

**Varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden pedagoginen
johtajuus ja henkilöstöjohtamisessa käytetyt pedagogiset
keinot**

Auli Saarinen

Varhaiskasvatustieteen proseminaaritutkielma
Kevätlukukausi 2024
Avoin yliopisto
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Saarinen, Auli. 2024. Varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden pedagoginen johtajuus ja henkilöstöjohtamisessa käytetyt pedagogiset keinot. Varhaiskasvatustieteen proseminarityö. Jyväskylän yliopisto. Avoin yliopisto. 65 sivua.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden käsityksiä pedagogiikasta ja sen hyödyntämisestä henkilöstöjohtamisessa sekä työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkin myös varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta. Tavoitteena on tutkia, millaisia pedagogisia keinoja esihenkilöillä on käytössä henkilöstöjohtamisessa ja miten ne kuvaavat pedagogiikan vaikutusta työhyvinvoinnin tukemisessa.

Toteutin tutkimukseni laadullisin menetelmin. Keräsin tutkimusaineiston neljältä varhaiskasvatussyksikön esihenkilöltä webropol-kyselyillä ja haastattelulla. Analyysimenetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tulosten mukaan varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden pedagoginen johtajuus koostuu kaikista heidän tehtäviinsä kuuluvista osa-alueista. Henkilöstöjohtamisessa käytetyt pedagogiset keinot liittyivät positiiviseen johtamiseen. Esihenkilön vastuulla oleva pedagoginen osaaminen ja sen kehittäminen nähtiin reflektoinnin jatkumona. Pedagogiseksi keinoksi nimettiin vuorovaikutus ja sen laatu, jotka koettiin merkityksellisiksi kaikissa työhön liittyvissä kohtaamisissa. Työn perustana pidettiin esihenkilön vahvaa läsnäoloa työyhteisössä ja toiminnan arjessa. Resurssienjakaminen ja niiden vaikuttavuuden arviointi varhaiskasvatussyksikön toiminnalle on suuri osa esihenkilötyötä. Monessa yhteydessä määritettiin henkilöstön tasapuolinen ja -arvoinen kohtelu.

Työhyvinvoinnin tukemisessa ovat apuna pedagogiseen johtamiseen kuuluvat pedagogiset keinot. Pedagoginen johtaminen keinoineen jakautuu työyhteisön työhyvinvoinnin perustaksi ja toisaalta pedagogisuudella ohjataan tehtävää esihenkilötyötä.

Keskeiset käsitteet tutkielmassani ovat varhaiskasvatus, esihenkilö, pedagogiikka, henkilöstöjohtaminen.

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	5
2 VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGINEN JOHTAMINEN	6
2.1 Varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen pedagogiikka	6
2.2 Johtamistyöstä yleisesti	7
2.3 Pedagoginen johtaminen	8
2.4 Pedagogisin keinoin johtaminen.....	11
2.5 Kokemusten tutkiminen.....	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	15
3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	15
3.2 Tutkimuksen lähestymistapa	16
3.3 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimusaineisto	17
3.4 Tutkimusaineiston keruu.....	18
3.5 Aineiston analyysi.....	19
3.6 Eettiset ratkaisut.....	27
4 TULOKSET	29
4.1 Varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsitykset pedagogisesta johtajuudesta	29
4.2 Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisessa käyttämät pedagogiset keinot	31
4.3 Pedagogisten keinojen hyöty työhyvinvoinnin tukemisessa	37
4.3.1 Työyhteisön hyvinvoinnin perusta	37
4.3.2 Pedagogisuus ohjaamassa esihenkilötyötä.....	41
5 POHDINTA	43

5.1	Pedagoginen johtaja vastuussa yksiköstään kokonaisuutena.....	43
5.2	Pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa	46
5.3	Pedagogisella johtamisella työhyvinvointia	47
5.4	Johtopäätökset	48
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
5.6	Jatkotutkimushaasteet.....	53
LÄHTEET	54
LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Tutkielmani aiheena on tutkia varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden käsitteitä pedagogisesta johtajuudesta sekä pedagogisten keinojen hyödyntämistä henkilöstöjohtamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa.

Väestörakenne muuttuu Suomessa ja työikäiset sekä -kykyiset ikäluokat pienenevät. Niinpä organisaatioita ja johtamistapoja on kehitettävä tukemaan henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia, jotta organisaatioiden toimintakyky turvataan myös jatkossa. (Koponen ym., 2013.) Varhaiskasvatusalalla on pulaa kelpoisista työntekijöistä (Kangas ym., 2022). Julkisuudessa käytävän keskustelun mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstö kuulostaa työhön väsyneeltä. Väsymisestä ja työvoimapulasta uutisoidaan erilaisissa uutis- ja sosiaalisen median kanavissa. Varhaiskasvatus on menettänyt vetovoimaansa. (Kangas ym., 2022.) Kevan teettämän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstön uskomiin voimavaroihin on heikentynyt ja he kokevat työntekijämäärän liian pieneksi (Pekkarinen, 2018). Esihenkilön ja henkilöstön jaksassa paremmin on myös varhaiskasvatus laadukkaampaa. Varhaiskasvatuksessa toimivien esihenkilöiden on pyrittävä löytämään keinoja sitouttaa henkilöstöä työhön ja tukea hyvinvointia työpaikoilla, jottei varhaiskasvatusalaa koettaisi liian raskaana (Pekkarinen, 2018). Näin voitaisiin löytää keinoja saada kenties tässä ajassa vallalla olevaa puhetta muutettua positiivisemmaksi ja alan vetovoimaa sekä jaksavuutta lisättyä työyhteisöihin.

Toteutan tutkimukseni laadullisia menetelmiä käyttäen. Kerään neljältä varhaiskasvatussyksikön esihenkilöltä webropol-kyselyillä ja haastatteluilla tutkimusaineiston. Käytän tutkimuksessani analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

2 VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGINEN JOHTAMINEN

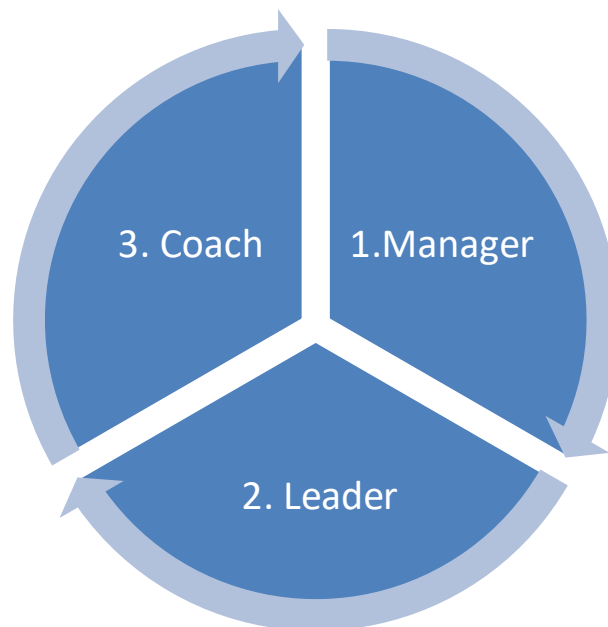
Varhaiskasvatuslaki (2018) määrittelee varhaiskasvatuksen olevan kasvatuksen, opetuksen ja hoidon suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kokonaisuus, jossa painotetaan pedagogiikkaa. Hännikäisen (2013) mukaan pedagogiikka käsitteenä sisältää kasvatuksen, opettamisen ja koulutuksen tutkimusta sekä ajatuksen opettamisen ja oppimisen vuorovaikutussuhteesta. Varhaiskasvatusyksikön toiminnasta ja sen johtamisesta on vastuussa esihenkilö (Varhaiskasvatuslaki, 2018).

2.1 Varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen pedagogiikka

Tiihonen (2019) toteaa varhaiskasvatuksen olevan yhteistyössä toteutettavaa pedagogista toimintaa. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on muun muassa edistää kunkin lapsen kehityksen ja iän mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia sekä toteuttaa monipuolista pedagogista toimintaa mahdollistaen positiiviset oppimiskokemukset (Varhaiskasvatuslaki, 2018). Varhaiskasvatusta tulee toteuttaa inklusiivisesti eli kaikilla lapsilla on oikeus tasa-arvoiseen, yhdenvertaiseen, syrjimättömään, jokaista arvostavaan, sosiaalisesti osallistavaan ja yhteisölliseen toimintaan (Opetushallitus, 2018). Hännikäisen (2013) mukaan hyvissä pedagogisissa käytännöissä yhdistyy hoito, kasvatus ja opetus arvostaen samalla lapsuutta, leikkiä ja läheisyyden tunnetta varhaiskasvatuksen henkilöstön ja lapsen välillä. Varhaiskasvatuksen perusteissa (Opetushallitus, 2018) todetaan varhaiskasvatuksen pedagogiikan olevan kokonaisvaltaista, sillä toiminnan tavoitteena on tukea ja parantaa lapsen oppimista, hyvinvointia sekä laaja-alaista osaamista. Lasten ja henkilöstön välinen vuorovaikutus ja yhteinen toiminta ovat perustana pedagogisen toiminnan toteutumiselle (Opetushallitus, 2018).

2.2 Johtamistyöstä yleisesti

Onnistuakseen vastuullisessa johtamistavassa tulee esihenkilön onnistua asioiden sekä henkilöstön johtamisessa (Lämsä, 2019). Johtamisessa voidaan monilla toimialoilla Nikulan (2019) mukaan pitää esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä henkilöstön johtamista. Vastuullisessa johtamistyössä korostuu henkilöstöjohtaminen, joka sisältää asioiden ja ihmisten johtamista tavoitteena organisaation toimintakyky ja henkilöstön hyvinvointi myös pitkällä tähtäimellä (Lämsä, 2019). Henkilöstöjohtaminen kattaa niin organisaation strategian ja rakenteiden johtamista kuin arkista lähiesihenkilötyötä käytänteineen. (Lämsä, 2019.) Nikulan (2019) mukaan esihenkilötyössä onnistumisen edellytyksenä on, että esihenkilö toimii: 1. managerina, jolloin hän asijahtaa eli huolehtii toiminnan aikaansaamisesta, suorittamisesta ja lakisääteisten velvoitteiden toteutumisesta. 2. Leaderina esihenkilö johtaa ihmisiä ohjaten heitä tavoitteiden mukaiseen toimintaan toimien samalla itse mallina henkilöstölle. 3. Coachina esihenkilö pyrkii toiminnallaan saamaan henkilöstön vahvuudet ja mahdollisuudet käyttöön muun muassa kunkin omia oivalluksia herättämällä ja työn merkityksiä rakentamalla. Kuviossa 1 kuvataan esihenkilöiden rooleja työorganisaatiossa (Nikula, 2019).



Kuvio 1

Esihenkilön roolit Nikulaa (2019) mukaillen

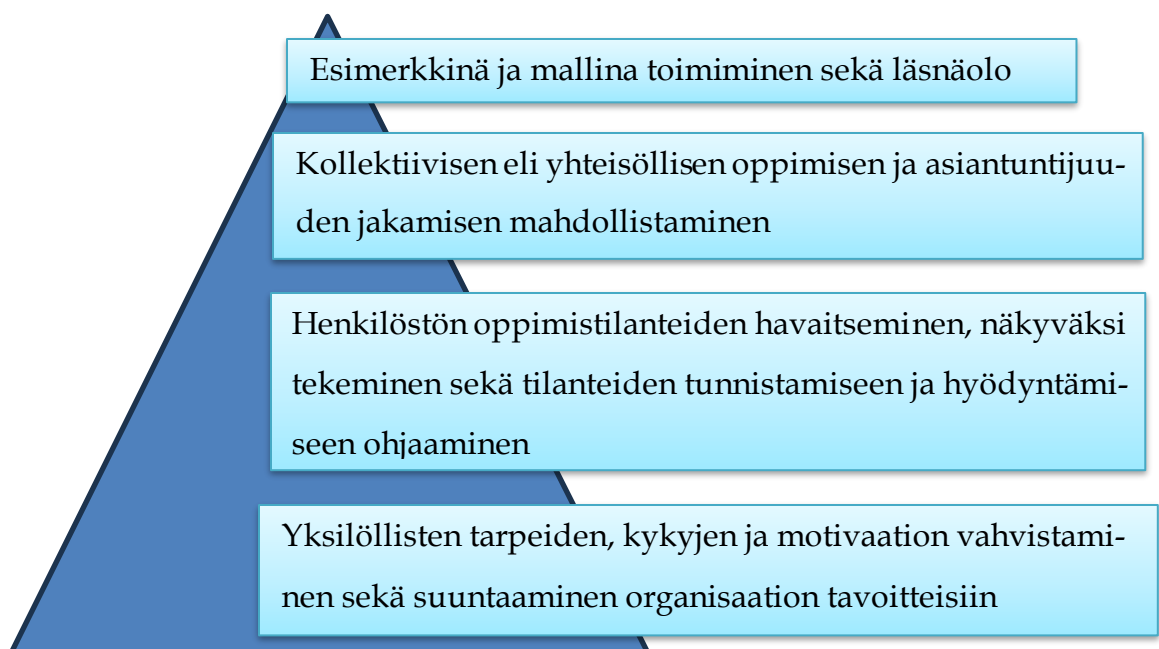
Varhaiskasvatusyksikön esihenkilötyötä ajatellessa managerin roolissa huolehditaan vasun mukaisen toiminnan ohjaamisesta ja siten rooli on pedagogiikan johtamista. Leaderina varhaiskasvatusyksikön esihenkilö toimii pedagogisena johtajana ohjatessaan ja johtaessaan henkilöstöä tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Coachina toimiessaan hän käyttää apunaan pedagogisia keinoja. Nämä kaikki varhaiskasvatusyksikön esihenkilön roolit sisältyvät pedagogiseen johtamiseen.

2.3 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen tarkoittaa pedagogisen perustehtävän johtamista (Fonsén & Parrila, 2016). Fonsénin ja Parrilan (2019) mukaan varhaiskasvatusyksikön pedagogisen prosessinjohtaminen, jolla pyritään turvaamaan laadukas pedagogiikka, on pedagogiikan johtamista. Varhaiskasvatuksen johtamistyö sisältää jaettua johtajuutta, johtajan erilaisia rooleja sekä johtamiseen liittyviä käytänteitä ja rakenteita (Heikkinen ym., 2022). Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatussuunnitelman toteutumisen johtamista ja tuotettavan varhaiskasvatustoiminnan vaikutusten havainnointia sekä arviointia suhteessa pedagogiikkaan (Tiihonen, 2019). Ahosen (2023) mukaan esihenkilö toimii henkilöstölleen esimerkkinä ja hän johtaa koko varhaiskasvatusyksikön pedagogiikkaa. Heikkisen ym. (2022) tekemän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen esihenkilöt toimivat johtamistyössään samojen arvojen pohjalta kuin henkilöstö, jotta niin lasten kuin henkilöstönkin hyvinvointi toteutuu. Tutkimuksen tulosten mukaan johtamistyön perustana ovat nimenomaan varhaiskasvatuksen arvot ja varhaiskasvatukseen liittyvä lainsäädäntö.

Fonsénin ja Parrilan (2016) mukaan pedagogisen johtajan työn tavoitteena on henkilöstön osaamisen kasvu yhteisen oppimisprosessin kautta. Rintala ym. (2022) toteavat työpaikkapedagogiikan olevan huomioitavaa, koska useille työntekijöille on ominaista oppia työhön liittyviä asioita työtä tehdessä, työpaikalla. Heidän mukaansa henkilöstön oppimista on mahdollista kehittää ja suunnitellusti rakentaa pedagogiikan avulla. Pedagogiikan nähdään koostuvan Billethin

mukaan (Rintala ym., 2022) työpaikan mahdollisuuksista oppimiselle, kunkin työntekijän henkilökohtaisesta aktiivisuudesta oman oppimisensa suhteen sekä kyvystä tunnistaa mahdollisuuksia oppia uutta. Rintala ym. (2022) esittelevät tutkimuksessaan Dochyn ja Segersin luoman HILL-mallin, jossa tarkastellaan kunkin oppijan tarvetta, motivaatiota sekä aktiivisuutta suhteessa oppimiseen. Malli painottaa suhteessa oppimisympäristöön ohjatun sekä itseohjautuvan oppimisen yhdistämistä sekä oppimisympäristöjen monipuolisuutta. Mallissa mainitaan oppimista parantavina pedagogisina keinoina olevan aktiivinen toiminta, tiedon jakaminen, toimiminen yhteisöllisesti, valmentaminen sekä arvioiminen. Tässä oppimisprosessissa on Kerosen (2022) mukaan esihenkilöllä suuri rooli nimenomaan tilanteiden havaittajana, prosessin näkyväksi tekijänä ja hyödyntäjänä koko organisaation, työyhteisön sekä työntekijän itsensä näkökulmasta. Lisäksi esihenkilö toimii henkilöstölle mallina ja on tietoisesti läsnä työyhteisössä ja toiminnassa (Keronen, 2022). Kuviossa 2 kuvataan esihenkilön rooleja pedagogisena johtajana.



Kuvio 2

Oppimisen johtamisen käsityskategorioiden hierarkia Kerosen (2022) mukaan

Nikulan (2019) mukaan tehtävässään onnistuakseen on esihenkilön omattava kattavat ja monipuoliset esimiestyön ja johtamisen taidot, ymmärrettävä taloudenhallintaa sekä kyettävä asiakeskeiseen ajatteluun. Lisäksi häneltä edellytetään vastuun ottokykyä ja taitoa johtaa itseään. Pedagogisen johtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat esihenkilön laaja tietoperusta, tietoisuus yksikkönsä pedagogiikan laadusta, kehittämisen johtamiseen liittyvät taidot ja kyky perustella pedagogista toimintaa valintoineen (Fonsén & Lahtero, 2024). Pedagoginen johtaja ei johda vain henkilöstön oppimista vaan myös koko organisaation toimintakulttuuria (Fonsén & Parrila, 2016; Heikka, 2014). Tämä edellyttää esihenkilöltä läsnäoloa ja henkilöstön ohjausta työssä (Heikkinen ym., 2022). Laaja-alaista pedagogista johtajuutta toteutettaessa otetaan vastuuta pedagogiikan laadusta sekä kehittämisestä yhdessä koko henkilöstön kanssa (Fonsén & Parrila, 2016; Heikka, 2014). Pedagogisella johtamisella tavoitellaan varhaiskasvatuksessa lapsen hyvää kasvua, oppimista ja hyvinvointia (Fonsén & Parrila, 2016; Heikka, 2014). Taitavalla pedagogisella johtamisella lisätään henkilöstön inhimillistä pääomaa, joka on sosiaalista, akateemista, älyllistä ja ammatillista (Fonsén & Parrila, 2016).

Pedagoginen johtaja tarvitsee hyvät vuorovaikutustaidot onnistuakseen työnsä monissa rooleissa. Näitä Fonsénin ja Parrilan (2016) mainitsemia rooleja ovat suunnannäyttävä, valmentaja, tukija ja arvioija. Pedagogisen johtamisen ydintä on osaamisen johtaminen, koska varhaiskasvatuksen vahvuus ja laadun tae on taitava henkilöstö (Fonsén & Parrila, 2016). Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtamisella on vaikutusta siihen, kuinka henkilöstön kyvyt, motivaatio ja vaikutusmahdollisuudet hyödynnetään työssä. Lähijohtamisen avulla joko kasvatetaan tai vähennetään työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, jotka puolestaan näkyvät työssä suoriutumisessa (Viitala, 2021). Fonsén (2014) pitää tärkeänä pedagogisen johtamisen onnistumisen kannalta toiminnalle annettuja aineellisia sekä henkilöstöresursseja, organisaation ylemmän tason luottamusta ja henkilöstöjohtamisen sekä pedagogiikan johtamisen taitoja. Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen aseman ja arvostuksen, laadun sekä lapsen aseman puolus-

tamista (Fonsén, 2014). Esihenkilö mahdollistaa työllään henkilöstölle edellytykset huolehtia omasta ydintehtävästään mahdollisimman hyvin (Ahonen, 2023). Fonsén ja Parrila (2016) määrittelevät pedagogisen johtamisen olevan konkreettista eli käytäntöön liittyvää, toimintaa. Siten konkreettiset johtamistoimet, joilla pyritään edellä mainittuihin tavoitteisiin ovat pedagogista johtamista. Taloudellinen tilanne kunnissa pakottaa esihenkilöitä tekemään päätöksiä, joilla ei lisäresurssien turvin lisätä varhaiskasvatuksen laatua vaan sen sijaan panostetaan sisäiseen kehitystyöhön (Fonsén & Parrila, 2016). Esihenkilöt, joilla on vahva pedagogisen johtajan identiteetti pystyvät paremmin kohtaamaan taloudellisen tilanteen tuomia haasteita (Fonsén & Lahtero, 2024).

2.4 Pedagogisin keinoin johtaminen

Pedagogisin keinoin johtaminen on osa pedagogista johtamista ja samalla myös pedagogiikan johtamista. Onnistunut pedagoginen johtajuus sisältää luottamuksen henkilöstön ammattitaitoon, asianmukaisen vastuun ja johtajuuden jakautumisen sekä henkilöstön sitoutumisen (Fonsén & Parrila, 2016). Fonsén ja Parrila (2016) puhuvat pedagogisen johtajuuden voimansiirrosta eräänlaisena koneistona, jossa tuotetaan laadukasta pedagogiikkaa pedagogiikan johtamisella ja johtamisosaamisella. Tärkeä osa laadukkaan pedagogiikan muodostamisessa on jatkuva arvokeskustelu, toiminnan reflektointi ja sen kehittäminen sekä työtä ohjaavan vision selkeys koko henkilöstölle (Fonsén & Parrila, 2016; Heikkinen ym., 2022). Fonsén ja Parrila (2016) pitävät tätä pedagogista prosessia laadukkaan pedagogiikan perustana, jonka kautta varhaiskasvatuksessa taataan lapsen mahdollisuudet hyvinvointiin ja oppimiseen.

Johtajan myönteinen asenne henkilöstöä ja tehtävää työtä kohtaan lisää positiivisuutta. Wenström (2020) esittelee PRIDE-teorian, johon työskentelyään pohjaten esihenkilö voi lisätä työyhteisössä positiivisuutta. Positiivinen johtaminen on yksi tärkeimmistä PRIDE-teorian osa-alueista ja sitä toteutetaan vahvimmin johtajuustyössä vuorovaikutuksen keinoin sisältäen läsnäoloa, kuuntelua ja kohtaamista (Wenström, 2020).

Fonsénin ja Parrilan (2016) sekä Fonsénin (2014) mukaan varhaiskasvatuksen johtamisessa on tärkeää johtaa osaamisen lisäksi henkilöstön hyvinvointia, jotta laadukas varhaiskasvatuspedagogiikka mahdollistuu. Henkilöstön jaksamisen tukemisessa tärkeää on panostaa positiivisen yhteisöllisyyden rakentumiseen ja työn ilon löytymiseen (Fonsén, 2014). Viitalan (2021) mielestä henkilöstön hyvinvointi on tehokkaan työskentelyn, uuden oppimisen, kehittymisen sekä luovien ratkaisujen ja keksintöjen tae. Niinpä henkilöstöjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota Viitalan (2021) mukaan työn mielekkyyden kokemusten ja työn imun tuntemuksien mahdollistamiseen. Työn imusta voidaan puhua, kun henkilö kokee työssään pitkäaikaista aktiivista energisyyttä, työlle omistautumista ja työhön uppoutumista (Manka & Manka, 2023). Pyöriän (2012) mielestä työn imu syntyy työn ollessa henkilöstöä sopivasti kuormittavaa ja toisaalta haastavaa. Työmotivaatio kasvaa, kun henkilöstöllä on tunne, että hän hallitsee työnsä sen vaativuudesta huolimatta ja työn suorittamisen edellytykset, resurssit, ovat kunnossa (Manka & Manka, 2023; Pyöriä, 2012).

Henkilöstön osallisuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta lisää johtamistapa, jossa huomioidaan vuorovaikutussuhteet (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Työhön sitoutumista lisää johtamistapa, jossa pyritään vuorovaikutussuhteiden kehittämisen lisäksi kunnioittamaan myös työyhteisön jäseniä (Heikkinen ym., 2022). On muistettava, että työpaikan ilmapiiristä ja vuorovaikutuskulttuurista ovat vastuussa kaikki henkilöstöön kuuluvat (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Mäntyjärvi ja Parrila (2021) toteavat työyhteisön määrittelevän pedagogista johtajuutta, koska johtajuus rakentuu vuorovaikutustilanteissa ja kunkin työpaikan omassa kontekstissa. Varhaiskasvatussyksikön esihenkilö kykenee muodostamaan itselleen kuvan tiimityön toimivuudesta eri tiimeissä ja pedagogisesta toiminnasta varhaiskasvatussyksikössä vierailemalla lapsiryhmissä (Ahonen, 2023). Henkilöstön osallisuutta tuetaan rakenteilla, joilla mahdollistetaan yhteiset keskustelut (Fonsén, 2014; Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi tiimipalaverit, kehittämispäivät ja erilaiset etukäteen sovitut muut palaverit. Varhaiskasvatuksen opettajien pedagogiset palaverit ovat esihenkilölle mahdollisuus jakaa pedagogista vastuuta ja johtaa tarvittaessa muutosta toimintatavoissa

(Heikkinen ym., 2022). Varhaiskasvatuksessa osallisuuden parhaiten toteutuessa lapset, huoltajat, henkilöstö ja esihenkilö rakentavat yhdessä arkea, jossa kaikki haluavat kuunnella, kohdata ja oppia toisiltaan (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Varhaiskasvatuksen esihenkilön pedagoginen johtaminen kohdistuu koko työyhteisöön ja samalla esihenkilö huolehtii yksikön rakenteiden sekä työvälineiden olevan oppimista tukevia (Fonsén & Parrila, 2016; Heikka, 2014).

2.5 Kokemusten tutkiminen

Kokemus syntyy eri aistien kautta ja tutkittu tieto jää helposti henkilökohtaisen kokemuksen varjoon (Toikkanen & Virtanen, 2018). Tökkärin (2018) mukaan kokemus on yksilöllistä tietoista toimintaa. Kasvatuspsykologian alalla on tutkittu kokemuksen käsitettä pidempään kuin johtamisen psykologian alalla. Kokemusta voidaan pitää samanaikaisesti ainutkertaisena ja yksilöllisenä sekä yhdistävänä ja tunnistettavana ilmiönä. Lisäksi kokemuksen avulla voi nostaa mielihyvyyden tiedon tapaiseen asemaan. (Toikkanen & Virtanen, 2018.) Backmanin (2018) mukaan kokemus voidaan ymmärtää kahdella tavalla. Kokemusta voidaan pitää tosiasioista erillisenä yksilöllisenä tuntumana tai oletuksena, jonka syntymistä omat ennakkokäsitykset ja -luulot ohjaavat. Toisaalta kokemus on ryhmän yhteisen todellisuuden kohtaamista ja omien käsitysten tarkistelua suhteessa siihen. (Backman, 2018.) Gadamerin mukaan kokemus on luonteeltaan enakoimaton ja ainutkertainen sekä lisäksi kokemuksen avulla voidaan muokata edeltäviä käsityksiä ilmiöstä (Backman 2018). Kokemuksella on aina kohde ja kokemukseen liittyy vahvasti yksilön oma tulkinta hänen kokemasta ilmiöstä (Kukkola, 2018).

Kokemuksia tutkittaessa tarkastellaan useimmiten kokemuksen sisältöjä, niiden jäsenystä ja teemoittelua. Laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvat kokemusten tutkimiseen. Aineiston pohjalta tuotettu kuvaus ilmiöstä heijastelee kokemusten erilaisia sisältöjä, yhteyksiä ja rakenteita. (Kukkola, 2018.) Tutkittaessa kokemuksia, niitä jäsenetään luokitteluna, tiiviinä kuvauksina tai kuvauk-

sina alkuperäismuodoissa kuten ne on esitetty. Kokemuksen tutkimus on yksinkertaisimmillaan tapahtuneen kuvausta sellaisenaan kuin se on tapahtunut (Kukkola, 2018). Tutkijan on pysyttävä kokemusta tutkiessaan mahdollisimman vapaana omista ennakko-oletuksistaan siitä millaisia tutkittavan kokemukset ovat. Tutkijan on tiedostettava ja pyrittävä hyödyntämään omia ennakko-odotuksiaan ja aikaisempia kokemuksia ilmiöstä. (Tökkäri, 2018.)

Tökkärin (2018) mukaan kokemuksia tutkittaessa henkilöiden kokemusmaailmojen ajatellaan olevan ainutlaatuisia ja alati muuntuvia ja siten myös kokemuksiin liittyvä tieto on yksilöllistä ja muuntuva. Kokemukset ovat yksilöllisiä, joten ryhmän kokemuksista ei voi tehdä yleistyksiä. Ryhmän jäsenten kokemuksista voidaan tehdä kokoavia johtopäätöksiä, kun tutkittavien elämäntilanteet ovat riittävän samanlaisia esimerkiksi ammattiin liittyen. (Tökkäri, 2018).

Työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen sekä työssä oppimiseen kiinnitetään huomiota niin esihenkilötyössä kuin työelämään liittyvissä tutkimuksissa (Collin, 2005). Collinin (2005) mukaan työssä oppimista tapahtuu työtä tehdessä ja niitä ei voi erottaa toisistaan. Työkokemus kasvaa työtä tekemällä yleensä yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Aikaisempi työkokemus vaikuttaa työn tekemiseen ja siinä uuden oppimiseen. Lisäksi työtehtävillä ja työympäristöllä on merkitystä työssä opittaville taidoille. (Collin, 2005.)

Johtamisella tulee tukea arviointia ja kehittämistä, jotta työssä oppimista tapahtuu työpaikoilla (Collin, 2005). Aikuisoppimiseen, ohjaamiseen, pedagogiikkaan ja kehittämiskohteisiin liittyvistä käsityksistä on tehty laadullista, fenomenografista tutkimusta. Vaikuttaa siltä, että tutkimusten tavoitteena on kehittää pedagogisia käytäntöjä. (Paloniemi & Huusko, 2016.) Åkerlindin (2008) mukaan tutkimuksia voidaan hyödyntää arvioinnissa ja kehittämistyössä (Paloniemi & Huusko, 2016).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni alkoi aiheen valinnalla ja tutkimuskysymysten muodostamisella. Teoreettisen viitekehyksen keräämisen jälkeen ryhdyin keräämään tutkimusaineistoa. Tutkimukseni on laadullista tutkimusta. Siitä osoituksena ovat muun muassa käyttämäni aineistonkeruumenetelmät. Kerään tutkimusaineistoni haastattelemalla varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöitä. Näin toimitaan, kun halutaan tietää mitä henkilö ajattelee ilmiöstä tai miksi hän toimii valitsemallaan tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2008).

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsityksiä liittyen pedagogiikkaan ja sen hyödyntämiseen henkilöstön johtamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Tulen tutkimaan myös varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta. Tavoitteena on lisäksi tutkia, millaisia pedagogisia keinoja heillä on käytössään henkilöstöjohtamisessa ja miten he kuvaavat pedagogiikan vaikutusta työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä tarkoittaa varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsitysten mukaan pedagoginen johtajuus?
2. Millaisia pedagogisia keinoja varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöillä on heidän kokemustensa mukaan käytössä henkilöstöjohtamisessa?
3. Kuinka varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt kuvaavat pedagogiikan vaikutusta työhyvinvoinnin tukemisessa?

3.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen metodologisesta viitekehuksesta löytyy viitteitä sekä fenomenologis-hermeneuttisesta että fenomenografisesta laadullisen tutkimuksen suuntauksesta. Tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen lähestymistapa on fenomenologinen, koska tavoitteena on tutkia kokemuksia (Van Manen, 1990). Van Manenin (1990) mukaan fenomenologis-hermeneuttisen suuntauksen kohteena on ihminen omine kokemuksineen. Tässä tutkimuksessa perehdytään varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden kokemuksiin liittyen tutkittavaan ilmiöön. Fenomenologisella lähestymistavalla perehdytään haastateltavien ihmisten omakohtaisiin, yksilöllisiin kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä (Patton, 2002). Fenomenologisessa tutkimuksessa keskitytään henkilön sisäisiin, tietoisiin kokemuksiin ja siihen, millaisia merkityksiä henkilö antaa minuudelleen ja tapahtumille elämässä (Toikkanen & Virtanen, 2018). Haastatteluilla pyritään saamaan esiin kunkin varhaiskasvatusyksikön esihenkilön oma yksilöllinen kokemus siitä mitä tarkoittaa pedagoginen johtajuus, millaisia pedagogisia keinoja he käyttävät työssään ja millaisia merkityksiä he näkevät pedagogiikalla suhteessa työhyvinvointiin.

Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella tavoitellaan tutkittavana olevan kokemuksen tai ilmiön käsitteellistämistä (Tuomi & Sarajarvi, 2008). Laadullisilla tutkimusmenetelmillä saadaan hermeneuttista tietoa ja se kasvattaa tietoa inhimillisestä toiminnasta (Vilkka, 2021). Laadullisessa tutkimuksessa huomiota kiinnitetään ihmisten kokemuksiin ja tutkija pyrkii löytämään ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen aineistostaan käsin, induktiivisesti (Taylor & Bogdan, 2016). Haastatteluaineisto kerätään laadullisin menetelmin ja haastattelukysymykset ovat mahdollisimman avoimia. Aineistoa tullaan luokittelemaan aineistolähtöisesti. Luokittelua riittävän pitkään jatkamalla pyritään muodostamaan kokoavia johtopäätöksiä liittyen tutkittavaan ilmiöön.

Fenomenografia on laadullisen tutkimuksen suuntaus, jossa kohdistetaan tutkimus tutkittavana olevien käsityksiin ja niiden ymmärtämiseen. Fenomenografian tavoitteena on laadullisten tutkimusmenetelmien avulla tarkastella ihmisten erilaisia käsityksiä sekä kuvailla, analysoida ja ymmärtää niitä. (Huusko

& Paloniemi, 2006.) Fenomenografisen näkökulman mukaan todellisuutta lähestytään ihmisten omien käsitysten ja ymmärryksen mukaan (Kettunen & Tynjälä, 2018). Tutkimukseen osallistuvia varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöitä ohjataan kysymystenasettelulla vastaamaan haastattelukysymyksiin omien käsitystensä ja kokemustensa pohjalta. Fenomenografian keinoilla tarkastellaan yksilöiden käsityksiä tutkittavista ilmiöistä (Paloniemi & Huusko, 2016). Niinpä tutkimukseen osallistuvien varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden kanssa käydään yksilöhaastattelut, jotta vastauksissa ei näy muiden vastaajien vaikutus omiin käsityksiin.

3.3 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimusaineisto

Tein tutkimukseni suomalaisessa kaupungissa, jonka varhaiskasvatusjohtaja myönsi tutkimukselleni varhaiskasvatuspalveluiden tutkimusluvan lokakuussa 2023. Tutkimukseeni osallistui neljä varhaiskasvatusyksikön esihenkilöä. Näillä neljällä varhaiskasvatusyksikön esihenkilöllä on johdettavanaan yhteensä kuusi eri kokoista varhaiskasvatusyksikköä: kahdessa yksikössä lapsia on kummassakin noin 100 ja neljä muuta ovat pienempiä yksiköitä. Kahdelle esihenkilölle on jaettu johdettavakseen pienimmät varhaiskasvatusyksiköt. Lisäksi kahdella esihenkilöllä on johdettavanaan myös muutamia perhepäivähoitajia.

Kaikki tutkimukseeni osallistuneet esihenkilöt ovat kelpoisia toimimaan varhaiskasvatusyksikön esihenkilöinä. Esihenkilöiden työkokemus johtamistyöstä vaihtelee yhdestä vuodesta neljään vuotta. Osalla heistä on pidempi kokemus varhaiskasvatusyksikön varajohtajana toimimisesta. Rajasin varhaiskasvatusyksiköiden varajohtajat pois tutkimuksestani. Tavoitteena oli tehdä kaksi haastattelua kullekin neljälle varhaiskasvatuksen esihenkilölle. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiöiden ja tapahtumien sekä tietyn toiminnan kuvaamista ja ymmärtämistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Siksi tutkimukseen osallistuvien määrällä ei ole ratkaisevaa merkitystä. Tutkittavien tiedoilla ja kokemuksella tutkittavasta asiasta on sen sijaan merkitystä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

3.4 Tutkimusaineiston keruu

Ensimmäisen haastattelun tein marraskuun 2023 lopulla webropol-verkkokyselyinä puolistrukturoituina haastatteluina (Liite 1). Vilkan (2021) mukaan loma-kehaastattelu on sopiva tapa kerätä aineistoa, kun tutkimusongelma ei ole laajuudeltaan suuri ja haastattelulomakkeeseen saa tehtyä korkeintaan kuusi tutkimuskysymystä. Pidän webropol-verkkokyselyäni verrannollisena tällaiseen loma-kehaastatteluun. Webropol-verkkokyselyn tarkoituksena oli kartoittaa tutkittavien käsityksiä pedagogiikasta ja heidän johtamisessaan käyttämistä keinoista. Kaikki neljä vastasivat kyselyyni ja kaikkiin sen kysymyksiin. Webropol-verkkokyselyn asetuksissa olin määritellyt jokaiseen kysymykseen vastaamisen olevan pakollista. Vastaajilla oli mahdollisuus keskeyttää kyselyyn vastaaminen tallentaen se välillä ja jatkaa vastaamista myöhemmin.

Joulukuussa 2023 haastattelin kolmea neljästä tutkittavastani kasvokkain aiemman haastattelun aineistosta nousseista teemoista. Yksi tutkittava vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostin välityksellä. Haastattelukysymykset muodostin tutkimuskysymyksiin ja teoriaan liittyen. Haastattelut pohjautuivat webropol-verkkokyselyssä painottuneisiin aiheisiin ja tavoitteena oli syventää aiheita muun muassa käytännön esimerkkien kautta. Haastatteluissa käytin pohjana tekemääni puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa (Liite 2). Nauhoitin ja litteroin kasvokkain käydyt haastattelut käyttäen tietokoneen ”puheesta tekstiksi” - sovellusta. Varmistin haastattelujen tallentumisen nauhoittamalla ne myös matkapuhelimellani. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 38 sivua. Tutkielman valmistuttua hävitin kaikki keräämäni aineistot.

Fenomenologisille tutkimuksille on tyypillistä tutkittavien pieni määrä ja aineiston kerääminen mahdollisimman avointen kysymysten avulla (Kettunen & Tynjälä, 2018; Eskola & Suojärvi, 1998). Aineiston tieteellisyyden kriteerinä toimii laatu määrän sijaan (Eskola & Suojärvi, 1998). Aineistot pyritään keräämään mahdollisimman avointen kysymysten avulla ja ne muokataan kirjalliseen muotoon (Huusko & Paloniemi, 2006; Kettunen & Tynjälä, 2018). Puolistrukturoidut haastattelut ovat tavanomaisia fenomenologiselle tutkimustavalle (Kettunen & Tynjälä, 2018). Haastattelulla tavoitellaan tietoa siitä, mitä haastateltava ajattelee

aiheesta (Eskola & Suojärvi, 1998; Vilka, 2021). Haastattelu on keskustelua, jota johtaa tutkija (Eskola & Suojärvi, 1998). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta informanteilta kysytään samat kysymykset, mutta he vastaavat niihin omin sanoin (Eskola & Suojärvi 1998). Teemahaastattelun aihepiiri on etukäteen tutkijan määräämä, mutta tutkijalla ei ole välttämättä valmiita kysymyksiä (Eskola & Suojärvi, 1998). Avoimessa haastattelussa tutkija ja informantti keskustelevat määrätystä aihepiiristä, mutta kaikkien informanttien kanssa ei käydä välttämättä läpi kaikkia teemoja (Eskola & Suojärvi, 1998).

3.5 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmänä käytin molempiin keräämiini aineistoihin sisällönanalyysia, sillä fenomenografisen tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen (Huusko & Paloniemi, 2006). Sisällönanalyysin avulla tutkimuksen aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon, jotta tutkittavasta asiasta voidaan luoda sanallinen ja selkeä kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan tulkinnat syntyvät vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja aineisto toimii luokittelun pohjana. Tuomi ja Sarajärvi (2002) esittelevät Milesin ja Hubermanin (1994) kuvauksen aineistolähtöisestä eli induktiivisesta analyysistä. Heidän mukaansa aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn ja lopuksi abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Analyysin ensimmäinen vaihe: verkkokyselyn aineiston järjestäminen.

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa liitin webropol-verkkokyselyyn saamani vastaukset tyhjälle Word-sivulle ja keräsin taulukkoon pelkistettyjä ilmauksia kysymykseen liittyen redusoiden täten aineistoa. Jokaisen kysymyksen kohdalla toimin samoin. Taulukossa 1 on esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Taulukko 1

Aineiston pelkistäminen

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Myönteisyys Kannustaminen Ratkaisukeskeisyys	Positiivinen johtaminen
Oman ja työyhteisön työn organisointi Yhteiset linjaukset, joihin edellytetään sitoutumista Henkilöstön palvelu; työresurssit Rakenteiden ylläpito Asioiden muistuttaminen ja tärkeysjärjestykseen asettaminen	Organisointitaidot

Analyysin toinen vaihe: luokkien muodostaminen. Pelkistetyistä ilmauksista muodostin alaluokkia ja niistä edelleen yläluokkia ryhmittelemällä eli klusteroimalla aineistoa. Kun en saanut enää muodostettua uusia yläluokkia, muodostin pääluokkia abstrahoinnin tuloksena. Taulukossa 2 on esimerkki klusteroinnista ja abstrahoinnista.

Taulukko 2

Aineiston klusterointi ja abstrahointi

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kunnioitus Arvostus Osallisuus	Varhaiskasvatuksen arvot	Varhaiskasvatuksen arvot johtavat ja ohjaavat tehtävää työtä
Vuorovaikutuksen keinot Viestintä	Vuorovaikutustaidot	Positiivinen johtaminen
Positiivinen johtaminen Reflektointi Läsnäolo	Positiivisen johtamisen keinot	
Päätöksenteko Organisointitaidot	Päätökset perusteluineen	Hallinnollinen johtaminen

Analyysin kolmas vaihe: haastatteluaineiston analyysin aloittaminen. Kyselyn tuloksissa vahvimmin esiintyneistä pääluokista muodostin teemoja haastattelu-runkooni. Haastatteluissa keräämäni aineiston litteroin ja samalla nimesin haastatellut H1, H2, H3, H4:ksi. Käsittelin aineistoa aineistolähtöisen analyysin mu-

kaisesti pyrkien redusoimaan, klusteroimaan ja edelleen abstrahoimaan. Haastatteluaineiston analyysiyksikkönä käytin ajatuskokonaisuuksia. Ajatuskokonaisuudet sisältävät useita lauseita (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analyysin neljäs vaihe: haastatteluaineiston järjestäminen. Luin aineistoa läpi useaan kertaan saadakseni mahdollisimman hyvän käsityksen aineiston laadusta. Tulostin aineiston poistettuani ensin siitä kaikki henkilöihin viittaavat tiedot sekä ylimääräiset ”niinku, mutku” -sanat. Redusoinnissa karsitaan aineistosta epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Seuraavaksi järjestelin aineistoa webropol-kyselyn tulosten mukaisesti merkiten vastausten kohdalle, mikäli ne kuvasivat varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työssään käyttämiä pedagogisia keinoja, positiivista johtamista tai pedagogiikan merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa. Positiivinen johtaminen nousi selkeästi esiin varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden vastauksissa. Totesin, että haastattelulla syvennettiin tietoa varhaiskasvatuksen esihenkilöiden käyttämistä pedagogisista keinoista käytännön esimerkein, joten analyysissa keskityin positiiviseen johtamiseen ja pedagogiikan merkitykseen työhyvinvoinnin tukemisessa. Listasin alkuperäisilmaukset allekkain omiin taulukoihin pelkistämävaiheen aluksi. Taulukossa 3 on esimerkki haastatteluaineiston pelkistämisestä.

Taulukko 3

Haastatteluaineiston pelkistäminen; Positiivinen johtaminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
”läpi luotaava toimintatapa, sitä semmoista myönteisyyttä ja avoimuutta asioita kohtaan, ratkaisukeskeisyyttä - ei sitä vaan että kaikki on ihania ja hyviä asioita vaan ehkä siinä positiivisessa johtajuudessa korostuu niiden vaikeiden asioiden käsitteleminen että pyritään kääntämään ne haasteet vahvuudeksi ja miettimään että niitä vaikeita asioita käsitellään kyllä mutta että tavallaan kaikessa on puolensa” (H1)	Kokonaisvaltainen toimintatapa Positiivisuus Ratkaisukeskeisyys Vaikeiden asioiden käsittely Haasteet vahvuudeksi
”Ehkä se on sitä semmoista parhaimmillaan se positiivinen johtajuus - työyhteisön innostamista ja mukaan saamista ja motivoimista” (H1)	Työyhteisön innostaminen Osallistaminen Motivointi
”reflektoinnin ja yhteisen keskustelun kautta voidaan löytää niitä kehittämiskohteita paljon paremmin kuin että joku yksinään viisautessaan niitä miettisi. Jos me pohditaan jonkun työntekijän kehittämiskohteita niin sillä yhteisellä keskus-	Reflektointi Yhteinen keskustelu Yhteinen pohdinta

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
tella me voidaan löytää ne ja vaikka täydennyskoulutustarpeita. Paljon enemmän me saadaan silleen aikaan kuin että mä vaan itsekseni	

Analyysin viides vaihe: haastatteluaineiston luokittelu positiivisen johtamisen mukaisesti. Positiivinenjohtaminen nousi aineistosta luokittelu a ohjauksi tekijäksi. Ryhmittelin aineistoa eli klusteroin sitä muodostaen pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia. Taulukossa 4 on esimerkki haastatteluaineiston ryhmittelystä.

Taulukko 4

Haastatteluaineiston klusterointi; Positiivinen johtaminen

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Kokonaisvaltainen toimintatapa	Positiivisuus
Positiivisuus	
Positiivisuus	Myönteisyys
Myönteinen puhe	
Tästä selvittää ja asiat järjesty -asenne	
Positiivinen puhe	
positiivinen johtaminen	Positiivinen johtaminen
Ratkaisukeskeisyys	
Tilanteiden ratkaiseminen	
Ratkaisukeskeisyys	Ratkaisukeskeisyys
ratkaisukeskeisyys	
ehdotusten tekeminen	Vastuuttaminen
Ehdotusten pyytäminen henkilöstöltä	
Yhteisöllinen ratkaisukeskeisyys	
Mitä tilanteelle on tehtävissä	
Vaikeiden asioiden käsittely	
Asioista puhuminen oikeiden henkilöiden kanssa	
Asioiden ja tilanteiden jakaminen - ei kaikkien kanssa	
Työrooli	
Vastuuttaminen	
Delegointi	
Vahvuudet	
Haasteet vahvuuksiksi	Vahvuuksien hyödyntäminen
Vahvuuksien vahvistaminen	
Millaisia vahvuuksia tehtäväkuva sallii hyödyntää - voiko hoitaja vetää esimerkiksi liikuntaa	
Kukoistuslupa	

Klusteroinnin jälkeen abstrahoin haastatteluaineistoa ja muodostin alaluokista yläluokkia ja niistä edelleen pääluokkia. Taulukossa 5 on esimerkki haastatteluaineiston abstrahoinnista.

Taulukko 5

Haastatteluaineiston abstrahointi; Positiivinen johtaminen

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Positiivisuus Myönteisyys Positiivinen johtaminen Ratkaisukeskeisyys Vastuuttaminen Delegointi Vahvuuksien hyödyntäminen Toisen auttaminen parempaan suoritukseen Osaamisen vahvistaminen	Positiivisuuden lisääminen	Positiivinen johtaminen
Innostaminen Osallistaminen Motivointi Kannustaminen	Osallistaminen Motivointi	
Reflektointi Yhteinen keskustelu Yhteinen käsittely Kehittäminen ja arviointi	Reflektointi Kehittäminen ja arviointi	Reflektointi

Analyysin kuudes vaihe: luokkien yhdistäminen. Jatkoin abstrahointia edelleen yhdistämällä luokituksia ja muodostin pääluokan positiivisen johtamisen keinoilla johtaminen. Taulukossa 6 kuvaan haastatteluaineiston abstrahointia, jossa yhdistän pääluokat.

Taulukko 6

Haastatteluaineiston abstrahointi; Positiivinen johtaminen

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Positiivisuuden lisääminen Osallistaminen Motivointi	Positiivinen johtaminen	Positiivisen johtamisen keinoilla johtaminen
Yhteisöllisyyden kehittymisen Reflektointi Kehittäminen ja arviointi	Yhteisöllinen reflektointi, kehittäminen ja arviointi	
Läsnäolo Vuorovaikutuksen laatu Luottamus Tasa-arvo Tapa johtaa	Arvot johtamistyön pohjalla	

Analyysin seitsemäs vaihe: haastatteluaineiston järjesteleminen liittyen työhyvinvoinnin tukemiseen pedagogisin keinoin. Seuraavaksi keräsin haastatteluaineistosta alkuperäisilmauksia liittyen työhyvinvoinnin tukemiseen pedagogisin keinoin ja muodostin niistä pelkistettyjä ilmauksia. Taulukossa 7 on esimerkki tästä redusoinnista.

Taulukko 7

Esimerkki haastatteluaineiston redusoinnista; Työhyvinvoinnin tukeminen pedagogisin keinoin

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
” Johtajan oma hyvinvointi: tosi tärkeätä koska kun johtaja meidän voi hyvin niin sittenhän se heijastuu sinne henkilökuntaan. Kuten olemme tänäkin syksynä saaneet tietoon meidän alan johtajien työnkuva on pirstaleista ja energisesti kuormittavaa niin tärkeintä on sen johtajan hyvinvointi ja se taas rakentuu sitten eri ihmisille erilaisista asioista” (H1)	Johtajan oma hyvinvointi Heijastuu henkilökuntaan Työnkuva pirstaleista ja kuormittavaa Johtajan hyvinvointi tärkeintä
”vaikeata on se raja vetäminen koska näkökulmia on niin monta kuin on ihmisiä niin se että mä oon kuitenkin se joka nyt johtaa tätä taloa ja luo niitä yhteisiä linjoja niin sitten löydän ne perustelut että minkä takia mä päätän jonkun asian vaikka se ei ehkä ole kaikkien mieleen niin semmoista varmuutta siihen” (H3)	Rajan vetäminen vaikeaa Näkökulmia on yhtä paljon kuin ihmisiä Minä johdan Luon yhteisiä linjoja Löydän perustelut päätöksille Varmuutta päätöksille ja niissä pysymiselle

Analyysin kahdeksas vaihe: haastatteluaineiston luokittelu liittyen työhyvinvoinnin tukemiseen pedagogisin keinoin. Haastatteluaineiston pelkistetyistä ilmauksista muodostin alaluokkia. Klusteroinnista on esimerkki taulukossa 8.

Taulukko 8

Esimerkki haastatteluaineiston klusteroinnista; Työhyvinvoinnin tukeminen pedagogisin keinoin

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Ajan käytön suunnittelu Kalenterointi vuoden alussa helpottaa asioiden poimimista ja etukäteen suunnittelua Etukäteissuunnittelu Ennakointi	Ajan käytön suunnittelu Suunnittelu ja ennakointi
Selkeät roolit ja rakenteet Tiimien toiminta	Roolien ja rakenteiden selkeys
Koko ajan kehittyä Koko ajan kehittää omaa toimintaa Aina voi oppia tilanteista Ei tule valmiiksi koskaan Koko ajan kehittää työyhteisön toimintaa	Esihenkilön työssä kehittyminen Jatkuva kehittäminen
Mun palvelut loppuu johonkin kohti aina Rajan vetäminen vaikeaa Näkökulmia on yhtä paljon kuin ihmisiä	Esihenkilön vetämän rajan merkitys
Minä johdan Luon yhteisiä linjoja Löydän perustelut päätöksille Varmuutta päätöksille ja niissä pysymiselle	Esihenkilö johtaa ja tekee päätökset Esihenkilö perustelee päätökset Esihenkilön vahvuus pysyä päätöksissään

Analyysin yhdeksäs vaihe: luokkien yhdistäminen liittyen työhyvinvoinnin tukemiseen pedagogisin keinoin. Jatkoin käsitteellistämällä eli abstrahoimalla aineistosta muodostettuja alaluokkia yläluokiksi ja edelleen pääluokiksi. Taulukossa 9 on esimerkki haastatteluaineiston abstrahoinnista suhteessa Työhyvinvoinnin tukemiseen pedagogisin keinoin.

Taulukko 9

Esimerkki haastatteluaineiston abstrahoinnista; Työhyvinvoinnin tukeminen pedagogisin keinoin

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Esihenkilön työajan rajaaminen Ajan käytön suunnittelu Suunnittelu ja ennakointi Vastavuoroisuus ja huomiointi kiitoksena omasta esihenkilötyöstä	Esihenkilön oman työhyvinvoinnin tukeminen	Esihenkilön työhyvinvointi
Esihenkilön työssä kehittyminen Jatkuva kehittäminen Esihenkilön työssä oppiminen	Jatkuva oppiminen ja kehittäminen	
Esihenkilön vetämän rajan merkitys Esihenkilön taito rajata tukemista henkilöstön yksityiselämän asioissa Työnkuvan pirstaleisuus ja kuormittavuus	Esihenkilön tekemä työn rajaaminen	
Esihenkilö johtaa ja tekee päätökset Esihenkilö perustelee päätökset Esihenkilön vahvuus pysyä päätöksissään	Esihenkilön päätöksentekotaidot	Pedagoginen perustelu päätöksenteossa
Pedagoginen johtaminen	Pedagoginen johtaminen	Pedagoginen johtaminen
Pedagogisuuden merkitys Työvuorotoiveiden merkitys henkilöstön hyvinvoinnille	Pedagogisuuden merkitys	

Jatkamalla abstrahointia edelleen muodostin haastatteluaineistosta yhdistävän luokan Pedagoginen johtaminen tukemassa koko henkilöstön työhyvinvointia. Taulukossa 10 on kuvaus yhdistävän luokan muodostamisesta.

Taulukko 10

Abstrahoinnissa muodostettu yhdistävä luokka

Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Kokonaisvaltainen hyvinvointi Esihenkilön työhyvinvointi Henkilöstöjohtamisen taidot Positiivinen asenne	Työyhteisön hyvinvoinnin perusta	Pedagoginen johtaminen tukemassa koko henkilöstön työhyvinvointia
Pedagoginen perustelu päätöksenteossa Pedagoginen johtaminen Pedagogiikan johtaminen	Pedagogisuus ohjaamassa esihenkilötyötä	

Viimeisessä vaiheessa muodostin vielä koko aineistoa yhdistävän luokan Pedagoginen johtajuus. Tämä luokka muodostuu johtajuuteen liittyvistä rakenteellisista käytäntöön liittyvistä tehtävistä, kuten hallintotyö ja henkilöstöjohtamiseen liittyvistä vuorovaikutustyön eri muodoista.

3.6 Eettiset ratkaisut

Noudatin tutkimuksessani hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Hirsjärvi ym., 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kiinnitin huomiota erityisesti aineiston keräämiseen ja käsittelyyn, valintoihini liittyen käyttämiini metodeihin, anonymiteetin säilymiseen, puolueettomuuteen ja tulosten esittämistapaan. Näistä puhuvat myös Hirsjärvi ym. (2009) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018).

Hain tutkimuslupaa tekemälleni tutkimukselle tutkimuskohdekaupungin varhaiskasvatusjohtajalta. Webropol- verkkokyselyihin informantit vastasivat nimettöminä ja ilman yhteystietoja. Kerätessäni tutkimusaineistoa haastattelemalla pyysin informanteja haastattelun alussa allekirjoittamaan suostumuksen tutkimukselle ja tiedotteen tutkimuksesta (Liite 3). Haastattelutilanteen alussa jaoin informanteille Tietosuojailmoitukset tutkimuksesta tutkimukseen osallistuvalla (Liite 4). Nauhoitin haastattelut tietokoneella sekä puhelimellani varmistakseni haastatteluiden tallentumisen. Tietokoneellani oli ohjelma ”puheesta tekstiksi”, jonka avulla litterointi helpottui huomattavasti. Näin toimiessani var-

mistin, että tutkimuksessani mukana olevat varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöt ovat tietoisia mihin ja miksi lupautuvat, sekä tietävät mihin tarkoitukseen kerään aineistoa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkittavien on oltava selvillä tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja menetelmistä sekä heidän osallistumisensa on oltava vapaaehtoista.

Aineistoa kerätessäni ja analysoidessani kiinnitin huomiota siihen, että haastateltavani säilyttivät anonymiteettisyyden ja haastattelutilanteet muodostuivat mahdollisimman rennoiksi keskustelutilanteiksi. Näin toimiessani pyrin huolehtimaan, että varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden hyvinvointi eikä oikeudet vaarannu osallistumisen takia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Pyrin tekemään tutkimustani mahdollisimman johdonmukaisesti ja kuvaamaan sen etenemistä mahdollisimman tarkasti. Tästä tutkimuksen etenemisen johdonmukaisuudesta puhuu myös Tuomi ja Sarajärvi (2018).

Säilytän keräämäni aineiston vain itselläni ja hävitän sen lopullisesti viimeistään maaliskuun lopussa 2024, jolloin proseminaarityöni arvioidaan. Tutkimustietojen luottamuksellisuutta korostaa myös Tuomi ja Sarajärvi (2018).

Jaan valmiin työn luvan myöntäneelle varhaiskasvatusjohtajalle ja tiedoksi tutkittaville. Valmista työtä hyödynnetään kehitystyössä.

4 TULOKSET

Tulokset luvussa käsittelen tutkimukseni tulokset tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisenä käsittelen löydöksiä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden käsityksistä pedagogiseen johtajuuteen liittyen. Seuraavaksi esittelen aineistosta löytyneet varhaiskasvatuksen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisessa käyttämät pedagogiset keinot. Viimeiseksi esittelen tuloksia liittyen pedagogisten keinojen hyötyyn työhyvinvoinnin tukemisessa.

4.1 Varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsitykset pedagogisesta johtajuudesta

Taulukossa 11 on jaoteltu pedagogisen johtajuuden eri puolia varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsitysten mukaan.

Taulukko 11

Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden kokemusten mukaan

Pedagoginen johtajuus	
Hallinnollinen johtaminen	Henkilöstöjohtaminen
Varhaiskasvatuslaki Arvot Varhaiskasvatussuunnitelma Struktuurin rakentaminen ja ylläpito Päätöksenteko, perustelut Organisointitaidot Pedagogiikan johtaminen Priorisointi	Kunnioitus Arvostus Osallisuus Esihenkilön monet roolit

Johtajuuden moninaisuus. Tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden pedagoginen johtajuus koostuu kaikista varhaiskasvatusyksikön esihenkilön tehtäviin kuuluvista osa-alueista. Moni kuvasi työn olevan sirpaleista ja työn suunnittelun olevan haasteellista. Esihenkilön työtehtävien

priorisoinnin vaikeutta lisää tutkimieni varhaiskasvatustyksiköiden esihenkilöiden mukaan se kuinka toiminnan järjestelyjen turvaamiseksi vaatima aika vie aikaa pois muulta pedagogiselta johtamiselta. Pedagoginen johtajuus voidaan jakaa kahteen kategoriaan, hallinnolliseen ja henkilöstöön liittyvään johtamiseen. Yksi osa työtä on perusjohtamista, johon kuuluu kaikki hallinnolliset tehtävät ja struktuurin rakentaminen. Arvojohtamisena voidaan pitää henkilöstöjohtamisessa näkyviä osa-alueita, joissa näkyy arvostus, kunnioitus ja halu osallistaa henkilöstöä.

Varhaiskasvatustalaki ja arvot. Varhaiskasvatustyksiköiden esihenkilöiden mukaan pedagoginen johtajuus perustuu työskentelyyn varhaiskasvatuksen arvojen mukaan. Kaikki totesivat, että varhaiskasvatustalaki johtaa sekä ohjaa tehtävää työtä ja toimintaan liittyviä järjestelyjä. He mainitsivat varhaiskasvatustaluttelun eli vasun arvojen: **kunnioituksen, arvostuksen ja osallisuuden** ohjaavan niin omaa työtään kuin myös henkilöstön johtamista sekä toiminnan ohjaamista varhaiskasvatustyksikössä. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt pitävät vasun suuntaisen toiminnan ohjaamista pedagogiikan johtamisena ja yhtenä osana pedagogista johtamistyötä.

Hallinnollinen johtaminen. Lisäksi esihenkilötyöhön kuuluu kaikkien tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatustyksiköiden esihenkilöiden mukaan hallinnollinen johtaminen, joka sisältää päätöksentekoa perusteluineen ja organisointitaitoja.

”jotenkin sen kirkastaminen, että mitä se pedagoginen johtaminen on. Se on oikeasti sitä kaikkea mitä me koko ajan tehdään. Kaikki asiat vaikuttaa niihin lapsiin. Kaikki mitä me tehdään, on sitä pedagogista johtamista. Se ei ole mikään osa alue ja ei niin että se pedagogiikan johtaminen on se osa-alue. Pedagoginen johtaminen, siihen liittyy kaikki: työaika-suunnittelu, resurssien järjestelyt, hankinnat, ihan kaikki mitä me tehdään. Se kaikki pirstaleisuus on pedagogista johtamista” (H1)

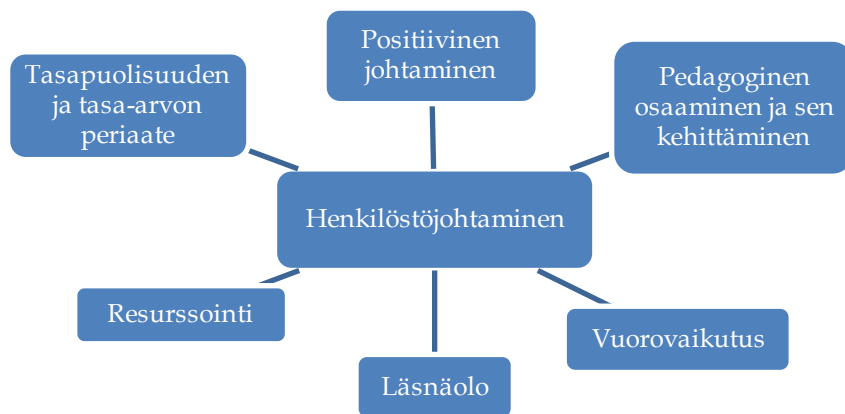
Varhaiskasvatustyksiköiden esihenkilöt kuvasivat vastauksissaan työn pirstaleisuutta ja tehtävien monimuotoisuutta. Lisäksi heidän mukaansa työtä on vaikea suunnitella etukäteen, koska tilanteet varhaiskasvatustyksiköissä saattavat muuttua hyvinkin nopeasti.

Priorisointi. Varhaiskasvatustoiminnan turvaamiseksi tehtävät toimenpiteet menevät tärkeysjärjestyksessä muiden suunnitelmien edelle ja silloin aiemmin tehtyjä suunnitelmia tulee tarvittaessa muuttaa. Oman työn suunnittelun merkitystä ei saa unohtaa, vaikka esihenkilöiden työhön kuuluu vahvasti tehtävien jatkuva priorisointi.

Esihenkilöiden monet roolit. Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöt toimivat pedagogisina johtajina sirpaleisen työnkuvansa mukaisesti toimien samanaikaisesti monissa erilaisissa rooleissa ollen henkilöstölleen muun muassa malli, ohjaaja, kannustaja, kuuntelija, kehittäjä, tuki ja turva.

4.2 Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden henkilöstöjohtamisessa käyttämät pedagogiset keinot

Tutkimieni varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden käyttämät pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa liittyvät suurelta osin positiiviseen johtamiseen. Myös haastatteluaineiston tuloksissa korostuvat positiivisen johtamisen osa-alueet, ja aineisto syvensi käsityksiäni varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden ajatuksista liittyen positiiviseen johtamiseen. Esihenkilöt kuvaavat seitsemän keinoa, joita he käyttävät henkilöstöjohtamisessa (Kuvio 3). Niitä ovat positiivinen johtaminen, pedagoginen osaaminen ja sen kehittäminen, vuorovaikutus, läsnäolo, resurssointi sekä tasapuolisuuden ja tasa-arvon periaate henkilöstöjohtamisessa.



Kuvio 3

Henkilöstöjohtamisessa käytettävät keinot varhaiskasvatusyksiköiden esihenkiköiden mukaan

Nämä kuusi henkilöstöjohtamisessa käytettävää keinoa voidaan edelleenjaotella esihenkilön kohtaamiseen ihmisten kanssa ja toisaalta enemmän pedagogiikan johtamiseen liittyväksi (Kuvio 4).

Kohtaaminen ihmisten kanssa	Pedagogiikan johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutus • Positiivinen johtaminen: vuorovaikutus, reflektointi, läsnäolo, kannustaminen, tasa-arvo, ratkaisukeskeisyys, vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen • mallintaminen • ohjaaminen • tutustuminen, tunteminen • Tasapuolisuuden ja tasa-arvon periaate • Arvostuksen osoittaminen: hyväksyntä, yhteinen pohdinta, mielipiteiden kuuntelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagoginen osaaminen ja sen kehittäminen • Reflektointi • Kehittäminen • Arviointi • Läsnäolo • Resurssointi: resurssien jakaminen, käytänteiden mahdollistaminen, vaikuttavuuden arviointi, henkilöstön sijoittuminen, suhdeluvut, lasten tarpeet, työvuorosunnittelu, talouteen liittyvät päätökset, koulutuksiin osallistumiset, lomasuunnittelu, tiimipalaverit

Kuvio 4

Henkilöstöjohtamisessa käytettävien keinojen jaottelu esihenkilön kohtaamiseen ihmisten kanssa ja pedagogiikan johtamiseen

Kaikki varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden käyttämät keinot vaikuttavat toisiinsa jaottelusta huolimatta. Niinpä sillä mitä ja miten varhaiskasvatuksen esihenkilö toimii, on vaikutusta johonkin muuhun hänen tehtäväänsä liittyvään osa-alueeseen.

Positiivinen johtaminen. Kyselytuloksissa nimettiin johtamisen keinoihin kuuluviksi vuorovaikutustaidot, positiivinen johtaminen, reflektointi ja läsnäolon tärkeys. Haastattelutuloksissa korostui lisäksi kannustamisen, tasa-arvon, ratkaisukeskeisyyden ja vahvuuksien löytämisen sekä niiden käyttöönoton merkitys johtamistyössä. Nämä kaikki voidaan ajatella kuuluviksi positiiviseen johtamistapaan.

”...positiivisessa johtajuudessa korostuu niiden vaikeiden asioiden käsitteleminen että pyritään kääntämään ne haasteet vahvuudeksi ja miettimään että niitä vaikeita asioita käsitellään kyllä mutta että tavallaan kaikessa on niinku puolensa” (H1)

”tätä arkeamme järjestellä paremmin tai miten me voidaan saada arki toimivammaksi niin siitähän eniten on kyse kuitenkin.” (H2)

”Henkilöstö tarvitsee tällaiseen keskusteluun johtajaa tuekseen, sillä usein unohdetaan, mikä on olennaista ja mikä on se riittävä taso, jolla tilanteissa edetään.” (H4)

Positiivisessa johtajuudessa ei tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden mukaan jätetä käsittelemättä vaikeita tilanteita, vaan pohditaan aiempia toimintatapoja vastaavissa tilanteissa ja kuinka löydetään tilanteesta vahvuuksia sekä ratkaisumalleja, joita voidaan hyödyntää jossain toisessa tilanteessa tulevaisuudessa. Kehittäminen ja arviointi on tutkimieni varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden mukaan tärkeä osa heidän tekemäänsä työtä. Tähän liittyy vahvasti myös heidän mainitsemansa reflektiivisyys.

”reflektointi sehän on just sitä peiliin katsomista tai että pitäisi niin kun tutkailla sitä omaa toimintaa, sitä ryhmän toimintaa ja koen että sitä on liian vähän” (H3)

Tutkimukseeni osallistuneiden varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden mukaan heidän tulee mallintaa reflektointia henkilöstölle. Heidän tulee mielestään reflektoida itse omaa työtään sekä työyhteisön toimintaa ja varhaiskasvatussyksikön toimintatapoja. Samanaikaisesti varhaiskasvatussyksikön esihenkilön tulee ohjata koko työyhteisöä reflektoimaan omaa työtään ja toimintatapojaan yksilöinä sekä työyhteisönä.

Pedagoginen osaaminen ja sen kehittäminen. Pedagoginen osaaminen ja sen kehittäminen ovat jatkumo tehdystä reflektoinnista niin yksilö- kuin tiimitasolla. Vastuu pedagogisen kehittämistyön ylläpidosta ja etenemisestä on tutkittavieni mukaan varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöillä. Heidän mukaansa esihenkilöllä tulee olla kokonaisnäkemys oman varhaiskasvatusyksikkönsä pedagogiikan tilasta ja siten hän osaa myös ohjata henkilöstöä tarvittaessa työn kannalta oikeanlaiseen koulutukseen. Hänellä on oltava myös visio siitä, miten ohjata henkilöstöä parhaimpaansa eli kuinka saada jokaisen henkilöstöön kuuluvan vahvuudet käyttöön. Se edellyttää luonnollisesti, että varhaiskasvatusyksikön esihenkilö tuntee henkilöstönsä jäsenet ja tunnistaa kunkin vahvuudet. Tähän vaikuttaa se kuinka läsnä oleva varhaiskasvatusyksikön esihenkilö on ja millaiset hänen vuorovaikutustaitonsa ovat.

”Säännöllisen arvioinnin kautta saamme palautetta työstämme ja pystymme edelleen kehittymään. Arvioinnissa tulee olla mietittynä millaisilla keinoilla palautetta saamme ja miten sitä hyödynnetään lapsiryhmätyössä. Johtajuuteen kuuluu arvioinnin ylläpitäminen ja arviointimenetelmien käyttö. Henkilökunnan motivointi arviointimenetelmiin ja arvioinnin merkityksen korostaminen kuuluvat johtajan työhön. Kehittämissuunnitelmaan valittujen kehittämiskohteiden ylläpito keskusteluissa on tärkeää. Ne unohtuvat helposti.” (H14)

Kaikki haastattelemiini varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt korostivat arvioinnin ja kehittämisen tärkeyttä pedagogisessa johtamistyössä osana pedagogiikan johtamista.

Vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen ja sen laadun merkitys olivat merkityksellisiä tutkimieni varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mielestä kaikissa heidän kohtaamisissaan henkilöstön, perheiden, lasten ja yhteistyötahojen kanssa. Heidän mukaansa hyvät vuorovaikutustaidot auttavat varhaiskasvatusyksikön esihenkilöä ottamaan puheeksi vaikeaksi kokemiaan asioita. Samanaikaisesti mahdollistuu, että varhaiskasvatusyksikön esihenkilö keskustelee henkilöstön jäsenen kanssa vaikeista tilanteista siten, että työntekijä säilyttää kunniansa ja oman arvonsa tunteensa menettämättä samanaikaisesti motivaatiotaan tehdä työtä. Puheeksi otto on tutkimukseni tulosten perusteella yksi haastattelemiini varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden vaikeimmista työhön kuuluvista tehtävistä. Puheeksi ottamisessa tarvitaan niin ratkaisukeskeisyyttä, vuorovaikutustaitoja kuin läsnäoloakin.

Läsnäolo. Tutkimani varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöt ovat vahvasti sitä mieltä, että heidän työnsä perustana on heidän läsnäolonsa niin työyhteisössä kuin toiminnassa varhaiskasvatussyksikössä. He kokevat ja haluavat olla lähiesimiehiä, jotka eivät johda etäältä. Läsnäoloon kuuluu myös, että varhaiskasvatussyksikön esihenkilö toimii tarvittaessa kuuntelijan roolissa. Läsnä oleva esihenkilö on varhaiskasvatussyksikön henkilöstön saatavilla mahdollisuuksiensa mukaan.

”Henkilöstö tarvitsee kuuntelua ja johtajan läsnäoloa. Henkilöstöllä tulee olla johtaja, jonka puoleen kääntyä silloin kun jokin asia mietityttää työssä.” (H4)

Eräs tutkimukseen osallistunut varhaiskasvatussyksikön esihenkilö rinnasti läsnäolon saatavillaoloon. Hän kuvasi sitä sanoilla ”*saatavilla ja saavutettavissa*”. Hänellä on käytössään konkreettinen apuväline, lukujärjestys. Sen avulla henkilöstö tietää milloin hän on varmimmin läsnä ja samanaikaisesti myös saatavilla, sillä varhaiskasvatussyksikön esihenkilön työnkuvaan kuuluu paljon erilaisia palaverieja esimerkiksi TEAMS:n kautta, joiden aikana hän ei voi olla saatavilla vaikka olisikin läsnä. Monella tutkimukseeni osallistuneella varhaiskasvatussyksikön esihenkilöllä toimii saatavillaolon merkinä työhuoneen oven avoinna tai suljettuna olo.

Resurssointi. Tutkimukseeni osallistuneiden varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden mukaan suuri osa esihenkilötyötä on resurssien jakamista ja niiden vaikuttavuuden arviointia varhaiskasvatussyksikön toiminnalle. Varhaiskasvatussyksikön esihenkilön tulee päättää, millä tavoin varhaiskasvatuskäytänteet mahdollistetaan. Tämä tapahtuu varhaiskasvatussyksikön henkilöstön oikealla sijoittumisella varhaiskasvatuslaissa määriteltyjen suhdelukujen ja toisaalta lasten tarpeiden mukaisesti oikein. Lasten tarpeiden huomiointi edellyttää, että ne on tunnistettu ja varhaiskasvatussyksikön esihenkilö on niistä tietoinen. Varhaiskasvatussyksikön henkilöstön resurssointi näkyy esihenkilön työssä konkreettisesti pedagogisena työvuorosunnitteluna, jossa huomioidaan toisaalta toiminta ja toisaalta lasten tarpeet. Tässä korostuu koko henkilöstön toiminta niin käytännön työn kautta tapahtuvien havaintojen kuin myös heidän kanssaan käytävän

pedagogisen keskustelun muodossa. Resurssointiin kuuluvat myös kaikki talou-
teen liittyvät päätökset, koulutuksiin osallistumiset, lomasuunnittelu ja esimer-
kiksi kuinka tiimien yhteiset palaverit mahdollistetaan.

Tasapuolisuuden ja tasa-arvon periaate henkilöstöjohtamisessa. Varhais-
kasvatusyksiköiden esihenkilöt mainitsivat tasapuolisen osallistumisen varmis-
tamisen henkilöstöryhmien jäsenille. Esihenkilöt puhuivat monessa yhteydessä
henkilöstön jäsenten tasa-arvoisesta kohtelusta. Eräs tutkimukseeni osallistu-
neista varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöistä kertoi pyrkivänsä välttämään ti-
lanteita, joissa henkilöstön jäsenet kokisivat olevansa eriarvoisessa asemassa suh-
teessa toisiinsa.

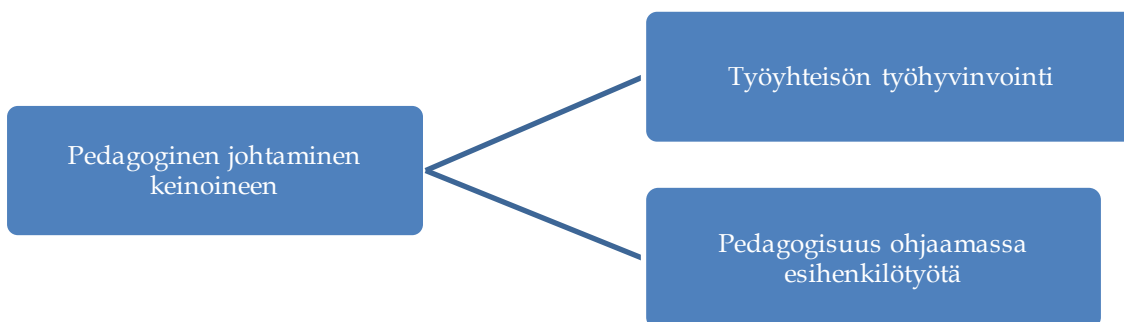
”Yrittää pitää silleen tasa-arvoisena porukkaa että yritän olla kauhean varovainen siinä
ettei kukaan nousisi ylitse muiden vaikka väkisinkin on niin että joku toinen on, joku toisen
kanssa on vaan helpompi niitä juttuja suunnitella ja touhuta ja nauraa ja niin edelleen kuin
toisen kans. Ettei kukaan tuntisi oloaan semmoiseksi syrjään heitetyksi että se sellainen on
ihän supertärkeää.” (H2)

Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt pyrkivät
osoittamaan henkilöstölleen **arvostusta** sanallisen palautteen lisäksi myös ke-
honkielellä ja osoittamalla hyväksyntää toimintaa sekä tekemistä kohtaan esi-
merkiksi mahdollistamalla toiminta. Haastattelussa mainittiin yhtenä arvostuk-
sen osoituksena kuuntelu. Varhaiskasvatusyksikön esihenkilö osoittaa arvostus-
taan kuuntelemalla henkilöstön mielipiteitä ja perusteluja erilaisissa tilanteissa.
Ratkaisukeskeisesti toimiessaan varhaiskasvatusyksikön esihenkilö kuuntelun
lisäksi pohtii asioita ja tilanteita yhdessä henkilöstön kanssa sekä pyrkii etsimään
yhteisiä toimintatapoja ja ratkaisuja tilanteisiin. Kuuntelulla osoitetaan siten ar-
vostusta, mutta toisaalta se liittyy oleellisesti myös ratkaisukeskeiseen toiminta-
tapaan sekä positiiviseen johtamiseen.

Tasapuolisuuden ja tasa-arvon periaate liittyy yhteisöllisen toimintakult-
tuurin ja toimintatapojen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen, sillä tutkimieni var-
haiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan kaikkien arvostaminen tukee
asennetta, jonka mukaan *”yhdessä ollaan enemmän kuin yksin”*.

4.3 Pedagogisten keinojen hyöty työhyvinvoinnin tukemisessa

Tutkimieni varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mielestä pedagogiseen johtamiseen kuuluvilla pedagogisilla keinoilla tuetaan koko henkilöstön hyvinvointia. Heidän mukaansa pedagoginen johtaminen keinoineen jakautuu työyhteisön työhyvinvoinnin perustaksi ja toisaalta pedagogisuudella ohjataan tehtävää esihenkilötyötä (Kuvio 5).

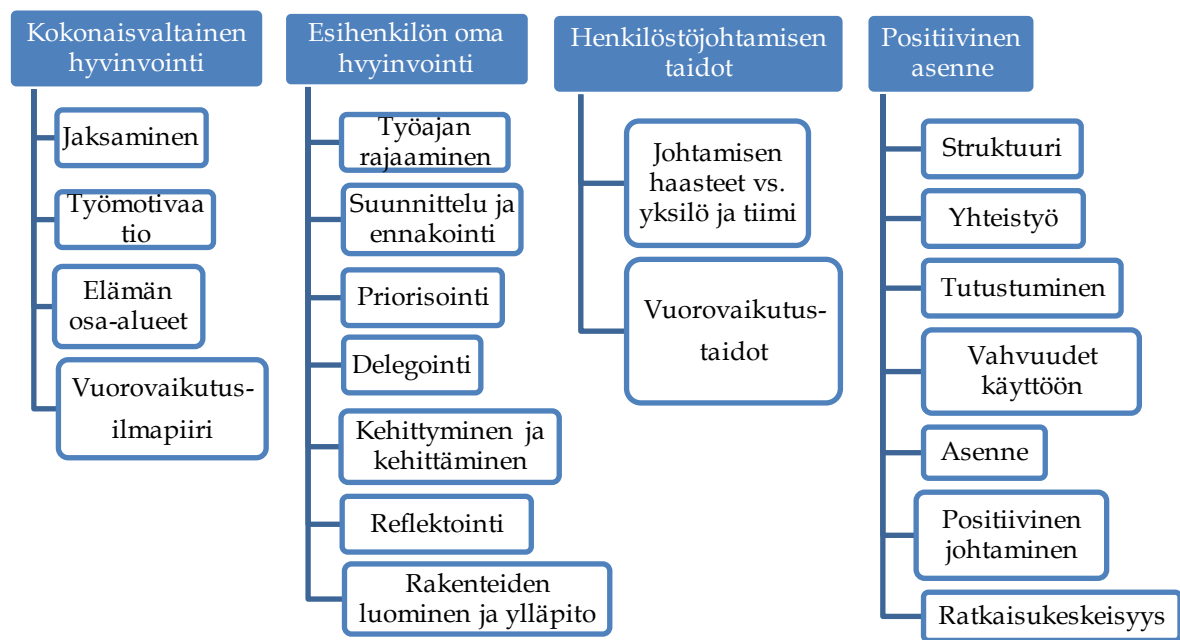


Kuvio 5

Pedagogisen johtamisen keinojen jakautuminen varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan

4.3.1 Työyhteisön hyvinvoinnin perusta

Tutkimuksessa mukana olleiden varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mielestä työyhteisön hyvinvoinnin perusta sisältää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, esihenkilön oman työhyvinvoinnin, henkilöstöjohtamisen taidot ja positiivisen asenteen. Työhyvinvoinnin osa-alueet esitetään kuviossa 6.



Kuvio 6

Työhyvinvoinnin osa-alueet ja niissä käytetyt pedagogiset keinot varhaiskasvatyüksiköiden esihenkilöiden mukaan

Kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja käytetyillä pedagogisilla keinoilla on vaikutusta myös useammilla hyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Eräs haastattelemani varhaiskasvatyüksikön esihenkilö korosti sitä, että työssä koettu hyvinvointi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ihmisen ja hänen lähipiirinsä elämään. Kun ihminen voi työssä hyvin hänen jaksamisensa paranee ja sitä kautta myös työmotivaatiota on helpompi pitää yllä. Työntekijän jaksaminen on työhyvinvointia kokiessa hyvää myös työn ulkopuolella ja siten hänen kotielämänsä ei kärsi työn kuormituksesta. Tutkimukseeni osallistunut varhaiskasvatyüksikön esihenkilö kuvasi hyvin tätä hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta, sillä työ ei ole irrallinen osa ihmisen elämässä ja kaikki elämän osa-alueet vaikuttavat toisiinsa.

Kaikki haastattelemani varhaiskasvatyüksiköiden esihenkilöt nostivat esiin vuorovaikutuksen ja työpaikalla vallitsevan vuorovaikutusilmapiirin mer-

kityksen työyhteisön hyvinvoinnille. Niinpä vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen koko työyhteisössä tulee paneutua. Eräs haastattelemani esihenkilö kuvasi vuorovaikutuksen merkitystä hyvin toteamalla ”*vuorovaikutus on kuitenkin kaiken A ja O...*”. Kaikki haastattelemani varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt tiedostivat vuorovaikutuksen merkityksen sekä toisaalta myös vaikeuden tehdä vuorovaikutustyötä. He puhuivat siitä, kuinka näkökulmia on yhtä paljon kuin ihmisiä ja ”*miten sanomisen sävy voi muuttua matkan varrella*”. Lausahdus viittasi siihen, että esihenkilön tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka hän ottaa asioita esille tilanteissa, joissa koko työyhteisö ei ole paikalla samanaikaisesti.

Esihenkilön oma työhyvinvointi. Tutkimukseeni osallistuneiden varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan koko työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa esihenkilön oma työhyvinvointi.

”johtajan oma työhyvinvointi on tosi tärkeätä, koska kun johtaja voi hyvin niin sittenhän se heijastuu sinne henkilökuntaan” (H1)

Esihenkilö voi tukea omaa työhyvinvointiaan haastattelemieni varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan muun muassa pyrkimällä rajaamaan omaa työaikaansa työhönsä kuuluvien tehtävien etukäteissuunnittelulla ja ennakkoinnilla. Tässä on kalenterointi hyvänä apuna. Lisäksi esihenkilön on opittava priorisoimaan työtehtäviään, kaikkeen ei tarvitse panostaa yhtä paljon. On pidettävä mielessä se mikä on omassa työssä kaikkein merkityksellisintä varhaiskasvatusyksikön toiminnan kannalta. Priorisoinnin lisäksi mainittiin delegoinnin merkitys ja se, että kaikilla henkilöstön jäsenillä on selkeänä omaan työhönsä kuuluvat tehtävät. Delegoimalla tehtäviä henkilöstölleen varhaiskasvatusyksikön esihenkilö osoittaa arvostusta ja luottamusta sekä samanaikaisesti priorisoi tehtäviään. Esihenkilön ei siten tarvitse yksin tehdä kaikkea.

Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt puhuivat oman kehittymisensä sekä koko työyhteisön kehittämisen merkityksestä niin omalle kuin koko työyhteisön hyvinvoinnille. Heidän mielestään on tärkeää reflektoida ja oppia tilanteista sekä yksilö- että yhteisötasolla.

”Parhaimmillaan työyhteisö kasvattaa itse pedagogisten keskustelujen kautta omaa osaamistaan.” (H4)

Tutkimani varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt kokivat yhtenä tärkeänä tehtävänään luoda rakenteita, joissa varhaiskasvatusyksikön henkilöstön keskinäinen pedagoginen keskustelu mahdollistuu. Tällaisia strukturiin kuuluvia tilanteita ovat muun muassa säännölliset tiimipalaverit, työyhteisöillat ja opetreffit. Opetreffeille osallistuvat tutkimukseeni osallistuneen kaupungin kaikki varhaiskasvatuksen opettajat samanaikaisesti keskustelemaan ja pohtimaan ajankohtaisia ilmiöitä liittyen johonkin ennalta sovittuun varhaiskasvatukseen liittyvään teemaan. Tällä tavoin luodaan ja ylläpidetään pedagogista keskustelua myös koko kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön tasolla.

Henkilöstöjohtamisen taidot. Ihmisten kanssa työtä tehdessä korostuvat henkilöstöjohtamisen taidot. Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt pohtivat johtamisen haasteita suhteessa yksilöön tai tiimiin. Heidän mielestään on helpompaa ottaa vaikeita asioita esille yleisemmin tiimin kanssa kuin henkilökohtaisesti yksilön kanssa. On helpompaa johtaa koko tiimin tai koko työyhteisön pedagogista toimintaa kuin yksilön.

”tietyllä tavalla koen, että tiimin vastuuprosessia on helpompi johtaa kuin yksittäistä työntekijää tai tiimin pedagogista toimintaa on helpompi johtaa tai siihen yrittää vaikuttaa, kun sitten on ihan yksittäin...ihan yksittäisen henkilön kanssa, sillä enemmän ei-yleisellä tasolla ei tarvitse kohdistaa yksilöön” (H2)

Myös henkilöstöjohtamisen taidoissa korostuu varhaiskasvatusyksikön esihenkilön vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutukseen panostaminen. Siitä osoituksena tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt haluavat panostaa siihen, että työyhteisössä vallitsee me-henki ja he haluavat huomioida henkilöstöään niin yksilöinä kuin kokonaisuutena. Monissa vastauksissa tilanteisiin, toimintaan ja johtamiseen liittyen mainittiin vuorovaikutuksen olevan tilanteiden pohjalla tai perustana.

Positiivinen asenne. Positiivista asennetta luovat ja ylläpitävät henkilöstön roolien ja toiminnan strukturiin selkeys tutkimieni varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan. Varhaiskasvatusyksiköissä pyritään kauden alussa tekemään sopimuksia liittyen palaverikäytäntöihin ja toiminnan järjestämiseen. Toimintaa luodaan yhdessä koko henkilöstön kanssa ja tiimit suunnittelevat toimintaansa lasten tarpeet ja vahvuudet huomioiden. Lisäksi varhaiskasvatusyksikön

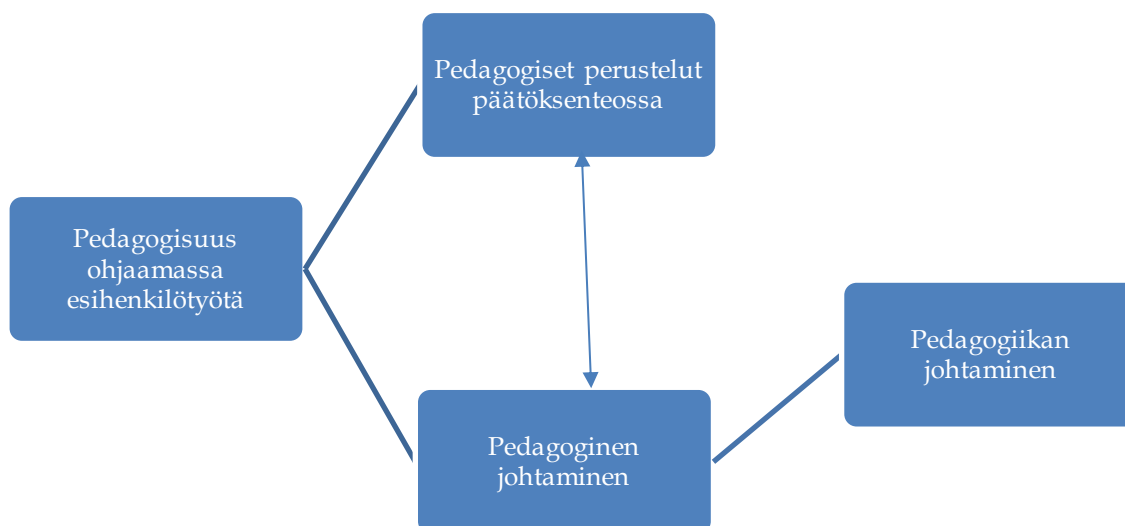
esihenkilö pyrkii tutustumaan henkilöstöönsä ja löytämään kunkin vahvuudet sekä saamaan ne käyttöön.

”...puhua kukoistusluvasta, että miten voin omalla työlläni mahdollistaa mun että mun henkilöstö saa tehtyä oman työnsä mahdollisimman hyvin”

Positiivinen asenne liittyy vahvasti positiiviseen johtamiseen ja siihen liittyvään ratkaisukeskeisyyteen. Tutkimieni varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden työyhteisöissä voidaan hyvin, kun siellä vallitsee positiivinen ja avoin asenne. Se näkyy muun muassa henkilöstön hyväntuulisuuksena, iloisina kahvikeskusteluina ja kykyinä kohdata vastoinkäymisiä toisiaan tukien.

4.3.2 Pedagogisuus ohjaamassa esihenkilötyötä

Tutkimuksessa mukana olleiden varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan pedagogisuus ohjaa heidän tekemäänsä esihenkilötyötä. Heidän mukaansa varhaiskasvatusyksikön esihenkilötyö sisältää pedagogiset perustelut päätöksenteossa, pedagogisen johtamisen sekä siihen osana kuuluvan pedagogiikan johtamisen (Kuvio 7).



Kuvio 7

Esihenkilötyön ohjaaminen pedagogisuudella varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan

Pedagogiset perustelut vaikuttavat pedagogiseen johtamiseen ja toisaalta pedagoginen johtaminen pedagogisiin perusteluihin.

Pedagogiset perustelut päätöksenteossa. Tutkimieni varhaiskasvatustyksiköiden esihenkilöiden mukaan pedagogiset perustelut liittyvät taitoihin tehdä päätöksiä. Heidän mukaansa on tärkeää, että esihenkilö johtaa ja tekee päätökset, jotka hän myös pystyy perustelemaan. Esihenkilön vahvuus pysyä päätöksissään ja olla johdonmukainen näkyy haastatteluissa tärkeänä ja samalla vaikeana esihenkilön taitona. On osattava perustella tekemänsä päätökset itselleen sekä henkilöstölle pedagogisesti. Samaan aikaan on esihenkilön roolissa pystyttävä kohtaamaan se, ettei hän päätöksillään voi miellyttää kaikkia liittyvät ne sitten hankintoihin, työvuoroihin, lomiin, henkilöstön ja lasten sijoittumisiin ja niin edelleen.

Hyvinvoinnin kannalta pedagogisuus on tutkimukseeni osallistuneiden varhaiskasvatustyksiköiden esihenkilöiden mielestä merkityksellistä, koska muun muassa päätösten pedagoginen perustelu helpottaa esihenkilön omaa työskentelyä. Pedagogisesti perustellut resurssienjakamiset turvaavat erään varhaiskasvatustyksikön esihenkilön mukaan varhaiskasvatustoiminnan laatua ja pedagoginen perustelu liittyy vahvasti osaksi pedagogista johtamista.

Pedagoginen johtaminen. Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatustyksiköiden esihenkilöt toteavat pedagogisen johtamisen olevan heidän työtään. Pedagoginen johtaminen kuvattiin muun muassa *"koko prosessiksi, mikä käynnissä"* ja se liittyy *"ihan kaikkeen"*. Pedagoginen johtaminen sisältää pedagogisen perustelun taidon ja pedagogiikan johtamisen.

Eräs varhaiskasvatustyksikön esihenkilö kuvasi hyvin sitä mitä pedagogiikan johtaminen on. Hänen mukaansa pedagogiikan johtaminen liittyy siihen mitä ohjeita vasu sanelee tehtävälle työlle ja millaisia lain tuottamia reunaehtoja työhön liittyy. Siten pedagogiikan johtaminen on vasuprosessin johtamista varhaiskasvatustyksiköissä siten, että toiminta on vasun mukaista.

5 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitin varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsityksiä liittyen pedagogiikkaan ja sen hyödyntämiseen henkilöstön johtamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkin varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta. Lisäksi tutkin, millaisia pedagogisia keinoja heillä on käytössään henkilöstöjohtamisessa ja miten he kuvaavat pedagogiikan vaikutusta työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tulosten mukaan varhaiskasvatusyksikön pedagoginen johtajuus sisältää kaikki työn osa-alueet, joista koostuu esihenkilötyö varhaiskasvatusyksikössä. Pedagoginen johtajuus tarkoittaa, että esihenkilöt osaavat hyödyntää pedagogista osaamistaan ja kokemuksensa kautta oppimiaan pedagogisia keinoja esihenkilötyössään. Tällä hetkellä esihenkilöiden työssä korostuu positiivisen asenteen luominen ja ylläpito niin hallintojohtamiseen kuin henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tehtävissä. Pedagogisina keinoina tutkimani varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt käyttävät työssään positiivisen johtamisen keinoja ja he panostavat vuorovaikutukseen. Pedagogisella johtamisella, johon kuuluu myös pedagogiikan johtaminen, tavoitellaan koko henkilöstön työhyvinvointia.

5.1 Pedagoginen johtaja vastuussa yksiköstään kokonaisuutena

Tutkimukseeni osallistuneiden varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden mukaan pedagoginen johtajuus sisältää varhaiskasvatusyksiköiden johtamisen kokonaisuudessaan. Pedagoginen johtajuus koostuu niin pedagogiikan johtamisesta kuin myös pedagogisista keinoista, joita esihenkilöt käyttävät työnsä tukena (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Fonsénin ja Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogisella johtajuudella tavoitellaan lapsen hyvää kasvua, oppimista ja hyvinvointia. Heidän mukaansa laadukkaalla pedagogiikalla päästään tähän tavoitteeseen. Ja laadukas pedagogiikka tarvitsee onnistuakseen pedagogiikan johtamista, johtamisosaamista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä.

(Fonsén ja Parrila, 2016.) Varhaiskasvatusyksikön esihenkilön on työssään toimittava kaikissa Nikulan (2019) kuvaamissa esihenkilön rooleissa samanaikaisesti niin managerina, leaderina kuin coachinakin voidakseen hoitaa kaikki pedagogiseen johtamiseen kuuluvat toiminnot ja tilanteet.

Pedagogisen johtajuuden moninaisuus. Varhaiskasvatuksen alalla pedagoginen johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa kaikkien varhaiskasvatusyksiköön kuuluvien henkilöstön jäsenten kesken sekä heidän välisissä suhteissaan (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt puhuivat vuorovaikutuksen merkityksestä, mutta eivät maininneet sitä liittyväksi pääsääntöisesti muuhun kuin henkilöstöön ja lapsiin. Saattaa olla, että kysymyksenasetteluni haastattelussa ohjasi heitä vastaamaan lähinnä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Alavan, Halttusen ja Riskun (Lahtero & Laasonen, 2021) mukaan pedagoginen johtaminen sisältää kaikki esihenkilön tehtäviin kuuluvat toimet, joilla tuetaan yksikön perustehtävän toteuttamista. Onnistuakseen tehtävässään on esihenkilön kyettävä johtamaan oppimista ja osaamista, tukemaan henkilöstöä työtehtävissään ja johtamaan yhteisöllisiä kehittämisprosesseja. Lisäksi esihenkilöllä on oltava taito kehittää ja tukea yksikkönsä positiivista toimintakulttuuria. (Lahtero & Laasonen, 2021.)

Pedagogisen johtamisen prosessi. Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt puhuivat pedagogisen johtajuuden merkityksestä varhaiskasvatustoiminnan kehittämiseksi ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan Mäntyjärven ja Parrilan (2021) mukaan jaettua vastuuta varhaiskasvatuksen laadusta. Jotta johtajuudessa onnistutaan, on kaikkien henkilöstön jäsenten sitouduttava kehittämistyöhön vasun ja sen arvojen sekä tavoitteiden mukaisesti (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Myös Lahtero ja Laasonen (2021) toteavat pedagogisen johtamisen suuntautuvan prosessiin, jossa opetetaan sekä opitaan. Heidän mukaansa tässä suorassa pedagogisen johtamisen prosessissa kehitetään oppimissuunnitelmaa, asetetaan tavoitteita ja varmistetaan laadukas opetus.

Jatkuva kehittäminen. Tutkimukseni tulosten mukaan tutkimani varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt pyrkivät johtamaan yksikkönsä toimintaa vasun

ja varhaiskasvatuslain ohjeistusten suuntaisesti. Heidän vastauksissaan korostui jatkuvan kehittämisen tarve ja pyrkimys toiminnan laadukkuuteen muun muassa pedagogisen keskustelun avulla. Vastaavasti kouluissa rehtoreiden suora pedagoginen johtaminen suuntautuu tavoitteiden asettamiseen ja strategiseen johtamiseen, pedagogisen keskustelun ylläpitämiseen rehtorin ja opettajien välillä sekä pedagogisten linjausten tekemiseen koululla (Lahtero & Laasonen, 2021). Tutkimukseni tuloksissa mainittiin useamman kerran tiimipalaverit, opetrefffit, työyhteisöillat ja kehityskeskustelut. Näitä voidaan pitää muodollisina pedagogisina keskusteluina, jotka kuuluvat yksikön struktuuriin (Lahtero & Laasonen, 2021). Pedagogisen johtajan työnkuvaan kuuluu luoda rakenteet näille pedagogisille keskusteluille (Fonsén & Parrila, 2016). Lahteron ja Laasonen (2021) mukaan tulisi henkilöstöllä olla mahdollisuus myös epämuodollisiin pedagogisiin keskusteluihin, jotta kaikki henkilöstöön kuuluvat voivat tuntea tulevansa kuulluksi.

Resurssointi, osaamisen johtaminen ja oppimisympäristön järjestäminen. Epäsuorassa pedagogisessa johtamisessa suunnataan esihenkilön työskentely ympäristöön ja kontekstiin, joissa prosessi tapahtuu. Tähän prosessiin sisältyy resurssointi, osaamisen johtaminen sekä oppimisympäristön järjestäminen oppimista tukevaksi. Tutkimuksessani mukana olleet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt puhuivat kaikki vastauksissaan resurssoinnista sekä osaamisen johtamisesta. Oppimisympäristöjen huolehtimista ei maininnut kukaan haastattelemistani esihenkilöistä. Tämä saattaa johtua siitä, että he kokivat johtamisen liittyvän nimenomaan henkilöstöjohtamiseen kysymystenasetteluni takia tai sitten ympäristön muokkaaminen koetaan jo niin yhteisöllisesti tehtäväksi asiaksi varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatusyksikön tiimit muokkaavat oppimisympäristöjä lapsiryhmien tarpeita vastaaviksi ja siinä on esihenkilö mukana lähinnä taloudellisen resurssoinnin kautta.

5.2 Pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa

Positiivinen johtaminen. Positiivisen johtamisen keinoja löytyi tutkimuksessani mukana olleiden varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden vastauksista runsaasti. Positiivisella johtamisella tavoitellaan työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä myönteistä muutosta (Wenström, 2020). Positiivisessa johtamisessa korostetaan myönteisten tunteiden vahvistamista, vahvuuksien tunnistamista ja hyvinvoinnin parantamista (Manka & Manka, 2023). Niinpä johtamisella on hyvä tavoitella myönteisen ilmapiirin, ihmissuhteiden ja viestinnän luomista sekä merkityksellisyyden aikaan saamista (Manka & Manka, 2023). Wenströmin (2020) mukaan positiivisessa johtajuudessa myös esihenkilön on oltava tietoinen omista vahvuuksistaan sekä kehittämiskohteistaan ja pyrittävä toimimaan omana itsenään pysytellen aitona erilaisissa rooleissaan.

Vuorovaikutus. Vuorovaikutus on tutkimukseni tulosten mukaan yksi vahvimista haastattelemieni varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöiden käyttämiä pedagogisia johtamisen keinoja. Mankan ja Mankan (2023) tekemän tutkimuksen mukaan avoin vuorovaikutus henkilöstön ja esihenkilön välillä tukee työhyvinvointia. Lisäksi yksi tärkeimmistä johtamisen keinoista on kuunnella henkilöstöä (Manka & Manka, 2023). Luottamusta kaikissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa voidaan pitää pedagogisen johtajuuden perustana (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Myös Fonsén (Fonsén & Parrila, 2016) mainitsee luottamuksen omaa henkilöstöään kohtaan edistävän pedagogista johtajuutta. Vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä esimerkiksi yhteistyöprosessien onnistumiselle (Mäntyjärvi & Parrila, 2021).

Pedagoginen keskustelu. Esihenkilön vastuulla on luoda henkilöstölleen mahdollisuuksia osallistua yhteisiin pedagogisiin keskusteluihin muiden yhteisönsä jäsenten kanssa (Mäntyjärvi & Parrila, 2021). Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt korostivat yhteisen pedagogisen keskustelun merkitystä ja kertoivat yksiköissään säännöllisesti pidettävistä viikkopalaverista, työyhteisöilloista, opetreffeistä jne. Mäntyjärvi ja Parrila (2021) lisäävät, että näihin keskusteluihin on hyvä valmistautua, jotta keskustelu etenee ja pysyy ammatillisena.

5.3 Pedagogisella johtamisella työhyvinvointia

Myönteinen yhteisöllisyys. Henkilöstön jäsenten sekä koko työyhteisön jatkuva kehittäminen siten, että jokainen sen jäsen voi kokea onnistumista ja työn iloa on työhyvinvointia (Pyöriä, 2012). Varhaiskasvatuksen tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää hyvinvoivaa henkilöstöä (Fonsén & Parrila, 2016). Kaikki tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatuksen esihenkilöt puhuivat henkilöstön hyvinvoinnin merkityksestä tehtävälle työlle ja siinä onnistumiselle. Heidän tavoitteenaan on rakentaa varhaiskasvatusyksiköihinsä kulttuuri, jossa korostuu Fonsénin ja Parrilan (2016) mainitsema myönteinen yhteisöllisyys. Osana myönteistä yhteisöllisyyttä ovat hyvät vuorovaikutustavat, ammattitaitoinen henkilöstö, kunnioitus työyhteisön jäsenten välillä ja riittävä resurssointi (Fonsén & Parrila, 2016). Näihin kaikkiin osa-alueisiin tutkimani varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt panostavat vastaustensa perusteella omassa työssään pedagogisina johtajina. Riittävä resurssointi on haastavaa, koska sijaisten saatavuus on heikentynyt ja siten myös henkilöstöresurssien ja lasten tarpeiden oikea kohtaaminen resurssien jakamisessa on vaikeaa.

Reflektointi. Fonsén ja Parrila (2016) painottavat, että johtajan tulee osata johtaa ensin itseään ja omaa työtään ennen kuin hän kykenee johtamaan muita. Kaikkia tutkimukseeni osallistuneita varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöitä yhdistää se, että he ovat vielä niin sanotusti nuoria johtajia ja esihenkilötyönsä alkupuolella. Heitä kaikkia tuntui leimaavan innokkuus ja palo tehdä työtään mahdollisimman hyvin, henkilöstöään kuunnellen ja yksiköiden varhaiskasvatustilapiiristä huolehtien. Heille on tärkeää, että heidän johtamissaan varhaiskasvatusyksiköissä toteutetaan laadukasta varhaiskasvatusta. Yhtenä edellytyksenä tässä onnistumiselle on heidän mainitsemansa esihenkilön oma reflektointi. Kunkin esihenkilön on hyvä säännöllisesti pohtia omia toiminta- ja ajattelutapojaan, vahvuuksiaan ja kehittämisen kohteitaan ja siten lisätä hallinnan tunnetta elämänsä eri osa-alueille (Fonsén & Parrila, 2016).

Pedagoginen perustelu. Varhaiskasvatusyksikön esihenkilö lisää pedagogisella johtamisella henkilöstönsä inhimillistä pääomaa (Fonsén & Parrila, 2016). Yhtenä osana tätä inhimillistä pääomaa on kyky pedagogiseen argumentointiin.

Tähän sisältyy tutkimukseeni osallistuneiden varhaiskasvatustyöntekijöiden esihenkilöiden mainitsema päätösten perustelu, resurssien jakaminen suhteessa lasten tarpeisiin sekä lapsen edun ja vasun pitäminen mukana keskusteluissa.

Sosiaalinen pääoma. Manka ja Manka (2023) puhuvat työyhteisön sosiaalisesta pääomasta, joka syntyy yhteisöllisyyden ja työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tuotoksena. Sosiaalinen pääoma parantaa syntyneen luottamuksen, vastavuoroisuuden ja verkostoitumisen avulla työyhteisön toimintakykyä. Hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö saavat yhdessä aikaan sosiaalista pääomaa. (Manka & Manka, 2023.) Ihmisten voimavarat kasvavat, kun heidän vahvuuksiinsa kiinnitetään huomiota ja niitä pyritään entisestään vahvistamaan (Manka & Manka, 2023). Voidaan puhua työntekijän resilienssistä, kun hän kykenee suhtautumaan myönteisiin muutoksiin sekä pystyy käyttämään voimavarojaan ja vahvuuksiaan selviytyäkseen työn aiheuttamissa paineissa (Lipponen, 2020). Resilienssi on kykyä selvitä vaikeuksista (Lipponen, 2023). Lipposen (2020) mukaan optimistinen, motivoiva ja osaamista esiin nostava johtamistyyli vahvistaa työyhteisön resilienssiä, voimavaroja ja kykyä kohdat sekä selviytyä työn mukanaan tuomista haasteista. Tällaisessa työyhteisössä henkilöstö kokee onnistumista ja heidän osaamiseensa luotetaan (Lipponen, 2020). Näin myös varhaiskasvatuksen laatu nousee.

5.4 Johtopäätökset

Rehtori pyrkii koulussa johtamaan kulttuuria ja tällä kulttuurijohtamisella vaikutetaan syvemmälle kuin teknisellä, pedagogisella tai henkilöstöjohtamisella. Kulttuurijohtamisen tärkein tehtävä on antaa merkityksiä. (Lahtero & Laasonen, 2021.) Tämä merkityksellisydenjohtamisen elementti löytyy Wenströmin (2020) kuvailemasta positiivisen johtamisen mallista. Kulttuurijohtamalla pyrkien antaa merkityksiä rehtori pystyy parantamaan yhteisöllisyyttä, sitoutumista ja luottamusta. Henkilökunnan motivointi ja sitouttaminen onnistuu tuomalla esiin kunkin vahvuudet ja onnistumiset. Täten osaaminen tulee näkyväksi ja työntekijöiden työhyvinvointi kasvaa. (Lahtero & Laasonen, 2021) Organisaatioihin

muodostuu omat tapansa toimia, oma kulttuurinsa (Fonsén & Parrila, 2016). Henkilöstö luo uutta kulttuuria toiminnallaan ja toisaalta he toimivat jo ennalta olevan kulttuurin mukaisesti vahvistaen sitä toiminnallaan. Yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on ohjata ja johtaa työyhteisön vuorovaikutusta, jossa kulttuuriset tavat rakentuvat. Esihenkilön tehtävänä on oman ja henkilöstön toiminnan reflektointi myös yhdessä henkilöstönsä kanssa ja tehdä samalla näkyväksi kehittämisen tarpeet. Haasteena kulttuurin muuttamisessa on tasapainon löytäminen kulttuurin mukautumisen ja uudistamisen välillä. (Fonsén & Parrila, 2016.)

Kulttuurijohtaminen saattaisi onnistua tutkittavieni mainitseman positiiviseen pedagogiikkaan pohjautuvan positiivisen johtamisen keinoin. Positiivisen pedagogiikan silmälaseilla henkilöstöään katseleva esihenkilö tunnistaa jokaisen työntekijän vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä, sillä hän pyrkii saamaan jokaisen yksilön kukoistamaan (Leskisenoja, 2023). Siten jokainen työntekijä kokee olevansa arvokas ja tekevänsä mielekästä työtä. Silloin työmotivaatio ja -moraali kasvavat sekä työssä viihtyminen lisääntyy. Töissä on mukavaa ja koetaan työnimua. Manka ja Manka (2023) kuvaavat työnimua melko pysyväksi innostuneisuuden kokemukseksi, jolle on ominaista työlle omistautuminen ja uppoutuminen sekä tarmokkuus työtä tehdessä. Henkilöstön voimavaroja kasvattaa työn imun kokeminen, siksi työhyvinvoinnin kehittämisessä on panostettava keinoihin, joilla lisätään työn imun kokemuksia (Manka & Manka, 2023).

Positiivisesta pedagogiikasta puhuttaessa työyhteisössä törmää kysymyksiin ”nytkö ei saa enää puhua ongelmista ja epäkohdista? Lakaistaanko kaikki epäkohdat nyt sivuun?” Ei välttämättä ymmärretä positiivisen pedagogiikan vahvuusperusteisuutta, jolloin ongelmakohdista puhutaan ja niihin etsitään parannuksia ratkaisukeskeisesti pohtien, kuinka kenties joskus aiemmin on samantyyliisessä tilanteessa toimittu ja voisiko sitä kokemusta hyödyntää tässä hetkessä. Positiivinen pedagogiikka vaikuttaa asenteisiin työtä, työyhteisöä ja itseä kohtaan. Positiivinen pedagogiikka auttaa kohtaamaan vaikeita tilanteita työssä ja siten tukee myös työssä jaksamista. Esihenkilön ja henkilöstön jaksassa pa-

remmin on myös varhaiskasvatus laadukkaampaa. Oman kokemukseni ja visioni mukaan positiivisen pedagogiikan keinoin saadaan kenties tässä ajassa valalla olevaa puhetta muutettua positiivisemmaksi ja siten alan vetovoimaa ja jaksavuutta lisättyä työyhteisöihin.

Manka (Manka & Manka, 2023) on kehittänyt työhyvinvointimallin, joka sisältää sekä koko organisaation että yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin edellytyksiä. Koko organisaation hyvinvointi koostuu yhteisestä visiosta ja koulutusmyönteisyydestä, joustavasta rakenteesta, taidosta johtaa muutosta, uudistushenkisydestä ja epävarmuuden sietämisestä. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointi koostuu työn hallinnan tunteesta, elämänhallinnasta, kehittämis- ja kehittymishalukkuudesta sekä hyvästä työyhteisöstä. (Manka & Manka, 2023). Mankan (2023) mukaan työhyvinvointia tulee johtaa asettamalla tavoitteet ja pohtia kuinka niihin päästään sekä arvioida tehtyjä toimenpiteitä säännöllisesti.

Työhyvinvointiin tulee panostaa, koska hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti ja kehittämään itseään sekä toimintaansa (Viitala, 2007). Viitalan (2007) mukaan esihenkilötyön haasteena on löytää tasapaino henkilöstön hyvinvoinnin tavoittelemisen ja tehokkaiden työtapojen välille. Työhyvinvoinnin kasvaessa sairaslomapoissaolot vähenevät ja siten organisaatiolla ei tule lisäkuluja riittävien resurssien palkkaamisesta toiminnan järjestämiseksi (Viitala, 2007). Esihenkilötyötä parantamalla ja tukemalla vahvistetaan koko henkilöstön työhyvinvointia (Viitala, 2007; Juuti & Vuorela, 2015). Taitavalla esihenkilötyöllä syntyy hyvä työilmapiiri ja tuki työhyvinvoinnille (Juuti & Vuorela, 2015). Ja Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan vain hyvinvoiva työyhteisö saa aikaan menestyvän organisaation.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni luotettavuutta pohtiessani nojaudun lähinnä Tuomen ja Sarajärven (2011) ajatuksiin liittyen luotettavuuden arviointiin. Heidän mukaansa on

hyvä tarkastella tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä niin tutkimusaineiston keräämisen, käsittelyn kuin analyysimenetelmien valinnan suhteen sekä tehdyn tutkimuksen eettisyyttä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tutkijan oma sitoutuminen tutkimukseen. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on pohdittava tutkijan omaa sitoutumista tutkimukseen. Toimin itse varhaiskasvatusyksikön esihenkilönä ja olen toiminut tehtävässäni vasta vuodesta 2021. Tutkimukseni aihe ja asettamani tutkimustehtävät ovat mielestäni mielenkiintoisia ja oman työurani kannalta merkityksellisiä sekä motivoivia. Tutkimukseeni osallistuneet varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt ovat suunnilleen samassa vaiheessa esihenkilöyttään kuin minäkin ja huomasi ajatustemme olevan hyvin samansuuntaisia. Siten tulokset vahvistavat omaa tapaa työkennellä varhaiskasvatusyksikön esihenkilönä. Uskon tulosten hyödyttävän ja motivoivan uusia varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöitä muuttamaan työtapojaan omaa sekä henkilöstönsä hyvinvointia tukevaksi.

Tutkijan oma rooli. Tutkimusta tehdessä kiinnitin huomiota omaan työrooliini varhaiskasvatusyksikön esihenkilönä ja sen vaikutukseen ajattelussani sekä asenteissani. Siten pystyin helposti ymmärtämään tutkittavien haastatteluissa kuvaamia tilanteita ja heidän ajatteluaan työhön liittyen. Toisaalta tunnistin omat ajatukseeni esihenkilön työhön liittyen ja pyrin pysymään mahdollisimman neutraalina tutkimukseni edetessä.

Aineiston keruu ja analyysi. Luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota myös aineistonkeruutapaan, aineistonkeruutekniikkaan sekä erityispiirteisiin liittyen aineiston keruuseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Aineiston keruu tapahtui tutkimuksessani webropol-kyselyllä ja haastatteluilla ja siten voidaan ajatella, että käytin tutkimuksessani aineistotriangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä (Hirsjärvi ym., 2009).

Lähetin webropol-kyselyn kaikille neljälle tutkimukseeni osallistuneelle varhaiskasvatusyksikön esihenkilölle ja he vastasivat minulle siten, etten tiennyt vastaajien henkilöyttä. Vastaukset kaikkiin kysymyksiin varmistin sillä, että kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata. Toisaalta kaikki vastasivat kyselyyn

ehkä myös koska kyselyyn vastaaminen oli mahdollista tallentaa välillä ja jatkaa myöhemmin. Webropol-kysely oli helppo ja nopea tapa saada vastauksia. Näitä vastauksia käytin pohjana haastattelukysymyksilleni.

Haastattelut nauhoitin tietokoneeni sanele-litteroi -ohjelmalla sekä lisäksi puhelimeni nauhoitti haastattelut. Sanele-litteroi -ohjelma muutti joitain sanoja, kuten vasu mutta ne oli helppo korjata heti haastattelun päätyttyä oikeiksi litteroihin. Ensimmäisen haastattelun alussa oli haasteellista saada sanele-litteroi -ohjelma käynnistymään. Se saattoi johtua tietoliikenneyhteyksistä haastattelutilassa. Kaikki haastattelut tehtiin rauhallisessa tilassa kahden kesken tiedonantajien kanssa. Haastattelutilanteissa pyrin olemaan johdattelematta tutkittavia. Haastattelut muodostuivat miellyttäviksi keskustelutilanteiksi ja siihen oli osasyynä varmasti myös ymmärrykseni liittyen työtehtäviin.

Analyysimenetelmäni oli fenomenografisen tutkimuksen mukaisesti aineistolähtöistä. Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan aineistolähtöisessä sisälönanalyysissä aineisto toimii pohjana luokittelulle. Teoria ei voi olla kuitenkaan ohjaamatta ajatteluani tutkijana jollain tapaa ammatistani ja työkokemuksestani johtuen. Kiinnitin huomiota siihen, että aineistoa tulkitessani en anna ominen asenteideni ja käsitysteni vaikuttaa tuloksiin.

Tutkimuksen raportointi. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksensa toteuttamisesta (Hirsjärvi ym., 2009). Tähän tarkkaan kuvaukseen olen pyrkinyt selostaessani tutkimukseni etenemistä tutkimusraportissani. Olen kirjoittanut raporttia samanaikaisesti tehdessäni tutkimusta pyrkien kuvaamaan tutkimuksen kulkua ja toimintatapojani mahdollisimman tarkasti muun muassa analyysivaiheen kuvauksilla, taulukoilla ja haastattelusitaateilla.

Tutkimuksen eettisyys. Olen pyrkinyt noudattamaan Tuomen ja Sarajärven (2011) mainitsemia hyviä tieteellisiä käytäntöjä lisätäkseeni tutkimukseni eettisyyttä. Näitä käytäntöjä ovat muun muassa pyrkimys rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä (Tuomi & Sarajärvi, 2011). Lisäksi olen noudattanut laadullisen tutkimuksen mu-

kaisia aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä tutkimuksessani pyrkien kuvaamaan ne raportissani avoimesti sekä rehellisesti kuten Hirsjärvi ym. (2009) ohjeistaa. Lähdeviittausten tarkkuudella olen pyrkinyt osoittamaan kunnioitustani ja arvostusta aiempia tutkimuksia ja niiden tekijöitä kohtaan. Näin Tuomi ja Sarajärvi (2011) sekä Hirsjärvi (2009) ohjeistavat. Lisäksi heidän mukaansa tutkimus tulee suunnitella toteuttaa ja raportoida tarkasti ja tieteelliselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tästä osoituksena on tutkimukseni kulku ja sen kuvaaminen raportissa alusta loppuun saakka. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin liittyy myös, että tutkijan asemaan, vastuisiin, velvollisuuksiin sekä tutkimustulosten omistajuuteen ja aineistojen säilyttävyyteen liittyvät kysymykset on määritelty kaikkien osallisten hyväksymällä tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2011). Tutkittavani olivat tietoisia siitä, kuinka säilytän aineistoa ja ennen jokaista haastattelua kävin tutkittavien kanssa läpi tutkittavan oikeudet ja tietosuojaselosteen, jotka allekirjoitimme.

5.6 Jatkotutkimushaasteet

Juuti ja Vuorela (2015) toteavat esihenkilön oman persoonan olevan hänen työkalunsa ja hänellä tulee olla voimavaroja positiivisen ja kannustavan työilmapiirin johtamiseen työyhteisössään. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia miten esihenkilöiden työssä jaksamista tuetaan, jotta he kykenevät jatkossakin johtamaan varhaiskasvatuksen henkilöstöä tavalla, joka tukee sekä hänen omaa että henkilöstön työhyvinvointia. Samalla vahvistetaan sitoutumista työhön varhaiskasvatuksen alalla.

Seuraavissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää kuinka positiivisella johtamisella systemaattisesti saadaan muutettua varhaiskasvatushenkilöstön asennetta työtä kohtaan ja edistettyä työhyvinvointia. Saadaanko vahvuuksia tunnistamalla, korostamalla ja niitä hyödyntämällä toivottua muutosta ihmisten elämänlaatuun.

LÄHTEET

- Ahonen, L. (2023). *Tiimin voima varhaiskasvatuksessa*. PS-kustannus.
- Backman, J. (2018). Ääreellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsitehistoriaa. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 25-40). Lapland University Press.
- Collin, K. (2005). *Työssä oppiminen - Kokemuksellisuutta ja jaettuja käytäntöjä*. *Aikuiskasvatus*, 25(2), 162 - 164. <https://doi.org/10.33336/aik.93625>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (s. 84-94). PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (s. 18-28). PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (s. 13-17). PS-kustannus.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., & Lahtero, T. (2024). The Theory of Pedagogical Leadership: Enhancing High-Quality Education. Teoksessa R. Ahtiainen, E. Hanhimäki, J. Leinonen, M. Risku, & A.-S. Smeds-Nylund (Toim.) *Leadership in Educational Contexts in Finland : Theoretical and Empirical Perspectives* (s. 159-177). Springer. Educational Governance. Research, 23. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_8
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95016>

- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., & Fonsén, E. (2022). *Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Through Community of Practice*. SAGE Open, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221091260>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. Kasvatus 37 (2), 162–173.
- Hännikäinen, M. (2013). Varhaiskasvatus pienten lasten päiväkotiryhmissä. Hoitoa, kasvatusta vai opetusta? Teoksessa Karila, K. & Lipponen, L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka* (s. 30–52). Vastapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirviö, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2022) . "Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä": varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. Kasvatus ja aika, 16(2), 72-89. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/82734>
- Keronen, S., Lemmety, S. & Collin, K. (2022). "Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin" – Käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa Lemmety, S. & Collin, K. (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. (s.274-298). Jyväskylän yliopisto.
- Kettunen, Jaana & Päivi Tynjälä (2018). *Applying phenomenography in guidance and counselling research*. British Journal of Guidance & Counselling 46:1, 1–11. <https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1285006>
- Koponen, S., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M., & Ekonen, M. (2013). Organisaatioluottamus, esimies-alaisuhde ja työhyvinvointi. In M. Virkajärvi (Ed.), *Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013* (pp. 101-114). Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2012.pdf?sequence=1

- Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 41-63). Lapland University Press.
- Lahtero, T. & Laasonen, I. (2021). Laaja pedagoginen johtaminen. Teoksessa Holappa, A.-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylun, A.-S. (toim.) *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 176-187). PS-kustannus.
- Leskisenoja, E. (2023). PERMA-teoria hyvinvointiopetuksen kivijalkana. Teoksessa Uusitalo, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima* (s.209-238). PS-kustannus.
- Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Duodecim.
- Lipponen, K. (2023). Resilienssi onnellisuuden ytimessä. Teoksessa Uusitalo, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima* (s.53-76). PS-kustannus.
- Lämsä, A.-M. (2019). Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 44-65). Edita.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Mäntylä, M. & Parrila, S. (2021). Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa Holappa, A.-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylun, A.-S. (toim.) *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 219-236). PS-kustannus.
- Nikula, J. (2019). Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 266-273). Edita.
- Opetushallitus (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. Määräykset ja ohjeet 3a. Opetushallitus
- Paloniemi, S. & Huusko, M. (2016). *Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa*. *Aikuiskasvatus* 36 (2), 119-121.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks (Ca). Sage.
- Pekkarinen, L. (2018). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018*. Kevan tutkimuksia 1/2018.
- Pyöriä, P. (2012). Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 7–22). Gaudeamus.
- Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. (2022). Pedagogiikka työssä oppimisen tukena työelämässä. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (s.219- 239). Jyväskylän yliopisto.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (2016). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. New Jersey: Wiley.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=7104054&ppg=13>
- Tiihonen, E. (2019). *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto].
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 7-24). Lapland University Press.
- Trogen, T. (2020). *Positiivinen kasvat*. PS-Kustannus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologien, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64-84). Lapland University Press.
- Van Manen, M. (1990). *The Philosophy of Education. Researching lived experience. Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. Suny Press.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=3408268>

Varhaiskasvatuslaki (2018). 540 / 2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Webropol -kysely

Varhaiskasvatustyöntekijöiden esihenkilöiden käyttämät pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Toivon vastaustesi kyselyssä pohjautuvan omaan kokemukseesi johtamistyössä. Ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Tarkoitukseni on kerätä tällä kyselyllä pohjaa kasvokkain käytävälle haastattelulle, jossa syvennetään kyselyssä esiin nousseita teemoja.

Kyselyn vastaukset tulevat minulle anonymoineina, joten minulla ei ole mitään mahdollisuutta tietää kuinka kukin vastaa kysymyksiin. Voit vastata kyselyyn vain kerran, mutta voit tallentaa sen välillä ja jatkaa sopivalla hetkellä.

1. Toimitko varhaiskasvatustyöntekijöiden esihenkilönä? *

- Kyllä
 Ei

2. Mikä on koulutuksesi? *

3. Työkokemus varhaiskasvatustyöntekijöiden esihenkilönä työvuosina? *

4. Kerro omin sanoin mitä mielestäsi tarkoittaa pedagogiikka varhaiskasvatustyöntekijöiden henkilöstöjohtamisessa?

5. Kerro millaista pedagogista osaamista käytät johtamistyössäsi. Kertoisitko jonkin tai joitakin esimerkkejä? *

6. Millaisia keinoja käytät henkilöstöjohtamisessa? *

7. Mitä muuta haluat kertoa pedagogisin keinoin johtamisesta varhaiskasvatuksessa?

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko "Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden käyttämät pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa":

Pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa ja niiden merkitys työhyvinvoinnille

- Toiminnan struktuurit; kuinka ne rakentuvat? Mitä kaikkea pitää huomioida?...
- Pedagogisuus / pedagogiset perustelut; Mitä tarkoittaa esimerkiksi resurssien jakamisessa? Työvuorosuunnittelu yms.? Kuinka pidetään vasu mukana pedagogisessa keskustelussa? Prosessien avaaminen – mitä ja miksi tehdään?
- Pedagogisen osaamisen kehittäminen, arviointi- ja kehitystyö; mistä tietää mitä, milloin ja kuinka otetaan esille? Kuinka edetään? Osallistaminen?
- Henkilöstön tukeminen käytännössä? Millaista se on ja mitä hyötyä siitä on?
- Reflektointi – luottamus osaamiseen ja yhteiseen kehittämiseen
- Haasteet ja hyödyt

Positiivinen johtaminen

- Mitä tarkoittaa käytännössä
- Ratkaisukeskeisyys, näkökulmien avaaminen positiivisella tavalla
- Kannustaminen, läsnäolo, arvostus – kuinka niitä osoitetaan, miten näkyy
- Vuorovaikutus

Liite 3. Suostumus tutkimukselle ja tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

16.11.2023

Hei, opiskelen Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa, varhaiskasvatustieteen aineopintoja ja teen niihin liittyvää proseminaaritutkielmaa aiheena **Varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden käyttämät pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa.**

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöiden käsityksiä pedagogiikasta ja sen hyödyntämisestä henkilöstön johtamisessa sekä oman ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska toimit varhaiskasvatussyksikön esihenkilönä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojen käsittelystä. Mukana pyydetään yhteensä 4 tutkittavaa.

Vapaaehtoisuus Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen, milloin tahansa.

Tutkimuksen kulku Tutkittavalta odotetaan webpropol-verkkokyselyyn vastaamista ja osallistumista verkkokyselyn teemoja syventävään haastatteluun. Webpropol-verkkokyselyyn vastaaminen kestää noin 15-30 minuuttia ja kyselyyn vastataan nimettömänä. Haastattelun kesto on noin 1 tunti. Kyselyn vastaukset tulevat olemaan osa proseminaaritutkielmaani. Säilytän saamani aineiston siihen asti, että olen saanut proseminaaritutkielman valmiiksi. Hävitän aineiston tämän jälkeen, viimeistään 31.5.2024. Vastamalla kyselyyn annat suostumuksen käyttää vastauksiasi osana proseminaaritutkielmaani, koska vastauksia ei voi poistaa tai muokata jälkikäteen.

Tutkimuksen kustannukset Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset Tutkittavat saavat tutustua tuloksiin kandidaatintutkielman valmistuttua. Tutkimuksesta valmistuu kandidaatintutkielma.

Tutkittavien vakuutusturva Tutkittavat ja tutkimuksen tekijä on vakuutettu yliopiston vakuutuksilla.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Tutkija: Auli Saarinen

Ohjaaja: Tiina Lämsä

SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen Varhaiskasvatustyöryhmien esihenkilöiden käyttämät pedagogiset keinot henkilöstöjohtamisessa.

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 Auli Saarinen. 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.

Päiväys ja allekirjoitus

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu, päiväys

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Nimen selvennys

Alkuperäinen allekirjoitettu suostumus jää tutkijalle ja kopio annetaan tutkittavalle. Suostumusta säilytetään tietoturvallisesti niin kauan kuin aineisto on tunnistellisessa muodossa. Jos aineisto anonymisoidaan tai hävitetään, suostumusta ei tarvitse enää säilyttää.

Liite 4. Tietosuojailmoitus tutkimuksesta tutkimukseen osallistuvalla

TIETOSUOJAILMOITUS TUTKIMUKSESTA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

Proseminaaritutkielmat

3.12.2023

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

- 1. VARHAISKASVATUSYKSIKÖIDEN ESIHENKILÖIDEN KÄYTTÄMÄT PEDAGOGISET KEINOT HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA, PROSEMINAARITUTKIELMA, LOKAKUU 2023 – TOUKOKUU 2024**
- 2. MIHIN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY PERUSTUU**

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6, kohta 1

Tutkittavan suostumus

3. TUTKIMUKSESTA VASTAAVAT TAHOT

Tutkimuksen tekijä:

Auli Saarinen

Tutkimuksen ohjaaja:

KT, dos. Tiina Lämsä

4. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää varhaiskasvatuksen esihenkilöiden käsityksiä pedagogiikasta ja sen hyödyntämisestä henkilöstön johtamisessa sekä oman ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi on tarkoitus selvittää, millaisia pedagogisia keinoja varhaiskasvatuksen esihenkilöillä on käytössä työssään.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt, jotka työskentelevät erään kaupungin varhaiskasvatussyksiköiden esihenkilöinä. Osallistuminen tutkimukseen ei ole mahdollista henkilöillä, joiden kanssa tutkimuksen tekijä on esihenkilöroolissa. Tutkimukseen osallistuu 4 tutkittavaa.

Tutkimuksessa kysytään työkokemuksen pituutta ja käsityksiä sekä käytännön esimerkkejä liittyen tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksessa kerättävät tiedot ovat haastattelulenteita ja -litterointeja sekä webropol- verkkokyselyyn pohjautuvia tekstejä.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Tutkimukseen osallistuminen kestää noin 1 tuntia. Tutkimukseen sisältyy 1 webropol - verkkokysely ja 1 haastattelu tutkittavan haluamassa paikassa.

6. TUTKIMUKSEN MAHDOLLISET HYÖDYT JA HAITAT TUTKITTAVILLE

Tutkimus tuottaa tietoa pedagogisesta johtamisesta ja sen apuna käytettävistä pedagogisista keinoista henkilöstön johtamisessa.

7. HENKILÖTIETOJEN SUOJAAMINEN

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

Henkilötiedot säilytetään muistitikulla, jota säilytetään työpöydän lukollisessa laatikossa. Aineisto pseudonymisoidaan litteroinnin aikana, jotta henkilöitä ei voi tunnistaa. Webropol-verkkokyselyn aineiston vastauksista ei voi tunnistaa tutkittavia.

Tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa sinuun viitataan vain tunnistekoodilla H1, H2, H3 tai H4.

Tutkimusaineistoa säilytetään Jyväskylän yliopisto tutkimusaineiston käsittelyä koskevien tietoturvakäytänteiden mukaisesti.

8. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyö.

9. TUTKITTAVAN OIKEUDET JA NIISTÄ POIKKEAMINEN

Tutkittavalla on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Jos tutkittava peruuttaa suostumuksensa, hänen tietojansa 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.

HENKILÖTIETOJEN SÄILYTTÄMINEN JA ARKISTOINTI

Rekisteriä säilytetään muistitikulla työpöydän lukitussa laatikossa, kunnes tutkimus on päättynyt. Rekisteri on ilman tunnistetietoja, pseudonymisoituna. Tutkimuksen valmistuksen jälkeen aineisto hävitetään, kuitenkin viimeistään 31.5.2024.

10. REKISTERÖIDYN OIKEUKSIEN TOTEUTTAMINEN

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään.