

**Ryhmässä toimivien sekä ryhmästä irrotettujen päiväko-
din johtajien näkemyksiä pedagogisesta johtamisesta**

Reetta Suhonen

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2020

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Suhonen, Reetta. 2020. Ryhmässä toimivien sekä ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien käsityksiä pedagogisesta johtamisesta. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 48 sivua.

Tässä tutkielmassa perehdytään päiväkodin johtajien näkemyksiin pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimuksessa selvitetään päiväkotien johtajien näkemyksiä ja tutkitaan ryhmässä toimivien ja ryhmästä irrotettujen johtajien näkemykselliset erot ja samankaltaisuudet pedagogisessa johtamisessa.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, ja linkki verkossa olevaan kyselyyn lähetettiin erään keskisuuren kaupungin kunnallisille päiväkodin johtajille. Kyselyt analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksessa havaittiin, että päiväkodin johtajat toivat esiin oman toimintansa, resurssien ja jaetun johtamisen merkityksen pedagogisessa johtamisessa; tämä sai tukea teoriasta. Aineistosta selvisi myös, että ryhmässä toimivat ja ryhmästä irrotetut päiväkodin johtajat pitivät yhtä merkityksellisenä kollegoiden tukea ja aikaa. Molemmat ryhmät arvostivat työyhteisöä ja työhyvinvointia sekä sijoittumistaan päiväkotiin. Eroja näkemyksissä oli resurssien, tiimin vetäjien ja apulaisjohtajan merkityksen sekä henkilöstöjohtamisen suhteen. Näkemykset erosivat arvioitaessa tiimin vetäjien ja apulaisjohtajan merkitystä ja henkilöstöjohtamista.

Keskeisenä tuloksena voidaan pitää pedagogisen johtamisen tärkeyttä päiväkodin johtajan työssä. Kaikki päiväkodin johtajat pitivät pedagogista johtamista keskeisenä osana työtään. Haasteena koettiin ajan riittämättömyys. Tuloksista ilmeni myös, että ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien vastaukset kyselyyn olivat suppeampia kuin ryhmästä irrotettujen johtajien. Ryhmästä irrotetut päiväkodin johtajat taas korostivat tiimin vetäjien ja apulaisjohtajan merkitystä pedagogisessa johtamisessa. Ryhmässä toimivien ja ryhmästä irrotettujen johtajien pedagogisesta johtamisesta olisi hyödyllistä tutkia syvemmin.

Asiasanat: pedagoginen, johtaminen, jaettu, päiväkoti

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Pedagoginen johtaminen	6
1.2 Jaettu johtaminen	9
1.3 Henkilöstöjohtaminen	12
1.4 Tutkimuksen käsitteet	13
1.5 Tutkimuskysymykset	14
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
2.1 Tutkimukseen osallistujat	17
2.2 Tutkimusaineiston keruu	18
2.3 Aineiston analyysi	18
2.4 Eettiset ratkaisut ja tutkimuksen luotettavuus	22
3 TULOKSET	25
3.1 Pedagoginen johtaminen päiväkodin johtajan arjessa	25
3.1.1 Johtajan oma rooli pedagogisessa johtamisessa	26
3.1.2 Pedagogisen johtamisen resurssit	28
3.1.3 Jaetun johtamisen vaikutus pedagogiseen johtamiseen	28
3.2 Ryhmästä irrotettujen ja ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien näkemyserot	30
3.2.1 Samankaltaisuudet johtajien näkemyksissä	31
3.2.2 Eroavaisuudet johtajien näkemyksissä	32
4 POHDINTA	35
LÄHTEET	41

LIITTEET	45
-----------------------	-----------

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatusta uudistetaan tällä hetkellä paljon. Siihen vaikuttavat uusi varhaiskasvatuslaki (2018), uusi varhaiskasvatussuunnitelma (2016, 2018) ja yleinen yhteiskunnallinen keskustelu. Jo aikaisemmin, kun varhaiskasvatus siirtyi vuonna 2013 opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen aikaisemmasta sosiaali- ja terveysministeriön hallinnon alaisuudesta, varhaiskasvatukseen kohdistui paljon uusia odotuksia, jotka ovat edelleen esillä. (Akselin, 2013, s. 22.) Näiden myllerrysten keskellä varhaiskasvatus tarvitsee hyvää johtajuutta, joten varhaiskasvatuksen johtajalta, päiväkodin johtajalta, odotetaan strategista pätevyyttä. Hänen tehtävänä on yhdistää perustehtävien saumaton toiminta, henkilöstön osaaminen, asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä yhteiskunnan esittämät tavoitteet sellaiseksi kokonaisuudeksi, jota pystyy johtamaan. (Akselin, 2013, s. 53.)

Varhaiskasvatustyössä ja etenkin sen johtamisessa on tärkeää tietää, mikä on perustehtävä. Tämä perustehtävä tulisi selkeästi määritellä niin, että johtaja tietää, mitä on johtamassa. Varhaiskasvatuksessa voidaan nähdä olevan jopa kaksi perustehtävää: varhaiskasvatus ja päivähoito. (Fonsén, 2008, s. 43–44.) Tässä tutkielmassa keskitytään varhaiskasvatukseen perustehtävänä. Kun varhaiskasvatuksen perustehtäväksi on määritelty varhaiskasvatus, eli pedagogiikka, päästään lähemmäs pedagogista johtajuutta. (Fonsén, 2008, s. 46). Varhaiskasvatuksen johtajat ovatkin kertoneet Akselinin (2013, s. 106) tutkimuksen mukaan, että heidän työssään tärkeimpiä tehtäviä ovat hallinnollisen johtamisen tehtävät, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, suhdetoiminta ja symboliset tehtävät. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan pedagogiseen johtamiseen ja siihen hyvin läheisesti liittyviin henkilöstöjohtamiseen ja jaettuun johtajuuteen. Samaisessa Akselinin (2013, s. 146–148) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajat arvottivat pedagogisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen oman työnsä toiseksi tärkeimmäksi työtehtäväksi. Tärkeimpänä he pitivät suhdetoimintaa, joka määriteltiin varhaiskasvatuksen esillä pitämistä kaupungin strategian muodostamisessa ja sen aseman ylläpitämistä eri verkostoissa. Tämä Akselinin (2013) tutkimus kohdistui varhaiskasvatuksen johtajiin, jotka toimivat

korkeammalla tasolla, kunnan tai kaupungin hallinnossa, joten suhdetoiminnan tärkeys voi johtua siitä. On kuitenkin merkityksellistä, että he kuitenkin näkevät pedagogisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen hyvin tärkeäksi työtehtäväksi.

Varhaiskasvatuksessa on eritasoisia toimintaympäristöjä, joissa päiväkodin johtajien on toimittava ja johdettava. Nivalan (2002, s. 14; Halttunen, 2009, s. 48) kontekstuaalisessa mallissa havaitaan johtajan toimintaympäristöt mikro-, meso-, ekso- ja makrotasoina. Mikrotasolla ovat päiväkotiyksiköt, johtajan työyhteisö sekä asiakasperheet, eli johtajan läheisin toimintaympäristö. Tähän mikrotasoon kiinnitetään huomio tässä tutkimuksessa.

Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa on ollut kahden tyyppisiä johtajia: lapsiryhmävastuisia johtajia ja hallinnollisia johtajia. Lapsiryhmävastuisten johtajien määrä on laskenut merkittävästi viime vuosina. (Halttunen, 2009, s. 49.) Tässä tutkimuksessa käytetään termejä ryhmässä toimiva päiväkodin johtaja ja ryhmästä irrotettu päiväkodin johtaja. Kunnassa, johon tutkimus kohdistuu, on enemmän ryhmässä toimivia päiväkodin johtajia (13) kuin ryhmästä irrotettuja (5). Tässä tutkielmassa paneudutaan siihen, eroavatko ryhmässä toimivien ja ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemykset toisistaan pedagogisen johtamisen näkökulmasta. Pedagoginen johtajuus sisältää hyvin vahvasti piirteitä henkilöstöjohtamisesta ja jaetusta johtajuudesta, jotka nostan tutkimuksessani myös esille. Onkin kiintoisaa selvittää, miten päiväkodin johtajat kokevat jaetun johtajuuden toteutuvan omassa päiväkodissaan ja vaikuttaako päiväkodin johtajan oma asema tähän jotenkin. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten ryhmässä toimivat päiväkodin johtajat kertovat näkemyksistään verrattuna ryhmästä irrotettuihin. Onko nähtävissä jotain eroa johtajan aseman suhteen? Jos on, niin millainen ero on? Kyselyaineisto, joka kerätään päiväkodin johtajilta, analysoidaan sisällönanalyysillä ja tulokset esitetään lopussa.

1.1 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on keskeinen osa laadukasta varhaiskasvatusta, joka tavoittelee ensisijaisesti lapsen etua (Fonsén, 2014, s. 99). Itsessään pedagoginen

johtaminen on monen tekijän summa. Sen voidaan nähdä sisältävän sekä pedagogiikkaa että pedagogista johtamista (Parrila & Fonsén, 2016, s. 26). Pedagogiseen johtajuuteen viitataan usein opetussuunnitelman tai varhaiskasvatussuunnitelman yhteydessä. Voisi jopa sanoa, että kapeimmillaan pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatussuunnitelman ja opetussuunnitelman toteutumisen seuraamista (Juusenaho, 2008, s. 23.) Laajasti ajateltuna pedagoginen johtaminen nähdään yhteisten päämäärien luomisena ja pedagogisen johtajan vastuun kantamisena näihin päämääriin pääsemisessä. Yksinkertaistettuna se on siis vastuun ottamista siitä, että toiminta ja toimintatavat ovat soveliaita ja tarkoituksenmukaisia lapselle ja lapsiryhmälle. (Heikka, 2014, s. 35–37.)

Pedagoginen johtaminen on ennen kaikkea yhteisöllistä toimintaa, johon kytkeytyy tiiviisti työyhteisön kasvu ja kehittyminen (Fonsén, 2014, s. 35). Siihen sisältyy toiminnan ohjaukseen liittyvien dokumenttien laadinta erinäisissä työryhmissä, toimintojen sisällöllinen kehittäminen, työntekijöiden ammatillisista arvoista ja valinnoista keskustelu sekä johtajan oman ammattitaidon esiintuominen työyhteisön hyväksi. Pedagoginen johtaminen nähdään sitä haastavamaksi mitä kauempana johtaja oli kentän toimijoista hierarkiassa. (Akselin, 2013, s. 149–150.)

Käsitteenä pedagoginen johtajuus on osaltaan problemaattinen. Voidaan pohtia, miten päiväkodin johtaja voi olla päiväkotinsa pedagoginen johtaja, jos hänellä on sama koulutus kuin työntekijöillään. (Nivala, 1999, s. 18.) Nivalan (1999, s. 47) tutkimuksen mukaan, päiväkodin johtajat kokivat pedagogisen johtajuuden olevan enemmänkin johtamisen osaamista kuin mallina olemista. Juusenaho (2008, s. 25) kuitenkin huomauttaa, että pedagoginen johtajuus on myös esimerkin kautta johtamista: on tärkeää, että johtaja on mukana koulutuksissa ja että hän on innostunut kehittämään omaa työtään ja työyhteisönsä ammatillisuutta. Tämä ei kuitenkaan ole niin selkeä ristiriita kuin voisi ajatella. Voidaan ajatella, että pedagoginen johtaminen on kumpaakin: johtamisen osaamista ja esimerkin kautta johtamista.

Pedagoginen johtaminen Heikan, Halttusen ja Wanigayaken (2016, s. 302) tutkimuksessa esitettiin tekoina. Nämä teot liittyivät tiiviisti pedagogiseen suun-

nitteluun niin tiimi- kuin yksikkötasolla ja näkyivät tiimikokouksissa ja päivittäisessä toiminnassa. Pedagogiseen johtamiseen sisältyy toiminnan arviointi ja suunnittelu. (Heikka, Halttunen & Waniganayake, 2016, s. 303.) Pedagoginen johtaminen näyttäytyy myös kokoaikaisena reflektointina ja keskusteluna toiminnan laadusta ja siitä, miten sitä kehittää edelleen. Tässä keskiössä on työntekijän ammatillisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen osana pedagogista johtajuutta. (Fonsén, 2014, s. 101.)

Hirvelän (2010, s. 59) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus sisälsi viisi erilaista toimintoa päiväkotien arjessa. Nämä olivat psyykkinen turvallisuus, henkilöstöjohtaminen, pedagogisen toiminnan ohjaus ja neuvonta, pedagogisen toiminnan suunnittelu ja arviointi sekä pedagogisen toiminnan visiointi. Psyykkinen turvallisuus vaikuttaa kaiken pedagogisen johtamisen taustalla. Henkilöstöjohtaminen ja pedagogisen toiminnan ohjaaminen sekä neuvonta nähtiin myös pedagogisena johtamisena. Pedagogisen toiminnan suunnittelu ja visiointi näkyivät myös tässä tutkimuksessa pedagogisen johtajuuden toimintoina, mutta niiden painotus oli vähäisempää kuin muiden toimintojen. Henkilöstöjohtamisen ja pedagogisen neuvonnan voidaan nähdä sisältyvän päivittäisjohtamiseen. Työn arviointi kuului myös olennaisesti pedagogiseen johtamiseen ja tämä liittyy kiinteästi pedagogisen toiminnan visiointiin.

Pedagogisen johtajuuteen liittyy myös haasteita. Hujalan ja Heikan (2008, s. 10) tutkimuksessa havaittiin, että pedagogisen keskustelun ylläpitäminen ja perustehtävän kirkastaminen henkilökunnalle ja henkilöstön pedagoginen johtaminen olivat haastavia varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin toteuttamisessa. Johtajan pedagogisen johtajuuden, hallinnollisen johtajuuden ja päivittäisjohtamisen tehtävien moninaisuus koettiin haastavina. Tässä tutkimuksessa johtajat kokivat pedagogisen johtamisen olevan miltei mahdotonta, sillä resurssit eivät olleet riittäviä. Päiväkodin johtajat kokivat myös paineita henkilöstöjohtamisessa. Erityisesti haasteet kohdistuivat henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin, rekrytointiin sekä henkilöstön pysyvyyteen varhaiskasvatuksessa. Myös henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen nousivat esiin johtajien puheessa haasteina. (Hujala & Heikka, 2008, s.

11–12.) Fonsénin tutkimuksen (2009, s. 65) mukaan päiväkodin henkilöstö tarvitsee johtajan läsnäoloa, näin johtaja tuntee henkilöstön ja pystyy läsnäolevana johtamaan henkilöstöä pedagogisesti. Saman tutkimuksen mukaan, pedagogista johtajuutta pidettiin erittäin tärkeänä osana varhaiskasvatuksen laadun takaamiseksi. Pedagogisen johtajuuden onnistuminen vaatii aikaa, resursseja ja toimivia rakenteita jokaisella organisaatiotasolla. (Fonsén, 2009, s. 108.)

1.2 Jaettu johtaminen

Jaetun johtamisen käsite on nostanut suosiotaan viime vuosina, se on saanut enemmän huomiota niin toimijoiden kuin tutkijoiden keskuudessa. (Thorpe, Gold & Lawler, 2011, s. 240). Se on saavuttanut suosionsa kolmen selittävän tekijän kautta: sillä on nähty olevan normatiivista, representoivaa sekä empiiristä voimaa. Näiden tekijöiden kautta jaettu johtaminen vastaa tämänhetkiseen muutoksen ilmapiiriin, tarjoaa vaihtoehtoisia tapoja johtamiselle. Tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että jaetulla johtamisella on positiivinen vaikutus organisaation ja oppilaan tuloksiin. (Harris & Spillane, 2008, s. 31–32.) Näiden tekijöiden vuoksi jaettu johtaminen on suosiossa myös varhaiskasvatuksessa. Se voidaan nähdä johtajuuden kulttuurisena käsitteenä, jonka mukaan johtajan tehtävänä on jakaa vastuuta ja motivoida koko kasvatus- ja opetusalan organisaation muutokseen. Muutos ei tapahdu itsestään, vaan jaettu johtajuus vaatii koko organisaation sekä työyhteisön sitoutumista muutokseen ja sen edistämiseen. (Söyrinki, 2008, s. 62.) Jaettu johtaminen ei ole automaattisesti oikea tai väärä valinta, vaan johtamisen tulisi vastata organisaation tarpeeseen. Organisaation kontekstin ja johtamisen tavoitteen tulisi olla keskiössä jaettussa johtajuudessa. Johtamisessa on olennaisinta tapa ja laatu, eivät mahdolliset työvälineet. (Harris & Spillane, 2008, s. 33.) Jaettu johtaminen keskittyykin enemmän vuorovaikutukseen ihmisten ja tilanteiden välillä (Harris & Spillane, 2008, s. 31; Spillane, 2005, s. 144). Se nähdäänkin vahvasti sosiaalisena ilmiönä, joten henkilöiden kontekstin ymmärtäminen on keskiössä (Thorpe, Gold & Lawler, 2011, s. 241).

Varhaiskasvatuksen kontekstissa jaettu johtaminen nähdään myös pedagogisena johtamisena. Pedagoginen johtaminen on olennaisesti vuorovaikutuksessa tapahtuvaa, kuten jaettu johtaminenkin. Tämä on yhteinen prosessi, joka kehittää varhaiskasvatusta edelleen ja takaa sille parhaan mahdollisen laadun. (Fonsén, 2014, s. 36.) Varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden edellytyksenä on se, että johtajuus nähdään yhteisvastuullisena hankkeena (Hujala & Heikka, 2014, s. 35). Tämä tarkoittaa jaetun johtamisen hyödyntämistä varhaiskasvatuksessa. Jaettua johtajuutta voi tarkastella esimerkiksi kahden opettajan yhteistyönä tiimissä horisontaalisena johtajuutena, tällöin johtajuus on jaettu kahden opettajan kesken. Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella myös vertikaalisesti, tällöin johtajuus sisältää vuorovaikutuksen johtajaparin ja työyhteisön tai tiimin kesken. Tällöin yhteistyö johtajan ja apulaisjohtajan välillä muodostuu olennaiseksi. Myös johtajan tehtävien delegoiminen eteenpäin voidaan nähdä olevan osa jaettua johtajuutta. (Keski-Rauska, Fonsén, Aronen & Riekkola, 2016, s. 311–312.) Jaettu johtajuus vaatii vahvaa sitoutumista yhteisiin arvoihin ja sovittuihin toimintatapoihin, joista kaikki ovat yhdessä vastuussa (Fonsén, 2014, s. 104).

Söyrinki (2008, s. 67) esittää, että jaetussa johtajuudessa keskeisenä pidetään yhteisen tekemisen prosessia. Se on haasteellinen neuvottelun, prosessiin heittäytymisen ja työntekijän oman persoonan hyödyntämisen suhteen. Vuorovaikutus johtajan ja johtamiseen liittyvien suhteiden välillä on jaetun johtajuuden keskiössä. Jaettu johtajuus ei ole helppoa, vaan siihen liittyy niin organisaatio- kuin yksikötason haasteita. Jaetun johtajuuden käyttäminen tulisi olla koko organisaation päätös, niin että se sitouttaa kaikki työyhteisön jäsenet. Tämä voi vaatia kirjallisia sopimuksia, joiden luomiseen on pohdittu ja jaettu kaikkien vastuut ja tehtävät tarkasti sekä näiden sopimusten tiedottamista kaikille. (Söyrinki, 2008, s. 68.) Hujalan ja Heikan (2008, s. 12) tutkimuksessa nousi esiin jaetun johtajuuden haasteet päiväkodin johtajien puheessa. Heidän kokemuksensa oli, että on haastavaa fokusoida yhteinen näkökulma perustehtävään: eli yhdistää toisiinsa päiväkodin johtajan ja työyhteisön substanssiosaaminen ja johtamisvalta sekä fokusoida yhteisen laadunarvioinnin järjestelmä perustehtävän kehittämistä ja johtamista varten. (Hujala & Heikka, 2008, s. 12.)

Toimivaan jaetun johtamisen malliin vaaditaan Söyringin (2008, s. 69) mukaan työyhteisön osallistumista niin, että työyhteisön jäsenet sitoutuvat jaettuun johtamiseen ja pyrkivät yhdessä refleктоimaan toimintaa aktiivisesti. Jaettu johtaminen vaatii työyhteisöltä mahdollisuutta johtamisen jakamiseen. Jaetun johtamisen toiminnassa on olennaista hyvä tiedonkulku ja hyvä yhteistyö organisaation osatekijöiden kanssa. (Arenius, 2011, s. 11; Hujala & Heikka, 2008, s. 12–13.) Ammatillinen kehittyminen on jaetun johtajuuden kannalta olennaista, ilman kehittymistä organisaation johtamisen jakaminen on mahdotonta. Johtajuuden jakaminen tehtävien tai vastuiden kautta vaatii henkilöstöltä motivoitunutta ja aktiivista otetta omaan työhönsä ja halua siinä kehittymiseen. (Söyrinki, 2008, s. 70.) Harris ja Spillane (2008, s. 33) huomauttavat kuitenkin, että hierarkkian tasoittaminen tai johtamisen tehtävien delegoiminen eivät välttämättä ole jaettua johtamista, eivätkä ne automaattisesti paranna työn laatua tai tulosta. Olennaista on jaetun johtamisen vuorovaikutuksellinen luonne ja johtamisen pääasiallinen tavoite. (Harris & Spillane, 2008, s. 33.)

Johtamisessa ei välttämättä ole tarkoituksena olla parempi ja tietää enemmän, vaan yhteiseksi tekemisen prosesseissa halu neuvotella, heittäytyä ja laittaa itsensä persoonana likoon on olennaista (Akselin, 2013, s. 144). Tämän voidaan nähdä olevan perusta jaetulle johtajuudelle. Yhden johtajan nimeäminen voidaan nähdä haasteena jaetun johtajuuden näkökulmasta, mutta yleensä on todettu, että virallinen johtaja on tarpeellinen (Halttunen, 2009, s. 28). Jaetussa johtamisessa kuitenkin huomioidaan jokaisen yksilön työpanos, huolimatta siitä, ovatko kyseiset yksilöt nimettyjä johtajia vai eivät (Harris & Spillane, 2008, s. 31). Fonsénin (2009, s. 73) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat kokevat, että jaetulla johtajuudella parannetaan työilmapiiriä osoittamalla luottamusta työntekijöille. Johtajan osoittama luottamus työntekijöitään kohtaan onkin olennaista jaetussa johtamisessa. (Fonsén, 2009, s. 73.)

1.3 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen sisältää kolme olennaista elementtiä – johtajat, seuraajat ja tilanne. Johtaminen sisältää näiden kolmen elementin välisen vuorovaikutuksen. (Spillane, Halverson & Diamond, 2004, s. 10.) Henkilöstöjohtaminen taas voidaan nähdä laajana kokonaisuutena, joka kattaa pääalueet ihmisten johtamisessa eri organisaatioissa. Näihin kuuluu muun muassa: rekrytointi, perehdyttäminen, harjoittaminen, kehittäminen ja kehittyminen, palkitseminen sekä työntekijän hyvinvointi. (Peccei, Van De Voorde & Van Veldhoven, 2012, s. 17.) Henkilöstöjohtamisen vaikutus työntekijän hyvinvoinnille on olennainen ja työntekijän kokemukset töissä vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa kokonaisvaltaisesti. (Peccei, Van De Voorde & Van Veldhoven, 2012, s. 26). Työntekijöiden merkitys organisaation tulokselle on tärkeää: henkilöstöjohtamisenkin tulisi olla strategista, jotta henkilöstöstä voidaan nostaa organisaation kilpailukykyyn positiivisesti vaikuttava tekijöitä (Chanda & Shen, 2009, s. 3). Tällöin on olennaista organisaation yleisstrategian ja henkilöstöstrategian yhteys ja henkilöstöjohtamisen tulisi olla myös suunnitelmallista toimintaa. (Chanda & Shen, 2009, s. 44).

Varhaiskasvatuksen henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä sisältävän henkilöstön hallinnan ja varsinaisen henkilöstön johtamisen (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 219). Henkilöstöjohtamisessa tavoitteena on tukea henkilöstön sitoutumista omiin tehtäviinsä, luoda mahdollisuuksia motivoituneelle ja tuottavalle työskentelylle. Tässä on olennaista henkilöstön ohjaus ja tukeminen, mikä tarkoittaa päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen kenttään sisältyy myös päivittäisten ongelmien ratkaisujen löytäminen ja henkilöstön tarpeisiin vastaaminen. Tehtävässä on olennaista esimiesten rooli kaikilla organisaation tasoilla. On huomattava, että henkilöstötoimintojen tärkeä tehtävä on esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen organisaation kaikilla tasoilla. (Viitala, 2013, s. 35.) Näin henkilöstöjohtaminen linkittyy tiiviisti jaetun johtamisen ja pedagogisen johtamisen käsitteisiin.

Fonsénin (2009, s. 65) mukaan päiväkodin henkilöstön hyvinvointi ja sitä kautta henkilöstöjohtaminen ovat olennaisia asioita johtajan työssä varhaiskasvatuksessa. Henkilöstö näkee myös henkilöstöjohtamisen problemaattisena.

Työyhteisön motivointi ja johtaminen vaativat yhteisiä arvokeskusteluja ja pala-vereja, jotta ilmapiiri saadaan yksikössä ja työyhteisössä hyväksi sekä hedelmälliseksi. Henkilöstö näkee, että johtajan tehtävä on sovittaa eri koulutuksen omaavat henkilöt yhteen ja saada heidän osaamisalueensa ja ammatillisuutensa toimimaan yhteen saumattomasti. Henkilöstöjohtaminen kuvattiin Akselinin (2013, s. 150) mukaan keskusteluksi henkilöstön rekrytoimiseksi ja työntekijöiden hyvinvointia kehittäväksi työtehtäväksi. Fonsén (2009, s. 110) tuo esiin, että päiväkodin johtajien työtehtävissä henkilöstöjohtaminen on olennainen osa johtajan työtä. Tämä henkilöstöjohtamisen kenttä onkin olennaisesti yhteydessä pedagogiseen johtamiseen ja jaettuun johtamiseen.

1.4 Tutkimuksen käsitteet

Keskeisinä käsitteinä tässä tutkimuksessa ovat pedagoginen johtaminen, jaettu johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Pedagoginen johtaminen määritellään tässä tutkimuksessa kapeasti kattamaan näkökulman varhaiskasvatussuunnitelman ja opetussuunnitelman toteutumisen seuraamiseksi sekä laajasti yhteisten päämäärien luomisena ja pedagogisen johtajan vastuun ottamisena siitä, että toiminta ja toimintatavat ovat soveliaita ja tarkoituksenmukaisia lapselle ja lapsiryhmälle. (Juusenaho, 2008, s. 23; Heikka, 2014, s. 35–37.) Pedagoginen johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajan pedagogisen osaamisen ja henkilöstöjohtamisen yhteissummana.

Jaettu johtaminen tässä tutkielmassa on määritelty tehtävien ja vastuiden jakamisena työyhteisölle. (Söyrinki, 2008, s. 62). Jaettu johtaminen nähdään tutkimuksen kannalta vertikaalisena johtamisena, jossa jaettu johtajuus nähdään sisältävän vuorovaikutuksen johtajaparin ja työyhteisön välillä. Apulaisjohtajan ja päiväkodin johtajan yhteistyö nähdään olevan keskiössä. Päiväkodin johtajan tehtävien delegoiminen muille työyhteisön jäsenille nähdään osana jaettua johtamista. (Keski-Rauska & ym, 2016, s. 311–312.) Tämä vertikaalinen näkökulma on olennainen tutkittaessa päiväkodin johtajia ja heidän näkemyksiään.

Henkilöstöjohtaminen puolestaan nähdään tässä tutkimuksessa taustalla toimivana voimana, joka on hyvin olennainen pedagogisen johtamisen ja jaetun

johtamisen kannalta. Henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstön hallinnan ja henkilöstön johtamisen (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 219). Tavoitteena on siis tukea henkilöstön sitoutumista ja motivoida heitä eteenpäin kannustaen ja ohjaten (Viitala, 2013, s. 35). Henkilöstöjohtamiseen liittyy kiinteästi myös työhyvinvointi, joka on olennaista varhaiskasvatuksen kentällä (Fonsén, 2009, s. 65). Henkilöstöjohtaminen määritellään siis kattamaan lähestulkoon kaiken vuorovaikutuksen johtajan ja työntekijöiden välillä.

1.5 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää erään keskisuuren kaupungin päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogisesta johtamisesta. Lisäksi tutkitaan, eroavatko ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien näkemykset ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemyksistä ja millä tavoin. Pedagoginen johtaminen on nähty yhtenä tärkeimmistä päiväkodin johtajien työtehtävistä, niin kuin myös henkilöstöjohtaminen. Pedagogista johtamista voidaankin pitää henkilöstöjohtamisen osa-alueena, tai henkilöstöjohtamista yhtenä pedagogisen johtamisen osa-alueena, sillä ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Jaettu johtajuus on myös osaltaan pedagogista johtamista, sillä siinä johtamisen tehtäviä jaetaan parille tai työyhteisölle, jolloin vastuu johtamisesta on henkilöstöllä suurempi. Jaettu johtaminen on yleistynyt nykypäivänä, ja kuten aiemmin on tuotu esille, se ei ole täysin ongelmaton. Työyhteisöltä ja johtajalta vaaditaan paljon, jotta jaettu johtajuus saadaan sujuvaksi toimintatavaksi. Tämän vuoksi tutkimuksessa selvitetään myös, mitä johtajat ajattelevat jaetusta johtajuudesta, pedagogisen johtajuuden näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

Mitä näkemyksiä päiväkodin johtajilla on pedagogisesta johtamisesta?

Eroavatko ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien näkemykset ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemyksistä? Miten?

Oletuksena on, että ryhmästä irrotetut päiväkodin johtajat saattaisivat kokea pedagogisen johtajuuden haastavammaksi kuin ryhmässä toimivat, kuten Akselin (2013, s. 149–150) totesi aiemmin.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valikoitui kysely. Menetelmä sopii kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Kyselyn kautta saadaan selville otoksen, eli vastaajien, mielipiteitä tai uskomuksia. Laadullisessa kyselyssä kysymykset määritellään avoimiksi, jolloin ne eivät sisällä valmiita vastauksia, vaan se toimii vastaajan niin kutsuttuna itseraporttina. (Soininen, 1995, s. 114.) Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2014, s. 201) huomauttavat, avoimen kyselyn kysymysten laadintaan tulee käyttää tarpeeksi aikaa. Näin kysymykset antavat tutkijalle hänen tarvitsemansa informaation ja vastaajilla on mahdollisuus vastata näkemystensä perusteella. Kysely on menetelmänä myös ajallisesti tehokas, tutkija pystyy määrittelemään tarkasti, milloin kysely on avoinna (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, s. 195). Päiväkotien johtajat saattoivat vastata toteutettuun Webropol-kyselyyn silloin, kuin heidän aikatauluunsa sopi parhaiten. Haastattelun tai observoinnin hyödyntäminen tutkimusaineiston keruussa hylättiin, sillä niiden kautta dataa olisi tullut liikaa ja tutkimuksen kannalta olennaiset seikat olisivat voineet jäädä huomioimatta.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogiseen johtamiseen. Kyselyn alkuun ei liitetty syvällisempää aiheen sisällön kuvausta niin, että vastaajat saattoivat vastata omien näkemystensä mukaisesti. Avoimien kysymysten kautta päiväkodin johtajat vastasivat omien näkemystensä pohjalta. Kyselyn ajallinen tehokkuus toi johtajille mahdollisuuden vastata heidän aikatauluunsa sopivana hetkenä. Tilaa vastauksille annettiin runsaasti, jotta vastaajilla olisi mahdollisuus kirjata kaikki se, mikä heillä tulee mieleen. Webropol-ohjelmassa laajin mahdollinen sanamäärä kysymysten vastauksille oli noin 4000 sanaa, jonka verran annettiin tilaa vastata kysymyksiin. Tutkija sai myös vastaukset kyselyyn ennalta määritettynä aikana, jolloin tutkimusprosessin aikatauluttaminen jäsentyy.

Kyselylomakkeen lähettäminen on osaltaan riski aineistonkeruun kannalta. Fyysinen kontakti tutkijan ja vastaajan välillä toisi sosiaalisen paineen vastata ky-

selyyn, jota sähköpostitse lähetetty kysely ei mahdollista. Tähän haasteeseen pyrittiin aineistonkeruun aikana vastaamaan lähettämällä johtajille muistutusviestejä kyselyn sulkeutumisesta. Tutkimuksen aineistonkeruun edetessä havaittiin, että otos oli vaarassa jäädä liian pieneksi. Tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan kyselyn vastausajan pidentämisellä ja kyselylomake lähetettiin myös useammalle päiväkodin johtajalle. Tästä muutoksesta tiedotettiin niin uusia vastaajia kuin jo kyselyyn vastanneita päiväkodin johtajia. Näiden toimenpiteiden kautta aineistoa saatiin riittävä määrä kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen.

Kyselylomakkeen käyttö aineistonkeruussa nostaa esiin myös toisen haasteen. Tutkija ei voi tietää, miten vakavasti johtajat ovat vastanneet kysymyksiin. Tutkimus myös voi helposti jäädä hyvin pinnalliseksi käytettäessä kyselyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, s. 195.) Tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan luomalla kysely avoimeksi ja määrittämällä merkkimäärä mahdollisimman suureksi. Tämä ei kuitenkaan poista sitä haastetta, että tutkija ei voi tietää, miten vastaajat ovat tulkinneet kysymykset ja miten he ovat käyttäneet aikaa kysymyksiin vastaamiseen.

2.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimuskysely lähetettiin erään keskisuuren kaupungin kunnallisten päiväkotien johtajille, ensin vain kuudelle, mutta myöhemmin myös kaikille kunnallisille päiväkodin johtajille, eli kahdeksalletoista. Tällöin tutkimuksen otos kattoi kyseisen keskisuuren kaupungin kaikki kunnallisten päiväkotien johtajat, eli tutkimuksesta tuli kokonaistutkimus kyseisen kaupungin kunnallisista päiväkodin johtajista. Tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita yksittäisten päiväkotien johtajista, vaan tavoitteena oli kerätä näkemyksiä pedagogisesta johtajuudesta. Tämän vuoksi tutkimuksessa päädyttiin kyselyyn, jossa ei kerätty tietoa johtajien henkilöisyydestä. Tutkimuksen anonyymi luonne antoi tutkijalle mahdollisuuden käsitellä vastauksia vapaasti, jolloin ennako-oletukset eivät vaikuttaneet objektiivisuuteen. Se myös toi vapauden johtajille vastata vapaasti ja rehellisesti. Tämä lisäsi mahdollisuutta saada tutkimuksen kannalta olennaisia vastauksia kyse-

lyyn sekä tutkimuksen luotettavuutta. (Mäkinen, 2006, s. 114.) Kyselyn anonyy-
mius tuotiin esille sähköpostissa, jossa lähetettiin kyselylinkki, sekä kyselyn
alussa olevassa saatetekstissä. Tutkimuksen kyselylomakkeeseen vastasi seitse-
män johtajaa kahdeksastatoista, eli 40% kaikista kyselyn vastaanottajista. Kyse-
lyyn vastanneiden määrä ei ollut suuri, mutta prosentuaalisesti lähes puolet ko-
konaismäärästä. Tulokset kuvaavat kyseisen kaupungin vastaajien näkemyksiä,
mutta ne eivät ole pienen vastausmäärän vuoksi yleistettävissä.

2.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-kyselynä (kts. liite 1). Linkki kyselyyn lä-
hetettiin tutkimukseen osallistuvien päiväkodin johtajien sähköposteihin loppu-
vuodesta 2019 ja kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa. Kysely it-
sessään sisälsi kuusi avointa kysymystä, joihin johtajat vastasivat kokonaisin lau-
sein, reflektoiden omaa työtään. Tutkittavia muistutettiin yhteensä kolme kertaa
kyselyn sulkeutumisesta. Tutkittaville lähetettiin sähköpostia ensin viikko ja sen
jälkeen kaksi päivää ennen kyselyn päättymistä. Tällöin kuitenkin havaittiin, että
otos saattaisi jäädä liian pieneksi, jonka vuoksi kyselyn sulkeutumisaikaa jatket-
tiin vielä kolme viikkoa, vuoden 2019 loppuun saakka. Kysely lähetettiin tässä
vaiheessa kaikille kunnallisille päiväkodin johtajille (18), jolloin tutkimus muo-
dostui kokonaistutkimukseksi kyseisen kaupungin kunnallisista päiväkodin joh-
tajista. Kaikille tutkittaville lähetettiin vielä kaksi viikkoa ennen kyselyn sulkeu-
tumista muistutus sähköposti. Näiden toimenpiteiden kautta pyrittiin varmista-
maan, että vastausprosentti olisi tarpeeksi suuri.

2.3 Aineiston analyysi

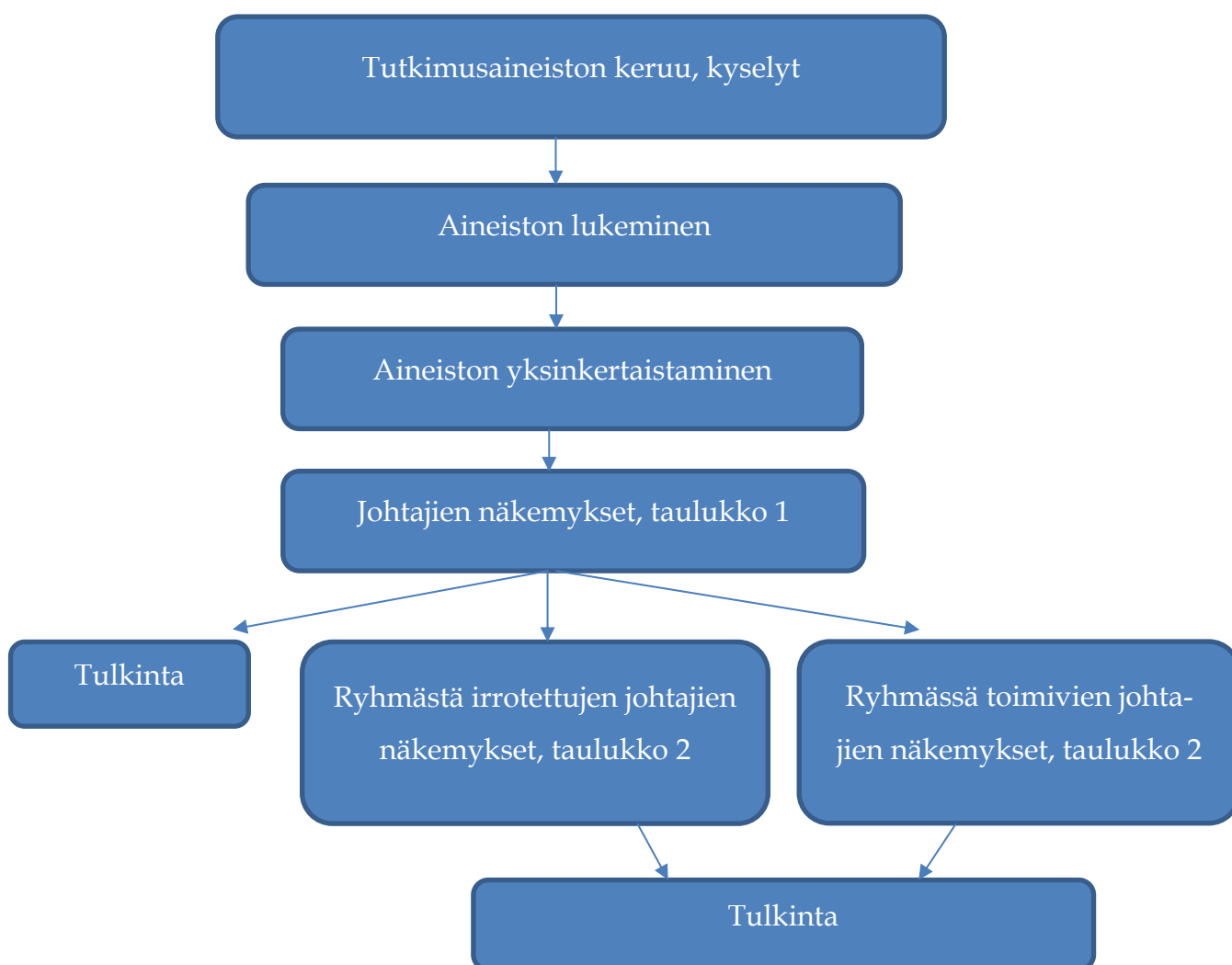
Laadullisen tutkimuksen analyysitapaan ei ole olemassa yhtä ohjetta ja tutki-
muksen luonteen ja tavoitteen perusteella onkin löydettävä tarkoituksenmukai-
nen analyysimenetelmä (Puusa, 2011, s. 114). Laadullisessa tutkimuksessa tutki-
jan rooli on aktiivinen, hänen tehtävänä on havainnoida ja tulkita aineistoa. On
oleellista, että tutkija purkaa havaintonsa osiin ja tarkastelee niitä kriittisesti. Tut-
kijan tulee myös eritellä ja yhdistellä aineistoaan. Tutkimusaineisto pilkotaan

osiin ja tutkija tekee aineistosta synteesejä. Tämän jälkeen aineisto kootaan jälleen kokoon ja tutkijan tehtävänä on vetää aineistosta johtopäätöksiä. (Puusa, 2011, s. 115.) On huomion arvoista, että vaikka sama laadullinen aineisto olisi käytössä toisessa tutkimuksessa, täysin samanlaisen analyysin tekeminen on mahdotonta. Tulkintaerimielisyydet ovat mahdollisia, ihmiset eivät havainnoi asioita samalla tavalla, eivätkä täten tulkitse samoin. (Puusa, 2011, s. 124.)

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin; sisällönanalyysi voidaan nähdä metodina sekä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Puusa (2011, s. 117) tuo esiin saman ajatuksen: sisällönanalyysi voidaan nähdä metodisena viitekehyksenä, jolloin se ei ole ainoastaan menetelmä vaan myös viitekehys, jonka avulla aineiston analyysi on monipuolista. Sen päämääränä on tiivistää ja yksinkertaistaa tutkimusaineisto, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Puusa, 2011, s. 117.) Sisällönanalyysiin on kehitetty runko, jonka pohjalta sisällönanalyysin voi toteuttaa. Seuraava runko on Timo Laineen, mutta Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 104) ovat hieman muokanneet sitä. Runko on jaoteltu seuraavalla tavalla: 1. Päätä mikä aineistossa kiinnostaa. 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka ovat olennaisia. 2b. Kaikki muu jää pois. 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta. 3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto. 4. Kirjoita yhteenveto. Tämä runko toimii myös tämän tutkimuksen sisällönanalyysin pohjalla.

Analyysi toteutettiin teoriaohjaavalla analyysillä. Tutkimuksen kannalta olennaiset teoreettiset käsitteet, pedagoginen johtaminen, jaettu johtaminen ja henkilöstöjohtaminen olivat ohjaamassa aineiston analyysissä. Analyysia ohjasi teoria, sillä se vaikutti aineiston teemoitteluun ja luokitteluun. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109.) Analyysin tulkinnessa vaihtelevat siis teorian ohjaus ja aineistolähtöisyys. Nämä ovat keskenään vuoropuhelussa ja tutkijana pyrin fenomenologiseen päättelyyn. Näin aineiston tulkinta ei tapahtuisi pelkästään teoriasidonnaisesti, eli analyysi tapahtuisi täysin teorian ohjaamana, tai abduktiivisesti, jolloin teoria muodostettaisiin vasta analyysin jälkeen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110.) Tutkimuksen analyysissä tarkoituksena oli löytää vastaus tutkimuskysymyksiin. Näiden vastausten etsimiseen muodostettiin analyysirunko, taulukko, kummankin tutkimuskysymyksen pohjalta.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin kolmiportaisesti. Ensin kyselyn vastaukset luettiin tarkasti. Aineistosta etsittiin ensin vastaus kysymykseen, millaisia näkemyksiä päiväkodin johtajilla on pedagogiseen johtamiseen. Vastauksista eroteltiin vain ne, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymyksen kannalta, joten aineistoa yksinkertaistettiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Tutkimusaineiston analyysin on kuvattu kuviossa 1, aineiston analyysin vaiheet.



Kuvio 1. Aineiston analyysin vaiheet

Yksinkertaistetut vastaukset jaettiin kolmeen ominaisuuteen: johtajan omaan rooliin, resurssien merkitykseen ja jaetun johtamisen vaikutukseen. Vastaukset jaoteltiin siis seuraavan tapaiseen taulukkoon (taulukko 1).

Taulukko 1. Vastausten jaottelu

	Johtajan oma rooli	Resurssit	Jaettu johtaminen
Johtajien näkemykset pedagogiseen johtamiseen			

Aineiston jaottelun jälkeen tarkasteltiin sitä, mitä taulukosta selviää. Johtajan oman roolin merkitys, resurssit ja jaettu johtaminen olivat nähtävissä jokaisella vastaajalla. Nämä kolme ominaisuutta nousivat esiin niin teorian pohjalta sekä aineistosta. Teoriasta selvisi, että pedagoginen johtaminen on vuorovaikutuksellista, tällöin johtajan oman roolin merkitys korostuu. Resurssit ovat olleet aiemmissa tutkimuksissa esillä, kuten ajan riittämättömyys, joten se nostettiin taulukkoon. Jaettu johtaminen pedagogisen johtamisen välineenä nousee esiin myös teoriasta, sillä siinä vastuuta sekä ajatuksia voidaan jakaa sekä kehittää työyhteisössä. Nämä kaikki kolme ominaisuutta toimivat ohjaavina ajatuksina. Tutkimusaineistosta nousi esiin jokaiseen näihin kolmeen ominaisuuteen sopivia näkemyksiä. Nämä näkemykset tukivat taulukon muodostamista, joka lähtökohtaisesti oli teorian ohjaama.

Aineistosta selvisi, että ryhmästä irrotetuilla päiväkodin johtajilla ja ryhmässä toimivilla päiväkodin johtajilla oli hieman erilaisia näkemyksiä pedagogiseen johtamiseen. Lisäksi havaittiin myös päiväkodin johtajien yhteneväiset näkemykset. Näitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia lähdettiin tarkastelemaan edelleen. Ensin eroteltiin ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien vastaukset ja ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien vastaukset toisistaan. Seuraavaksi luokiteltiin aineiston vastaukset samankaltaisiin vastauksiin ja eroaviin vastauksiin. Tähän avuksi muodostettiin taulukko (taulukko 2). Aineistosta olennaiset vastaukset sijoitettiin sopiville paikoille ja muut hylättiin, sillä ne eivät olleet tutkimuksen kannalta olennaisia.

Taulukko 2. Johtajien näkemykset

Johtajien näkemykset pedagogiseen johtamiseen	Ryhmässä toimivat	Ryhmästä irrotetut
Samankaltaisia		
Eroavaisuuksia		

Kun vastaukset oli jaettu taulukkoon, selvisi, että eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia löytyi vastauksista muutamia. Näitä tarkastellaan lähemmin tuloksissa.

2.4 Eettiset ratkaisut ja tutkimuksen luotettavuus

Kasvatustieteellinen tutkimus vaatii tutkijalta eettistä lähestymistapaa. Kasvatustieteissä tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen tai ihmisryhmä, jonka näkemyksiä ilmiön suhteen tutkitaan. Kuten tässä tutkimuksessa perehdytään päiväkodin johtajien näkemyksiin pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimus kohdistuu yksilöihin, joten osallistujilla tulee olla mahdollisuus pysyä nimettöminä tai anonyyminä. (Soininen, 1995, s. 129.) Verkkopohjainen kyselylomake valittiin sen vuoksi, että kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei tule tutkijalle tietoon, eikä vastaajista jää henkilötietorekisteriä. Kysely ja myös koko tutkimus on muodostettu mahdollisimman johdonmukaisesti, keskittyen vain tiettyihin osa-alueisiin, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava ja eettinen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 127). Tutkijan rehellisyys tutkimuksen toteutuksessa ja analyysissä on myös olennainen tutkimuksen eettinen tekijä (Soininen, 1995, s. 130). Tutkimus pyritään toteuttamaan ja esittämään niin yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi kuin on mahdollista.

On huomion arvoista, että tämä tutkimus on päiväkodin johtajien näkemyksiin perehtymistä ja analyysi heidän vastauksistaan kulkee tutkijan käsityksen lävitse. Laadullisessa tutkimuksessa onkin mahdotonta saada täysin objektiivista lähestymistapaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 137.) Objektiivisuus on keskeinen osa tieteellisyyden ihannetta. Tieteen objektiivisuudessa olisi kyettävä irrottamaan tutkija tutkimuskohteesta niin, että tutkijan oma tausta tai toiminta tutkimuksen aikana eivät vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin. (Aaltio & Puusa,

2011, s. 153.) Laadullisessa tutkimuksessa tämä on kuitenkin lähes mahdotonta, joten tämän seikan esille tuominen lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti se, että kyseistä tutkimusta voidaan lukea niin, että lukijalla on käsitys siitä, miten tutkija on ratkaissut tutkimuksen toteutukseen kuuluvat haasteet. Lukijan tulee vakuuttua tutkijan rehellisyydestä koskien tiedon hankintaa ja analyysia. Koska ihmistieteissä vuorovaikutus tutkijan ja aineiston välillä on keskeistä, tutkijan oma subjektiivisuus sekä kyky reflektoida sitä vaikuttavat tutkimustuloksiin ja tutkimuksen toteuttamiseen. Luotettavuuden kannalta on olennaista, että tutkimuksen perusteet ja tulokset ovat läpinäkyviä ulkopuoliselle tarkastelulle, sen vuoksi subjektiivisuus ja reflektiivisyys on tuotava esille tutkimuksen toteutuksessa. (Aaltio & Puusa, 2011, s. 154.)

Tässä tutkimuksessa perehdytään päiväkodin johtajien näkemyksiin pedagogisesta johtajuudesta, joten tavoitteena on tuoda esiin heidän äänensä. Tutkijana on ymmärrettävä, että tulkinnat ja valinnat vaikuttavat tutkimuksen toteutukseen keskeisesti. Näiden tulkintojen ja valintojen tulee olla hyvin perusteltuja ja esittää ne selkeästi, niin että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen toteutusta. (Aaltio & Puusa, 2011, s. 157.) Kananen (2017, s. 176) esittääkin, että tutkimuksen riittävä dokumentaatio ja perustelu on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennainen seikka. Tämän dokumentaation perusteella lukija voi arvioida tutkijan tekemiä valintoja ja ratkaisuja sekä pystyy lukemaan tutkijan perusteet kyseisiin ratkaisuihin. Tutkijan kirjaamat perustelut lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen, 2017, s. 176.) Tutkimuksen aikana tehdyt päätökset, analyysit ja pohdinnat on esitetty mahdollisimman läpinäkyvästi ja tarkasti niin, että tutkimus olisi luotettava. Läpinäkyvyys on pyritty toteuttamaan kattavalla kuvauksella tutkimuksen toteuttamisen vaiheista ja tulkinnoista.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää tutkimuskohteena olleen kesisuuren kaupungin kunnallisten päiväkotien johtajien näkemyksiä pedagogisesta johtamisesta. Tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä kyseisen kaupungin päivähoito-organisaatiota. Kysely lähetettiin kaikille kaupungissa toimiville kunnallisille päiväkodin johtajille. Kyselyyn vastasi 40% päiväkodin johtajista ja

vastaajissa oli niin ryhmästä irrotettuja kuin ryhmässä toimivia päiväkodin johtajia. Kun kohteena oli ainoastaan yhden kaupungin kunnalliset päiväkotien johtajat, tuloksia ei voida yleistää. Tutkimalla useamman kaupungin päiväkodin johtajia saataisiin kattavampi kuva pedagogisen johtamisen näkemyksistä yleisesti ryhmässä toimivilla ja ryhmästä irrotetuilla päiväkodin johtajille. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole merkityksellistä pohtia yleistettävyyttä, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2014, s. 182) huomauttavat.

3 TULOKSET

Pedagoginen johtaminen on merkittävä osa päiväkodin johtajan työtä. Aiemmin jo todettiin, että pedagogiseen johtamiseen linkittyy tiiviisti henkilöstöjohtaminen ja jaettu johtaminen. Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista huomata, että pedagoginen johtajuus nähdään tutkimuksessa laajana, jolloin siihen sisältyy vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja päiväkodin johtajan oman pedagogisen ammattitaidon esille tuominen sekä sen jakaminen. Tähän vuorovaikutukseen kytkeytyy henkilöstöjohtaminen sekä jaettu johtaminen, jotka ovat avainasemassa pedagogisessa johtamisessa. Pedagoginen johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutuksessa tapahtuvaa, sillä pedagogiikka on nähtävillä vuorovaikutustilanteissa selvimmin.

Tutkimuksessa esitettiin tutkimuskysymykset, joihin näissä tulosluvuissa vastataan. Ensin tarkastellaan sitä, miten päiväkodin johtajat näkevät pedagogisen johtamisen omassa työssään. Tämän analyysin tueksi muodostettiin kolme teemaa, jonka alle vastauksia jaettiin: johtajan oma toiminta, resurssit sekä jaetun johtamisen merkitys pedagogiseen johtamiseen. Nämä esitellään omissa luvuissaan tarkemmin.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, eroavatko ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien näkemykset ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemyksistä? Miten? Tähän tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta erottelemalla ryhmässä toimivien vastaukset ryhmästä irrotettujen vastauksista, nämä esitellään myöhemmin omissa luvussaan.

3.1 Pedagoginen johtaminen päiväkodin johtajan arjessa

Aineiston analyysin aikana selvisi, että päiväkodin johtajien näkemykset pedagogisesta johtamisesta ja johtajuudesta olivat hyvin laajoja. He näkivät pedagogisen johtamisen olevan niin omaan toimintaan liittyvää kuin myös henkilöstön kanssa tapahtuvaa yhteistyötä. Tämä näkemys tukee teoriassa esitettyä ajatusta siitä, että pedagoginen johtaminen on yhteisöllistä toimintaa, johon kytkeytyy työyhteisön kasvu ja kehittyminen (Fonsén, 2014, s. 35). Tämä on myös hyvin

yhteneväinen aiemman tutkimuksen näkemyksen kanssa pedagogisesta johtajuudesta. Aineiston analyysissä käytettiin jaottelua johtajan omaan rooliin pedagogisessa johtajuudessa, resurssit pedagogiseen johtamiseen ja jaetun johtamisen vaikutus pedagogiseen johtamiseen. Näiden kolmen teemoittelun kautta tutustutaan lähemmin tuloksiin, näitä on myös avattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Päiväkodin johtajien näkemykset pedagogisesta johtamisesta

3.1.1 Johtajan oma rooli pedagogisessa johtamisessa

Aineistosta ilmeni hyvin vahvasti johtajan **oman ammattitaidon kehittäminen, ylläpitäminen ja täydennyskoulutukseen hakeutumisen** osana pedagogista johtamista. Nämä teemat nousivat esiin viidellä vastaajalla. *"Lukemiseen käytän todella paljon aikaa - -"* (pjk 2). Tässä päiväkodin johtaja toi esille oman ammattitaidon kehittämisen ja pedagogiikan aallonharjalla pysymisen pedagogisen johtamisen taustana. *"Oma asenne ja osaaminen - - työn kehittämisen tahtotila - -"* (pjk 6) vastauksesta havaitaan oma tahto ja sen merkitys. Päiväkodin johtajien oman pe-

dagogisen osaamisen ja ammatillisen kehityksen taustalla on voimakas halu kehittää omaa ammattitaitoaan. Myös oman työn reflektointi ja pohtiminen nousivat esiin näissä vastauksissa. *"Pohdin paljon asioita ja haluan kehittää - -"* (pkj 3). Oman toiminnan kehittäminen on myös olennaista pedagogisessa johtamisessa. Päiväkodin johtaja kertoo oman reflektoinnin toimivan keskeisenä osana oman ammattitaitonsa kehittämistä.

Päiväkodin johtajat korostivat myös oman toimintansa merkitystä, he kokivat, että **oma esimerkki ja mallintaminen** olivat merkityksellisiä pedagogisessa johtamisessa. Viisi päiväkodin johtajaa toi esiin nämä osa-alueet osana pedagogista johtamista. *"Oma esimerkki - -"* (pkj 5) sekä *"- - mallittamalla - -"* (pkj 2). Oman esimerkin kautta johtaminen ja mallittamalla tilanteita sekä toimintatapoja nähtiin siis merkittävänä pedagogisessa johtamisessa. Tässä on merkityksellistä huomata pedagogisen johtamisen vuorovaikutuksellinen luonne, päiväkodin johtajat näkevät pedagogisen johtamisen olevan tekoja ja toimintaa, jota pystyy esimerkin kautta ja mallittamalla viemään eteenpäin.

Henkilökunnan kannustaminen ja keskustelut sekä johtajan läsnäolo näkyivät vastauksissa. Jokainen seitsemästä vastaajasta pohti näihin sisältyviä tehtäviä merkityksellisinä osina pedagogiseen johtamiseen. *"Pedagogista keskustelua ja pedagogiaa on pidettävä jatkuvasti yllä."* (pkj 7). Pedagogisen puheen ylläpitäminen ja sen esille tuominen päiväkodin arjessa on olennainen osa pedagogiikan johtamista. *"Johtajan läsnäolo ja saavutettavuus. Paljon pedagogista puhetta päivittäin."* (pkj 3). Sitaatti tukee edellistä, mutta lisänä tässä on läsnäolo. Läsnäolon kautta pedagogisen puheen tuominen arkeen on sujuvampaa. *"tsemppaaminen - - henkilökuntapalavereissa nostamalla keskusteluun asioita - -"* (pkj 2). Tästä vastauksesta havaitaan, kuinka henkilökunnan kannustaminen ja asioiden puheeksiotto on kiinteästi yhteydessä pedagogiseen johtamiseen. Jokaisesta esimerkistä voidaan nähdä, miten päiväkodin johtajat kokevat merkityksellisenä oman läsnäolonsa päiväkotinsa arjessa, palavereissa ja keskusteluissa. Vuorovaikutus henkilökunnan kanssa, heidän tukeminen ja kannustaminen omassa työssään on olennainen osa pedagogista johtamista.

3.1.2 Pedagogisen johtamisen resurssit

Päiväkodin johtajat nostivat vastauksissaan esille resurssien merkityksen pedagogisessa johtamisessa. Resursseina nousi **mahdollisuus koulutuksiin, pilotteihin ja työnohjaukseen.** *"Pilotteihin mukaan lähteminen - -"* (pkj 2). Pilotteihin mukaan lähteminen tukee päiväkodin johtajan omaa ammatillista osaamista ja tuo uusia toimintatapoja päiväkotien arkeen ja toimintaan.

Ylimääräinen lastenhoitaja **henkilöstöressina** nähtiin tukevana osana pedagogista johtamista, tämä oli havaittavissa parissa vastauksessa. *"- - kiertävä vllh 1-2xok antaa aikaa suunnitteluun ja toimistotyöhön."* (pkj 5). Tämä resurssi mahdollistaa suunnittelun, arvioinnin ja toiminnan kehittämisen muuten hektisessä päiväkodin arjessa. Nämä ovat pedagogista johtamista tukevia tekijöitä. Päiväkodin johtajilla on mahdollisuus ja resurssi toteuttaa omaa osaamistaan sekä kehittyä edelleen pilottien ja työnohjauksen kautta.

Resurssien suhteen **henkilöstövaje ja ajan riittämättömyys** tuotiin esille. *"- - johtajalla ei olisikaan aikaa muuhun nykyisten lisääntyneiden johtajien töiden lisäksi."* (pkj 1). Päiväkodin johtajan työtaakka on kovin suuri, koska kyseinen vastaaja ei koe pystyvänsä toteuttamaan pedagogista johtamista haluamallaan tavalla. *"Kun yksi aikuinen ryhmästä puuttuu, minun on oltava ryhmässä ja sitten ei aikaa ole. Työvuorojärjestelyt illalla kotona syövätkin innon paneutua pedagogiseen kirjallisuuteen."* (pkj 7). Edeltävästä sitaatista voidaan havaita, että päiväkodin johtajan työ on hyvin hektistä. Tilanteet muuttuvat ja niihin tulee vastata. Työtaakan alla on hankala löytää intoa itsensä ja ammatillisuutensa kehittämiseen. Nämä seikat voidaan nähdä olevan pedagogisen johtamisen suhteen kuormittavia tekijöitä. Lisääntynyt työmäärä ja töiden seuraaminen kotiin vie osaltaan innon toteuttaa työtään haluamallaan tavalla.

3.1.3 Jaetun johtamisen vaikutus pedagogiseen johtamiseen

Kysymykseen jaetusta johtajuudesta vastauksissa näkyi **yhteiset ohjeistukset**, eli pelisäännöt koko kaupungin tasolla. *"Kaupungin yhteiset käytännöt - -"* (pkj 5) sekä *"- - kaupungin selkeä toimintastrukturi yl. varhaiskasvatuksen toiminnassa ja sen johtamisessa."* (pkj 6). Näistä sitaateista havaitaan, että päiväkodin johtajat kokevat saavansa tukea omaan pedagogiseen johtamiseensa kaupungilta ja ohjaavista

asiakirjoista. Kaupungin selkeitä ja ajantasaisia ohjeita pidettiin pedagogisen johtamisen kannalta merkityksellisenä, sillä niiden avulla johtajat saivat yhtäläisen tuen organisaatiolta.

Johtajat pitivät merkityksellisenä myös **johtajakollegoiden sekä oman esmiehen tukea**. *"Muiden johtajien kanssa keskusteleminen - -"* (pkj 2) sekä *"Pedagogista johtajuutta tukevat kollegoiden tuki, - - hallinnon tuki myös yhteisine käytänteineen."* (pkj 1). Johtamisen ja johtajuuden jakaminen niin kollegoiden kuin oman johtajan kanssa on olennaista pedagogiselle johtamiselle, se tukee omaa ammatillista osaamista ja työssä jaksamista. Tässä pedagogisen johtamisen vuorovaikutuksellinen olemus on jälleen hyvin havaittavissa.

Aineiston vastauksista havaittiin myös **yhteiset keskustelut** päiväkodissa. Tähän sisältyi myös talon sisäiset tiimipalaverit ja pedagogiset tiimit. *"Aika ajoin tiimivastaavat palaveeraavat kanssani mikä meille on tärkeää - -"* (pkj 7). Tässä jaettu johtaminen näyttäytyy yhteisinä keskusteluina ja yhteisenä arviointina siitä, mikä on merkityksellistä juuri sillä hetkellä. Näin päiväkodin johtaja pääsee jakamaan omaa vastuutaan pedagogiikasta työntekijöilleen. Pedagogisten tiimien tapaamisissa johtajat pääsevät keskustelemaan nimenomaan pedagogiikasta ja jakamaan omaa ammatillista osaamistaan ja kehittämään sitä oman henkilöstönsä kanssa. Suunnittelulauantait nostettiin myös esille, niissä päiväkodin johtaja pääsevät henkilöstönsä kanssa yhdessä pohtimaan, mihin suuntaan toimintaa viedään ja mikä on työyksikölle merkityksellistä. Nämä koko työyhteisölle yhteiset suunnittelupäivät ovat merkityksellisiä, sillä niissä päästään yhdessä keskustelemaan siitä suunnasta, mihin toimintaa lähdetään viemään päiväkotina. Yhteinen keskustelu vie pedagogista visiota eteenpäin ja saa selkeämmän muodon.

Apulaisjohtajan merkitys päiväkodin johtajalle pedagogisessa johtamisessa oli hyvin selkeä vastausten perusteella. *"Apulaisjohtajan kanssa meillä on hyviä pedagogisia keskusteluja - -"* (pkj 1) sekä *"Apulaisjohtajan kanssa käydyt päivittäiset keskustelut arjen asioista sekä pedagogiikkaan liittyen."* (pkj 4). Näiden keskustelujen kautta johtaja pääsee jakamaan omaa pedagogista vastuutaan ja ajatuksiaan. Tämä ajatusten vaihto toisen ammattilaisen kanssa on erittäin hyödyllistä peda-

gogiikan kannalta. Vuorovaikutuksessa apulaisjohtajan kanssa päiväkodin johtaja pääsee refleктоimaan päiväkodin pedagogiikkaa ja sitä, mihin suuntaan toimintaa olisi hyvä viedä. Tämä jaettu johtaminen tukee kummankin ammatillista osaamista ja tuottaa uusia ajatuksia.

3.2 Ryhmästä irrotettujen ja ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien näkemyserot

Aineistosta tarkasteltiin myös erikseen ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien sekä ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien vastauksia. Erottelun jälkeen keskityttiin etsimään vastauksista havaittavissa olevia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineiston jakamisen yhteydessä havaittiin, että ryhmästä irrotetut johtajat olivat vastanneet kysymyksiin pääsääntöisesti pidemmin ja laajemmin kuin ryhmässä toimivat. Kyselyyn oli myös vastannut enemmän ryhmästä irrotettuja johtajia (4) kuin ryhmässä toimivia (3). Tästä on mahdollista vetää johtopäätös, että ryhmästä irrotetuilla johtajilla on enemmän aikaa toimistotyöhön kuin ryhmässä toimivilla. Vastausten laajuuden suhteen voidaan pohtia sitä, että onko ryhmästä irrotetuilla johtajilla laajempi käsitys pedagogisesta johtajuudesta kuin ryhmässä toimivilla päiväkodin johtajilla. Tätäkin voidaan myös selittää sillä, että ryhmässä toimivilla päiväkodin johtajilla on vähemmän aikaa kirjaamiseen. Tutkimuksessa esiin noussut eroavaisuus vastaajien määrän tai ilmiön laajuuden suhteen ei ole tarpeeksi suuri, jotta tämä olisi tilastollisesti merkitsevä. Yhteneväisyyksiä vastauksissa oli havaittavissa, samoin eroavaisuuksia, joita voi tarkastella kuvioista 3. Samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia esitellään seuraavissa luvuissa tarkemmin.



Kuvio 3. Samankaltaisuudet ja eroavaisuudet päiväkotien johtajien näkemyksissä

3.2.1 Samankaltaisuudet johtajien näkemyksissä

Aineiston analyysissä havaittiin, että päiväkodin johtajien vastauksissa oli samankaltaisuuksia paljon. **Johtajakollegoiden tuki** omalle työlle nähtiin jokaisen johtajan vastauksissa. *"Muiden johtajien kanssa keskusteleminen"* (pkj 2) sekä *"- - työtä tukevat johtajakollegat - -"* (pkj 6). Kollegoiden kanssa keskusteleminen ja heiltä tuen saaminen omaan työhön oli olennainen osa pedagogista johtamista. Johtajat pääsevät näin jakamaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan vertaistensa kanssa, jolloin saadaan ja annetaan tukea sekä näkemystä työhön.

Vastauksissa kysymykseen pedagogiseen johtamiseen käytetystä ajasta ei ollut havaittavissa eroa ryhmien välillä, vaan samalla tavalla yksi ryhmässä toimiva ja yksi ryhmästä irrotettu johtaja kokivat käyttävänsä tarpeeksi **aikaa pedagogiseen johtamiseen** työssään. Muut vastaajat, eli viisi päiväkodin johtajaa, kokivat pedagogisen johtamisen jäävän liian vähälle huomiolle. *"Kaikesta työmäärästä riippuen en käytä."* (pkj 5) sekä *"- - tulee turhautumista siihen ettei ennätä pa-*

neutua paneutumista vaativiin asioihin." (pkj 4). Tämä turhautuminen oli havaittavissa viidessä vastauksessa seitsemästä ja sillä, oliko johtajan työnkuva ryhmässä toimiva vai ryhmästä irrotettu ei ollut merkitystä.

Tiimien toimivuus, työilmapiiri sekä työhyvinvointi oli havaittavissa kaikissa päiväkodin johtajien vastauksissa merkittävänä osana pedagogista johtamista. *"Hyvä ilmapiiri on koko työyhteisön vastuulla."* (pkj 4). *"Työhyvinvoinnin tukemista - -"* (pkj 6). Työhyvinvointi oli merkityksellinen asia pedagogisessa johtamisessa, mutta tästä vastuuta annettiin myös itse työyhteisölle. Työilmapiiri tukee työhyvinvointia, joten pedagogisen johtamisen henkilöstöjohtamisen puoli tulee tässä hyvin esille. Tiimien toimivuus nähtiin olennaisena osana pedagogista johtamista, sillä toimiva tiimi toteuttaa työtään hyvin.

Päiväkodin johtajien vastauksissa oli myös samankaltaisuutta sen suhteen, miten he kokivat **oman sijoittumisensa** ryhmään tai ryhmästä irrotettuna johtajana. *" - - tietyn kokoiset päiväkodit vain saavat hallinnollisen johtajan."* (pkj 7). Vastauksista havaittiin, että isojen päiväkotien johtajat ovat ryhmästä irrotettuja johtajia. Esimerkkinä käytetyssä sitaatissa on havaittavissa, että tämä ryhmässä toimiva päiväkodin johtaja kokee, että isot päiväkodit saavat hallinnollisen tai ryhmästä irrotetun johtajan. Ryhmästä irrotetut johtajat nostivat esiin myös työmäärän ja kokivat johtajan työn olevan niin aikaa vievää, ettei ryhmässä toimiminen olisi mahdollista.

3.2.2 Eroavaisuudet johtajien näkemyksissä

Eroavaisuutena ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien vastauksissa oli kiertävän lastenhoitajan, **resurssihoitajan**, käynti päiväkodissa. *"Kiertävä lastenhoitaja paikkaa minut kerran viikossa."* (pkj 7). Tämä oli nähtävissä ainoastaan ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien vastauksissa, sillä heillä ainoastaan on mahdollisuus käyttää kiertävää lastenhoitajaa niin, että he pääsevät kerran tai kahdesti viikossa tekemään toimistotöitä tai suunnittelemaan toimintaa ilman lapsiryhmävastuuta. Tämä voidaan nähdä olevan oleellinen päiväkodin johtajan työnkuvan laajuuden suhteen. Näin mahdollistetaan johtajille aika toimistotyöhön. Ryh-

mässä toimivat päiväkodin johtajat tarvitsevat kyseistä resurssia työnsä toteuttamiseen, toisin kuin ryhmästä irrotetut johtajat, joilla on mahdollisuus toimistotyöhön ja aikaan ilman lapsiryhmä vastuuta.

Ryhmästä irrotettujen johtajien vastauksissa painottui vahvasti **tiiminvetäjien ja apulaisjohtajan** merkitys pedagogisessa johtamisessa. ”*Vastuun jakaminen tuo motivaatiota työhön ja helpottaa johtajan työtä.*” (pkj 4) Tässä vastauksessa on nähtävissä, miten paljon johtaja kokee työnsä jakamisen merkitykselliseksi pedagogisen johtamisen suhteen. ”- - *apulaisjohtajat ja tiiminvetäjät, joille voi antaa vastuuta jalkauttaa jokin asia omaan tiimiin sekä johtaa tiimin pedagogiikkaa.*” (pkj 1). Tiimien vetäjien vastuuttaminen pedagogiseen johtamiseen omassa tiimissään jakaa pedagogisen johtamisen vastuuta henkilöstölle. Näin johtamista jaetaan ja saadaan se myös jokaiseen ryhmään. Tämä havaittiin erityisesti ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien vastauksissa. Se voidaan nähdä johtuvan siitä, että koska ryhmästä irrotetut johtajat ovat hieman kauempana ryhmien toiminnasta, he haluavat jakaa pedagogisen vastuun niiden henkilöiden kanssa, jotka toimivat ryhmissä ja johtavat omaa ryhmäänsä. Näin johtajat pystyvät jalkauttamaan pedagogisuutta toimintaan laajemmin. Ryhmässä toimivien johtajien vastauksista on havaittavissa yhteinen vastuu ja sen merkitys pedagogisessa johtamisessa, mutta tiimien vetäjien hyödyntäminen pedagogisessa jaetussa johtajuudessa ei noussut yhtä selkeästi esille. Tämän voidaan nähdä olevan verrannollinen siihen, että ryhmässä toimivat johtajat ovat hieman lähempänä lapsia ja lapsiryhmiä, joten heille pedagoginen johtaminen voi olla lähempänä omaa johtajuutta arjessa. Voi myös olla, että ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien päiväkodit ovat pienempiä, joten he kokevat pystyvänsä johtamaan pedagogisesti koko taloa itse, eikä tiimien vetäjiä tarvitse niin voimakkaasti vastuuttaa pedagogiseen johtamiseen, toisin kuin isommissa yksiköissä.

Ryhmästä irrotettujen johtajien vastauksista huomattiin **henkilöstöjohtamiseen** liittyvät seikat, rekrytoinnin merkitys ja henkilöstön kehittäminen ja osaamisen kartoitus. ”- - *koulutustarpeet, vahvuudet, kehittämiskohteet.*” (pkj 4). Ryhmästä irrotetut johtajat ovat hieman kauempana päiväkodin päivittäisestä arjesta, joten heidän vastauksistaan nousi pedagoginen johtaminen laajemmin.

Tämän voisi nähdä johtuvan siitä, että ryhmästä irrotetuilla johtajilla on kattavampi kuva koko yksikön tilanteesta, kuin ryhmässä toimiessa, jolloin suuri osa johtajan huomiosta menee omaan ryhmään ja sen toimintaan. On myös pohdinnan arvoista huomioida ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien yksiköiden koko selittävänä tekijänä. Mahdollista on, että ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien näkemys henkilöstöjohtamisen sisällyttämisestä pedagogiseen johtamiseen ei ole niin keskiössä, sillä heillä on tiiviimpi käsitys yksikkönsä työntekijöiden osaamisesta ja tarpeesta. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien ei tarvitse käyttää niin suurta osaa ajastaan henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstön määrä voi vaikuttaa siis siihen, miten paljon päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluu henkilöstöjohtaminen ja miten merkittävänä osana he pitävät sitä työssään.

4 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin siihen, millaisia näkemyksiä päiväkotien johtajilla on pedagogisesta johtamisesta. Tavoitteena oli selvittää, mitä päiväkodin johtajat kokivat pedagogisen johtamisen sisältävän ja miten he työssään toteuttavat sitä. Myös pedagogista johtamista tukevat seikat nostettiin tarkasteluun. Tutkimuksessa myös tutkittiin sitä, miten ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemykset mahdollisesti eroavat lapsiryhmässä toimivien johtajien näkemyksistä.

Päiväkodin johtajien näkemyksissä korostui oman toiminnan, resurssien sekä jaetun johtamisen merkitys osana pedagogista johtamista. Nämä seikat ovat myös havaittavissa aiemmissa tutkimuksissa. Kuten Fonsén (2014, s. 35) esittää, pedagoginen johtaminen on ennen kaikkea yhteisöllistä toimintaa, siihen liittyy tiiviisti työyhteisön kasvu ja kehittyminen. Tutkimuksessa havaittiin, että päiväkodin johtajat kokivat vuorovaikutuksen henkilöstönsä kanssa keskeisenä pedagogisessa johtamisessa. Juusenaho (2008, s. 25) huomauttaa, että pedagoginen johtaminen on esimerkin kautta johtamista. Hän nostaa esille, että johtajan mukana olo koulutuksissa sekä johtajan oman ammattitaidon kehittäminen sekä työyhteisön ammatillisuuden kehittäminen on pedagogista johtamista. Tämä ajatus kytkeytyy selvästi tutkimuksen tuloksiin. Aineistosta havaittiin johtajan oma tahto ja motivaatio oman työn sekä ammatillisuuden kehittämiseen osana pedagogista johtamista. Näin johtajan oma toiminta esimerkkinä nähtiin oleellisena osana pedagogista johtamista.

Keskeisenä tutkimuksen tuloksissa näyttäytyivät myös kunnan yhteiset ohjeistukset varhaiskasvatuksen toimintaan pedagogista johtamista tukevana tekijänä. Tämä kytkeytyy Akselinin (2013, s. 149–150) näkemykseen pedagogisen johtamisen kiinteästä yhteydestä toiminnan ohjauksen dokumenttien laadintaan ja sisällön kehittämiseen.

Tutkimuksen havaittiin pedagoginen puheen merkitys päiväkodissa. Sen nähtiin olevan päiväkodin johtajan vastuulla. Toiminnan arviointi ja suunnittelu tiimi- ja yksikkötasolla kuuluu pedagogiseen johtamiseen. Nämä näyttäytyvät

tiimikokouksissa sekä päivittäisessä toiminnassa. (Heikka, Halttunen & Wani-gayake, 2016, s. 303.) Aineistosta huomattiin päiväkodin johtajien näkemys siitä, että heidän tulee olla aktiivisesti mukana työyhteisössä tuomassa pedagogiaa esille. Henkilöstön kehittäminen ja kannustaminen nousivat esiin myös vastauksissa. Onkin todettu, että työntekijöiden ammatillisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen on osa pedagogista johtamista (Fonsén, 2014, s. 101). Päiväkodin henkilökunta tarvitsee johtajan läsnäoloa, sillä näin johtaja tuntee henkilöstönsä ja pystyy johtamaan pedagogisesti (Fonsén, 2009, s. 65). Tutkimuksen aineistosta nähtiin johtajien kokemus siitä, että heidän on tärkeää olla läsnä ja henkilöstönsä tukena arjessa.

Myös jaetun johtamisen merkitys nähtiin tutkimuksen aineistosta. Yhteiset keskustelut ja eritoten apulaisjohtajan merkitys vastuun kantajana ja oman ammatillisuuden peilinä oli havaittavissa vastauksissa. Onkin todettu, että ammatillinen kehittyminen on jaetun johtajuuden kannalta olennaista. Johtajuuden jakaminen tehtävien tai vastuiden kautta vaatii henkilöstöltä motivoitunutta ja aktiivista otetta omaan työhönsä ja halua siinä kehittymiseen (Söyrinki, 2008, s. 70). Näin voidaan nähdä, että jaettu johtaminen varhaiskasvatuksessa tukee niin päiväkodin johtajan omaa ammatillisuutta kuin myös apulaisjohtajan sekä muun henkilöstön ammatillisuuden kehittymistä. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että jaettu johtaminen nähdään osana pedagogista johtamista varhaiskasvatuksessa. Se nähdään yhteisenä prosessina, joka kehittää varhaiskasvatusta ja takaa sille parhaan mahdollisen laadun. Jaettu johtaminen on vahvaa sitoutumista yhteisiin arvoihin ja sovittuihin toimintatapoihin. (Fonsén, 2014, s. 36, s. 104.) Näin ollen, tutkimuksessa esiin nousseet yhteiset keskustelut ja suunnittelulauantait ovat merkityksellisiä pedagogiselle johtamiselle.

Tutkimuksessa perehdyttiin myös päiväkodin johtajien vastausten eroavaisuuksiin ja samankaltaisuuksiin. Ensimmäisenä vastauksista oli havaittavissa eroavaisuus kyselyn vastausten pituuksissa. On mahdollista, että ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien työtehtävien lomaan kyselyyn vastaaminen sopi paremmin, minkä vuoksi heidän vastauksensa olivat pituudeltaan ja sisällöltään laajempia. Tähän voi vaikuttaa vastaajien käyttämä aika kyselyyn vastaamiseen.

Ryhmässä toimivat päiväkodin johtajat eivät välttämättä ole päässeet reflektoi-
maan omaa työtään niin tarkasti kuin ryhmästä irrotetut johtajat. On myös mah-
dollista, että ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien käsitys omasta työstään
ja pedagogisesta johtajuudesta on laajempi, joten heille vastaaminen kokonais-
valtaisemmin oli tarkoituksenmukaista.

Eroavaisuuksia oli myös havaittavissa resursseissa, tiimin vetäjien ja apu-
laisjohtajien merkityksen korostumisessa sekä näkemyksissä henkilöstöjohtami-
sesta. Resursseissa nousi esiin ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien mahdol-
lisuus toimistotyöhön, jonka mahdollistaa kiertävä lastenhoitaja. Tämä puuttui
ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien vastauksista, sillä heillä ei ole tarvetta
tai mahdollisuutta tämän kaltaiseen resurssiin työssään.

Ryhmästä irrotettujen johtajien vastauksissa korostui tiimin vetäjien ja apu-
laisjohtajan merkitys erityisesti pedagogisessa johtamisessa. Tämän voidaan
nähdä kytkeytyvän Akselinin (2013, s. 149–150) ajatukseen siitä, että pedagogi-
nen johtaminen koetaan sitä haastavammaksi, mitä kauempana johtaja on kentän
henkilöstöstä. Tämä oli myös tutkimuksen oletuksena. Aineistossa havaittu tii-
min vetäjien ja apulaisjohtajan merkityksen korostuminen voidaan siis nähdä
olevan päiväkodin johtajien pyrkimyksenä toteuttaa pedagogista johtamista
mahdollisimman laajasti.

Ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemyksissä korostui myös
henkilöstöjohtamisen osa-alue osana pedagogista johtamista. Rekrytoinnin tarve
sekä henkilöstön osaamisen kartoitus nousi heidän vastauksistaan esiin. Tämä
voidaan nähdä olevan kytköksissä yksiköiden kokoon. Ryhmästä irrotetuilla päi-
väkodin johtajilla on suuremmat yksiköt, joten henkilöstöjohtamiseen käytetty
aika on suurempi kuin pienempien talojen ryhmässä toimivien päiväkodin joh-
tajien käyttämä aika.

Erojen lisäksi vastauksissa oli myös yhteneväisyyksiä havaittavissa. Johta-
jakollegoiden tuki, aika ja sen riittämättömyys, henkilöstön hyvinvointi ja työil-
mapiiri sekä toimenkuvan sijoittuminen ryhmään tai siitä irrotetuksi näyttäytyi-
vät samankaltaisuuksina. Johtajakollegoiden tarjoama tuki omalle työlle nähtiin
yhtä merkityksellisenä ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien kuin ryhmästä
irrotettujen mukaan.

Hujalan ja Heikan (2008, s. 10) tutkimuksessa havaittiin, että päiväkodin johtajan monet eri tehtävät pedagogisen johtamisen, hallinnollisen johtajuuden ja päivittäisjohtamisen osa-alueilla koettiin haastavina. Tutkimuksessa johtajat kokivat pedagogisen johtamisen olevan miltei mahdotonta, sillä resurssit eivät olleet riittäviä. (Hujala & Heikka, 2008, s. 11–12.) Tämä resurssien puute näyttäytyi myös aineiston vastauksissa. Kaiken kaikkiaan viisi vastaajaa seitsemästä koki, ettei heillä ollut tarpeeksi aikaa pedagogiseen johtamiseen. Huomionarvoista oli, että tähän ei vaikuttanut se, sijoittuiko päiväkodin johtaja ryhmään vai oliko hän siitä irrotettuna.

Työyhteisön ilmapiiri ja työhyvinvointi olivat myös samankaltaisuuksien joukossa. Päiväkodin johtajat kokivat työilmapiirin ja työhyvinvoinnin johtamisen olevan kiinteä osa pedagogista johtajuutta. Tästä osa vastuusta annettiin vastausten mukaan myös henkilökunnalle. Myös Fonsénin (2009, s. 65) tutkimuksessa tuotiin ilmi päiväkodin henkilöstön hyvinvointi. Työyhteisön motivointi ja johtaminen vaativat yhteisiä arvokeskusteluja ja palaverieja, jotta ilmapiiri saadaan yksikössä ja työyhteisössä hyväksi ja hedelmälliseksi. (Fonsén, 2009, s. 65.) Tämä tukee tutkimuksessa esiin nousutta ajatusta työhyvinvoinnin ja työilmapiirin vaikutuksesta pedagogiseen johtamiseen.

Päiväkodin johtajien vastauksissa oli havaittavissa yhteneväisyyttä myös työnkuvan sijoittumisen suhteen. Aineistosta havaittiin ajatus siitä, että päiväkodin johtajat *saavat* olla hallinnollisia, eli ryhmästä irrotettuja johtajia. Tämä ajatus nousi esiin ryhmässä toimivalta päiväkodin johtajalta. Ryhmästä irrotettu johtaja toi taas esiin, että työnkuvan laajentumisen myötä, hän ei koe mahdolliseksi toimia ryhmässä toimivana, koska aika ei tunnu nytkään riittävän kaikkiin työtehtäviin. Tämä ajatus oli siis samankaltainen riippumatta siitä, mikä päiväkodin johtajan positio oli. On mahdollista, että päiväkodin johtajat kokevat ryhmästä irrotetun johtajan työnkuvan selkeämmäksi, sillä siinä ei ole vastuuta omasta lapsiryhmästä. Onkin siis pohdinnan arvoista, mahdollistaisiko ryhmästä irrottaminen päiväkodin johtajan työajasta suuremman osan itse yksikön kokonaisvaltaisemmalle johtamiselle. Entä miten pedagogisen johtamisen kävisi? Vapautuisiko sille enemmän aikaa vai tulisiko sen toteuttaminen haasteellisemmaksi? Näihin kysymyksiin vastausten löytäminen vaatisi jatkotutkimusta.

Tulosten tarkastelussa ja niiden luotettavuuden arvioinnissa on huomattava, että teemoittelu sekä aineiston sisällönanalyysi on aina subjektiivista. Tutkijan omat kokemukset ja näkemykset vaikuttavat tutkimuksen tulosten analyysiin, joten täysin objektiivista tutkimusta ei voitu toteuttaa. Oletuksena ollut ajatus siitä, että pedagoginen johtaminen koetaan sitä haastavammaksi mitä kauempana johtaja on kentästä, on myös voinut vaikuttaa tutkimuksen tulosten analyysiin. Aineistoa on tulkittu tutkimuksessa esitetyn teorian ohjaamana sekä aineistolähtöisesti. Tutkimuksen toteuttamisen kuvaus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja tutkijan oman toiminnan ja valintojen avaaminen on kirjattu selkeästi esiin. Näin varmistettu mahdollisimman luotettava sekä eettinen tutkimus. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä koskemaan muita kuntia on haasteellista, sillä aineistossa nousevat esille kyseisen kunnan erityispiirteet varhaiskasvatuksen resursseissa sekä varhaiskasvatuksen ohjeistuksien laadussa. Myös päiväkodin johtajien työnkuva eroaa kunnittain, joten tulosten yleistettävyyttä on haasteellista. Tuloksia olisi mahdollista siirtää keskisuuriin ja pieniin kuntiin, joissa päiväkotien johtajina toimii niin ryhmässä olevia kuin sieltä irrotettuja johtajia. Tuloksia on haasteellista yleistää kattamaan sellaisia suurten kaupunkien päiväkotien johtajia, joilla on vastuullaan useampia päiväkoteja. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli keskittyä tietyn kunnan kunnallisiin päiväkodin johtajiin ja heidän näkemyksiinsä.

Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää pedagogisen johtamisen kehittämiseen. Tutkimus tuo esille ryhmässä toimivien ja ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogiseen johtamiseen, joten näiden kahden position erityisyys on havaittavissa. Näin kehittämistyötä voi kohdentaa vastaamaan näiden kahden ryhmän tarpeisiin. Lisätutkimusta olisi hyvä tehdä niin, että tehtäväkuvien erityispiirteet olisivat selkeämmin havaittavissa. Tutkimus kuitenkin antaa näkemystä siitä, miten eri tavoin sijoitetut johtajat kokevat pedagogisen johtamisen työssään.

Lisätutkimusta pedagogiseen johtamiseen ja sen näkemyksiin olisi hyvin mielenkiintoista toteuttaa. Aineistosta havaitut eroavaisuudet päiväkodin johtajien vastausten pituuksissa ja sisällöllisessä laajuudessa olisi hyvä jatkotutkimuk-

sen kohde. Onko niin, että ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien näkemys pedagogisesta johtamisesta on kapeampi alainen kuin ryhmästä irrotetulla johtajalla vai johtuuko tämä havainto kyselyyn käytetystä ajasta? Jatkotutkimuksessa voisi myös selvittää, kumpi on mahdollisesti parempi sijoittuminen, ryhmässä toimiva vai ryhmästä irrotettu päiväkodin johtaja, ja miten sijoittuminen vaikuttaa päiväkodin johtajan työnkuvaan. Tätä olisi mahdollista tutkia pidemmän haastattelututkimuksen kautta, jossa voitaisiin laajentaa tutkimusta muihin kuntiin ja kaupunkeihin. Olisi myös mielekästä selvittää, miten päiväkodin johtajat toteuttavat pedagogista johtajuuttaan arjessa konkreettisesti. Tätä tutkimusta olisi mahdollista lähestyä havainnointitutkimuksen kautta. Vaihtoehtoisesti tutkimusta voisi tehdä kehittämistutkimuksena pedagogisen johtamisen koulutuksen tai työkalujen käyttöönoton yhteydessä.

Varhaiskasvatuksen uudistuksen aikana pedagoginen johtaminen ja sen merkitys on korostunut niin yhteiskunnallisessa keskustelussa kuin varhaiskasvatuksen kentällä. Tämän tutkimuksen kautta saadaan näkemystä siitä, miten päiväkodin johtajan positio ryhmässä toimivana ja ryhmästä irrotettuna johtajana vaikuttaa pedagogiseen johtamiseen. Näiden positioiden erilaiset piirteet on hyvä havaita varhaiskasvatuksen kehittämistyössä, jotta se voitaisiin keskittää koskettamaan jokaista ryhmää.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. (s. 153–166.) Hansaprint.
- Akselin, M.-L. (2013) Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis: 1283. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-90-7>
- Arenius, K. (2011). Tiimityö ja tiimin johtaminen päiväkotiorganisaation ytimessä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Chanda, A. & Shen, J. (2009). HRM Strategic Integration and Organizational Performance. SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Acta Universitatis Tamperensis: 2014. Tampere university press. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 1398. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E. (2009). Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön punainen lanka. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro Gradu -tutkimus. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03533.pdf>
- Fonsén, E. (2008). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa: Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti*. (s. 42-53). Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Halttunen, L. (2009). Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylän tutkimuskeskus kasvatuksen, psykologian ja yhteiskuntatutkimuksen alalla* 375. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3762-1>
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22 (1), 31–34. Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177%2F0892020607085623>
- Heikka, J. & Hujala, E. (2008). Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa: Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti.* (s. 3-14). Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Heikka, J., Halttunen, L. & Waniganayake, M. (2016) Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5/2016, 289-309.
- Hirvelä, S-M. (2010). Pedagoginen johtajuus päiväkodin johtajien ja lastentarhanopettajien silmin. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro gradu - tutkimus. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81574/gradu04295.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 213-233) Tampere University Press. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311131585>
- Juusenaho, R. (2008). Pedagoginen johtajuus. Teoksessa: Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti.* (s. 21-27).

- Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Saatavissa:
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino OY – Juvenes Print.
- Keski-Rauska, M-L., Fonsen, E., Aronen, K. & Riekkola, A. (2016). Research on a Joint Leadership Model for Early Childhood Education in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5/2016, 310-328
- Mäkinen, O. (2006). Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nivala, V. (2002). Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa Nivala, V. & Hujala, E. (toim.) *Leadership on early childhood education. Cross-cultural perspectives*. (s. 13-23) Oulu: Oulu University Press.
- Nivala, V. (1999). Päiväkodin johtajuus. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi.
- Parrila, S. & Fonsen, E. (2016). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: Bookwell Oy.
- Peccei, R., Van De Voorde, K. & Van Veldhoven, M. (2012). HRM, Well-being and Performance: A Theoretical and Empirical Review. Teoksessa: Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (ed.) *HRM And Performance. Achievements and Challenges*. (s. 1-14). John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom. Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=1118507>
- Puusa, A. (2011). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. (s. 114-125). Hansaprint.
- Soininen, M. (1995). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143-150. Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/00131720508984678>

- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3–34. Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Söyrinki, T. (2008). Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa: Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti.* (s. 62-75). Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thorpe, R., Gold, J. & Lawler, J. (2011). Locating Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13, 239–250. Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1468-2370.2011.00303.x>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Arvoisa päiväkodinjohtaja.

Teen pro gradu -tutkielmaa Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella. Tutkielmassa perehdyn siihen, millaisena *pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus* näyttäytyvät ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien ja ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien kokemina. Pedagogisten johtajien kokemus on erityisen kiinnostava ja ajankohtainen aihe, sillä lapsiryhmävastuisten johtajien määrä on viime vuosina laskenut merkittävästi. Siksi pedagogisina johtajina toimivien kokemukset ovat ensiarvoisen tärkeitä. Keskityn tässä tutkimuksessa kaupungin päiväkoteihin ja olen välittänyt tämän kyselyn kuudelle päiväkodin johtajalle, kolmelle lapsiryhmävastuisele ja kolmelle lapsiryhmästä irrotetulle johtajalle. Kysely analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä ei kerrota eikä kysytä missään. Kyselyyn vastaaminen on anonyymia ja kysely lomakkeet hävitetään sisällönanalyysin jälkeen.

Pyydän vastaamaan kyselyyn rauhassa reflektoiden ja kokonaisiin lausein.

Kiitos paljon osallistumisestasi!

Reetta Suhonen
sähköpostiosoite
puhelinnumero

Kysymykset

Oletko lapsiryhmävastuinen päiväkodin johtaja vai ryhmästä irrotettu? Miksi päiväkodissasi on päädytty tähän roolitukseen?

Mikä on mielestäsi keskeisin osa pedagogista johtamista?

Miten koet toteuttavasi pedagogista johtamista oman päiväkotisi arjessa? Anna esimerkkejä.

Mitkä seikat tukevat pedagogista johtajuuttasi? Miten?

Koetko, että käytät tarpeeksi aikaa pedagogiseen johtamiseen? Miksi tai miksi ei?

Mikä on mielestäsi jaetun johtamisen merkitys pedagogisessa johtamisessa?

Liite 2. Tutkimuslupahakemus

Tutkimuslupahakemus

Haen lupaa tutkimukselleni Ryhmässä toimivien sekä ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogisesta johtamisesta (työnimi) pro gradu -tutkielmalle.

Tutkielma tehdään Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitokselle, varhaiskasvatuksen maisteriohjelman lopputyönä.

Tutkielmasta ja aineiston keruusta ei aiheudu kustannuksia [REDACTED] kaupungille. Tutkimuksen aineiston keruussa ei kerätä henkilötietorekisteriä, vaan kyselytutkimus toteutetaan täysin anonyymisti. Tutkimusaineistoa, eli kyselyitä ei säilötä tutkimuksen jälkeen, vaan ne hävitetään asiaankuuluvasti aineiston analyysin jälkeen.

Liitän sähköpostitse mukaan tutkimussuunnitelman. Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin.



[REDACTED] 21.11.2019

Reetta Suhonen

Sähköpostiosoite

Puhelinnumero

Liite 3. Tutkimuslupa.


		Viranhaltijapäätös	1 (4)
	Varhaiskasvatuksen tulosalueen johtaja	25.11.2019	§ 3
	Muu päätös		

Tämä asiakirja on sähköisesti hyväksytty  kaupungin asianhallintajärjestelmässä



Tutkimuslupa Reetta Suhonen

Asianosainen Reetta Suhonen

Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella opiskeleva Reetta Suhonen pyytää tutkimuslupaa varhaiskasvatuksen maisteriohjelman lopputyötä varten. Hän tutkii pro gradu -työssään sekä ryhmässä toimivien että ryhmästä irrotettujen päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogisesta johtamisesta. Tutkielman aineiston keruusta ei aiheudu kustannuksia  kaupungille. Tutkimuksen aineiston keruussa ei muodostu henkilötietorekisteriä vaan kyselytutkimus toteutetaan täysin anonyymisti ja tutkimusaineisto hävitetään aineiston analyysin jälkeen.



Päätöksen peruste

Sivistylautakunnan delegointipäätös 1.6.2017 § 63.

Päätös

Myönnän tutkimusluvan Reetta Suhoselle hakemuksensa mukaisesti. Tekijä sitoutuu noudattamaan salassapitovelvollisuutta.

Lisätietoja asiasta antaa varhaiskasvatuksen tulosalueen johtaja 


sähköposti muodossa 

Tiedoksi

Reetta Suhonen

Allekirjoitus