

**Päiväkodin johtajien käsityksiä  
pedagogisesta johtajuudesta  
yksityisessä varhaiskasvatuksessa**

Erika Sarka

Varhaiskasvatustieteen proseminarityö  
Kevätlukukausi 2022  
Jyväskylän yliopisto, avoin yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Sarka, Erika. 2022. Päiväkodin johtajien käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Jyväskylän yliopisto, avoin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. 58 sivua + liitteet.**

Päiväkodin johtajien käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta yksityisessä varhaiskasvatuksessa -proseminaaritutkielmassa tarkastellaan pedagogisen johtajuuden ilmiötä yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten yksityisen päiväkodin johtajat määrittelevät pedagogista johtajuutta ja miten yksityisen päiväkodin johtajat käsittävät pedagogisen johtajuuden toteutumisen työssään.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pitää sisällään fenomenografian piirteitä. Tutkimuksen aineistonkeruunmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto kerättiin tammi-helmikuun 2022 aikana haastattelemalla viittä yksityisen päiväkodin johtajaa. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Päätuloksissa ilmenee, että yksityisen päiväkotien johtajat määrittelivät pedagogisen johtajuuden merkitykselliseksi ja ohjaavaksi osaksi päiväkodin johtajan työtä. Pedagoginen johtajuus määriteltiin muodostuvan osatekijöistä ja siihen nähtiin vaikuttavan yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet. Yksityisen päiväkodin johtajat toteuttivat pedagogista johtajuutta erilaisilla menetelmillä. Pedagogisessa johtajuudessa oli sekä tukevia että hidastavia tekijöitä. Kuntayhteistyö nähtiin olevan sidoksissa pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen.

Johtopäätöksinä esitän, että yksityisen päiväkodin johtajat kokivat pedagogisen johtajuuden merkityksellisenä ja ohjaavana osana päiväkodin johtajan työtä, jonka toteuttamisessa korostuu kehittämiskulttuuri, yhteistyö ja vuorovaikutus. Yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden perusta on samankaltainen kuin kuntaorganisaationkin, mutta yksityisen varhaiskasvatus tuo pedagogiseen johtajuuteen erityispiirteitä. Kuntayhteistyö on sidoksissa yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtajuuteen.

Asiasanat: johtaminen, johtajuus, pedagoginen johtajuus ja yksityinen varhaiskasvatus.

# SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>2</b>
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ YKSITYISESSÄ VARHAISKASVATUKSESSA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Yksityinen varhaiskasvatus kontekstina .....	7
2.2 Pedagogiikka varhaiskasvatuksen kontekstissa .....	9
<b>3 PEDAGOGINEN JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA .....</b>	<b>11</b>
3.1 Johtajuus .....	11
3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa.....	12
3.3 Pedagoginen johtajuus .....	14
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>19</b>
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	19
4.2 Tutkimuksen lähestymistapa .....	19
4.3 Tutkimuksen konteksti ja osallistujat.....	21
4.4 Tutkimusaineiston keruu.....	21
4.5 Aineiston analyysi .....	24
4.6 Eettiset ratkaisut.....	27
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>30</b>
5.1 Pedagogisen johtajuuden määrittelyä yksityisen päiväkodin johtajien näkökulmasta .....	30
5.1.1 Merkityksellinen ja ohjaava osa päiväkodin johtajan työtä .....	31
5.1.2 Pedagogisen johtajuuden osatekijät .....	31
5.1.3 Yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet .....	33
5.2 Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen yksityisen päiväkodin johtajien käsittämänä .....	35
5.2.1 Pedagogisen johtajuuden menetelmät .....	36

5.2.2	Pedagogista johtajuutta tukevat tekijät.....	39
5.2.3	Pedagogista johtajuutta hidastavat tekijät.....	42
5.2.4	Kuntayhteistyön sidos pedagogiseen johtajuuteen.....	44
<b>6</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>47</b>
6.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	47
6.1.1	Pedagoginen johtajuus yksityisessä varhaiskasvatuksessa .....	47
6.1.2	Yksityisen varhaiskasvatuksen erityispiirteet pedagogisessa johtajuudessa.....	49
6.1.3	Kuntayhteistyön sidos yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtajuuteen.....	51
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	52
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>56</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>63</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on osa suomalaisia kasvatus- ja koulutuspalveluja. Jokaisella alle peruskouluikäisellä lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen ja sen järjestämisestä vastaa kunta. Kunta voi järjestää palvelun itse tai hankkia palvelun muun muassa toiselta palvelun tuottajalta tai antamalla palvelun käyttäjälle palvelusetelin. (Heinonen ym., 2016, s. 32–33.) Yksityinen varhaiskasvatuspalvelutarjonta on viime vuosina lisääntynyt kunnissa (Karila, 2016, s. 6, s. 34; Riitakorpi ym., 2017, s. 3.). Yksityisellä varhaiskasvatuksella tarkoitetaan yksityisen henkilön, yhteisön, säätiön tai julkisyhteisön perustamaa liikeyritystä, joka tuottaa varhaiskasvatusta liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla korvausta vastaan (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 43§).

Varhaiskasvatuksessa on viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut uudistuksia, jotka ovat tuoneet haasteita niin varhaiskasvatuksen palvelutarjonnalle kuin johtamiselle ja asettanut pedagogiikan toiminnan keskiöön (Fonsén & Vlasov, 2016, s. 254–255). Johtaminen on varhaiskasvatuksen ydin, koska se vaikuttaa varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin, sen kehittämiseen ja laatuun. Toimintakulttuurin ja sen kehittäminen inklusiivisesti edellyttää pedagogiikan johtamista, joka on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. (Opetushallitus, 2022, s. 25.)

Proseminaaritutkielmassa tarkastellaan pedagogisen johtajuuden ilmiötä yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Yksityisen varhaiskasvatuspalvelutarjonnan lisääntyessä tutkimustietoa yksityisestä varhaiskasvatuksesta tarvitaan sekä pedagogisen laadun että pedagogisen johtajuuden näkökulmista.

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta on tehty reilusti yli kahden vuosikymmenen ajan niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, s. 187). Pedagogisen johtajuuden näkökulmasta Suomessa varhaiskasvatuksen johtajuutta on tutkittu jo Nivalan (1999) tutkimuksesta lähtien. Pedagogisen johtajuuden tutkimiseen on syventynyt myös Fonsén (2014). Tutkimustietoa yksityisestä varhaiskasvatuksesta ja sen johtajuudesta on vielä vähän.

Varhaiskasvatuksen yksityisestä toiminnasta on Suomessa tehty vasta yksi valtakunnallinen selvitys (ks. Riitakorpi ym., 2017). Selvitys osoittaa, että yksityisellä sektorilla tulee kiinnittää huomiota pedagogiseen laatuun ja sen osalta erityisesti henkilöstön kelpoisuuksien toteutumiseen, lapsen tarpeenmukaisen erityisen tuen takaamiseen ja kasvatushenkilöstölle osoitettujen kasvatustehtävän ulkopuolisten työtehtävien määrään. Kunnat kokivat selvityksen mukaan yksityisten varhaiskasvatuspalvelujen valvomisen haastavana. Kunnat odottavat selkeämpiä säädöksiä ja yhtenevämpiä käytäntöjä, sekä koulutuksellista tukea ja lisääntyvää yhteistyötä yksityisen kanssa. (Riitakorpi ym., 2017, s. 3, 101–103)

Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden lisääntymistä on tarkasteltu Child-care -Tasa-arvon kysymykset varhaiskasvatukseen, esiopetuksen ja lastenhoidon tukien järjestelmässä –tutkimushankkeen vuonna 2019 julkaistussa osatutkimuksessa. Osatutkimuksessa on tutkittu, kuinka kunnissa, joissa on yksityistä palveluntarjontaa, varhaiskasvatukseen markkinoistumista ja yksityisten palvelujen julkista tukemista perustellaan kunnallispoliitikkojen ja kuntien varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden näkökulmasta. Tulosten perusteella varhaiskasvatukseen markkinoistumista ja sen tukemista jäsennetään kolmesta tulokulmasta, joita ovat pragmaattisuuskehys, hallintokehys ja valintakehys. (Jyväskylän yliopisto 2020; Ruutiainen 2019.) Tutkimustulokset havainnollistavat Ruutiaisen (2019) mukaan, kuinka markkinalogiikan mukainen ajattelu, joka korostaa taloudellista tehokkuutta, valinnanvapautta ja kilpailun laatua nostavaa vaikutusta, on saanut jalansijaa varhaiskasvatukseen järjestämisen keskustelussa Suomessa. Toisaalta perheiden yhtäläisiä mahdollisuuksia ja palveluiden taloudellista saatavuutta esiin nostavat näkökulmat peilaavat perinteisempää universalismiin perustuvaa ajattelua varhaiskasvatuspalveluiden tuottamisesta. Ruutiainen (2019) näkee, että markkinalogiikan mukaiset varhaiskasvatukseen järjestämisestä koskevat ajatukset kietoutuvat jo olemassa oleviin periaatteisiin muodostaen uudenlaisia järjeistämisen tapoja palvelujen tuottamisesta.

## 2 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ YKSITYISESSÄ VARHAISKASVATUKSESSA

Yksityinen varhaiskasvatuspalvelutarjonta on viime vuosina lisääntynyt kunnissa. Odotettavaa on, että yksityiset varhaiskasvatuspalvelut tulevat voimakkaasti laajenemaan tulevaisuudessa. (Karila, 2016, s. 6, 34; Riitakorpi ym., 2017, s. 3.) Samaan aikaan yksityisiä varhaiskasvatuksen palveluita on myös tarkasteltu useasti kriittisesti julkisessa keskustelussa (ks. esim. Morkkila 2018). Yksityisellä varhaiskasvatuksella tarkoitetaan yksityisen henkilön, yhteisön, säätiön tai julkisyhteisön perustamaa liikeyritystä, joka tuottaa varhaiskasvatusta liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla korvausta vastaan (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 43§). Proseminaaritutkielman kontekstina on yksityinen varhaiskasvatus, jonka takia on merkityksellistä avata varhaiskasvatusta, erityisesti yksityistä varhaiskasvatusta toimialana sekä pedagogiikkaa varhaiskasvatuksen kontekstissa.

### 2.1 Yksityinen varhaiskasvatus kontekstina

Varhaiskasvatus on osa suomalaisia kasvatus- ja koulutuspalveluja. Sen toimintamuotoja ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito sekä avoin varhaiskasvatus-toiminta. Varhaiskasvatus nähdään tärkeänä vaiheena lapsen kasvun ja oppimisen polulla. Jokaisella alle peruskouluikäisellä lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen. Lapsen osallistumisesta päättävät huoltajat. (Heinonen ym., 2016, s. 32–33; Opetushallitus, 2021; Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021.)

**Varhaiskasvatuksen muutokset.** Varhaiskasvatukseen on viimeisen vuosikymmen aikana kohdistunut uudistuksia. Varhaiskasvatus siirtyi opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen sosiaali- ja terveysministeriöstä vuonna 2013 ja varhaiskasvatus -nimike virallistui. Siirtymisen jälkeen vuonna 2015 valmistui varhaiskasvatuslaki (580/2015), jonka lakireformia viimeisteltiin vuonna 2018. Lakiuudistuksen myötä varhaiskasvatuksen ohjaus siirtyi Opetushallitukselle, joka laati

vuonna 2016 varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, joka on normiasiakirja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteiden tapaan. Asiakirja otettiin käyttöön vuonna 2017 ja siihen tehtiin vuonna 2018 teknisiä muutoksia lainsäädännön mukaan (Onnismaa & Paananen, 2019, s. 195; Paananen, 2017, s. 53). Uudistukset nostivat pedagogiikan toiminnassa keskiöön sekä ne tuottivat uusia haasteita niin varhaiskasvatuksen palvelutarjonnalle, toiminnan laadulle, henkilöstön ammatillisuudelle kuin johtamiselle (Fonsén & Vlasov, 2016, s. 254–255).

**Yksityinen varhaiskasvatus.** Varhaiskasvatuslain (540/2018 5§) mukaan kunta voi järjestää varhaiskasvatusta kuntalain (410/2015) 8 ja 9 momenttien mukaisesti. Kunta voi hankkia palvelun muun muassa toiselta palveluntuottajalta tai antamalla palvelun käyttäjälle sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä annetun lain (569/2009) mukaisen palvelusetelin. Kunnan hankkiessa palveluja toiselta palveluntuottajalta kunnan on varmistuttava siitä, että hankittavat palvelut vastaavat sitä tasoa, jota edellytetään vastaavalta kunnalliselta toiminnalta. Varhaiskasvatuslain (540/2018 43§) mukaan yksityisellä varhaiskasvatuksella tarkoitetaan varhaiskasvatusta, jonka yksityinen henkilö, yhteisö, säätiö tai julkisyhteisön perustama liikeyritys tuottaa liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla korvausta vastaan. Yksityinen palveluntuottaja vastaa, että sopimuksen tai hallintopäätöksen perusteella järjestettävä palvelukokonaisuus on sille asetettujen vaatimusten mukaista.

**Yksityisen varhaiskasvatuksen lisääntyminen.** Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (2019) tekemän tilastoraportin mukaan yksityisiä varhaiskasvatuksen palveluntuottajia oli vuonna 2019 yhteensä 468, joista yhdistyksiä 209 ja yrityksiä 259. Yksityisen varhaiskasvatuksen piirissä olevien kokoaikaisten ja osa-aikaisten lasten määrä oli yhteensä 49 748, joka oli 4 898 lasta enemmän kuin vuonna 2017. Yksityiset varhaiskasvatuksen palveluntuottajat toimivat 159 eri kunnassa. 140 kunnassa oli käytössä yksityisen hoidon tuki sisältäen mahdollisen yksityisen hoidon tuen kuntalisän ja 92 kunnassa oli käytössä palveluseteli. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2021) tekemän Varhaiskasvatus 2020 -tilastoraportin mukaan varhaiskasvatukseen osallistui kaikkiaan 245 255 lasta



vuonna 2020. Kunnan ja kuntayhtymien omissa tai ostopalveluna hankituissa varhaiskasvatuspaikoissa päiväkodissa varhaiskasvatukseen osallistui yhteensä 189 362 lasta (77 %) ja perhepäivähoidossa oli 13 230 lasta (5 %). Vuonna 2020 yhteensä 31 201 lapsen (13 %) varhaiskasvatus toteutettiin palveluseteleillä ja 11 462 lapsen (5 %) varhaiskasvatuksen järjestämistä varten maksettiin yksityisen hoidon tuen hoitorahaa.

## 2.2 Pedagogiikka varhaiskasvatuksen kontekstissa

Varhaiskasvatuslaissa (580/2018 2§) määritellään varhaiskasvatuksen olevan lapsen suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta kasvatuksesta, opetuksesta ja hoidosta muodostama kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuslaissa sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa korostetaan pedagogiikan merkitystä (Opetushallitus, 2022, s. 18).

**Pedagogiikka käsitteenä.** Broströmin (2006, s. 404) mukaan pedagogiikka on käsitteenä moniselitteinen ja kieli- ja kulttuurisidonnainen. Hellströmin (2008, s. 295) ja Hirsjärven (1983, s. 142–143) mukaan pedagogiikalla voidaan tarkoittaa viittä eri asiaa; (1) kasvatuksen, opettamisen ja koulutuksen tutkimusta eli kasvatustiedettä, (2) kasvatus- ja opetusoppia, (3) erilaisiin kasvatuskäsitteisiin perustuvia opetuksien suuntauksia, (4) taitoa toimia erilaisilla kasvatus- ja opetusaloilla ja erilaisissa kasvatusympäristössä sekä (5) koulutusjärjestelmä- ja koulutuspoliittisia ratkaisuja. Hännikäisen (2017, s. 33) mukaan pedagogiikan nähdään sisältävän opettamisen ja oppimisen vuorovaikutussuhde -ajatuksen, jossa on kaksi osapuolta; kasvattaja ja kasvatettava.

**Pedagogiikan määrittelyä varhaiskasvatuksessa.** Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa pedagogiikka määritellään lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joka perustuu erityisesti kasvatus- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon. Pedagogiikka perustuu varhaiskasvatuksen ar-

voperustaan, käsitykseen lapsesta, lapsuudesta sekä oppimisesta. Se näkyy kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudessa sekä toimintakulttuurissa ja oppimisympäristöissä. Sen painottuminen varhaiskasvatukseen edellyttää pedagogista asiantuntemusta sekä sen yhteistä kehittämistä organisaatiossa. (Opetushallitus, 2022, s. 18.)

### 3 PEDAGOGINEN JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Johtajuus ja pedagoginen johtajuus ovat monimuotoisia ilmiötä, joiden käsitteellistäminen on moninaista (Nivala 1999, s. 1; Fonsén, 2008, s. 46). Pedagogisen johtajuuden asiantuntijat Parrila ja Fonsén (2017b, s. 24) ovat määritelleet pedagoginen johtajuus käsitettä varhaiskasvatusalalla. He kuvaavat pedagogista johtajuutta sateenvarjokäsitteenä, joka muodostuu pedagogisesta johtamisesta ja kaipa-alaisemmin määriteltynä erityisesti pedagogiikan johtamisesta (Parila & Fonsén, 2017b, s. 24). Pedagogisen johtajuuden ymmärtämisen kannalta on merkityksellistä avata johtajuutta sekä pedagogista johtajuutta.

#### 3.1 Johtajuus

Johtajuus on erittäin vaihtelevasti määritelty ilmiö. Johtajuus ei ole vain käsite, vaan se on erilaisista lähestymistavoista muodostuva moninainen joukko erilaisia johtajuuden määrittelyjä (Nivala 1999, s. 1). Henkilöstöjohtamisen asiantuntijan Sydänmaanlakan (2004, s. 18–19) mukaan johtajuus on kokonaisuudessaan prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijat Hujala ja muut määrittelevät johtajuuden olevan sateenvarjokäsite kaikelle perustehtävän kehittämiseen ja tuottamiseen tähtäävälle toiminnalle, kun johtaminen on konkreettista toimintaa tämän päämäärän hyväksi (Hujala ym., 2008, s. 1).

**Johtajuuden määrittelyä.** Pedagogisen johtajuuden asiantuntija Fonsén (2014, s. 28) ja varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntija Nivala (1999, s. 13) määrittelevät sekä johtajuus että johtamisen käsitteitä kolmen englanninkielisen termin kautta; administration, leadership ja management. Administration tarkoittaa suomeksi hallinnoimista. Administration ulottuvuuteen kuuluu hallinnollisia toimia, kuten erilaisten kirjallisten töiden tekemistä. Leadership ja management-termien kääntäminen suoraan suomen kielelle on haasteellisempaa (Fonsén,

2014, s. 28; Juusenaho, 2008, s. 23.) Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijoiden Ebbeck ja Waniganayake (2004, s. 32) mukaan leadership -termi voidaan määritellä tarkoittavan johtajuutta ja management -termi johtamista. Leadership -ulottuvuus sisältää tulevaisuuteen ja myös päiväkodin ulkopuolisiin tahoihin suuntautuvaa johtajuutta, kuten visiointia, politikointia ja kriittistä ajattelua varhaiskasvatuksen tulevaisuuden näkökulmasta. Management ulottuvuuteen kuuluu taas päivittäisjohtamista, kuten päivittäisesti asiat varhaiskasvatustyöskentelällä. (Ebbeck ja Waniganayake, 2004, s. 32; Nivala, 1999, s. 13–14.) Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijan Nivalan (1999, s. 25) mukaan nämä kolme ulottuvuutta liittyvät toisiinsa. Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijat Ebbeck ja Waniganayake (2004, s. 11) ja Rodd (2007, s. 20–23) käyttävät taas leadership-termiä johtajuuden yläkäsitteenä. Heidän mukaansa hyvällä johtajalla on sekä visionäärisiä leadership ominaisuuksia sekä päivittäisjohtamisen managementin hallintaa. Pedagogisen johtajuuden asiantuntija Juusenahon (2008, s. 23) mukaan taas hyvä johtaja yhdistää ja sisällyttää johtamistapaansa kaikki kolme ulottuvuutta.

Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijan Nivalan (1999, s. 1–2), jonka tutkimukseen viitataan edelleen varhaiskasvatuksen johtamisen tutkimuksissa, mukaan yhtä ainoaa ja oikeata johtamisen tapaa ei voida määritellä kontekstuaalisen ja tulkinnallisen johtajuusnäkökulman mukaan. Voidaan kuitenkin määritellä johtamistyölle kehys ja yleiset ehdot. Hyvin toimiva johtajuus määrittyy arjessa toimijoiden; johtajien, henkilöstön ja ympäristön sisäisten edellytysten ja keskinäisten suhteiden laadun kautta.

### **3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Varhaiskasvatuksessa johtamisen lähtökohtana pidetään jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistämistä. Johtaminen on sidoksissa varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin, sen kehittämiseen ja laatuun. Toimintakulttuurin ja sen kehittäminen inklusiivisesti edellyttää pedagogista johtamista. Pedagoginen johta-

juus määritellään varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa tarkoittavan varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Pedagoginen johtajuus sisältää toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset pedagogiselle toiminnalle. Toimenpiteillä luodaan myös edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille sekä ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle. (Opetushallitus, 2022, s. 24–25.)

**Päiväkodin johtaja työnkuvana.** Varhaiskasvatustilain (540/2018 25§, 31§, 74§) mukaan päiväkodilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja, joka on yleensä tehtävänimikkeeltään päiväkodin johtaja. Päiväkodin johtajien työnkuva on muuttunut ja pirstaloitunut 1990-luvulta alkaen, kun johtajan vastuu on monimuotoistunut ja laajentunut (Halttunen, 2009, s. 12; Parila, 2006, s. 17; Puroila, 2004, s. 20–21; Soukainen, 2015, s. 33). Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntija Rodd'n (1997) mukaan johtajuuteen kohdistuneet muutos- ja kehityspaineet edellyttävät ammatillista ja kehittyvää johtamista. Kentällä tarvitaan kasvavassa määrin tehokkaita, osaavia ja taitavia johtajia.

Soukaisen (2015, s. 3) mukaan Nivalan (1999) väitöskirjan jälkeen päiväkodin johtajuudesta on tehty vähän tutkimuksia Suomessa. Nivala (1999) tarkasteli päiväkodin johtajuutta käsittelevässä väitöskirjatutkimuksessaan päiväkodin johtajuutta viiden käsitteen kautta. Näitä olivat johtajuus, päivittäisjohtaminen ja hallintotyö, jotka ovat yleisiä johtajuuskäsitteitä, pedagoginen johtajuus ja palvelujohtaminen, jotka ovat substanssijohtamisen käsitteitä (Nivala 1999). Karilan (2001) ja Puroilan (2004) kuvaukset ovat myös käytetyimpiä kuvauksia päiväkodin johtajien työnkuvasta, mutta niistä puuttuu pedagoginen johtajuus, koska pedagogisen johtajuuden tutkiminen on lisääntynyt vasta viimeisen vuosikymmen aikana.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa, kuten Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksessa on kartoitettu päiväkodin johtajien työnkuvia. Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksessa päiväkodin johtajan työnkuva jaettiin seitsemään osa-alueeseen, joita olivat pedagoginen, palvelu-, henkilöstö-, talous-, muutos-, verkosto- sekä päivittäisjohtaminen (Hujala ja Eskelinen 2013, s. 225). Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen (2021) Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja

johtaminen -selvityksessä on tutkittu myös päiväkodin johtajan työnkuvaa. Kyseisessä selvityksessä päiväkodin johtajan työnkuva jaettiin seitsemään osa-alueeseen, joita oli pedagogiikan, henkilöstö-, talous-, palvelu- ja digijohtaminen sekä sidosryhmäyhteistyö ja viestintä (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2021, 3). Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksen sekä Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen (2021) selvityksen tulokset osoittavat, että päiväkodin johtajat pitivät henkilöstöjohtamisen rinnalla pedagogista johtajuutta tärkeänä osana päiväkodin johtajan työtä. Tutkimukset osoittivat myös, että päiväkodin johtajan työnkuva on laaja ja pirstaleinen.

Päiväkodin johtajille vuonna 2017 tehty selvitys osoittaa myös, että johtajien työ on monimuotoistunut. Odotukset ja vaatimukset päiväkodin johtajia kohtaan ovat myös tutkimuksen mukaan kasvaneet. Tutkimus osoitti myös, että päiväkodin johtajat haluavat lisäkoulutusta pedagogiikan johtamiseen ja pedagogiselle johtajuudelle ei ole riittävästi aikaa (Opetusalan Ammattijärjestö, 2017). Pakasen (2017, s. 21) mukaan uutta pedagogista toimintakulttuuria luotaessa päiväkodin johtajat ja johtaminen ovat merkittävässä asemassa.

### 3.3 Pedagoginen johtajuus

Pedagogisen johtajuuden käsite nähdään vakiintuneen arkikieleen, mutta sen on käsitteenä moniselitteinen moninaisten johtajuusnäkökulmien sisällä (Fonsén, 2008, s. 46; 2014, s. 35). Pedagogisen johtajuuden asiantuntijan Fonsénin (2008, s. 46, 48) mukaan ilmiötä käsittelevät tutkimukset ja kirjallisuus antavat määrittelylle erilaisia sisältöjä ja näkökulmia. Määrittelyissä erottavana tekijänä esiintyy pedagogiikka käsitteen kohdentuminen. Pedagoginen -adjektiivi voi määrittellä käsitettä kolmella eri tavalla; (1) johtamistyylinä tai -tapana, (2) henkilön kyvykkytenä tai oppineisuutena, ja tämän asiantuntemuksen perusteella saavutettuna auktoriteettiasemana, (3) johtamisen kohteen perustehtävänä.

**Pedagogisen johtajuuden määrittelyä.** Pedagogisen johtajuuden asiantuntijan Theirin (1994, s. 89–101) mukaan pedagoginen johtajuus on henkilöstöjohtamisen

väline. Johtajan toiminta on luonteeltaan pedagogista ja hän käyttää kasvatustieteellistä, pedagogista tietoa ja taitoa johtamisessa. Päämääränään johtajuudessa on opettaa työntekijöitä toimimaan paremmin ja tehokkaammin. Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijat Lunn ja Bishop (2002) näkevät taas, että pedagoginen johtajuus määrittyy pedagogisen kyvykkyyden kautta. Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijan Nivalan (1999, s. 24) mukaan pedagoginen johtaminen on yksikön perusfunktion mukaisesti kasvatus- ja opetustoiminnan kehittämistä johtamalla. Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijat Hujala ja Heikka (2008, s. 32) näkevät myös, että pedagoginen johtajuus on perustehtävän kehittämistä ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijan Taipaleen (2004, s. 72) mukaan pedagoginen johtajuus on sosiaalinen prosessi, jossa johtaja ohjaa henkilöstöä kohti yhteisiä päämääriä, visioita ja tavoitteita vuorovaikutteisesti. Prosessin painopiste on kaikkien osallistujien ammatillisessa kasvussa ja sen yhteydessä työyhteisön toiminnalle.

**Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa.** Pedagogisen johtajuuden asiantuntijat Parrila ja Fonsén (2017b, s. 24) ovat määritelleet pedagogisen johtajuuden käsitettä varhaiskasvatusalalla. He kuvaavat pedagogista johtajuutta sateenvarjokäsitteenä, joka muodostuu pedagogisesta johtamisesta ja kapea-alaisemmin määriteltynä erityisesti pedagogiikan johtamisesta. Parrilan ja Fonsénin (2017b, s. 24) sekä Alavan ja muiden (2012, s. 32) mukaan pedagoginen johtaminen on konkreettista johtamistoimintaa, joka sisältää organisaation oppimisen ja osaamisen sekä oppimiskulttuurin kehittämisen, henkilökunnan ammatillisen kehittymisen ja verkostoissa tapahtuvan oppimisen johtamisen. Pedagogiikan johtaminen on Fonsénin ja Parrilan (2017b, s. 25) mukaan organisaatiossa toteutettavan pedagogisen prosessin johtamista. Fonsén (2014, s. 194–195) kuvaa pedagogisen johtamisen toteutumista koneistona. Koneistossa on kolme voimanlähdettä tai toisin sanoen ratasta. Isoin ratas muodostuu arvokeskustelun, toiminnan reflektoinnin, kehittämisen ja vision muodostamasta kokonaisuudesta (Fonsén, 2014, s. 194–195; Parrila & Fonsén, 2017b, s. 25). Isoin ratas antaa kahdelle muulle rattaalle; pedagogiikan johtamiselle ja johtamisosaamiselle, voimaa pyörittää ko-

neistoa. Koneisto tuottaa laadukasta pedagogiikkaa, jolla saadaan aikaan pedagogisen johtamisen päätavoitetta; lapsen hyvää kasvua, oppimista ja hyvinvointia. (Fonsén, 2014, s. 194–195; Parrila & Fonsén, 2017b, s. 25.)

**Pedagogisen johtajuuden rakentuminen.** Pedagoginen johtajuus rakentuu Fonsénin (2014, s. 35) väitöstutkimuksen mukaan viidestä ulottuvuudesta. Näitä ulottuvuuksia ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen ja substanssin hallinta (Fonsén, 2014, s. 35–36; Parrila & Fonsén, 2017b, s. 26–28). Fonsén on väitöstutkimuksessa kartoittanut pedagogisen johtajuuden rakentamisen menetelmiä, toimintatapoja sekä niitä tukevia ja estäviä tekijöitä (Fonsén, 2014, s. 121; Parrila & Fonsén, 2017b, s. 26–28).

Ensimmäinen ulottuvuus pedagogisen johtajuuden rakentumisessa on *arvo*. Se kulkee läpi muiden ulottuvuuksien pedagogisessa johtajuudessa. Arvo määrittää tahtotilaa, jolla voidaan toteuttaa pedagogista johtajuutta. Arvo-ulottuvuudessa arvokysymyksenä on, ohjaavatko johtajan päätöksentekoa pedagogiset arvot vai muut asiat, kuten talous tai palvelujohtamisen tavoitteet. (Fonsén & Parrila, 2017b, s. 28–29) Menetelmänä arvoulottuvuudessa on ajan varaaminen pedagogisella johtajuudella. Ajan priorisointi pedagogiselle johtamiselle vaatii toiminnan tasolla tahtoa. Tukevia tekijöitä ovat perustehtävän selkeys ja vahva substanssin hallinta. Kiire ja epäselvä näkemys perustehtävästä nähdään estävinä tekijöinä. (Fonsén, 2014, s. 122–123, Parrila & Fonsén, 2017b, s. 27.)

Toinen ulottuvuus on *konteksti*, joka sisältää organisaation rakenteet ja perustehtävän määrittely -osatekijät (Fonsén, 2014, s. 109). Menetelmänä ulottuvuudessa on ajan varaaminen pedagogisella johtajuudella, joka edellyttää toiminnan tasolla toimenkuvan väljyyden järjestämistä siten, että aikaa kyetään käyttämään pedagogiseen keskusteluun ja arjen pedagogiikkaan tutustumiseen. Tukevia tekijöitä ovat hallittavat johtajuuden vastualueet, priorisoinnin ja työtehtävien jakamisen mahdollisuus. Puutteet priorisoinnissa, työtehtävien jakamisen haasteet sekä pedagogista johtajuutta haastavat organisaation rakenteet ovat estäviä tekijöitä. (Fonsén, 2014, s. 122–123, Parrila & Fonsén, 2017b, s. 27.)



Kolmas ulottuvuus on *organisaation kulttuuri*, joka sisältää vuorovaikutus ja työyhteisö -osatekijät (Fonsén, 2014, s. 109). Ulottuvuudessa on kaksi menetelmää, rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle ja pedagogisen johtajuuden jakaminen. Rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle -menetelmä edellyttävät toiminnan tasolla keskustelufoorumien organisointia, palaverien järjestämistä ja niistä kiinni pitämistä, vasutyön organisointia, pedatiimin organisointia sekä vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä. Tukevia tekijöitä ovat suunnitelmallisuus, organisointitaidot sekä selkeät varhaiskasvatussuunnitelmatyön rakenteet. Suunnittelemattomuus, äkilliset muutokset, kiire sekä sovi- tuista käytänteistä lipsuminen nähdään estävinä tekijöinä. Pedagogisen johtajuuden jakaminen -menetelmä edellyttää toiminnan tasolla vastuunjakamista, luot- tamusta ja henkilöstön asiantuntijoiden arvostusta. Tukevia tekijöitä ovat johta- jan oma esimerkki pedagogiikassa, johtajan vetäytyminen taka-alalle sekä peda- gogisesti pätevän henkilökunnan rekrytointi. Henkilöstön sitoutumattomuus ja sen pedagogisen koulutuksen puute ovat estäviä tekijöitä. (Fonsén, 2014, s. 122– 124, Parrila & Fonsén, 2017b, s. 27.)

Neljäs ulottuvuus on *johtajan ammatillisuus*, joka sisältää johtamistaidot, joh- tajuusrooli ja -tyyli sekä työn sisällöllinen organisointi ja ajanhallinta -osatekijät (Fonsén, 2014, s. 109). Ulottuvuudessa on kaksi menetelmää, oman kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto -menetelmä edellyttää toiminnan tasolla ajantasaisesta tietämyksestä huolehtimista ja jämäkkyyttä pää- töksenteossa. Tukevia tekijöitä ovat ajanhallinnan ja priorisoinnin taidot, dialo- gisuus, johtajuustaidot sekä rohkeus päätöksenteossa. Oman työn johtamisen puutteet ja haasteet päätöstenteossa nähdään estävinä tekijöinä. Työhyvinvoin- nista huolehtiminen -menetelmä edellyttää toiminnan tasolla ilmapiiristä huo- lehtimista, hyvää vuorovaikutusta, myönteisen yhteisöllisyyden rakentamista sekä työyhteisökoulutusta. Tukevia tekijöitä ovat henkilöstön riittävydestä huolehtiminen ja sen hyvinvoinnin seuraaminen. Sijaisten puute ja johtajan oma väsyminen ovat estäviä tekijöitä. (Fonsén, 2014, s. 122, 124, Parrila & Fonsén, 2017b, s. 28.)

Viides ulottuvuus on *substanssin hallinta*, johon sisältyy pedagoginen kompetenssi, organisaatiossa toteutettavan perustehtävän hallinta ja kehittäminen, teoreettinen ja käytännön tietämys varhaiskasvatuksesta sekä halu kehittyä ja kehittää pedagogiikkaa -osatekijät (Fonsén, 2014, s. 109). Menetelmänä ulottuvuudessa on pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen. Menetelmä edellyttää toiminnan tasolla arvokeskustelun herättämistä ja toiminnan reflektointia ja kehittämistä. Tukevina tekijöinä nähdään vahva tieto ja näkemys pedagogiikasta sekä arjen pedagogiikan tuntemus. Estäviä tekijöitä taas ovat pedagogiikan arvon jääminen muiden intressien takia vähäisiksi sekä pedagogisen tietouden puute. (Fonsén, 2014, s. 122–123, Parrila & Fonsén, 2017b, s. 27.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Proseminaaritutkielmassa tarkastellaan pedagogisen johtajuuden ilmiötä yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pitää sisällään fenomenografian piirteitä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen.

### 4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yksityisen päiväkodin johtajat määrittelevät pedagogista johtajuutta ja miten yksityisen päiväkodin johtajat käsittävät pedagogisen johtajuuden toteutumisen työssään. Tutkimus on merkityksellistä toteuttaa, sillä yksityisen varhaiskasvatuksen johtajuuden ja erityisesti pedagogisen johtajuuden tutkimus on vähäistä. Yksityisestä varhaiskasvatuksesta on julkaistu myös vasta yksi valtakunnallinen selvitys. Yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden tutkimus on arvokasta yhteiskunnallisesta ja valtakunnallisen varhaiskasvatuksen yhtenäistämisen näkökulmasta, kun kasvaneen palvelutarpeen takia yksityiset varhaiskasvatuspalvelut ovat lisääntyneet Suomessa viimeisten vuosien aikana. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten yksityisen päiväkodin johtajat määrittelevät pedagogista johtajuutta?
2. Miten yksityisen päiväkodin johtajat käsittävät pedagogisen johtajuuden toteutumisen työssään?

### 4.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan kokonaisvaltaista, rikasta ja yksityiskohdaista tietoa ilmiöstä (Juuti & Puusa, 2020a, s. 11; Hirsjärvi ym., 2015, s. 161; Ronkainen, ym. 2014, s. 83). Merkitys, subjektiivisuus, kokemuksen huomioiminen,

tutkijakeskeisyys ja tutkimuksen prosessin omaisuus ovat keskeisiä piirteitä laadullisessa tutkimuksessa (Juuti & Puusa, 2020b, s. 59–60; Ronkainen ym., 2014, s. 82).

**Laadullinen tutkimus.** Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja jäsentää pedagogista johtajuutta yksityisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajien näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleisimmin ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020a, s. 9; Ronkainen ym., 2014, s. 83). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kohteena olevien henkilöiden käsityksistä, kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joista kohteena olevat henkilöt ilmiölle antavat (Juuti & Puusa, 2020a, s. 9; Ronkainen ym., 2014, s. 81–82). Menetelmäsuuntaus valitaan tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Laadullinen tutkimus valitaan tutkimusotteeksi, kun halutaan hankkia uutta tietoa, kuvata ja tulkita ilmiötä, syventää ymmärrystä tai tehdä tai kyseenalaistaa teoreettista tulkintaa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 75–77.)

**Fenomenografian piirteet.** Tutkimus pitää sisällään fenomenografisia piirteitä, sillä proseminaaritutkielmassa tutkitaan tutkimukseen osallistuvien päiväkotien johtajien käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Fenomenografia on yksi laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista, jota käytetään erityisesti kasvatustieteellisessä tutkimuksessa (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 162–163). Fenomenografisen lähestymistavan tarkastelukohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset. Fenomenografiassa käsitykset ymmärretään merkityksenantoprosesseina, jossa niille annetaan mielipidettä syvempi ja laajempi merkitys. Käsitys on ymmärrystä ilmiöstä sekä suhde yksilön ja ympäristön välillä. Fenomenografisen lähestymistavan tavoitteena on kuvailla, analysoida ja ymmärtää paitsi ilmiöitä koskevia laadullisesti erilaisia käsityksiä myös käsitysten keskinäisiä suhteita. (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 162–164.) Proseminaaritutkielmassa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sellaisena kuin tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat sen käsittävät suhteessa toisiinsa.

### 4.3 Tutkimuksen konteksti ja osallistujat

Tutkimuksen kohteena olivat yksityisen päiväkotien johtajat, jotka työskentelivät tutkimushetkellä samassa yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa. Aineistonkeruun haastatteluihin osallistui viisi yksityisen päiväkodin johtajaa. Kyseinen varhaiskasvatusorganisaatio auttoi haastateltavien tavoittamisessa niimeämällä mahdollisia haastateltavia. Haastateltaviksi pyysin johtamistyössään erityisesti pedagogista johtajuutta painottavia ammattitaitoisia päiväkodin johtajia. Haastateltavat päiväkodin johtajat työskentelivät eri puolilla Suomea eri yksiköissä. He toimivat päiväkodin johtajina yhdessä tai kahdessa yksikössä.

### 4.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska proseminaaritutkimuksessa tutkin tutkimukseen osallistuvien päiväkotien johtajien käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Proseminaaritutkimuksessa tarkastellaan pedagogisen johtajuuden ilmiötä yksityisessä varhaiskasvatuksessa, joka vaikutti teemahaastattelun valitsemiseen menetelmäksi.

Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa käytetyin aineiston hankintamenetelmä ja sen toteuttamiseen on useita toteutusmuotoja, joista teemahaastattelu on yksi yleisimmistä muodoista. (Eskola ym., 2018, s. 29; Eskola & Suoranta, 1999, s. 88; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 34; Hirsjärvi ym., 2015, s. 205; Puusa, 2020a, s. 103, 111). Haastattelu tapahtuu tutkittavan ja tutkijan välisessä vuorovaikutuksessa aikaisemmin asetetun tavoitteen toteutumiseksi. Se on vuorovaiikutusta, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattamana. Siinä osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola ym., 2018, s. 28; Eskola & Suoranta, 1999, s. 86; Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 34, 43; Hirsjärvi ym., 2015, s. 207–208; Puusa, 2020a, s. 103.) Haastattelua käytetään menetelmänä, kun tutkitaan muun muassa käsityksiä. Jos tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai halutaan kiinnittää ilmiö laajempaan kontekstiin, käytetään myös haastattelua menetelmänä. (Eskola ym., 2018, s. 27; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 35, 41; Hirsjärvi ym., 2015, s. 205.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa etukäteen määritellyt teemat ohjaavat teemahaastattelun keskustelua ilmiöön liittyvistä aiheista aihe kerrallaan joustavasti (Eskola ym., 2018, s. 29–30; Eskola & Suoranta, 1999, s. 87; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47–48; Puusa, 2020a, s. 112–113.) Teemahaastattelua varten ei tehdä valmiita kysymyksiä vaan haastatteliija esittää tarpeen mukaan haastattelun aikana teemaa tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä, jotka ovat muodoltaan avoimia ja hypoteettisia kysymyksiä sekä jatkokysymyksiä (Eskola & Suoranta, 1999, s. 87; Hirsjärvi ym., 2015, s. 207–208; Hyvärinen, 2017, s. 21). Teemahaastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden vastata teemoihin omin sanoin ja avoimesti (Eskola ym., 2018, s. 30; Eskola ja Suoranta, 2008, s. 86–87; Hirsjärvi ja Hurme, 2010, s. 48; Puusa, 2020a, s. 112). Teemahaastattelussa pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin sekä ratkaisemaan tutkimusongelma (Vilkkä, 2015, s. 124).

**Haastateltavien valinta ja kontaktointi.** Proseminaaritutkielman aineistonkeruu aloitettiin joulukuussa 2021 kohderyhmän tavoittamisella. Kohdeorganisaatio auttoi haastateltavien tavoittamisessa nimeämällä mahdollisia haastateltavia. Haastateltaviksi pyysin johtamistyössään erityisesti pedagogista johtajuutta painottavia ammattitaitoisia johtajia. Haastattelun etuna nähdään, että haastateluun voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan käsityksiä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja jotka ovat relevantteja tutkimuksen tarkoituksen kannalta (Eskola ym., 2018, s. 30; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86; Puusa, 2020a, s. 106; Puusa & Juuti, 2020, s. 84). Yhteydenotto mahdollisiin haastateltaviin tapahtui henkilökohtaisella kontaktilla puhelimitse. Puhelun aikana kerroin proseminaaritutkielman tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Henkilökohtaista kontaktia yhteydenottomuotona pidetään yhtenä toimivampana tapana haastateltavien tavoittamisessa (Eskola ym., 2018, s. 31; Eskola ja Suoranta, 1999, s. 90; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 84; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Yhteydenoton tuloksena kaikki mahdolliset haastateltavat suostuivat alustavasti haastatteluun. Yhteydenoton jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköpostitse proseminaaritutkielman tiedote (Liite 1.) ja tietosuojailmoitus (Liite 2.). Haastateltaville lähetettiin

myös proseminaaritutkielman suostumus proseminaaritutkielmaan osallistumisesta (Liite 3.), jonka kaikki täytti ennen haastattelua.

**Aineistonkeruun toteutuminen.** Ennen aineistokeruun toteutumista laadin haastattelusuunnitelman (Liite 4.). Huolellisesti laadittu suunnitelma on ensiarvoisen tärkeä haastatteluiden kannalta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 66). Haastattelusuunnitelman laatimisen jälkeen loin teemahaastattelurungon (Liite 5.), jonka rakensin määrittämieni teemojen pohjalta teemoihin ja niiden pääkohtiin. Eskolan ja muiden (2018, s. 42), Hirsjärvi ja Hurmeen (2010, s. 66) sekä Puusan (2020, s. 112–113) mukaan haastattelija luo teemoista teemahaastattelun rungon ennen haastattelua. Teemahaastattelun runko on haastattelijan muistilista, joka ohjaa haastattelua. Se sisältää etukäteen määritellyt teemat ja sen avulla voidaan varmistaa, että kaikista teemoista keskustellaan (Eskola ym., 2018, s. 43; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 66; Puusa, 2020a, s. 113). Jaoin teemahaastattelurungon ennen haastattelua haastateltaville haastatteluun valmistautumiseksi ja haastattelun alussa haastattelun tueksi. Haastatteluissa käytin jokaisen haastateltavan kanssa kaikkia määriteltyjä teemoja. Teema-alueet ovat yksityisen päiväkodin johtaminen, pedagogisen johtajuuden määrittelyä ja pedagogisen johtajuuden toteutuminen yksikössä ja organisaatiossa sekä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet kunnalliseen varhaiskasvatukseen. Valitsin teemat proseminaaritutkielman ilmiön ja tutkimusongelman pohjalta. Haastattelut toteutin keskustelunomaisesti ja joustavasti teemoja käsitellen. Esitin myös haastateltaville täydentäviä ja tarkentavia kysymyksiä keskustelun ja teemojen pohjalta. Tavoitteenani haastattelijana oli muodostaa kokonaiskuva haastateltavien käsityksistä pedagogisesta johtajuudesta yksityisessä varhaiskasvatuksessa.

Toteutin myös ennen haastatteluja esihaastattelun. Esihaastattelu toteutettiin tammikuun 2022 alussa haastatteleamalla henkilöä, joka toimii päiväkodin johtajana yksityisessä päiväkodissa. Harjaannuin haastattelijana toimimisessa esihaastattelun toteuttamisen myötä muun muassa kuuntelemisen, kysymysten esittämisen ja keskustelun rakentamisen osalta. Esihaastattelun perusteella kehitin myös haastatteluja varten rakennettua teemahaastattelurunkoa. Eskolan ja

Suorannan (1999, s. 89) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 72–73) mukaan esihaastattelun tekeminen on välttämätöntä ja tärkeää haastattelijana toimimisen harjaantumisen sekä haastattelun toimivuuden kannalta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työn ja keskustelun ilmapiirin takia. Toteutin haastattelun Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä haastateltavien työn ja maantieteellisten etäisyyksien takia, joka on Eskolan ja muiden (2018, s. 35) mukaan perusteltua. Haastattelut toteutettiin 17.1.2022–28.2.2022 välisenä aikana ja haastattelun ajankohta järjestettiin haastateltavien aikataulun mukaan. Haastattelut toteutettiin tammikuun ja helmikuun aikana, koska se on päiväkodin johtajien työn näkökulmasta otollinen ajankohta. Haastattelut kestivät 35 minuutista 70 minuuttiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 73–74) mukaan haastattelun ajankohta kannattaa miettiä tarkkaan ja haastatteluun kannattaa varata aikaa.

Käytin haastatteluiden tallentamisessa kahta digitaalista nauhuria. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 75) mukaan haastattelun tallentaminen on välttämätöntä. Haastattelun tallentamiseen voidaan käyttää erilaisia tallennusvälineitä (Eskola ym., 2018, s. 35; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 75). Tallennusvälineiden käyttäminen antaa haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä haastatteluun kirjaamiseen sijaan ja tekee näin haastattelutilanteesta luonnollisemman (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 92). Se mahdollistaa myös aineiston objektiivisuuden, tarkistettavuuden ja vertailtavuuden sekä analyysin syvällisyyden (Puusa, 2020a, s. 103). Nauhoittamisesta sovin etukäteen haastateltavien kanssa, mikä on Eskolan ja muiden (2018, s. 35) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 93) mukaan tärkeää.

## **4.5 Aineiston analyysi**

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin analysointimenetelmäksi, koska se mahdollistaa Eskolan ja Suorannan (1999, s. 187) sekä Tuomen & Sarajärven (2018, s. 108) mukaan tutkittavaa ilmiöön lähestymisen aineiston eh-



doilla. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetyin aineiston analyysimenetelmä (Puusa, 2020b, s. 148). Se on tekstianalyysia, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Se on keino jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117; Puusa, 2020b, s. 148–149.) Sisällönanalyysissä tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Siinä pyritään saada aineisto järjestettyä tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa keskeistä tietoa. Aineistona voi toimia kirjallinen materiaali tai kirjalliseen muotoon muutettu materiaali. Sisällönanalyysissä pyritään todentamiseksi ja uskottavaan tulkintaan sekä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117; Puusa, 2020b, s.149.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on yksi sisällönanalyysin muodoista. Sen tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108.)

**Aineiston analysoinnin toteutuminen.** Tutkimuksessa aineistolähtöinen sisällönanalyysin prosessi etenee kolmen vaiheen kautta Tuomen ja Saarijärven teoriaa mukailen. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Toinen on klusterointi eli ryhmitteleminen. Kolmas vaihe on aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127.)

*Aineiston pelkistämisen* aloitin osittain samanaikaisesti tiedonkeruun kanssa viikolla 3 litteroimalla haastattelut. Jokaisen haastattelun jälkeen litteroin aineiston 1–3 päivän sisällä haastattelusta. Toteutin litteroinnin sanatarkalla tasolla ja käytin yleisiä erikoismerkkejä. Käytin apuna litteroinnissa Microsoft Word sane-linta. Litteroitua aineistoa kertyi 40 sivua. Litteroinnin jälkeen anonymisoin aineiston yleisen ohjeistuksen mukaisesti sekä poistin toistuvia sanoja sekä täytesanoja, kuten "niinku", "tota". Merkitsin myös eri haastatteluiden aineistot eri vä-reillä, jotta analyysin myöhemmässä vaiheessa olisi vielä mahdollista tunnistaa haastateltava. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 122–123) mukaan aineiston pelkistämässä analysoitavasta materiaalista karsitaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, eli aineistosta nostetaan esiin olennainen tutkimustehtävien näkökulmasta. Pelkistäminen tarkoittaa käytännössä aluksi aineiston litterointia ja koodausta.

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston pelkistämisen lukemalla aineiston huolellisesti läpi. Luin aineiston useampaan kertaan, jotta minulle muodostuisi mahdollisimman laaja kokonaiskuva ilmiöstä. Aloitin lukemisen yhteydessä etsimään ja alleviivaamaan tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. Tiivistin ilmaisut pelkistyneempään muotoon, joita tuli yhteensä 152 kappaletta. Lopuksi listasin pelkistetyt ilmaukset (ks. taulukko 1). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 122–128) mukaan aineiston litteroinnin ja koodauksen jälkeen aineiston pelkistämässä alleviivataan merkitykselliset lauseet aukikirjoitetusta aineistosta värikyynä hyödyntäen sekä lopuksi kohtien listaamista allekkain.

### Taulukko 1.

*Esimerkit pelkistämisestä*

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
"Meillä on tämmöisiä peda, pedagogisia palavereita aina kahden viikon välein opettajien kesken.(--) Sitten ihan viikkopalavereissa muutenkin semmoista talon asioiden läpikäymistä, että voi olla lapsiin liittyviä asioita, miten täytyy vaikka koko talolle tiedottaa."	Palaverikäytänteet
"Palaveri rakenteet meillä on sellaiset, että joka toinen viikko on viikkopalaveri, joka keskittyy enemmän tiedotus asioihin. Mä käyn siellä myös asioita, jotka mä haluan itse kertoa koko henkilökunnalle eli ne voi olla myös pedagogisia asioita. Sitten joka toinen viikko meillä on pedapalaveri, johon tulee opettajat paikalle ja siinä me käydään sitten pedagogisia asioita ja keskustelua."	
"Meillä on pedapalaverit semmoset säännölliset, toistuvat, mistä opettajien kanssa kokoonnutaan ja aina talopalaverissakin jotakin pedagogiikkaan liittyvä aina pyrin ottamaan."	
"Tosiaan meillä esimerkiksi on viikkopalaveri on kerran viikossa ja pedapalaveri opettajille on kerran viikossa. Nyt me otetaan myös käyttöön tällä toimintakaudella se, että hoitajille tulee oma palaveri kerran kuukaudessa. Sitten tiimipalaverit on kerran viikossa kullakin tiimillä."	

Aineiston pelkistämisen jälkeen toteutin *aineiston ryhmittelyn*. Aineiston ryhmittelyssä yhdistin ilmaukset ja muodostin alaluokat, joita tuli yhteensä 27. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 124) mukaan ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmauksista etsi-

tään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, joka sen jälkeen nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä.

Aineiston ryhmittelemisen jälkeen siirryin *aineiston teoreettisten käsitteiden luomiseen*. Aineiston käsitteellistämisvaiheessa yhdistin samankaltaiset alaluokat yhteen yläluokaksi. Yläluokkia tuli yhteensä 7. Yläluokkien muodostamisen jälkeen muodostin pääluokat, jotka ovat nimeltään pedagogisen johtajuuden määrittäminen yksityisen päiväkodin johtajien näkökulmasta ja pedagogisen johtajuuden toteuttaminen yksityisen päiväkodin johtajien käsittämänä. (ks. liitteet 6 & 7). Lopuksi rakensin pääluokille yhdistävän luokan, joka on nimeltään pedagogisen johtajuus ilmiönä yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 125) mukaan aineiston käsitteellistämisvaiheessa muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä.

#### 4.6 Eettiset ratkaisut

Proseminaaritutkielmassa noudatetaan hyviä tieteellisiä käytänteitä koko tutkimusprosessin ajan, jotka on määritellyt Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (2012). Tuomen ja Sarajärven (2013, s. 127) mukaan tutkimuksen tieteellisen toiminnan ydin muodostuu eettisyydestä. Tutkimuksen eettisyys on tutkijan vastuulla (Hirsjärvi ym., 2015, s. 23; Juuti & Puusa, 2020c, s. 175). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan ainoastaan hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla tehty tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä uskottava tulosten osalta.

**Hyvien tieteellisen käytäntöjen noudattaminen.** Ennen proseminaaritutkielman tutkimusosion aloittamista hain tutkimuslupaa yksityiseltä varhaiskasvatusorganisaatiolta joulukuussa 2021. Olin myös jokaiseen haastateltavaan henkilökohtaisesti yhteydessä puhelimitse ja lähetin heille sähköpostitse proseminaaritutkielman tiedotteen (Liite 1.) ja tietosuojailmoituksen (Liite 2.). Lähetin myös haastateltaville proseminaaritutkielman suostumuslomakkeen proseminaaritut-

kielmaan osallistumisesta (Liite 3.), jonka he täyttivät ennen haastattelua. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan ennen tutkimuksen aloittamista tehdään tutkimuksen tekemiseen liittyvät sopimukset kaikkien osapuolten kanssa. Sopimuksissa käsitellään oikeuksia, vastuita, periaatteita ja velvollisuuksia sekä aineiston säilyttämistä ja käyttöoikeuksia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Olen proseminaaritutkielmassa viitannut käyttämiini lähteisiin tekstissä asianmukaisesti ja koonnut loppuun lähdeluettelon, joka antaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan muiden tutkijoiden julkaisulle niille kuuluvan arvon ja merkityksen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Olen käyttänyt proseminaaritutkielmassa muutamia yli 20 vuotta vanhoja lähteitä, koska ne ovat kasvatustieteiden ja varhaiskasvatustieteissä edelleen käytettyjä lähteitä.

Olen käyttänyt proseminaaritutkielmassani menetelmiä, jotka ovat laadullisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä perusteltuja tutkimuksemme näkökulmasta. Olen myös menetelmissä varmistanut kontekstin rajauksen, esimerkiksi suunnittelemalla teemahaastattelurungon yksityisen varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa olen kuvannut myös menetelmävaihteita mahdollisimman tarkasti ja avoimesti. Eettisesti hyvä tutkimus soveltaa tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteutetaan avoimuutta tuloksien julkaisemisessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Tutkimuksessa syntyneet aineistot on myös säilytetty ja hävitetty asianmukaisesti. Tutkimusaineistoa säilytetään salatulla ulkoisella kovalevyllä. Aineisto on hävitetty kokonaisuudessaan, kun proseminaariryö on hyväksytty ja julkaistu. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

**Eettiset kysymykset tutkimuksessa.** Hyvien tieteellisten käytänteiden lisäksi kiinnitän eettisyyteen huomioita pohtimalla eettisyyteen liittyviä kysymyksiä tutkimuksen prosessin aikana. Hirsijärven ja muiden (2015, s. 23) sekä Juutin ja Puusan (2020c, s. 175) mukaan tutkimuksen tekijän on huomioitava tutkimusta tehdessään monia eettisiä kysymyksiä, jotka liittyvät tutkimuksen tekemiseen.

Proseminaaritutkielman aiheen valintaan vaikutti aikaisempien tutkimusten vähäisyys ja tutkimuksen merkityksellisyys yhteiskunnallisesta ja valtakunnallisen varhaiskasvatuksen yhtenäistämisen näkökulmasta. Hirsjärven, ym. (2009, s. 24) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 153–154) mukaan tutkimuksessa eettisyyden pohdinta alkaa tutkimusvaiheen valinnasta. Tutkimusaiheen valinnassa tulee heidän mukaansa pohtia, miksi tutkimus tehdään ja kenen ehdoilla aihe valitaan.

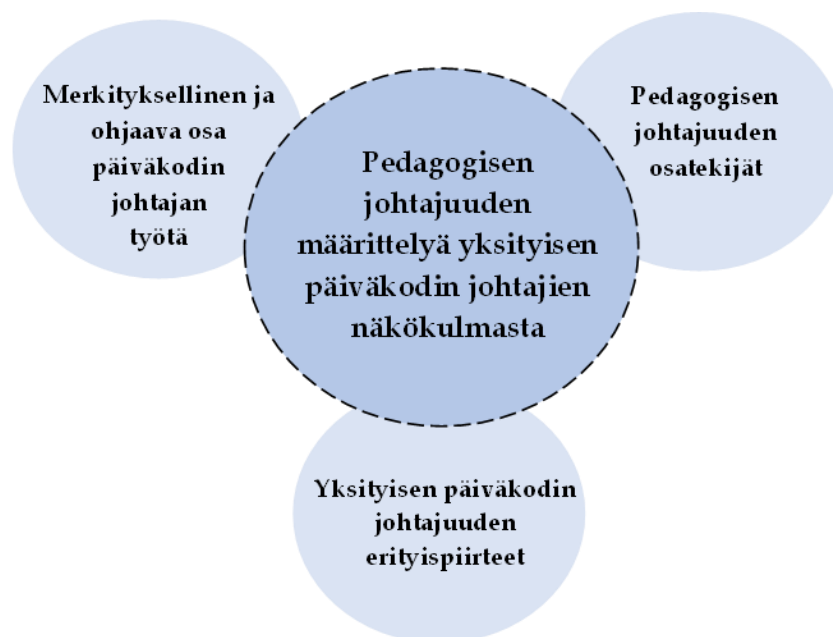
Proseminaaritutkielman aiheen valinnan jälkeen eettinen pohdintani jatkui koko tutkimuksen ajan. Haastateltavien henkilökohtaisista yhteydenotoista alkaen proseminaaritutkielmaan osallistuville päiväkodin johtajille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sen etenemisestä ja valmistumisesta. Haastattelussa haastateltaville kerrottiin haastattelun toteuttamisesta sekä nauhoittamisesta. Haastateltavia myös muistutettiin tutkimusosion alkamisesta asti proseminaaritutkielmaan osallistumisen perustuvan heidän vapaaehtoisuuteensa ja luottamuksellisuuteen. Proseminaaritutkielmassa haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi heidän henkilötietojaan ei ole kerätty tai julkaistu. Haastattelujen literointivaiheessa haastateltavien henkilötiedot on muutettu tunnistamattomiksi ja aineisto anonymisoitiin. Tutkimukseen osallistuneisiin viitataan vain tunnistekoodilla aineistossa. Käytettäessä suoria sitaatteja ei käytetä tunnistekodeja haastateltavien vähäisyyden ja sitä kautta mahdollisen tunnistettavuuden takia. Tutkimusaineistoa on käsitelty suljetussa proseminaaritutkielman opiskelijaryhmässä. Lisäksi tutkielman kohteena ollut organisaatio anonymisoitiin, jotta organisaatiolle ei aiheutuisi tutkimuksen teosta aineellisia tai aineettomia vahinkoja. Haastattelussa nauhoitettuja nauhoitteita ja niiden pohjalta tehtyjä analyyseja käytetään ainoastaan tätä tutkimusta varten ja niitä säilytettiin asianmukaisesti. Juutin ja Puusan (2020c, s. 175) mukaan ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tarkoituksena on pyrkiä saamaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille. Eettisyydellä tarkoitetaan myös yksilön kunnioittamista ja identiteettisuojan huomioimista (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 131).

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Proseminaaritutkielman tulokset vastaavat kahteen tutkimuskysymykseen. Miten yksityisen päiväkodin johtajat määrittelevät pedagogista johtajuutta? Miten yksityisen päiväkodin johtajat käsittävät pedagogisen johtajuuden toteutumisen työssään.

### 5.1 Pedagogisen johtajuuden määrittelyä yksityisen päiväkodin johtajien näkökulmasta

Tässä luvussa esitän vastauksen proseminaaritutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen; miten yksityisen päiväkodin johtajat määrittelevät pedagogista johtajuutta. Yksityisen päiväkotien johtajat määrittelivät pedagogista johtajuutta eri näkökulmista. Pedagogisen johtajuuden määrittelyssä nostettiin esille kolme näkökulmaa; pedagoginen johtajuus nähtiin merkityksellisenä ja ohjaavana osana päiväkodin johtajan työtä, pedagoginen johtajuus nähtiin muodostuvan osatekijöistä ja yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet nähtiin vaikuttavan pedagogiseen johtajuuteen (ks. kuvio 1.). Seuraavaksi kuvaan tarkemmin kyseisiä näkökulmia.



**Kuvio 1.**

*Pedagogisen johtajuuden määrittelyä yksityisen päiväkodin johtajien näkökulmasta*

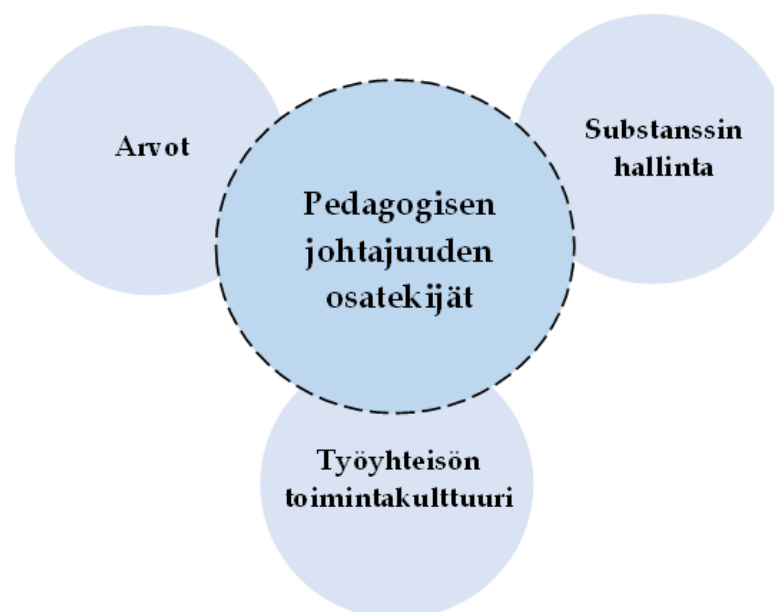
### 5.1.1 Merkityksellinen ja ohjaava osa päiväkodin johtajan työtä

Yksityisen päiväkodin johtajat määrittivät pedagogisen johtajuuden merkitykselliseksi ja ohjaavaksi osaksi päiväkodin johtajan työtä. Yksityisen päiväkodin johtajat kuvasivat päiväkodin johtajan työnkuvaa laajaksi ja monipuoliseksi. Päiväkodin johtajan työnkuvan kuvattiin myös koostuvan erilaisista osa-alueista, jotka liittyvät toisiinsa. Kyseisiä osa-alueita oli muun muassa pedagoginen johtajuus, päivittäis-, henkilöstö-, asiakas-, talous- ja markkinointi- sekä muutosjohtajuus. Yhdeksi merkittäväksi päiväkodin johtajan työnkuvan osaksi määriteltiin pedagoginen johtajuus. Yksityisen päiväkodin johtajat näkivät myös pedagogisen johtajuuden työnsä ytimenä tai perustana. Pedagoginen johtajuus koettiin päiväkodin johtajan työtä ohjaavana osa-alueena, joka ilmenee seuraavassa esimerkissä.

Mä yritän asennoitua ja ajatella niin, että loppujen lopuksi kaikella sillä teemmekö me täällä niitä työvuoroja tai näpytellään niitä hankintoja tai rekrytointeja tai mitä tahansa, niin loppujen lopuksi sillä on kuitenkin jonkun näköinen vaikutus siihen ydin asiaan eli pedagogiikkaan.

### 5.1.2 Pedagogisen johtajuuden osatekijät

Yksityisen päiväkodin johtajat määrittelivät pedagogista johtajuutta sen osatekijöiden kautta. Pedagoginen johtajuus nähtiin muodostuvan arvot, työyhteisön toimintakulttuuri ja substanssin hallinta -osatekijöistä (ks. kuvio 2.).



**Kuvio 2.**

*Pedagogisen johtajuuden osatekijät*

Pedagogisen johtajuuden ensimmäisenä osatekijänä nähtiin *arvot*. Yksityisen päiväkodin johtajien puheesta kuului heidän arvomaailmansa. Heidän arvopohjassansa näkyi vahvasti muun muassa varhaiskasvatuksen arvot. Yksityisen päiväkodin johtajat näkivät arvot pedagogisen johtajuuden perustana. Arvojen nähtiin määrittävän tahtotilaa, jolla pedagogista johtajuutta toteutetaan. Tämä näkyy seuraavassa esimerkissä.

Mä ajattelen niin, että se päiväkodin johtamisen, olkoon sitten yksityinen tai kunnallinen, perustehtävä; perusvisio ja se mihin suuntaan me ollaan menossa, niin se on yhteinen. Elikkä liittyen pedagogiikkaan, että se meidän perustehtävä on tukea lapsia heidän kehityksessään, oppimisessa ja hyvinvoinnissa.

Arvojen lisäksi pedagogisen johtajuuden osatekijäksi nostettiin *työyhteisön toimintakulttuuri*. Yksityisen päiväkodin johtajat kokivat työyhteisön kulttuurin merkityksellisenä pedagogisessa johtajuudessa. Työyhteisön toimintakulttuurin nähtiin muodostuvan erityisesti työntekijöiden asenteista ja vahvuuksista. Seuraavassa esimerkissä on kuvattu vahvuuksien merkitystä työyhteisön toimintakulttuurissa.

Mä ajattelen, että pedagogisen johtajuuden tai johtajan tärkein tehtävä on pystyä huomaamaan vahvuudet siinä omassa tiimissään ja nostamaan ne esille ja hyödyntämään niitä vahvuuksia, jotta se toiminta olisi mahdollisimman motivoivaa ja tehokasta.

Työyhteisön toimintakulttuurin koettiin myös rakentuvan yhdessä tekemisestä ja keskustelukulttuurista. Seuraava esimerkki havainnollistaa yhdessä tekemistä työyhteisön toimintakulttuurissa.

Kyllä [koko työyhteisö osallistuu pedagogiseen johtamiseen] ja kaikki semmoisella omalta ammatiltaan. Mun mielestä siihen saa osallistua kaikki, ketkä kokee vahvuudekseen, ja oppii kaikki toisiltaan.

*Substanssin hallinta* nähtiin myös pedagogisen johtajuuden osatekijänä. Yksityisen päiväkodin johtajat kokivat pedagogisen ja varhaiskasvatuksen kompetenssin tärkeänä pedagogisessa johtajuudessa, joka käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

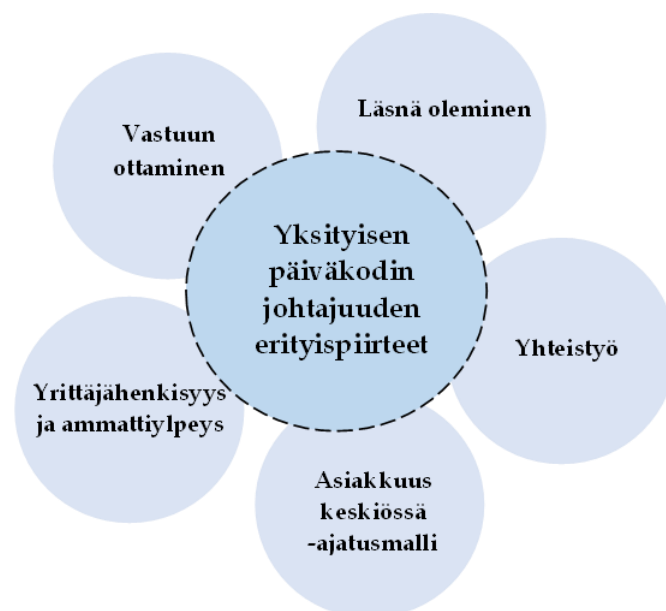
Ensinnäkin [hyvällä pedagogisella johtajalla] pitää olla hyvä pohja tiedolle. Tiedollinen pohja siitä, mitä se hyvä varhaiskasvatus on ja mitä edellytetään. Sitten pitää olla kyky jakaa sitä tietoa ja herättää keskustelua.



Substanssin hallinta muodostui edellä mainittujen kompetenssien hallinnasta, organisaatiossa toteutettavan perustehtävän hallinnasta, osaamisen jakamisesta sekä halusta kehittyä ja kehittää pedagogiikkaa.

### 5.1.3 Yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet

Yksityisen päiväkodin johtajuus tuo pedagogiseen johtajuuteen erityispiirteitä tämän tutkimuksen tulosten mukaan. Yksityisen päiväkodin johtajat näkivät, että yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet, joita olivat yrittäjähenkisyys ja ammattilypeys, vastuun ottaminen, läsnä oleminen, asiakkuus keskiössä -ajatusmalli ja yhteistyö, vaikuttavat pedagogiseen johtajuuteen (ks. kuvio 3.).



#### Kuvio 3.

*Yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet*

Yksityisen päiväkodin johtajuuden yhtenä erityispiirteenä nähtiin *yrittäjähenkisyys ja ammattilypeys*. Yksityisen päiväkotien johtajat kokivat yrittäjähenkisyyden olevan keskeinen osa yksityisen päiväkodin johtajan työtä, joka ilmenee seuraavassa esimerkissä.

Yksityisellä puolella kuitenkin semmoinen yrittäjyysasenne niin sehän täytyisi jokaisella johtajalla sekä työntekijällä olla. Elikä olla se motivaatio ja arvot sitä kohtaan, että me saadaan pidettyä täällä toiminta kannattavana, jotta se meidän toiminta on mahdollista jatkua yhä tulevaisuudessa.

Osa heistä myös nosti esille ammattiympäryyden yrittäjyyshenkisyyden rinnalle. Tämä näkyy seuraavassa esimerkissä.

Hyvä yksityisen päiväkodin johtaja on yrittäjän omaisesti ylpeä siitä omasta yksiköstään ja myös siitä organisaatiosta kokonaisuudessaan, koska mehän ollaan johtajina niitä esimerkkejä sille omalle työtiimille.

*Vastuun ottaminen* nostettiin myös yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteeksi. Yksityisten päiväkotien johtajat näkivät, että heillä on vastuu omasta yksiköstään ja sen pedagogisesta toiminnasta, joka käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Hyvä pedagoginen johtaja on semmoinen, joka pitää silmät koko ajan avoinna sille mitä siinä ympärillä tapahtuu. Hän on sellainen, joka pystyy puuttumaan rohkeasti niihin epäkohtiin ja ohjaamaan sitten niiden pohjalta sille oikealle polulle.

Osa yksityisen päiväkodin johtajista nostivat vastuun ottamiseen liittyvissä keskusteluissa esille arvioinnin ja valvonnan. He näkivät, että yksityisen varhaiskasvatuksen toimintaa arvioidaan ja valvotaan jatkuvasti laadun kehittämiseksi. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Perustyö on hyvin tietysti samanlaista kummallakin puolella [kunnallisella ja yksityisellä], mutta juuri sen vastuun ja valvonnan näkökulmasta yksityisellä on sitten enemmän samoista ja aiheuttaa painetta tai työtä.

Vastuun ottamisen lisäksi yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteenä nähtiin *läsnä oleminen*. Yksityisen päiväkodin johtajat kokivat työssään läsnä olemisen merkityksellisenä asiana. Yksi yksityisen päiväkodin johtajista totesikin työstään, että ”sitten semmoinen sensitiivisyys toki on hyvin keskeinen ja semmoinen läsnäolontaito.” Läsnä oleminen koettiin merkityksellisenä niin pedagogisen johtajuuden kuin esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja asiakasjohtamisen näkökulmasta. *Asiakkuus keskiössä* -ajatusmalli nostettiin myös yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteeksi. Asiakkaita pidetään kyseisessä yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa tärkeinä. Se kuului myös yksityisen päiväkodin johtajien puheessa, joka käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Jotenkin aina miettii, että meillä satsataan tosi paljon niihin asiakkuuksiin. Siihen, että se on meillä tärkeä. Se on semmoinen ehkä ajatuksena, mitä ajattelisin miten yksityinen voisi erota kunnallisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajasta.

Asiakasjohtajuuden ja pedagogisen johtajuuden nähtiin liittyvän toisiinsa. Erityisesti keskusteluissa asiakkuus keskiössä -ajatusmallin liitettiin markkinointi ja läpinäkyvyys. Seuraava esimerkki havainnollistaa läpinäkyvyyden merkitystä yksityisessä varhaiskasvatuksessa.

Tavallaan semmonen läpinäkyvyys. Näyttää, että kaikki on avointa ja mikään ei semmoista salailtavaa, mikä valitettavasti yksityisen päiväkotien ylle on vähän niin kuin laskeutunut. Et ois jotain salamyhkäistä. Täällä ei toimita oikein tai täällä ei noudateta lakia tai täällä ei mee asiat hyvin tai muuta. Mikä on mun mielestä hirveen harmillinen harmaa peitto, mikä makaa monen päiväkodin päällä. Tavallaan kun se saataisiin riisuttua niin ihmiset rohkeasti lähtisi tutustumaan ja katsomaan, millaisia paikkoja ne on.

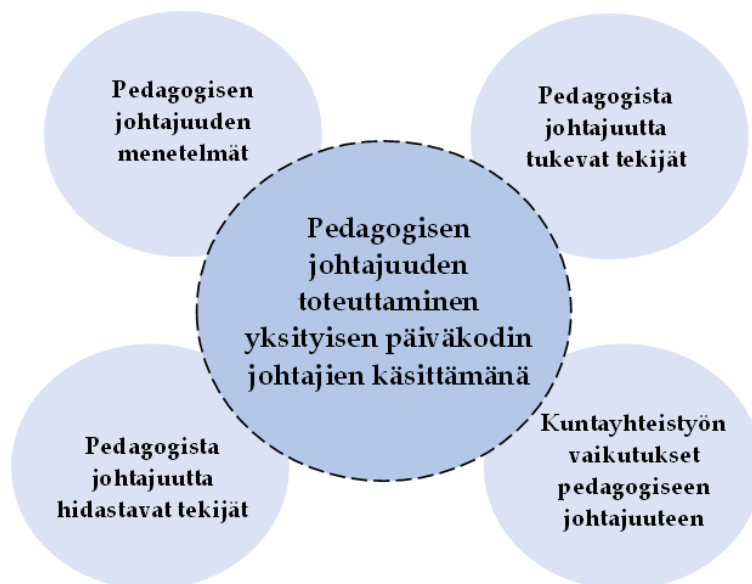
Yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteenä nähtiin myös *yhteistyö*. Yksityisen päiväkodin johtajat nostivat esille yhteistyön tärkeyden niin asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden yhteistyötahojen, kuten kunnan kanssa. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Sitten tavallaan semmoiset asiakaspalvelutaidot ja muutenkin hirveen hyvä vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot kaikkeen suuntaan tavallaan asiakkaisiin, työntekijöihin ja sidosryhmiin myös sekä kaupungin palveluohjaukseen lämpimät välit.

Osa yksityisen päiväkodin johtajista nosti myös esille hyvien vuorovaikutus- ja sosiaalisten taitojen merkityksen yhteistyön rakentamisessa yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Yhteistyön rakentamisessa asiakaspalvelutaidot nähtiin myös merkityksellisinä taitoina.

## **5.2 Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen yksityisen päiväkodin johtajien käsittämänä**

Tässä luvussa esitän vastauksen proseminaaritutkielman toiseen tutkimuskysymykseen; miten yksityisen päiväkodin johtajat käsittävät pedagogisen johtajuuden toteutumisen työssään. Yksityisen päiväkodin johtajat käsittävät pedagogisen johtajuuden toteuttamisen muodostuvan työssään toteutettavista pedagogisen johtajuuden menetelmistä, pedagogista johtajuutta tukevista ja hidastavista tekijöistä sekä kuntayhteistyön sidoksesta pedagogiseen johtajuuteen. (ks. kuvio 4.). Seuraavaksi kuvaan tarkemmin toteutumisen muodostumista.

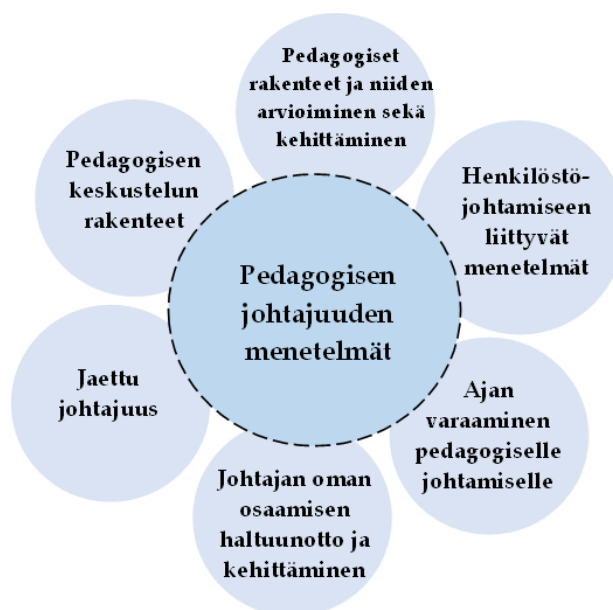


**Kuvio 4.**

*Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen yksityisen päiväkodin johtajien käsittämänä*

### 5.2.1 Pedagogisen johtajuuden menetelmät

Yksityisen päiväkodin johtajat kuvasivat pedagogisen johtajuuden toteuttamista kuuden menetelmän kautta. Yksityisen päiväkodin johtajien toteuttamia menetelmiä oli pedagogisen keskustelun rakenteet, jaettu johtajuus, pedagogiset rakenteet ja niiden arvioiminen sekä kehittäminen, henkilöstöjohtamiseen liittyvät menetelmät, ajan varaaminen pedagogiselle johtamiselle sekä johtajan oman osaamisen haltuunotto ja kehittäminen (ks. kuvio 5.).



**Kuvio 5.**

*Pedagogisen johtajuuden menetelmät*

Pedagogisen johtamisen yhtenä menetelmänä nähtiin *pedagogisen keskustelun rakenteet*. Yksityisen päiväkodin johtajat pitivät työyhteisön keskustelukulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä merkityksellisenä pedagogisen johtajuuden toteuttamisessa. Palaverikäytännöt nähtiin tärkeinä keskustelunpaikkoina. Jokaisen yksityisen päiväkodin johtajan yksikössä oli samankaltaiset palaverikäytännöt, jotka rakentuivat muun muassa viikko-, peda- ja tiimipalavereista. Palavereiden määrät ja kestot vaihtelivat. Päiväkodin johtajat näkivät, että yhteiset keskustelut ovat merkityksellisiä niin ajankohtaisten asioiden jakamisen kuin jokaisen äänen kuuluksi tulemisen näkökulmasta. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Palaverirakenteet meillä on sellaiset, että joka toinen viikko on viikkopalaveri, joka keskittyy enemmän tiedotus asioihin. Mä käyn siellä myös asioita, jotka mä haluan itse kertoa koko henkilökunnalle eli ne voi olla myös pedagogisia asioita. Sitten joka toinen viikko meillä on pedapalaveri, johon tulee opettajat paikalle ja siinä me käydään sitten pedagogisia asioita ja keskustelua. Mä myös ajattelen, että ne palaverit on meille semmoisia vertaisuellisiakin paikkoja, koska se tiimi johtaminen ei ole aina helppoa.

*Jaettu johtajuus* nostettiin myös pedagogisen johtamisen menetelmäksi. Yksityisen päiväkodin johtajat kertoivat jakavansa pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksen opettajien kanssa. Varhaiskasvatuksen opettajat vastasivat pedagogiikasta omassa ryhmässä ja osallistuivat sen kehittämiseen yksikössä. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Just eilen täsmensin (varhaiskasvatuksen opettajille) sitä, että muistatte sen, että mitä me puhutaan täällä (pedapalavereissa) ei ole mitään salaisuutta eli viedään tää sinne tiimiin. Viekää tää sinne arkeen. Se on teidän vastuu. Mä jaan tätä teille, johtajuutta. Te ootte sen oman tiimin johtajia, jotka huolehtii siitä, että se pedagogiikka siellä toimii niin kuin me ollaan sovittu, mietitty tai pohdittu. Toki näitä pitää miettiä myös tiimin kanssa.

Osa yksityisen päiväkodin johtajista nosti jaettuun johtajuuteen liittyvissä keskiasteilla esille apulaisjohtajien merkityksen. Apulaisjohtajan roolia ja pedagogisen johtamisen jakamista hänen kanssaan pidettiin myös tärkeänä niin kuin seuraava esimerkki osoittaa.

Sitten apulaisjohtajan rooli on kans ihan todella tärkeä. Joka työskentelee sitten siellä toisella puolella taloa. (-) Meidän yhteistyömme toimii ihan todella hyvin. Mä tiedä myös, mitä siellä tapahtuu. On avoimesti siinä. Pystytään keskustelemaan.

Jaetun johtajuuden lisäksi pedagogisen johtamisen menetelmänä nähtiin *pedagogiset rakenteet ja niiden arvioiminen sekä kehittäminen*. Yksityisen päiväkodin johtajat kuvasivat pedagogisena johtamisen menetelmänä pedagogisten rakenteiden arvioimista ja kehittämistä omissa yksiköissä, joka käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Jatkuvaa keskustelua ja arviointia, että mitä se toiminta on lapsen näkökulmasta. Niin sitä mä en nyt varmaan vielä sanonut. Se oli siis yksi semmoinen mitä mä pidän paljon yllä, että mietitään niitä ratkaisuja sitten juuri lapsen näkökulmasta, ettei se vaan unohdu.

Yksityisen päiväkodin johtajien kuvauksissa kävi ilmi, että pedagogisten rakenteiden arvioimisen ja kehittämisen takana oli varhaiskasvatuksen linjauksia. Pedagogisten rakenteiden arvioimisen ja kehittämisen takana oli myös varhaiskasvatusorganisaation linjauksia. Yksi yksityisen päiväkodin johtajista totesikin, että ”toki nyt me lähdetään tätä [yksityisen varhaiskasvatusorganisaation pedagogista toimintamallia] molemmissa yksiköissä kehittämään.” Pedagogiset rakenteet ja niiden arvioiminen sekä kehittäminen -menetelmän lisäksi Henkilöstöjohtamiseen liittyvät menetelmät nähtiin pedagogisen johtamisen yhtenä menetelmänä. Yksityisen päiväkodin johtajat nostivat esille menetelmiä, joilla he toteuttavat pedagogista johtajuutta ja jotka myös liittyvät henkilöstöjohtamiseen. Kyseisiä menetelmiä olivat erityisesti henkilöstön perehdytys, arvojen ja asenteiden johtaminen sekä työhyvinvointi. Seuraavassa esimerkissä on kuvattu henkilöstön perehdytyksen vaikutusta pedagogiseen johtamiseen.

No, on sillä [henkilökunnan perehdytyksellä vaikutusta pedagogiseen johtajuuteen], koska mä ajattelen, että jos on hyvä perehdytys niin silloin ne ihmiset tietää jo ensinnäkin oman perustehtävänsä ja sitoutuu paremmin.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden lisäksi *ajan varaaminen pedagogiselle johtamiselle* nostettiin myös pedagogisen johtamisen menetelmäksi. Yksityisen päiväkodin johtajat kertoivat ajan varaamisen pedagogiselle johtamiselle tärkeäksi, joka käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Mä priorisoin sen [pedagogisen johtamisen] niin tärkeäksi, että jos se vaatii paljon aikaa niin, sitten siihen on paljon aikaa. (--) Ajattelin, että jos on haasteita ja tarvetta sille, että mä oon siellä enemmän läsnä niin sitten mun on oltava

Osa yksityisen päiväkodin johtajista piti pedagogisessa johtamisen ajan priorisoinnissa erityisesti tärkeänä läsnä olemista ryhmissä. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Suurin on juuri se, että on itse kanssa siellä arjessa mukana ryhmässä. Jotenkin siinä saa enemmän tuotua silleen omia näkökulmia. Niihin myös uskotaan kanssa enemmän, kuin mä oon oikeesti siellä mukana. Eikä niin että joku asia ei toimi ja sit mä sanon, miten se sitä kannattaisi lähteä yrittää tekee ja sitten ne voisi miettiä ne kasvattaa että, mitä toikin tietää, kun ei se ikinä ole täällä ryhmissä.

*Johtajan oman osaamisen haltuunotto ja kehittäminen* nähtiin myös pedagogisen johtamisen menetelmänä. Yksityisen päiväkodin johtajat näkivät, että heidän tulee pedagogisessa johtamisessa ottaa haltuun omaa osaamista sekä reflektoida ja kehittää omaa osaamista. Osa yksityisen päiväkodin johtajista korosti oman osaamisen reflektointia ja kehittämistä varhaiskasvatuksen muutoksien takia. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Muutenkin pedagogisen johtamisen toteutumista tukee se semmoinen elinikäisen oppimisen ajatusmalli, että koskaan tässä työssä ei olla valmiita. Koko ajan asiakasväki, henkilöstö, erilaiset lait ja säädökset ja jo ihan muutenkin tämä niin kuin aikakausi se kuitenkin koko ajan elää ja muuttuu ja tuo mukanaan kaikkea uutta. Sen omaksuminen, että on valmis oppimaan ja kehittämään itseään niin se toki tukee sitä pedagogisen johtamisen toteutumista.

## 5.2.2 Pedagogista johtajuutta tukevat tekijät

Yksityisen päiväkodin johtajat kuvasivat pedagogisen johtajuuden toteuttamista sitä tukevien tekijöiden kautta. Yksityisen päiväkodin johtajat mainitsivat tukevinä tekijöinä *yksityisen varhaiskasvatusorganisaation pedagogisen materiaalin, sen koulutukset, tukiverkoston ja kehittämiskulttuurin* (ks. kuvio 6.).



**Kuvio 6.**

*Pedagogista johtajuutta tukevat tekijät*

Pedagogisen johtajuuden yhtenä tukevana tekijänä nähtiin *yksityisen varhaiskasvatusorganisaation pedagoginen materiaali*. Yksityinen varhaiskasvatusorganisaatio on päiväkodin johtajien mukaan kehittänyt pedagogista materiaalia päiväkotien käyttöön. Yksityisen päiväkodin johtajat näkivät materiaalin monipuolisena ja käytännönläheisenä. Pedagoginen materiaali nähtiin tukevana tekijänä niin päiväkodin johtajien kuin koko työyhteisön pedagogisessa työssä, joka seuraavassa esimerkissä käy ilmi.

Varmaan nyt ylipäätään jo ihan kaikki meidän [yksityisen varhaiskasvatusorganisaation] asiakirjat, mitä meillä on [asiakirja] ja [asiakirja]. Niin kyllä mä koen, että mä saan niistä hyvinkin semmoista arvokasta tietoa ja sitä suuntaan, mitä edellytetään.

Yksityisen päiväkodin johtajat, joilla oli kokemusta myös kunnallisessa varhaiskasvatuksessa työskentelystä, kokivat pedagogisen materiaalin käytännönläheisempänä kuin kuntaorganisaation materiaalin. *Yksityisen varhaiskasvatusorganisaation sisäiset koulutukset* nostettiin myös pedagogista johtajuutta tukevaksi tekijäksi. Yksityinen varhaiskasvatusorganisaatio järjestää päiväkodin johtajien mukaan sisäisiä koulutuksia viestintä- ja yhteistyöalustan välityksellä. Yksityisen



varhaiskasvatusorganisaation sisäiset koulutukset nähtiin myös tukevana tekijänä niin päiväkodin johtajien kuin koko työyhteisön pedagogisessa työssä, joka käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Tämä on ollut nyt tosi hyvä, mitä on nyt pyöritetty, se epäpäteville opettajille se koulutuskokonaisuus. Juuri ne epäpätevät uudet ovat olleet tosi tyytyväisiä siihen. Paitsi myös helpottaa sitten mun omaa työtä.

Sisäiset koulutukset nähtiin vastaavan yksityisen varhaiskasvatusorganisaatiossa esiintyneitä tarpeita sekä muuttuvaa varhaiskasvatuskontekstia. Vaikka sisäiset koulutukset nähtiin pedagogista johtajuutta tukevana tekijänä, osa yksityisen päiväkodin johtajista toivoi myös enemmän ulkopuolisia koulutuksia. Sisäisten koulutuksien lisäksi pedagogista johtajuutta tukevana tekijänä nähtiin *yksityisen varhaiskasvatusorganisaation tukiverkosto*. Yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa on päiväkodin johtajien mukaan toimiva ja tukeva tukiverkosto. Tukiverkosto koettiin myös lähellä olevaksi. Organisaation tukiverkosto kuvattiin muodostuvan oman päiväkodin työyhteisöstä, päiväkodin johtajista, aluejohdosta sekä yritys- ja tukipalveluista. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

Ylipäätään [yksityinen varhaiskasvatusorganisaation] kaikki aluejohtajat. Mun mielestä jokainen on semmoinen, että pystyy soittamaan ja kysyä neuvoja. Jotenkin tehty tavallaan se, että on poistettu semmoisia välikäsiä just sieltä. (--) On haluttu selkeyttää ja tuoda aluejohto lähemmäksi tätä kenttää. Tavallaan se, että sä tiedät, että kenelle pitää soittaa, jos kaipaa apua. Kaikki ollaan samalla asialla. Onhan meidän toimitusjohtaja ihan loistava. Hänellä on ne oikeat sanat kyllä hetkeen kuin hetkeen. Auttaa jaksamaan työssä.

Yksityisen päiväkodin johtajat, joilla oli kokemusta myös kunnallisessa varhaiskasvatuksessa työskentelystä, kokivat tukiverkoston tukevampana kuin kuntaorganisaatiossa. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

No mun mielestä nyt ainakin meillä on siis paremmin saatavilla, tukea mitä kuntapuolella. Kyllä siellä niinku päiväkodin johtajan esimies on hyvin kaukana. Kollegoiden tuki riippuu varmaan jokaisesta itsestään. Siellä ei silleen ole tavallaan rakenteita sille, kuinka paljon yhteistyötä tehdään tai asioita yhdessä käsitellä. Meillä on jotenkin johto lähempänä. Joo (verkosto on erilainen) ja parempi. Mä ainakin, koen että mä en tee niin yksinäistä työtä [yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa], kuin mä tein kaupungilla päiväkodin johtajana.

Yksityisen varhaiskasvatusorganisaation tukiverkoston lisäksi pedagogista johtajuutta tukevana tekijänä pidettiin *yksityisen varhaiskasvatusorganisaation kehittämiskulttuuria*. Yksityisen päiväkodin johtajat kuvasivat yksityistä varhaiskasvatusorganisaatiota kehittämismyönteiseksi. He myös näkivät, että kehittämistä tehdään yhdessä. Yksi yksityisen päiväkodin johtajista totesi, että ”kaikki tällainen kehittäminen on koko ajan semmoinen. Sille sanotaankin ja näytetäänkin vihreää valoa. Ehdottomasti tehkää näin ja muokatkaa vaan.” Vaikka organisaation kehittämiskulttuuri nähtiin pedagogista johtajuutta tukevana tekijänä, osa yksityisen päiväkodin johtajista toivoivat myös pysyvyyttä.

### 5.2.3 Pedagogista johtajuutta hidastavat tekijät

Yksityisen päiväkodin johtajat kuvasivat pedagogisen johtajuuden toteuttamista sitä hidastavien tekijöiden kautta. Yksityisen päiväkodin johtajat mainitsivat hidastavina tekijöinä *työyhteisön haasteet, työnkuvan laajuus ja ajan priorisointi, varhaiskasvatuksen henkilöstötilanne ja koronaviruspandemian (COVID-19) aiheuttamat haasteet* (ks. kuvio 7.). Yksityisen päiväkodin johtajat käyttivät haastatteluissa mieluummin käsitettä hidastava tekijä kuin estävä tekijä, jonka takia käytän tässä tutkimuksessa hidastavat tekijät -käsitettä.



#### Kuvio 7.

*Pedagogista johtajuutta hidastavat tekijät*

Pedagogisen johtajuuden yhtenä hidastavana tekijänä nähtiin *työyhteisön haasteet*. Osa yksityisen päiväkodin johtajista kertoi erilaisista työyhteisön muodostumisessa esiintyvistä haasteista, jotka vaikuttavat pedagogiseen johtamiseen. Kyseisiä työyhteisön haasteita olivat erityisesti henkilöstön arvoihin ja motivaatioon liittyvät haasteet. Yhteistyöhön liittyvät haasteet nähtiin myös työyhteisön haasteina. Seuraavassa esimerkissä on kuvattu henkilöstön motivaatiohaasteiden vaikutukset pedagogiseen johtamiseen.

No kyllä sitä [pedagogista johtajuutta] hidastaa sitten se, että jos joku ei ole yhtä motivoitunut niin kuin tekemään sovittujen asioiden mukaisesti. Se vaatii sitten vähän semmoista lisää ponnistelua minulta, jos haluaa, jos jotain asiaa pitää mitä tahansa ja sitten työntekijä ei olisi siihen motivoitunut tai se ei puhuisi sen asian puolesta. Se asian etenemistä sitten estää.

*Työnkuvan laajuus ja ajan priorisointi* nostettiin myös pedagogista johtajuutta hidastavaksi tekijäksi. Yksityisen päiväkodin johtajat kuvasivat päiväkodin johtajan työkuvaan laajaksi. Osa heistä myös nosti esille, että ajan priorisointi pedagogiselle johtamiselle on haastavaa. Osa heistä taas koki toteuttavan pedagogista johtajuutta koko ajan osana päiväkodin johtajan työtä. Kokemuserot käyvät ilmi seuraavissa esimerkeissä.

Se [ajan varaaminen pedagogiselle johtamiselle] on varmasti mun oman työn isoin haaste. Se mikä tässä työssä usein nouse esille monesti on se, että tulee sitä riittämättömyyden tunnetta. Se varmaan tulee nimenomaan liittyen tähän pedagogiikkaan.”

No nyt en osaa sanoa, että varaanko siihen [pedagogisella johtamiselle] mitenkään erikseen aikaa. Sitähän tekee koko ajan niin sanotusti.

Yksityisen päiväkodin johtajat näkivät ajan priorisoinnin olevan tärkeää ja pyrkivänsä tekemään sitä. Työnkuvan laajuuden ja ajan priorisoinnin lisäksi hidastavana tekijänä pedagogisessa johtajuudessa nähtiin *varhaiskasvatuksen henkilöstötilanne*. Osa yksityisen päiväkodin johtajista nosti esille varhaiskasvatuksen koulutuksellisesti pätevän henkilöstön saamisen vaikeudet. He myös kuvasivat sen tuomia haasteita pedagogiselle johtamiselle, joka käy ilmi seuraavissa esimerkeissä.

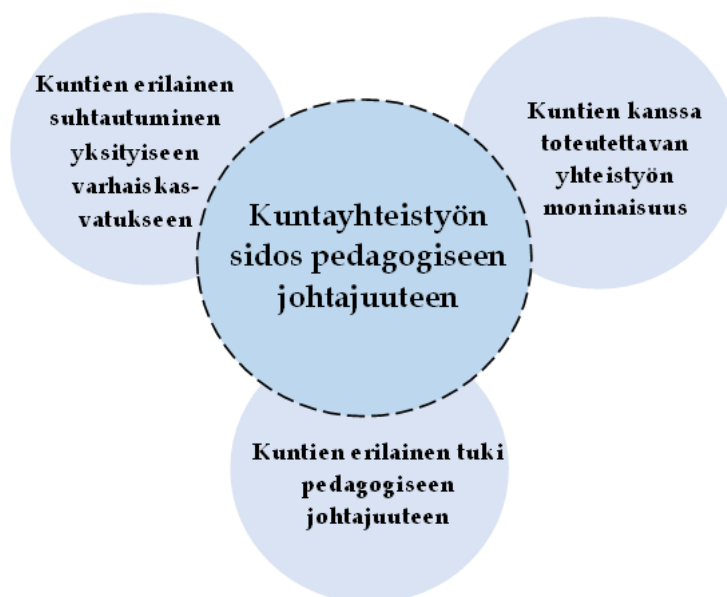
Mun mielestä enemmän korostuu nyt. Ainakin mulla on paljon epäpäteviä opettajia esimerkiksi. Niin kyllä se lisää työtä johtajalle sitten sen pedagogiikan suhteen. Niin se tietopohja ei ole siellä välttämättä valmiiksi vielä niin hyvä. Niin sitä joutuu niitä asioita enemmän käymään läpi ja avaamaan ja yhdessä pohtimaan.

Henkilöstön vaihtuvuus koettiin myös tuovan haasteita pedagogiselle johtajuudelle. Pedagogisen johtajuuden hidastavana tekijänä pidettiin myös *koronaviruspandemian (COVID-19) aiheuttamia haasteita*. Osa yksityisen päiväkodin johtajista kuvasi erilaisia koronaviruspandemian aiheuttamia haasteita, jotka vaikuttavat pedagogiseen johtamiseen. Koronaviruspandemian nähtiin aiheuttaneen haasteita erityisesti arkeen ja yhteistyöhön. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä

Ehkä tässä hetkessä myös tämä maailman tilanne mikä nyt tämän koronan suhteen on. Niin se sairauspoissaolojen runsas määrä se ehkä pistää meitä keskittymään vähän enemmän semmoiseen niin kuin siihen selviytymiseen moodiin, että saadaan henkilöstöresurssien osalta aina tuleva päivä kuntoon. Se vie tosi paljon sitä työaika ja se aiheuttaa hirveästi niitä muutoksia siihen arkeen.

#### 5.2.4 Kuntayhteistyön sidos pedagogiseen johtajuuteen

Yksityisen päiväkodin johtajat nostivat keskusteluissa esille kuntayhteistyön ja sen sidoksen päiväkodin johtajan työhön ja pedagogiseen johtamiseen. Yksityisen päiväkodin johtajat näkivät, että heidän päiväkodin johtamisen työ ja sitä kautta pedagoginen johtajuus oli sidoksissa *kuntien suhtautumiseen yksityiseen varhaiskasvatukseen ja kuntayhteistyön toteutumiseen*. He myös kokivat saavansa *kunnilta erilaista tukea pedagogiseen johtajuuteen*.



#### Kuvio 8.

*Kuntayhteistyön sidos pedagogiseen johtajuuteen*

Yksityisen päiväkodin johtajat olivat tehneet yhteistyötä eri kuntien kanssa ja kertoivat kokeneensa *kunnilta erilaista suhtautumista yksityiseen varhaiskasvatukseen*. Osa yksityisen päiväkodin johtajista oli kokenut positiivista suhtautumista yksityiseen varhaiskasvatukseen ja osa ei niin positiivista suhtautumista kunnan puolelta. Kokemuserot käyvät ilmi seuraavissa esimerkeissä.

Mä en koe [palveluohjaa] yhtään, että se olisi jotenkin erillinen ihminen vaan jotenkin tuntuu, että se on osa tätä meidän yksikköä, vaikka hän kunnan puolelta tekeekin hommia. Ollaan kuitenkin samalla viivalla kaikki yksiköt täällä [paikkakunnalla] ja saman asian puolesta.

Tää on toisaalta tosi surullista, koska on tehty semmoinen kuilu tai annettu ymmärtää se kuilu, että kunta on täällä ja yksityinen täällä. Sehän niin kuin vähän estääkin sitä yhteistyötä, koska se kuilu on semmoinen.

Osa yksityisen päiväkodin johtajista olivat kokeneet myös kunnan suhtautumisen muuttumista positiivisempaan suuntaan yhteistyön myötä. Tämä käy ilmi seuraavassa esimerkissä.

En tiedä, mistä se on tullut, mutta jossain kohtaa ehkä oli vähän semmoinen kilpaileva asetelma. Jotenkin tuntuu että kilpailtiin keskenämme, mutta ei se suinkaan näin ole. Kunnan tarpeista me täällä olemme.

Yksityisen päiväkodin johtajat kertoivat myös *kuntien kanssa toteutettavan yhteistyön olevan moninaista*. Osa yksityisen päiväkodin johtajista koki yhteistyön toimivaksi ja osa koki yhteistyön haastavammaksi. Kokemuserot käyvät ilmi seuraavassa esimerkissä.

Kaikki sujuu niin kuin moitteetta, että mitä tahansa voi kysyä ja hän aina ottaa yhteyttä, jos on jotain mitä hän haluaa kysyä. Ei mitään ongelmaa. Kaikin puolin. Kaikkialla helposti lähestyttäviä ihania ihmisiä. Tämmöinenkin, joka kysyy varmasti kaiken kunnolla, niin saa kysymyksiin vastauksia.

On, kyllä [kunnallisia eroja]. Välillä tuntuu, että [kunnat] on ihan yö ja päivä itseasiassa. Täällä on niin kuin joo, totta kai, ok ja sitten saattaa toiselta tulla, että mitä se tarkoittaa tällä tai. Kaikkiin suhtaudutaan tosi vahvasti.

Yksityisen päiväkodin johtajat olivat myös kokeneet kuntayhteistyössä eroja kuntien välillä, kuten aikaisempi esimerkki myös osoittaa. Yksityisen päiväkodin johtajat kokivat myös saavansa *kunnilta erilaista tukea pedagogiseen johtajuuteen*. Osa yksityisen päiväkodin johtajista koki saavansa kunnalta tukea pedagogiseen johtajuuteen esimerkiksi koulutusten, materiaalin ja monialaisen yhteistyön

muodossa. Osa yksityisen päiväkodin johtajista taas koki, että kunnan tuki pedagogiseen johtajuuteen on todella vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Kyseiset päiväkodin johtavat kokivat saavansa enemmän tukea yksityiseltä varhaiskasvatusorganisaatiolta. Kunnilta erilaisen tuen saaminen pedagogiseen johtajuuteen käy ilmi seuraavissa esimerkeissä.

Ehkä myös se, että mä pidän myös sitä kuntaa semmoisena mun tukena. Heiltä voi myös kysyä sitä apua ja neuvoa ja näkökulmia myös pedagogisiin asioihin. (--) Molemmat kunnat, minkä kanssa on yhteistyötä saanut tehdä, niin myös heiltä tulee tosi paljon meille päin sitä erilaista pedagogista vinkkiä ja ideaa, esimerkiksi koulutuksia, mitä he haluavat tarjota jopa ihan maksuttomana meidän henkilökunnalle, ja materiaalia käyttöön. Molemissa kunnissa meillä on ollut esimerkiksi erityisopettaja sieltä kunnan puolelta käytössä ja sekin on ollut sitten äärimmäisen tärkeä sen erityisopettajan näkökulmat ja ajatukset siihen mun työn tueksi. Mä oon saanut moniammatillista yhteistyötä sitten tehdä ja saanut itselleni niitä keinoja sitten pedagogiikan johtamiseen.

No, heillä on siellä yksi palveluohjaaja, joka on siihen pedagogiikkaan toimenkuvaltaan enemmän laitettu. On ajatus, että häntä voisi pyytää käymään sinne päiväkoteihin sitten avuksi, jos on jotain semmoista pedagogista pulmaa.

## 6 POHDINTA

Proseminaaritutkielmassa selvitettiin, miten yksityisen päiväkodin johtajat määrittelevät pedagogista johtajuutta ja miten yksityisen päiväkodin johtajat käsittävät pedagogisen johtajuuden toteutumisen työssään. Päätuloksissa ilmenee, että yksityisten päiväkotien johtajat määrittivät pedagogisen johtajuuden merkitykselliseksi ja ohjaavaksi osaksi päiväkodin johtajan työtä. Pedagoginen johtajuus määriteltiin muodostuvan osatekijöistä ja siihen nähtiin vaikuttavan yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet. Yksityisen päiväkodin johtajat toteuttivat pedagogista johtajuutta erilaisilla menetelmillä. Pedagogisessa johtajuudessa oli sekä tukevia että hidastavia tekijöitä. Kuntayhteistyö nähtiin olevan sidoksissa pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen.

### 6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa kuvaan tiivistetysti tutkimuksen keskeiset johtopäätökset pohtien tuloksia aikaisemman tutkimustiedon valossa. Proseminaaritutkielman tulosten tarkastelun pohjalta nousi kolme keskeistä johtopäätöstä; pedagoginen johtajuus yksityisessä varhaiskasvatuksessa, yksityisen varhaiskasvatuksen erityispiirteet pedagogisessa johtajuudessa ja yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden sidokset kuntayhteistyöhön.

#### 6.1.1 Pedagoginen johtajuus yksityisessä varhaiskasvatuksessa

Proseminaaritutkielman tulokset osoittavat, että yksityisen päiväkodin johtajat määrittivät pedagogisen johtajuuden merkitykselliseksi ja ohjaavaksi osaksi päiväkodin johtajan työtä. Aiemmissa tutkimuksissa pedagoginen johtajuus on nähty yhtenä osana päiväkodin johtajan työtä, kuten Nivalan (1999) ja Hujalan & Eskelisen (2013) tutkimuksessa. Aiemmat tutkimukset, kuten Cheungin ja muiden (2019), Fonsénin ja muiden (2020) sekä Strehmelin (2016), osoittavat myös, että pedagoginen johtajuus on merkityksellistä, koska se vaikuttaa lasten oppi-

miseen ja hyvinvointiin varhaiskasvatuksessa sekä henkilöstön toiminnan laatuun. Hujalan & Eskelisen (2013) tutkimus osoittaa myös, että päiväkodin johtajat pitivät pedagogista johtajuutta tärkeänä työtehtävänä työssään. Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen (2021) Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen -selvitys osoittaa, että päiväkodin johtajilla myös menee eniten aikaa henkilöstöjohtamisen lisäksi pedagogiseen johtamiseen ja pedagogista johtamista pidetään innostavana tekijänä päiväkodin johtajan työssä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yksityisen päiväkodin johtajat määrittivät pedagogisen johtajuuden muodostuvan osatekijöiden kautta, joita olivat arvot, työyhteisön toimintakulttuuri ja substanssin hallinta. Fonsén (2014) määrittelee myös tutkimuksessaan pedagogisen johtajuuden rakentuvan osatekijöiden varaan. Kyseisessä tutkimuksessa osatekijöitä olivat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta (Fonsén 2014). Proseminaaritutkielman tuloksissa nousseissa pedagogisen johtajuuden osatekijöissä on yhtäläisyyksiä Fonsénin määrittämiin osatekijöihin muun muassa arvo ja substanssin hallinta -osatekijöiden osalta sekä konteksti ja organisaatiokulttuuri -osatekijöiden osalta, jotka olivat tässä tutkimuksessa liittyneet yhdeksi osatekijäksi. Eroavaisuuksiakin osatekijöiden osalta on johtajan ammatillisuus -osatekijän osalta. Kyseinen osatekijä ei noussut tässä tutkimuksessa vahvasti esille.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yksityisen päiväkodin johtajat toteuttivat pedagogista johtamista erilaisilla menetelmillä, joita olivat pedagogisen keskustelun rakenteet, jaettu johtajuus, pedagogiset rakenteet ja niiden arvioiminen sekä kehittäminen, henkilöstöjohtamiseen liittyvät menetelmät sekä johtajan oman osaamisen haltuunotto ja kehittäminen. Fonsénin (2014) tutkimuksessa pedagogisen johtajuuden toteutumista kuvataan myös menetelmien kautta. Kyseisessä tutkimuksessa menetelmiä olivat pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen, rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle, pedagogisen johtajuuden jakaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, oman pedagogisen kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto, ajan varaaminen peda-



gogiselle johtajuudelle (Fonsén 2014). Proseminaaritutkielman tuloksissa nousseissa pedagogisen johtajuuden menetelmissä on yhtäläisyyksiä Fonsénin kuvaamiin menetelmiin muun muassa pedagogisen keskustelun rakenteet, jaettu johtajuus sekä johtajan oman osaamisen haltuunotto ja kehittäminen -menetelmien osalta. Fonsénin kuvaama työhyvinvoinnista huolehtiminen -menetelmä sisältyy tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamiseen liittyviin menetelmiin. Eroavaksiakin menetelmien osalta on ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle -menetelmän osalta, joka nousi tässä tutkimuksessa menetelmien sijasta vahvemmin esille pedagogista johtajuutta hidastavissa tekijöissä. Tässä tutkimuksessa nousee vahvasti esille pedagogiset rakenteet ja niiden arvioiminen sekä kehittäminen -menetelmä Fonsénin tutkimuksesta poiketen.

Johtopäätöksenä tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että yksityisen päiväkodin johtajat kokivat pedagogisen johtajuuden merkityksellisenä ja ohjaavana osana päiväkodin johtajan työtä, jonka toteuttamisessa korostuu kehittämiskulttuuri, yhteistyö ja vuorovaikutus. Jokaisen päiväkodin johtajan tulisi nähdä pedagoginen johtajuus merkityksellisenä ja ohjaavana osana päiväkodin johtajan työtä, jotta voimme toteuttaa varhaiskasvatustaan määrittelemää varhaiskasvatusta eli varhaiskasvatusta, jonka keskiössä on pedagogiikka. Kehittämiskulttuuri, yhteistyö ja vuorovaikutus ovat merkityksellisiä kulmakiviä nykyvarhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa.

### **6.1.2 Yksityisen varhaiskasvatuksen erityispiirteet pedagogisessa johtajuudessa**

Proseminaaritutkielman tulokset osoittavat, että yksityisen päiväkodin johtajuus nähtiin tuovan pedagogiseen johtajuuteen vaikuttavia erityispiirteitä, joita olivat yrittäjähenkisyys ja ammattitaito, vastuun ottaminen, läsnä oleminen, asiakkuus keskiössä -ajatusmalli ja yhteistyö. Yksityisen varhaiskasvatuksen johtajuuden ja erityisesti pedagogisen johtajuuden tutkimus on vähäistä, jonka takia vastaavia tutkimustuloksia ei ole. Yksityisen päiväkodin johtajuuden tuomat pedagogiseen johtajuuteen vaikuttavat erityispiirteet, kuten yrittäjähenkisyys ja am-

mattiylpeys ja asiakkuus keskiössä -ajatusmalli, ovat ymmärrettäviä, jos katsotaan niitä varhaiskasvatuksen markkinoistumisen näkökulmasta (ks. Ruutiainen 2019). Varhaiskasvatuksen markkinoitumisella tarkoitetaan julkisen sektorin toimintatavan muuttumista, kun yksityinen palveluntuotanto lisääntyy ja sitä tuetaan taloudellisesti (Ruutiainen ym., 2018, s. 441–442). Yksityisen päiväkodin johtajuuden tuomat pedagogiseen johtajuuteen vaikuttavat erityispiirteet, kuten vastuun ottaminen ja yhteistyö, ovat taas ymmärrettäviä, jos katsotaan niitä yksityisen varhaiskasvatuksen valvonnan näkökulmasta (ks. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011). Kuntien tehtävänä on valvoa yksityistä varhaiskasvatusta ja vastata yksityisten palveluntuottajien toiminnasta, joka tulee olla varhaiskasvatukselle asetettujen säädösten mukaista (Riitakorpi ym., 2017, s. 9).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että pedagogisen johtajuuden toteuttamista tuki yksityisen varhaiskasvatusorganisaation pedagoginen materiaali, sisäiset koulutukset, tukiverkosto ja kehittämiskulttuuri. Fonsén (2014) on tutkimuksessaan myös selvittänyt pedagogista johtajuutta edistäviä tekijöitä. Kyseisessä tutkimuksessa edistävänä tekijöinä nähtiin työn rajaaminen, aikaa pedagogiselle keskustelulle, toteutettavan pedagogiikan tuntemus, pedagogiikan aktiivinen kehittäminen ja selkeät menetelmät pedagogiikan johtamisessa (Fonsén 2014). Proseminaaritutkielman tuloksissa nousseissa pedagogista johtajuutta tukevissa tekijöissä on yhtäläisyyksiä Fonsénin kuvaamiin edistäviin tekijöihin, vaikka tässä tutkimuksessa korostuu organisaation näkökulma. Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen (2021) Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen -selvityksessä varhaiskasvatuksen organisaatioiden vahvuuksina nähtiin muun muassa toimiva yhteistyö, pienen organisaation ketteryys, organisaation selkeät työnkuvat, asiantuntijat ja osaavat toimijat organisaatiossa, yhteiset visiot sekä kehittämis- ja arviointityö, organisaation arvot ja toimintakulttuuri sekä osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2021). Tutkimuksen organisaatioon painottuvat pedagogista johtajuutta tukevat tekijät ovat ymmärrettäviä katsoessa niitä Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen selvityksen näkökulmasta.

Johtopäätöksenä tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden perusta on samankaltainen kuin kuntaorganisaationkin, mutta yksityinen varhaiskasvatus tuo pedagogiseen johtajuuteen erityispiirteitä. Yhteiskunnallisesta ja valtakunnallisen varhaiskasvatuksen yhtenäistämisen näkökulmasta on merkityksellistä, että varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden perusta on samankaltainen varhaiskasvatuksen kuntaorganisaation ja yksityisorganisaation tasolla. Yksityisen varhaiskasvatuksen organisaatioiden on tärkeä olla tietoisia yksityisen varhaiskasvatuksen tuomista erityispiirteistä pedagogiseen johtajuuteen toteuttaakseen varhaiskasvatusta, jonka keskiössä on pedagogiikka.

### **6.1.3 Kuntayhteistyön sidos yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtajuuteen**

Proseminaaritutkielman tulokset osoittavat, että yksityisen päiväkodin johtajat kokivat, että heidän päiväkodin johtamisen työ ja sitä kautta pedagoginen johtajuus oli sidoksissa kuntien suhtautumiseen yksityiseen varhaiskasvatukseen ja kuntayhteistyön toteutumiseen. He myös kokivat saavansa kunnilta erilaista tukea pedagogiseen johtajuuteen. Riitakorpi ja muut (2017) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen yksityistä toimintaa koskevassa valtakunnallisessa selvityksessä kuntayhteistyötä kunnan näkökulmasta. Selvitys osoittaa, että yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja koskeva palveluohjaus oli kunnissa linjattu eri tavalla, ohjaus- ja valvontakäytännöt olivat vaihtelevia sekä yhteistyökäytänteissä oli eroja. Selvityksen mukaan kunnilla oli myös hyviä ja huonoja kokemuksia yksityisestä varhaiskasvatustoiminnasta (Riitakorpi ym., 2017). Samanlaisia tuloksia valvontakäytänteiden osalta on saatu myös Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen -selvityksessä (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2021). Vaikka kuntayhteistyön toteutumisesta yksityisen varhaiskasvatuksen näkökulmasta ei ole aikaisempia tutkimustuloksia, tämän tutkimuksen tulokset ovat ymmärrettäviä katsoessa niitä Riitakorven ja muiden (2017) selvityksen ja Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen (2021) selvityksen tuloksien kautta.

Johtopäätöksenä tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että kuntayhteistyö on sidoksissa yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtajuuteen. Kuntien ja yksityisten varhaiskasvatuksen organisaatioiden yhteistyötä tulisi kehittää valtakunnallisen varhaiskasvatuksen yhtenäistämisen takia. Tarvitaan selkeämpiä säädöksiä ja yhtenevämpiä käytäntöjä yhteistyön rakentamiseksi kuntien ja yksityisen varhaiskasvatuksen välillä.

**Keskeiset johtopäätökset.** Proseminaaritutkielman keskeisinä johtopäätöksinä esitän, että yksityisen päiväkodin johtajat kokivat pedagogisen johtajuuden merkityksellisenä ja ohjaavana osana päiväkodin johtajan työtä, jonka toteuttamisessa korostuu kehittämiskulttuuri, yhteistyö ja vuorovaikutus. Yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden perusta on samankaltainen kuin kuntaorganisaationkin, mutta yksityisen varhaiskasvatus tuo pedagogiseen johtajuuteen erityispiirteitä. Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen yksityisessä varhaiskasvatuksessa on sidoksissa kuntayhteistyöhön.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi läpäisee koko tutkimusprosessin. Pääasiallisena kriteerinä luotettavuuden arvioinnissa on tutkija itse, koska hän on keskeinen tutkimusväline tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1999, s. 210; Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 160). Eskolan ja Suorannan (1999, s. 211) mukaan muita tärkeitä tekijöitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus.

**Subjektiiivisuus tutkimuksessa.** Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheet sekä tekemäni valinnat ja tulokset tutkijana tutkimuksen eri vaiheissa. Eskolan ja Suorannan (1999, s. 210), Hirsjärven ja muiden (2015, s. 227) sekä Puusan ja Julkusen (2020, s. 198) mukaan tutkijan tulee kuvata rehellisesti ja tarkasti tutkimuksen etenemistä ja valintojaan.

**Uskottavuus.** Luotettavuuden arvioinnissa yhtenä kriteerinä nähdään uskottavuus (Eskola & Suoranta, 1999, s. 211). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt toteuttamaan mahdollisimman asianmukaisesti ja huolellisesti tutkimusaineiston keruu- ja analyysivaiheen, jotka olen myös kuvannut tarkasti. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan vaiheisiin liittyviä valintojani ja tulkintojani, joita olen pohtinut tarkasti ja kattavasti. Tämän perusteella tätä tutkimusta voidaan pitää uskottavuuden kriteerin näkökulmasta luotettavana, vaikka täyttä varmuutta vastaavuudesta ei voida saavuttaa tutkijan tekemien tulkintojen ja tutkittavien käsityksien välillä. Eskolan ja Suorannan (1999, s. 211) sekä Juutin ja Puusan (2020c, s. 175) mukaan uskottavuudella viitataan siihen, kuinka tutkimuksen kohteena oleva yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat, että aineisto on asianmukaisesti hankittu ja luotettavasti analysoitu. Tutkimuksen uskottavuus on tutkijan vastuulla ja se tulee esille jokaisen tutkimusvaiheen perusteluissa ja kuvauksissa (Puusa & Julkunen, 2020, s. 189–190). Uskottavuuden kriteerit ovat moninaisia ja tutkimusmenetelmän ominaisuuksin sidoksissa. Uskottavuuden kriteerejä ovat muun muassa aineistojen ja analyysin monipuolisuus sekä tulkinnan rikkaus (Puusa & Julkunen, 2020, s. 198–199).

**Siirrettävyys.** Uskottavuuden lisäksi luotettavuuden arvioinnissa yhtenä kriteerinä pidetään siirrettävyyttä (Eskola & Suoranta, 1999, s. 211). Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat yleisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja ne ovat siirrettävissä sellaisenaan myös toiseen tutkimuskontekstiin. Samansuuntaisten tulosten saavuttaminen voidaan näin ollen katsoa olevan mahdollista. Kyseistä tutkimusta voidaan pitää luotettavan siirrettävyyden osalta, vaikka tutkimukseen osallistuneiden määrä oli vähäinen. Tässä tutkimuksessa ei myöskään pyritty tulosten yleistettävyyteen, vaan tarkoituksena oli kuvata pedagogisen johtajuuden ilmiötä yksityisessä varhaiskasvatuksessa tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien käsittämänä. Eskolan ja Suorannan (1999, s. 211) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 162) mukaan siirrettävyydellä viitataan siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen tutkimusympäristöön.

**Vahvistavuus.** Luotettavuuden arvioinnissa yhtenä kriteerinä pidetään myös vahvistavuutta (Eskola & Suoranta, 1999, s. 212). Tässä tutkimuksessa tarkasteltua ilmiötä; pedagoginen johtajuus yksityisessä varhaiskasvatuksessa, on tutkittu vähän. Arvioitaessa tulosten vastaavuutta aiempiin tutkimuksiin voidaan todeta, että tutkimustulokset vastaavat toisiaan vain osittain. Yhtenevyyttä aikaisempiin tutkimuksiin osoittautui erityisesti pedagogisen johtajuuden osatekijöiden ja pedagogisen johtajuuden menetelmien osalta (ks. Fonsén 2014). Muilta osin tulosten eroavaisuutta aikaisempiin tutkimuksiin voidaan perustella sillä, että tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja näkökulmat eroavat aikaisemmista tutkimuksista. Luotettavuuden kriteereistä vahvistavuutta voidaan pitää näin ollen neutraalina tekijänä luotettavuuden arvioinnissa tässä tutkimuksessa. Eskolan ja Suorannan (1999, s. 212) mukaan vahvistavuudella tarkoitetaan toteutetun tutkimuksen ja aiempien tutkimuksien tulosten vastaavuutta.

**Luotettavuutta heikentävät tekijät.** Proseminaaritutkielmassa on havaittavissa myös tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä tekijöitä. Yhtenä tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä on aineiston vähäisyys. Laajemmalla aineistolla olisi voitu saada laajempi ja monipuolisempi kuva tutkimuksen ilmiöstä. On kuitenkin huomattava, että kyseisen aineiston avulla tutkimuksessa onnistuttiin kuitenkin löytämään vastaus tutkimusongelmiin. Toisena luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää triangulaation puutetta. Triangulaatiolla tarkoitetaan muun muassa erilaisten menetelmien ja tutkijoiden yhdistämistä tutkimuksessa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185; Hirsjärvi ym., 2015, s. 228; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 166, 168–169). Kyse moninäkökulmaisuudesta tai -paradigmaisuudesta, jossa yhdistetään useita menetelmiä ja lähestymistapoja (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185; Hirsjärvi ym., 2015, s. 228; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 166, 168–169). Vaikka triangulaatiota pidetään tärkeänä tekijänä luotettavuuden arvioinnissa, on muistettava, että se ei ole ainoa tapa arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja eikä sovellu kaikkiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 166).

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Proseminaaritutkielman aikana esille nousi jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole yleistettävissä haastateltavien vähäisen määrän takia. Tulosten yleistettävyyden takia ehdotankin jatkotutkimusta, joka käsittelee pedagogista johtajuutta yksityisen päiväkodin johtajien kokemana Suomessa. Jatkotutkimuksessa olisi tarkoituksena tutkia ilmiötä laajemmin ja kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, miten yksityisen päiväkodin johtajat käsittelevät pedagogisen johtajuuden toteutumisen työssään. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten yksityisen päiväkodin johtajat toteuttavat pedagogista johtajuutta käytännön tasolla. Kyseinen jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi havainnoimalla päiväkodin johtajan päivittäistä arkea yksityisissä päiväkodeissa.

Tutkimuksen aineistossa ja tuloksissa jäi vähäiseksi pedagogisen johtajuuden toteuttamisen ero yksityisten ja kuntaorganisaatioiden välillä. Aineisto jäi edellä mainitun ilmiön osalta vähäiseksi, koska haastatteluun osallistuneilla päiväkodin johtajilla oli enemmän kokemusta yksityisen varhaiskasvatuksen johtamisesta. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko pedagogisen johtajuuden toteutumisessa eroja yksityisten ja kuntaorganisaatioiden välillä. Kyseinen näkökulma jäi tässä tutkimuksessa kapeaksi.

## LÄHTEET

- Aaltio, J. & Puusa, A. (2020a). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177-188). Gaudeamus.
- Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. (2012). *Muuttuva oppilaitosjohtaminen*. Tilannekatsaus toukokuu 2012. Muistio 2012:3. Opetushallitus.  
[http://www.oph.fi/julkaisut/2012/muuttuva\\_oppilaitosjohtaminen](http://www.oph.fi/julkaisut/2012/muuttuva_oppilaitosjohtaminen)
- Broström, S. (2006). Care and education: Towards a new paradigm in early childhood education. *Child Youth Care Forum* 35, 391-409
- Cheung, ACK., Keung, CPC., Kwan, PYK. & Cheung, LYS. (2019). Teachers' Perceptions of the Effect of Selected Leadership Practices on Pre-primary Children's Learning in Hong Kong. *Early Child Development and Care* 189(14), 2265-2283.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. (2004). *Early childhood professionals: leading today and tomorrow*. MacLennan & Petty.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 27-51). PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (3. painos.) Vastapaino.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Akateeminen väitöskirja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Fonsén, E. (2008). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa Hujala, E. Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.), *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja* (s. 42-53). Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän Tutkimus* 2018/3, 185-200.



- Fonsén, E., Lahtinen, L. Silman, M. & Reunamo, J. (2020) *Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education*. Educational Management Administration and Leadership.
- Fonsén, E., & Vlasov, J. (2016). Leading Pedagogical Quality in the Context of Finnish Child Care. Teoksessa C. Ringsmose, & G. Kragh-Müller (toim.), *The Nordic Social Pedagogical Approach to Early Years* (s. 253-265). Springer International Publishing AG.
- Lunn, P. & Bishop, A. (2002). Nursery teacher as leaders and managers. A pedagogical and subsidiarity model of leadership. *Research in Education* (67), 13-22.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä University Printing House.
- Heinonen, H., Iivonen, E., Korhonen, M., Lahtinen, N., Muuronen, K., Semi, R. & Siimes, U. (2016). *Lasten oikeudet ja aikuisten vastuut varhaiskasvatuksessa*. PS-kustannus.
- Hellström, M. (2008). *Sata sanaa opetuksesta – keskeisten käsitteiden määrittelyä*. PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. (1983). *Kasvatustieteen käsitteistö*. Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. (20. painos.) Tammi.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 213-234). Tampere University Press.
- Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (2008). Johdanto. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.), *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja* (s. 1). Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö.

- Hujala, E. & Heikka, J. (2008). Jaettu johtajuus päivähoidossa. *Lastentarha 2008* (1), 32-35.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus 37* (2), 162-173.
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 11-45). Vastapaino.
- Hännikäinen, M. (2017). Varhaiskasvatus pienten lasten päiväkotiryhmissä: Hoitoa, kasvatusta vai opetusta? Teoksessa Karila, K. & Lipponen L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka* (s. 30-52). Vastapaino.
- Juusenaho, R. (2008). Pedagoginen johtajuus. Teoksessa Hujala, E. Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.), *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja* (s. 21-27). Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020a). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9-20). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 57-60). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020c). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 173-176). Gaudeamus.
- Jyväskylän Yliopisto. (21.01.2020). *Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden lisääntymistä jäsennetään kunnissa eri näkökulmista*. Haettu 20.2.2022. osoitteesta: <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/tutkimushankkeet/kotisivut/childcare/uutiset/yksityisten-varhaiskasvatuspalveluiden-lisaantymista-jasennetaan-kunnissa-eri-nakokulmista>
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2021). *”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”* Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Haettu

20.3.2022.osoitteesta: [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI\\_2321.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf).

Karila, K. (2016). *Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Raportit ja selvitykset 2016: 6.* Opetushallitus. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava\\_varhaiskasvatus.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf).

Karila, K. (2001). Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* 64 (4), 30-35.

Mokkila, M. (20.3.2018). Tuntuuko yksityinen päiväkotiki suhteettoman kalliilta? Helsinki ei halua, että siitä tulee vain varakkaiden vaihtoehto. Haettu 20.2.2022. osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10116920>.

Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus.* Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopistokustannus.

Onnismaa, E-L. & Paananen, M. (2019). Varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmatradition muotoutuminen 1970-luvulta 2010-luvulle. Teoksessa Autio, T., Hakala, L. & Kujala, T. (toim.), *Siirtymiä ja ajan merkkejä koulutuksessa. Opetussuunnitelmatutkimuksen näkökulmia* (s. 189-220). PunaMusta Oy – Yliopistopaino.

Opetusalan Ammattijärjestö (OAJ). (2017). *Päiväkodin johtaja 2017 -kysely.* OAJ, LTOL. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>.

Opetushallitus. (2021). *Varhaiskasvatus.* Haettu 29.12.2021 osoitteessa <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus>.

Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022.* PunaMusta Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021). *Varhaiskasvatus.* Haettu 29.12.2021 osoitteessa <https://minedu.fi/varhaiskasvatus>.

Paananen, M. (2017). *Imagaries of Early Childhood Education Societal roles of early childhood education in a transnational era of accountability.* Väitöskirja. Yliopistopaino Unigrafia, Käyttätymistieteellinen tiedekunta, opettajankoulutuslaitos.

Pakanen, A. (2017). Vaativa työ tarvitsee pitkän koulutuksen: Maasteritaso päiväkodin johtajien pätevyysvaatimukseksi. Opetusalan Ammattijärjestö

- OAJ (toim.). *Päiväkodin johtaja 2017 -kysely*. OAJ, LTOL.  
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>.
- Parrila, S. (2006). Alueellistaminen päivähoiton esimiestyön muutoksena – mistä mihin ollaan menossa ja millä edellytyksin. Parrila, S. (toim.) *Perhepäivähoidon kehittämishaasteita*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:17 (s. 17-28). Yliopistopaino. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70558/Selv200617.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Parrila, S. & Fonsén, E. (2017a). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön (s. 17-21). PS-kustannus.
- Parrila, S. & Fonsén, E. (2017b). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön (s. 23-41). PS-kustannus.
- Puroila, A.-M. (2004). Työ varhaiskasvatuksessa muuttuu yhä vaativammaksi. Seretin, L. (toim.) *Päiväkodin johtaja on monitaituri*. Kurkista päiväkodin johtajien työn arkeen (s. 20-23). Lastentarhanopettajaliitto.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103-117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen tutkimuksen analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145-156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189-202). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P., (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75-85). Gaudeamus.
- Riitakorpi, J., Alila, K. & Kahiluoto, T. (2017). *Varhaiskasvatuksen yksityiset*

- palvelut. Valtakunnallinen selvitys 2015.* Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2017:3. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79206/okm03.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rodd, J. (2007). *Leadership in early childhood*. Open University Press.
- Rodd, J. (1997). Learning to be Leaders: Perceptions of Early Childhood Professionals about Leadership Roles and Responsibilities. *Early Years*, 18:1, 40-44.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänen, S. & Paavilainen, E. (2014). *Tutkimuksen voimasanat*. (3. painos.) Sanoma Pro Oy.
- Ruutiainen, V. (17.10.2019). Yksityisesti tuotettujen varhaiskasvatuspalveluiden julkinen tukeminen [blogikirjoitus]. *CHILDCARE-tutkimushanke*. <https://blogs.tuni.fi/childcare/blogikirjoitus/yksityisesti-tuotettujen-varhaiskasvatuspalveluiden-julkinen-tukeminen/>.
- Ruutiainen, V., Alasuutari, M. & Karila, K. (2018). Markkinoistuvat varhaiskasvatuspalvelut. *Yhteiskuntapolitiikka* 83 (2018):4, s. 441-447.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Akateeminen väitöskirja. Painosalama Oy.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Childhood Education Research* 5(2), 344-355.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum pro.
- Taipale, M. E. (2014). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Their, S. (1994). *Pedagoginen johtaminen*. Tammer paino oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. painos. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa*. Haettu 12.12.2021. osoitteesta: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. (4. painos.) PS-kustannus.

# LIITTEET

## Liite 1. Proseminaaritutkielman tiedote

1

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

#### *Tutkimuksen nimi ja proseminaaritutkielman tekijä*

Pedagoginen johtajuus yksityisessä varhaiskasvatuksessa  
Erika Sarka

#### *Pyyntö osallistua tutkimukseen*

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan pedagogista johtajuutta yksityisen päiväkodin johtajan työssä. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska pedagoginen johtajuus on osa työtäsi yksityisen päiväkodin johtajana. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojen käsittelystä.

Mukaan pyydetään yhteensä viittä yksityisen päiväkodin johtajaa.

#### *Vapaaehtoisuus*

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen, milloin tahansa. Jos keskeytät tutkimukseen osallistumisen, niin sitä ennen annetut tiedot hävitetään eikä oteta mukaan tutkimukseen.

#### *Tutkimuksen kulku*

Tutkimukseen osallistujat osallistuvat yksilöhaastatteluun Teams-sovelluksen välityksellä 10.1.-31.1.2022 välisenä aikana. Haastattelu kestää keskimäärin 60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan Teams-sovelluksella, jonka jälkeen ne litteroidaan tekstiaineistoksi. Litteroinnin jälkeen tekstit anonymisoidaan, jotta osallistujia ei voida tunnistaa haastatteluaineistosta. Tutkimukseen osallistuneisiin viitataan vain tunnistekoodilla aineistossa. Käytettäessä suoria sitaatteja ei käytetä tunnistekoodia. Tutkimusaineistoa säilytetään salatulla ulkoisella kovalevyllä ilman tunnistetietoja. Aineisto hävitetään kokonaisuudessaan, kun proseminaarityö on hyväksytty ja julkaistu. Aineistoa käsittelee proseminaarityön tekemisen ajan Erika Sarka ja proseminaaritutkielman ohjaaja. Aineiston pohjalta proseminaaritutkielmaa kommentoidaan suljetussa 10 hengen opiskelijaryhmässä.

#### *Tutkimuksen kustannukset*

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota. Osallistumisesta tutkimukseen ei myöskään aiheudu osallistujalle kuluja.

***Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset***

Tutkimuksesta valmistuu tieteellinen proseminarityö. Tutkimukseen osallistuneille lähetetään valmis tutkimusraportti huhtikuussa.

***Tutkittavien vakuutusturva***

Tutkittavat ja tutkimuksen tekijä on vakuutettu yliopiston vakuutuksilla.

***Lisätietojen antajan yhteystiedot***

Proseminaritutkielman tekijä  
Erika Sarka

Proseminaritutkielman ohjaaja  
KT Tiina Lämsä



## Liite 2. Proseminaaritutkielman tietosuojailmoitu

Tietosuojasetus (679/2016) 12-14, 30 artikla



### **TIETOSUOJAILMOITUS TUTKIMUKSESTA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE**

Proseminaarityö

**8.12.2021**

**Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä tutkittavan ole pakko toimittaa mitään tietoja, tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää.**

#### **1. TUTKIMUKSEN NIMI, LUONNE JA KESTO**

Tutkimuksen nimi on Pedagoginen johtajuus yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen arvioitu valmistumisajankohta on 27.3.2022

#### **2. MIHIN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY PERUSTUU**

EU:n yleinen tietosuojasetus, artikla 6, kohta 1

Tutkittavan suostumus

#### **3. TUTKIMUKSESTA VASTAAVAT TAHOT**

Proseminaaritutkielman tekijä  
Erika Sarka

Proseminaaritutkielman  
KT Tiina Lämsä

#### **4. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä yksityisen päiväkodin johtajilla on pedagogisesta johtajuudesta ja miten yksityisen päiväkodin johtajat toteuttavat pedagogista johtamista työssään.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt, jotka toimivat yksityisen päiväkodin johtajina. Tutkimukseen osallistuu noin viisi tutkittavaa.

Tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja käytetään ainoastaan tutkimuksen haastattelun toteuttamista varten. Henkilötietoja säilytetään salatulla ulkoisella kovalevyllä. Tiedot hävitetään kokonaisuudessaan, kun proseminaarityö on hyväksytty ja julkaistu. Henkilötietoja ei tutkimuksessa kerätä tai julkaista.

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Tutkimukseen osallistujat osallistuvat yksilöhaastatteluun Teams-sovelluksen välityksellä 10.1.-28.1.2022 välisenä aikana. Haastattelu kestää keskimäärin 60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan Teams-sovelluksella.

## 6. TUTKIMUKSEN MAHDOLLISET HYÖDYT JA HAITAT TUTKITTAVILLE

Tutkimus tuottaa tietoa yksityisen varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu osallistujalle haittaa.

## 7. HENKILÖTIETOJEN SUOJAAMINEN

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tietojasi ei voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista.

Nauhoitetut haastattelut litteroidaan tekstiaineistoksi haastatteluiden jälkeen. Litteroinnin jälkeen tekstit anonymisoidaan, jotta osallistujia ei voida tunnistaa haastatteluaineistosta. Tutkimukseen osallistuneisiin viitataan vain tunnistekoodilla aineistossa. Käytettäessä suoria sitaatteja ei käytetä tunnistekoodia. Tutkimusaineistoa säilytetään salatulla ulkoisella kovalevyllä. Aineistoa käsittelee proseminaariryön tekemisen ajan Erika Sarka ja proseminaariryön ohjaaja. Aineiston pohjalta proseminaaritutkielmaa kommentoidaan suljetussa 10 hengen opiskelijaryhmässä.

Tutkimusaineistoa säilytetään Jyväskylän yliopiston tutkimusaineiston käsittelyä koskevien tietoturvakäytänteiden mukaisesti.

## 8. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksesta valmistuu proseminarityö.

## 9. TUTKITTAVAN OIKEUDET JA NIISTÄ POIKKEAMINEN

Tutkittavalla on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Jos tutkittava peruuttaa suostumuksensa, hänen tietojaan ei käytetä enää tutkimuksessa.

Tutkittavalla on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli tutkittava katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. (lue lisää: <http://www.tietosuoja.fi>).

Tutkimuksessa ei poiketa muista tietosuojalainsäädännön mukaisista tutkittavan oikeuksista.

## 10. HENKILÖTIETOJEN SÄILYTTÄMINEN JA ARKISTOINTI

Rekisteriä säilytetään salatulla ulkoisella kovalevyllä ilman tunnistetietoja. Aineisto hävitetään kokonaisuudessaan, kun proseminarityö on hyväksytty ja julkaistu.

## 11. REKISTERÖIDYN OIKEUKSIEN TOTEUTTAMINEN

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä proseminarityön tekijään.

### Liite 3. Proseminaaritutkielman suostumus

3

#### SUOSTUMUS TETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan Pedagoginen johtajuus yksityisessä varhaiskasvatuksessa – tutkimukseen.

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta sekä henkilötietojeni käsittelystä. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvitykset antoi Erika Sarka. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Voin myös, milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tutkimukseen ja suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen.

Kyllä

Suostun siihen, että minuun saa ottaa yhteyttä mahdollisten jatkotutkimusten osalta.

Kyllä

**Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi sekä annan luvan edellä kerrottuihin asioihin.**

\_\_\_\_\_  
Allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Päiväys

\_\_\_\_\_  
Nimen selvennys

\_\_\_\_\_  
Suostumus vastaanotettu, päiväys

\_\_\_\_\_  
Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Nimen selvennys

8.12.2021

## Liite 4. Haastattelusuunnitelman

Haastattelusuunnitelma	
Suunnitelma	
Tutkimuskysymykset	1. Miten yksityisen päiväkodin johtajat määrittelevät pedagogista johtajuutta? 2. Miten yksityisen päiväkodin johtajat näkevät pedagogisen johtajuuden työssään?
Mitä ainiestoa tarvitaan tutkimuskysymyksiä rakentamiseen?	Aineisto koostuu kohderyhmän henkilöiden käsityksistä ja kokemuksista
Teemahaastattelurunko	Teemahaastattelurunko on liitteenä 5.
Ketä haastatellaan?	Kohderyhmä muodostuu viidestä yksityisen päiväkotien johtajista, jotka työskentelevät tutkimushetkellä eräässä yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa
Perehdy haastattelun eettisiin kysymyksiin.	Ennen haastattelua olen perehtynyt haastattelun eettisiin kysymyksiin ja kirjoittanut tutkimuksen eettisyydestä luvussa 4.6
Protokollan suunnitelma	
Mitä kerrotaan haastattelun alussa?	Haastattelun alussa esittelen itseni haastateltavalle. Kerron hänelle tutkimuksesta ja sen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Muistutan haastattelun vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Lisäksi kerron haastattelun kulusta.
Mitä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta?	Haastateltavalle kerrotaan, että proseminaaritutkielman tarkoituksen on kuvata pedagogisen johtajuuden ilmiötä yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Haastateltavalle kerrotaan myös, että haastattelu on vapaaehtoinen ja luottamuksellinen ja hänellä on oikeus välttyä missä vaiheessa tahansa.
Mitä aineistokeruuvälineitä käytetään?	Aineistonkeruuvälineenä käytetään nauhuria. Haastateltavat ovat saaneet tiedon nauhurin käyttämisestä ennen haastattelua ja he ovat suostuneet sen käyttämiseen sopimuksen allekirjoittamisessa.
Tutkimuksen toteutus	
Yhteydenotto	Yhteydenotto mahdollisiin haastateltaviin tapahtui henkilökohtaisella kontaktilla puhelimitse joulukuun ja tammikuun aikana. Haastateltaville kerrottiin proseminaaritutkielmasta, sen etenemisestä sekä sovittiin haastattelusta.
Teknisten välineiden toimivuus ja käyttöosaaminen	Aineistonkeruuvälineenä käytetään nauhuria; päänauhuria ja varanauhuria. Nauhuroiden käyttöä on harjoiteltu esihaastattelussa. Nauhureiden toimivuus tarkastetaan aina ennen haastattelua.
Haastattelu	*Esittäytyminen *Tutkimuksesta ja sen tavoitteesta ja tarkoituksesta kertominen *Haastattelun kulusta kertominen *Haastattelun vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta muistuttaminen *Haastattelun toteuttaminen joustavasti keskustelun omaisesti teemahaastattelurungon mukaisesti *Haastattelun lopettaminen kertomalla tutkimuksen etenemisestä ja kiittämällä haastattelusta
Jälkihoito	Haastateltaville toimitetaan litteroidut haastattelut viikolla 9.

## Liite 5. Teemahaastattelun runko

Päiväkotien johtajien käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta yksityisessä varh

1. Yksityisen päiväkodin johtaminen
  - Koulutus- ja työtausta
  - Työkokemus kunnallisessa varhaiskasvatuksessa
  - Johdettavan yksikön kuvaus
  - Johtajan työnkuva
  - Yksityisen varhaiskasvatuksen johtajuus
  - Hyvä yksityisen varhaiskasvatuksen johtaja
2. Pedagogisen johtajuuden määrittelyä
  - Pedagoginen johtajuus  
(Fonsénin (2014) pedagogisen johtajuuden ulottuvuudet: arvot, kontekstuaalinen johtajuus, organisaatiokulttuuri, ammatillisuus ja substanssin hallinta)
  - Hyvä pedagoginen johtaja
3. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen yksikössä ja organisaatiossa sekä yhtäläisyydet/eroavaisuudet kunnalliseen varhaiskasvatukseen
  - Menetelmät  
(Fonsénin (2014) pedagogisen johtajuuden menetelmät: pedagogisen keskustelun herättely ja ylläpito, rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle, pedagogisen johtajuuden jakaminen, työhyvinvointi, oman kompetenssin ylläpitäminen ja haltuunotto sekä ajan varaaminen pedagogiselle johtamiselle)
  - Tukevat tekijät
  - Estävät tekijät
  - Kehittämistyö
4. Vapaa saa

## Liite 6. Analyysirunko ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Osa johtajan työtä	Merkityksellinen ja ohjaava osa päiväkodin johtajan työtä	Pedagogisen johtajuuden määrittäminen yksityisen päiväkodin johtajien näkökulmasta
Johtajan työn perusta		
Arvot	Pedagogisen johtajuuden osatekijät	
<b>Työyhteisön toimintakulttuuri</b> Asenteet Vahvuudet Yhdessä tekeminen Keskustelukulttuuri		
<b>Substanssin hallinta</b> Pedagoginen osaaminen Kehittäminen		
Yrittäjähenkisyys ja ammattilpeys	Yksityisen päiväkodin johtajuuden erityispiirteet	
Vastuun ottaminen		
Läsnä oleminen		
<b>Asiakkuus keskiössä -ajatusmalli</b> Markkinointi Läpinäkyvyys		
Yhteistyö		



## Liite 7. Analyysirunko ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
<b>Pedagogisen keskustelun rakenteet</b> Keskustelukulttuuri Palaverikäytänteet	<b>Pedagogisen johtajuuden menetelmät</b>	<b>Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen yksityisen päiväkodin johtajien käsittämänä.</b>
<b>Pedagogisen johtamisen jakaminen</b>		
<b>Pedagogiset rakenteet ja niiden arviointi sekä kehittäminen</b>		
<b>Henkilöstöjohtamiseen liittyvät menetelmät</b>		
<b>Ajan varaaminen pedagogiselle johtamiselle</b>		
<b>Johtajan oman osaamisen haltuunotto ja kehittäminen</b>		
<b>Organisaation pedagoginen materiaali</b>	<b>Tukevat tekijät</b>	
<b>Organisaation sisäiset koulutukset</b>		
<b>Organisaation tukiverkosto</b>		
<b>Organisaation kehittämiskulttuuri</b>		
<b>Työyhteisön haasteet</b> Asenteet Yhteistyö	<b>Hidastavat tekijät</b>	
<b>Työnkuvan laajuus ja ajan priorisointi</b>		
<b>Varhaiskasvatuksen henkilöstötilanne</b>		
<b>koronaviruspandemian (COVID-19) aiheuttamat haasteet</b>		
<b>Kuntien erilainen suhtautuminen yksityiseen varhaiskasvatukseen</b>	<b>Kuntayhteistyön sidos</b>	
<b>Kuntien kanssa toteutettavan yhteistyön moninaisuus</b>		
<b>Kuntien erilainen tuki pedagogiseen johtajuuteen</b>		