eli selkeä eli perustehtävä on ihmisillä selkeä. Meillä on toimivat palaverikäytännöt. Meillä on niinku semmoset toimivat työajat jotka palvelee sitä lapsiryhmää ja toimivat koulutuskäytännöt ja semmonen talon sisällä on saatu arki sillä lailla että se mahdollistaa pienryhmätyöskentelyn ja semmosen suunnitelmallisen toiminnan. (H4)

Substanssin hallinta ulottuvuutena sisältää perustehtävän hallinnan ja kehittämisen sekä pedagogisen keskustelun herättämisen ja ylläpitämisen. (Fonsén 2014, 154.) Tutkimuksessani osa johtajista korosti pedagogisessa johtajuudessa ajan varaamista pedagogiselle keskustelulle ja he kokivat, että Deep Talk toimii menetelmänä tähän.

Mun mielestä se on nimenomaan tuota pedagogisen keskustelun ylläpitämistä. Koska siellähän on ja kun mä uskon että Deep Talkista kun lähtee näitä tarinoita miettimään niin ja katsomaan niitä tarinoita ja ottamaan tietynlaisia tarinoita tiettyä aikana kun tietää että tästä täytyy puhua niin varmaan niiden tarinoiden kautta pystyisi nostamaan tiettyjä asioita keskusteluun. (H3)

...se on yksi menetelmä jolla voidaan tietyllä tavalla ei ehkä arvioida mutta voidaan käydä sitä keskustelua, tietyllä tavalla ehkä arvioidakin sitä että niitä asioita mikä siellä työyhteisössä on se tilanne että tota se on tavallaan työväline. (H4)

Yhteenvedona vastauksissa korostui, että Deep Talk voi toimia pedagogisen keskustelun menetelmänä. Sen avulla voidaan ottaa käsittelyyn pedagogiikkaan liittyviä asioita ja myös mahdollisesti arvioida niitä.

### 7.3 Yhteenvedo tuloksista

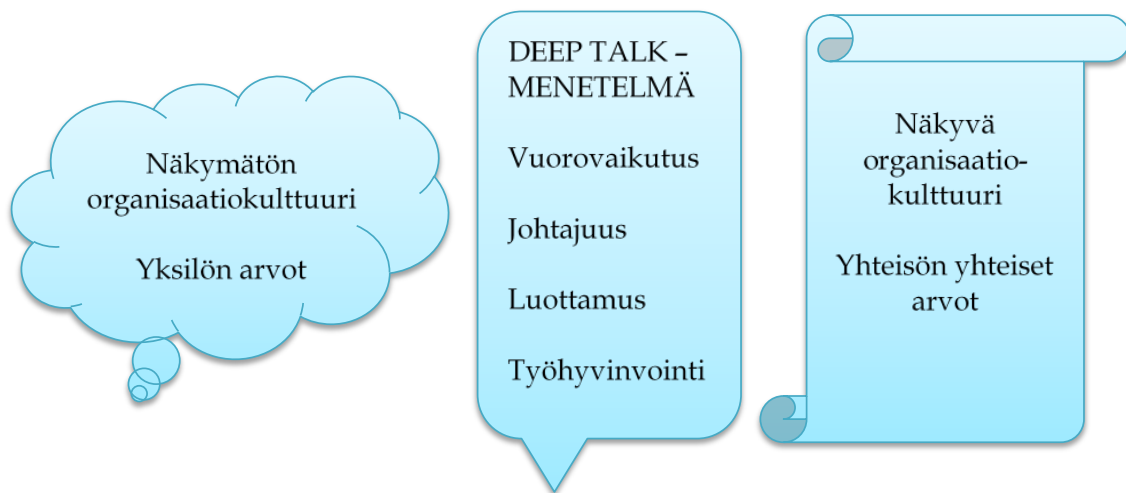
Tulosten perusteella Deep Talk -menetelmän vaiheista *kerronta* ja *yhteisöleikki* tukivat pedagogista johtajuutta. Deep Talk -menetelmän *avaimet* ja *vaiheet* prosessina mahdollistivat keskustelun eri teemoista. Työyhteisössä käydyissä kes-



kusteluissa varhaiskasvatustyöyksikön johtajien mielestä pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksista nousivat esille arvot, johtajan ammatillisuus ja organisaatiokulttuuri sekä konteksti ja substanssin hallinta. Tutkimuksessani osa pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksista yhdistyi. Fonsén toteaaakin, ettei näiden välillä ole selkeitä eroja. Tutkimuksessani korostuivat erityisesti johtajan ammatillisuuteen ja organisaatiokulttuurin alueelle liittyvät teemat.

Deep Talk -menetelmä synnytti keskustelua työyhteisöön liittyvistä asioista. Tutkimuksesta on luettavissa samankaltaisia tuloksia, mitä aiemmat tutkimukset kertovat: *arvot ovat toiminnan perusta*. Tutkimustuloksissa näkyi myös, että *arvojen tulee olla yhteisesti jaettuja*. Varhaiskasvatustyöyksikön johtajat kokivat, että johtajien ja henkilöstön yhteinen kokoontuminen ja yhdessä käyty keskustelu mahdollistivat luottamuksellisen vuorovaikutuksen synnyn. Deep Talkissa liikuttiin organisaatiokulttuurin teemoissa, mutta yhteisen keskustelun myötä johtajan tuli myös tarkastella omaa asemaansa ja sen myötä johtamistapaansa.

Kuviossa 3 kuvataan tutkimuksessani keskeisiksi nousseet tekijät ja näiden vaikutus toisiinsa.



KUVIO 3. Näkymätön organisaatiokulttuuri näkyväksi Deep Talk -menetelmän tuella varhaiskasvatustyöyksikön johtajan pedagogisessa johtajuudessa

Deep Talk -menetelmän avulla näkymätön organisaatiokulttuuri arvoineen ja asenteineen muuttui näkyväksi organisaatiokulttuuriksi. Yksilöiden arvot ja asenteet voidaan prosessoida yhteisön yhteisiksi arvoiksi. Deep Talk -menetelmällä voidaan tukea erityisesti *luottamuksellisen vuorovaikutuksen luomista arvolähtökohtaisen keskustelun kautta*.

Tutkimukseni kertoo yhteisten arvojen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen merkityksestä pedagogisessa johtajuudessa. Deep Talk -menetelmä kosketti myös työyhteisön työhyvinvointia. Toimivalle ja hyvinvoivalle työyhteisölle edellytyksenä on henkilöstöjohtamisen taidot omaava johtaja. Deep Talk -menetelmä mahdollistaa myös johtajuuden tarkastelun.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Deep Talk -menetelmää ja sen mahdollisuuksia tukea pedagogista johtajuutta. Tutkimustulosten perusteella Deep Talk -menetelmän avulla voidaan käydä keskustelua pedagogisen johtajuuden eri ulottuvuuksista. Tutkimustuloksissa ei voitu selvästi jakaa pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksia erillisiksi. Kuten myös Fonsénin tutkimuksessa, tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, että arvot toimivat eri ulottuvuuksien taustalla.

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Työyhteisön kehittämismenetelmänä Deep Talk -menetelmä tukee pedagogista johtajuutta erityisesti arvoja ja organisaatiokulttuuria kuvaavassa ulottuvuudessa. Näkymätön ja näkyvä organisaatiokulttuuri ja sen tekijät ovat osa varhaiskasvatusyksikön johtajan työtä. Tutkimus tuo esille näkymättömän organisaatiokulttuurin näkyväksi tekemisen merkityksen. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 18) mukaan arvot, asenteet, ja normit ovat osa piilevää organisaatiokulttuuria, jonka merkityksen esimiehen tulisi tiedostaa. Deep Talk -menetelmässä käydään keskustelua piilevästä osasta ja nostetaan näitä tekijöitä näkyvään osaan.

Johtajuutta ymmärretään syvemmälle rakentuneiden arvojen kautta. Moraalinen yhteisö tuottaa johtajuuspääomaa, joka on jaettuja arvoja, ihanteita ja sitoumuksia. Yhdessä tuotettu johtajuuspääoma siten lisääntyy, jakaantuu ja voimaannuttaa yhteisön sekä lisää heidän vastuunkantokykyään. (Sergiovanni 1992; 1998, Fonsénin 2014, 38 mukaan). Aaltosen ym. (2003, 184) mukaan arvojohtamisessa korostuu juuri yhteiset arvot ja johtajan tehtävä on sitouttaa organisaatio yhteisiin arvoihin. Tutkimuksessani korostuivat yhteisön yhteiset arvot. Siten arvot ja arvojohtaminen kytkeytyvät kiinteästi pedagogiseen johtajuuteen.

Tutkimustuloksissa esille nousseet teemat: *arvot, vuorovaikutus, johtajuus, luottamus ja työhyvinvointi* korostavat *henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen taitojen merkitystä*. Halttunen (2009, 135) tuo väitöskirjassaan esille, että varhaiskasvatustyöyksikön johtajalla on omia tehtäviä ja erityisyyttä koskien juuri ilmapiirin, hyvinvoinnin ja jaksamista tukevan toiminnan ylläpitämistä. Siten pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksista organisaatiokulttuuri ja siihen liittyvä henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä varhaiskasvatustyöyksikön johtajan ominaistehtävänä.

Fonsén (2014, 170) esittää väitöskirjassaan, että henkilöstöjohtamisen taidot toimivat pedagogisen johtajuuden voimavarana organisaatiokulttuurin ja johtajan ammattillisuuden ulottuvuuksissa. Johtajan ammattillisuus käsittää johtamistaidot, johtajuusroolin ja -tyylin. Eskelinen (2015, 12) kertoo, että keinoina johtajan ammattillisen kehittymiseen ovat lisäkoulutus, uuden tiedon hankkiminen, työnohjaus, palautteen saaminen alaisilta ja itsereflektio. Osallistuessaan Deep Talk -menetelmään johtaja pääsee tarkastelmaan omaa johtajuuttaan. Deep Talk -menetelmä työnohjaajan toteuttamana voi tukea sekä johtajan ammattillisuutta että organisaatiokulttuuria.

Fonsénin (2014, 169) mukaan henkilöstöjohtamisen taidoilla tarkoitetaan sitä, että johtaja pystyy saavuttamaan henkilöstön luottamuksen. Tutkimuksessani luottamus nousi keskeisimmäksi kaiken toiminnan taustalla. Deep Talk -menetelmä eri vaiheineen ja avaimineen tuki keskustelua arvoista ja toimi luottamuksellisen vuorovaikutuksen taustalla. Luottamuksen syntyminen siten tukee johtajuutta.

## **8.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimus**

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että arvot ovat merkityksellisessä asemassa varhaiskasvatuksessa, koska niiden vaikutus ulottuu kaikkeen toimintaan. Näkymättömän organisaatiokulttuurin näkyväksi tekeminen tulisikin

nähdä tärkeänä ja yhtenä voimavarana varhaiskasvatussyksikön johtajan henkilöstöjohtamisessa.

Vaikkakin varhaiskasvatuksen johtajuudessa on keskeistä lapsi ja lapsen tarpeet, on kyse aikuisten johtamisesta. Kappaleessa 2.3 kuvattu Fonsénin pedagogisen johtajuuden voimansiirtomalli on kuvaus siitä prosessista, mihin varhaiskasvatuksella pyritään. Tavoitteena tulisi olla hyvinvoiva oppiva lapsi. Kuten eri rattaat hyvin kuvastavat, tähän tarvitaan myös hyvinvoivia ja osaavia aikuisia, kasvattajia, jotka ovat keskeisessä asemassa lapsen arkipäivässä. Varhaiskasvatuksen johtaminen ominaispiirteineen on rinnastettavissa muiden alojen johtamiseen ja johtamistaitojen tulisi olla sen mukaisia. Voisikin puhua myös osaavista, arvot tiedostavista varhaiskasvatussyksikön johtajista, joilla on tiedot ja taidot johtaa työyhteisöään kohti varhaiskasvatuksen visiota.

Varhaiskasvatussyksikön johdossa toimivat usein lastentarhanopettajakoulutuksen saaneet johtajat. Lastentarhanopettajien koulutukseen ei välttämättä ole sisällynyt johtamisen opintoja. Varhaiskasvatussyksikön johtajan työnkuva on laajentunut yhden päiväkodin johtamisesta useiden päiväkotien ja eri hoitomuotojen johtamiseen. Yhä harvempi johtaja toimii lapsiryhmässä. Johtajalla on yhä johdattavanaan yhä enemmän alaisia. Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen taidot tulevat korostumaan. Fonsénin (2014, 155) tutkimuksessa tuli esille, että lisää tietoa ja työvälineitä kaivataan henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön sitouttamiseen, johtajuuden jakamiseen sekä pedagogiikan johtamiseen.

Tutkimukseni vahvistaa henkilöstöjohtamisen merkitystä varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa. Henkilöstöjohtaminen tulee nähdä osana varhaiskasvatuksen yksikön johtajan työnkuvaa ja siten johtamistaitoja tulee vahvistaa. Varhaiskasvatuksen johtamiskoulutusta ja täydennyskoulutusta tulisikin lisätä. Deep Talk -menetelmä on yksi mahdollinen menetelmä tukea varhaiskasvatussyksiköiden johtajien henkilöstöjohtamista. Varhaiskasvatussyksikön johtajan tulisi löytää asemansa ja paikkansa johtajana. Deep Talk -menetelmä haastaa johtajaa tarkastelemaan ja kehittämään omaa johtamistaan.

Tärkeäksi nousevat arvojen näkyväksi tekeminen ja niiden pohjalta tehtävä työ. Deep Talk -menetelmä haastaa johtajaa pohtimaan arvojen merkitystä omassa työssään työyhteisön johtajana ja koko työyhteisön kesken. Tietääkö henkilöstö, mitkä ovat yksikkömme arvot, ja ovatko nuo arvot yhteisiä? Toimimmeko arvojen mukaan? Kuvastaako johtamiseni näitä arvoja? Millainen on työyhteisömme ilmapiiri? Tiedätkö mitä työyhteisölle kuuluu ja miten henkilöstö voi?

Jatkotutkimusta olisi kiinnostava toteuttaa erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella ja selvittää, miten varhaiskasvatussyksikön johtajat kokevat osaamisensa ja voimavaransa. Olisi mielenkiintoista keskittyä erityisesti henkilöstöjohtamisen vahvistamiseen.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J., 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.
- Aubrey, C. 2011. *Leading and managing in the early years*. 2. painos. Thousand Oaks, California: Sage.
- Aubrey, C., Godfrey, R. & Harris, A. 2013. How do they manage? An investigation of early childhood leadership. *Educational Management Administration & Leadership* 41(1), 5–29.
- Berryman, J. W. 2013. *Godly Play - Suuri leikki*. Helsinki: Lasten keskus.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2004. *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan Petty.
- Eriksson, Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1) (luettu 30.1.2015)
- Eskelinen, M. 2015. *Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus Suomessa - laadullinen meta-analyysi*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Acta Universitatis Tamperensis : 1914. Tampere university press.
- Fonsén, E. 2010. *Pedagogista johtajuutta metsästävässä - Kehittämistoiminta osana laadunhallintaa*. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) *Suuntana laadukas varhaiskasvatus - Professori Eeva Hujalan matkassa*. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry., 127–139.
- Fonsén, E. 2009. *Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka*. Tampereen yliopisto. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro gradu -tutkielma.
- Halttunen, L. 2009. *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 375. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. (2012). Contextualizing distributed leadership within early childhood understandings reasearch evidence and future challenges. *Educational management & leadership* 41(1), 30–44.
- Heikka, J. & Waniganayake, 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.
- Heikkinen, H. L. T. 2010. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 143–159.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hujala, E. 2013. Contextually Defined Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*, 47–63.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*, 213–233.
- Hujala, E. & Fonsén, E. 2012. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 312–327.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2012. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 2. painos. Jyväskylä: PS- kustannus, 287–299.
- Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoidossa. *Lastentarha* 2008 (1). 32–35.
- Hujala, E., Puroila, A.-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu: Varhaiskasvatus 90.
- Häikiö, L. Niemenmaa, V. Valinnan paikat. 2007. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. 5., uudistettu painos. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.



- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Launonen, L. 2006. Arvot ja koulun johtaminen. Teoksessa A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen (toim.) *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa? Kokeimuksia oppilaitosjohtamisen hyöistä käytännöistä*. Opetushallitus. [http://www.oph.fi/download/47291\\_kuorma\\_kasvaa.pdf](http://www.oph.fi/download/47291_kuorma_kasvaa.pdf) (luettu 21.4.2015)
- Laine, M. Bamberg, J & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, P. Jokinen. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Leiter, M. & Maslach, C. 2000. Preventing burnout and building engagement. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Northouse, P. G. 2010. Leadership: theory and practice. 5th ed. Sage.
- Nummenmaa, A. R., Karila, K., Joensuu, M. & Rönholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nummenmaa, A-R. 2006. Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa K. Karila, M. Alasuutari, M. Hännikäinen, A-R. Nummenmaa & H. Rausku-Puttonen (toim.) *Kasvatusvuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 19–33.
- Nupponen, H. (2006). Framework for developing leadership skills in child care centres in Queensland, Australia. *Contemporary issues in early childhood*, 7(2), 146–161. <http://cie.sagepub.com/content/7/2/146.full.pdf+html> (luettu 3.5.2015).
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Peuhkari, T. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, P. Jokinen. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 130-148.

- Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 183–195.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 114–125.
- Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.
- Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. 3 rd edition. Maidenhead: *Open University Press*.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koi-vunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum: Helsinki.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.
- Schein, 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo: Weilin+Göös.
- Sergiovanni, T.J. 2005. Strengthening the heartbeat. Leading and Leading Together in Schools. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*. 69(2), 143–150. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00131720508984678> (luettu 21.4.2015).
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 11–44.
- Tauriainen, L. 2000. Kohti yhteistä laatua. Henkilökunnan, vanhempien ja lasten laatukäsitykset päiväkodin integroidussa erityisryhmässä. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 165.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf) (luettu 16.10.2015).
- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Mermerus.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valkonen, T. 2014. Deep Talk. Tunnista yhteisön voima. Helsinki: Kirjapaja.
- Varhaiskasvatuslaki 36/ 1973.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036> (luettu 4.11.2016).
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Yin, R. K. 1994. Case study research. Design and methods. Second edition. Thousand Oaks: Sage.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Tutkimuslupa-anomus**

#### **ANOMUS VARHAISKASVATUSPALVELUISTA SAATAVIEN TIETOJEN HANKINTAAN JA KÄYTTÖÖN TUTKIMUKSESSA TAI SELVITYKSESSÄ**

**Tutkimuksen nimi: Pedagoginen johtajuus – kohti yhteisöllisyyttä**

**Jyväskylän yliopisto, Varhaiskasvatus**

**Tekijä: Eveliina Mesiäislehto, (yhteystiedot)**

**Ohjaaja: Leena Turja (yhteystiedot)**

**Tutkimuksen tarkoitus on tutkia varhaiskasvatusyksiköissä toteutettua Deep Talk työyhteisön kehittämismenetelmää ja varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta. Haastattelut toteutetaan syksyllä 2015 ja tutkimuksen on tarkoitus valmistua vuoden 2016 aikana.**

**Tutkimusaineisto muodostuu kolmen päiväkodin johtajan henkilökohtaisista kirjoitelmista ja haastatteluista. Tutkimusaineistoa käytetään vain pro gradu -tutkielman valmistumiseen saakka.**

**Tutkimusaineisto säilyy tutkimuksen ajan tekijällä. Tekijä hävittää tutkimusaineiston tutkimuksen valmistumisen jälkeen.**

**Tutkimuksen valmistuttua toimitan tutkimustulokset (kaupunki) varhaiskasvatuspalveluihin.**

#### **Sitoumukset**

Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja muuhun kuin tutkimustarkoitukseen. En myöskään käytä saamiani tietoja asiakkaan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus. En luovuta henkilötietoja sivulliselle. Tietoja käytän vain määriteltynä aikana ja suojaan, säilytän ja hävitän tiedot edellä kuvatusti.

Päiväys \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Allekirjoitus

Lupa postitetaan:

Nimi ja osoite:

Eveliina Mesiäislehto

(yhteystiedot)

**Liitteenä**

Tutkimuskysymykset ja haastattelurunko

Tutkimuslupa myönnetty:

(Kaupunki) \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 20

---

## **Liite 2. Kirjoitelmarunko**

Hei,

Aiempaan sähköpostiin liittyen, pyydän teiltä kirjoitelman Deep Talk -hetkestä / hetkistä sekä ajatuksia päiväkodin johtajan pedagogisesta johtajuudesta.

Lähetäthän vastaukset erillisenä tiedostona sähköpostitse mielellään sunnuntaihin 16.8. mennessä. Kiitos!

### **1. Deep Talk**

*Kerro Deep Talk -hetkestä / hetkistä teidän työyhteisössä.*

*Oliko teillä jokin erityinen tarve tai asia mitä sen avulla haluttiin käsitellä?*

*Jos oli niin millainen?*

### **2. Päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus**

*Kerro mitä on päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus.*

*Mitä tehtäviä tai alueita siihen kuuluu?*

Ystävällisesti,  
Eveliina Mesiäislehto

### **Liite 3. Teemahaastattelun runko**

Tutkimukseni tutkimuskysymykset:

1. Miten Deep Talk –menetelmä auttaa tunnistamaan toiminnan perustana olevia arvoja ja keskustelemaan niistä?
2. Mitä arvoja Deep Talk –menetelmää käyttäneet nostavat esille?
3. Miten Deep Talk –menetelmä tukee päiväkodin johtajan pedagogista johtajuutta / johtajuuden eri ulottuvuuksia?

Henkilökohtaiset kirjoitelmat

Kuvaus Deep Talk –hetkestä ja tarpeesta sille

Haastateltavan kertomat pedagogisen johtajuuden tehtävät

#### **1. Kuvaus Deep Talk –hetkestä ja tarpeesta sille**

Kerroit, että Deep Talk –hetki toteuttiin, koska (tarve)...

Deep Talk eteneminen ja vaiheet? Elementit? Miten tarvetta käsiteltiin...

Ratkaisu ja lopputulos-

Palaute?

#### **2. Arvot**

*Valkonen (2014) kertoo, että Deep Talk –menetelmässä liikutaan arvojen, asenteiden ja moraalien alueilla.*

(Tuki aihealueet ja -kysymykset:)

Nousiko tarve Deep Talk –hetkelle arvoista? Liittyykö tarve yksikön arvoihin?

Yksikön arvoista?

Arvoristiriidoista?

Yksilöt?

Yhteisö?

Mitä ja minkälaisia arvoja Deep Talk –menetelmä nosti keskusteluun?

Miten arvoista keskusteltiin?

Miten Deep Talk –menetelmä auttaa tunnistamaan arvoja?

## Liite 4. Esimerkki analyysista

Taulukko 1.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p>H1: ...kertomuksia jotka on elänyt tähän päivään asti ja niissä hän on pakko olla jotain semmosta kestäväää ja kantavaa ja kerroksellisuutta minkä takia ne kestää, mikä tahansa tarina ei todellakaan säily semmosii aikoja et se takiahan nää on valittu todella vanhat jotka eri kulttuureissa ja eri maanosissa ym-päri maailmaa samoissa samantaisina kertomuksina kerrotaan aina uudelleen vuosisatojenkin jälkeen aina samalla tavalla ja ne aina ne kiehtoo ihmisiä ja jokainen ihminen, jokainen sukupolvi aina löytää niistä ne asiat jotka omaan elämään jollain tapaa kytkeytyy.</p>	<p>Valituissa kertomuksissa on sellaisia elementtejä kuten kestävyys, kantavuus, kerroksellisuus. Kerromukset säilyvät ja ne kerrotaan samantaisina eri kulttuureissa ja maanosissa. Näistä kiehtovista kertomuksista jokainen ihminen ja sukupolvi voi löytää omaan elämään kytkeytyviä asioita.</p>	<p>Deep Talkin kerrontavaihe Arvojen, asenteiden ja ajankohtaisten asioiden avaajana</p>	<p>Deep Talk -menetelmä ja pedagogisen johtajuuden teemat: Yksilöiden arvot ja asenteet osana organisaatiokulttuuria</p>	<p>Organisaatiokulttuurin näkymätön osa</p>



## Liite 5. Analyysin eteneminen

Taulukko 2.

DEEP TALK - MENETELMÄ PEDAGOGISEN JOHTAJUUDEN TUKENA	PÄÄLUOKAT	YLÄLUOKAT	ALALUOKAT
Deep Talk - menetelmän kerrontavaihe arvojen, asen- teiden ja ajan- kohtaisten asi- oiden avaajana	Näkymätön organi- saatiokulttuuri	Yksilöiden arvot ja asenteet osana or- ganisaatiokulttuuria  Aikaa kestävät tee- mat työyhteisön ajan- kohtaisten asioiden taustalla	Deep Talk - menetelmä työ- yhteisöön  Kertomus kana- vana  Kertomuksen elementtien: kestävyyden, kantavuuden ja kerroksellisuus- den kytkeyty- minen yksilön arvoihin ja asen- teisiin  Työyhteisön ajankohtaisten asioiden tunnis- taminen
Deep Talk - menetelmän yhteisöleikki- vaihe arvokeskustelun mahdollistajana	Näkymätön organi- saatiokulttuuri näky- väksi organisaa- tiokulttuuriksi	Yhteisön yhteisesti tunnistettavat arvot   Vuorovaikutus   Johtajuus	Yhteisöleikin symboliikka  Arvojen merki- tys työyhteisölle  Ajan varaami- nen yhteiselle keskustelulle  Henkilöstön ja johtajan osallis- tuminen  Johtajan aseman

		Luottamus	tarkastelu työyhteisössä Johtajan johtamistapojen tarkastelu
		Työhyvinvointi	Työyhteisön välinen keskustelu eri teemoista Yhteisöllisyyden muodostuminen Voimautuminen Yhteisön vahvuuksien määrittely