

Samuli Ranto

PEDAGOGISEN JOHTAMISEN RAJAT JA MAHDOLLISUUDET

Päiväkodin johtajien kokemuksia pedagogisen johtajuuden
osaamisen kehittämistä sekä toteutuksen haasteista

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
PRO gradu -tutkielma
Toukokuu 2025

TIIVISTELMÄ

Samuli Ranto: Pedagogisen johtamisen rajat ja mahdollisuudet: Päiväkodin johtajien kokemuksia pedagogisen johtajuuden osaamisen kehittämisestä sekä toteutuksen haasteista

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma, elinikäinen oppiminen ja kasvatus

Toukokuu 2025

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtajat voisivat käyttää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa, sekä millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa. Halusin tutkia myös pedagogisen johtamisen toteutumisen haasteita, sillä koin sen olevan suoraan yhteydessä pedagogisen johtamisen mahdolliseen kehittymiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu kolmen tutkimukselle merkityksellisen aiheen ympärille. Ensimmäisenä teoriaosuudessa käsitellään johtamisen kontekstia yleisestä- että varhaiskasvatuksen kontekstista. Toisessa osiossa perehdytään pedagogisen johtamisen ympärille. Lopuksi tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtamisen haasteita. Aikaisemmat aiheen ympärillä tehdyt tutkimukset käsittelevät muun muassa pedagogisen johtajuuden ilmiöitä (Fonsen, 2014), sekä varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista (Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirviö, Hjelt & Fonsen, 2022).

Tämän laadullisen tutkimuksen empiirinen aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla viittä (N=5) päiväkodin johtajaa yksitellen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen ja haastatteluiden analysoinnissa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Johtopäätöksenä tutkimuksen tuloksista voidaan esittää, että päiväkodin johtajien pedagogisen johtamisen osaamisen kehittäminen on mahdollista usealla eri tavalla. Tulokset osoittavat, että päiväkodin johtajat voivat kehittää omaa osaamistaan täydennyskoulutusten avulla, oman työn kriittisen reflektoinnin ja käytännön toimintamallien kehittämisen vuoropuhelun kautta sekä oikeanlaisen palautteen ja vuorovaikutuksen myötä. Lisäksi tutkimuksesta ilmenee varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä haasteita, jotka ovat yhteydessä pedagogisen johtamisen toteuttamiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että päiväkodin johtajat kohtasivat useita haasteita pedagogisen johtamisen toteuttamisessa. Konkreettisimmat esiin nousseet haasteet koskivat henkilöstö- ja osaamisvajetta, pedagogisen johtamisen toteutuksen ajan riittämättömyyttä, vuorovaikutuksen vajavuutta sekä johtamisen laajuutta.

Avainsanat: Johtajuus, johtajuus varhaiskasvatuksessa, osaamisen johtaminen, pedagoginen johtajuus, jaettu pedagoginen johtajuus ja varhaiskasvatuksen haasteet.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Samuli Ranto: Boundaries and Possibilities of Pedagogical Leadership: Early childhood education leaders' Experiences of developing pedagogical leadership competence and the challenges of implementation
Master's Thesis
Tampere University
Master's degree programme in Educational Studies, Lifelong learning and education
May 2025

The purpose of this study was to examine which concrete methods and structures day-care managers could use in the future to develop their own competence in pedagogical leadership, and what kinds of challenges they encounter in implementing pedagogical leadership. I also wanted to explore the obstacles to enacting pedagogical leadership, as I felt these are directly connected to its potential development.

The theoretical framework of the study is organized around three themes relevant to the research. First, the literature review addresses the context of leadership in general and within early childhood education. The second section focuses specifically on pedagogical leadership. Finally, the challenges of leadership in early childhood education are examined. Previous research on this topic has, for example, explored phenomena of pedagogical leadership (Fonsen, 2014) and early childhood teachers' perceptions of job-related challenges (Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirviö, Hjelt & Fonsen, 2022).

The empirical data for this qualitative study were collected through individual thematic interviews with five (N = 5) kindergarten directors. A data-driven content analysis approach was used to analyze both the study and the interviews.

In conclusion, the results indicate that there are several ways for day-care managers to develop their pedagogical leadership skills. The findings show that day-care managers can enhance their competence through continuing education, through a dialogue between critical reflection on their own practice and the development of practical models, and through appropriate feedback and interaction. In addition, the study reveals challenges associated with leadership in early childhood education that affect the implementation of pedagogical leadership. Specifically, managers reported obstacles related to staff and skills shortages, insufficient time for pedagogical leadership activities, inadequate interaction, and the broad scope of leadership responsibilities.

Keywords: Leadership, Leadership in Early Childhood Education, Competence Management, Pedagogical leadership, Distributed Pedagogical Leadership, Challenges in Early Childhood Education

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: Chat GPT

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Chat GPT -4o free

Käyttötarkoitus:

- Otsikon ideoinnissa
- Tiivistelmän kääntäminen englanniksi
- Haastattelukysymysten muotoilu
- Tutkimustulosten tekstissä hyödynnetty kielenhuollollisesti

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

- Etusivu, otsikko
- Abstrakti, käänös englanniksi
- Kappale 5. Tutkimustulokset
- Liite 1. Haastattelukysymykset

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	PÄIVÄKODINJOHTAJAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	9
2.1	Johtajuus yleisesti	9
2.2	Johtajuus varhaiskasvatuksessa	11
2.3	Osaamisen johtaminen	14
2.4	Pedagoginen johtaminen	15
2.5	Jaettu pedagoginen johtajuus	16
2.6	Varhaiskasvatuksen haasteet	18
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1	Laadullinen tutkimus	20
4.2	Tutkimuksen osallistajat	21
4.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	21
4.4	Tutkimusaineisto	22
4.5	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	24
5	TUTKIMUSTULOKSET	27
5.1	Johtamisen haasteet	28
5.1.1	<i>Johtamisen kokonaisuus</i>	31
5.2	Osaamisen kehittäminen	33
5.2.1	<i>Jaetun johtajuuden merkitys osaamisen vahvistajana</i>	36
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
6.1	Johtamisen haasteet	39
6.2	Osaamisen kehittäminen	41
6.3	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	43
6.4	Jatkotutkimusideat	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	52
	Liite 1: Haastattelukysymykset	52
	Liite 2: Tietosuojalomake	54

TAULUKOT

TAULUKKO 1. TAULUKOSTA ILMENEE TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT SITAATTIKOODIT, PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KOULUTUSTAUSTA, TYÖKOKEMUS SEKÄ HAASTATTELUN KESTO..... 23

TAULUKKO 2. AINEISTON ANALYYSIN ENSIMMÄINEN VAIHE, JOSTA ILMENEE ALKUPERÄISET ILMAUKSET SEKÄ NIISTÄ MUODOSTETUT PELKISTETYT ILMAUKSET. 25

TAULUKKO 3. AINEISTON ANALYYSIN ENSIMMÄINEN VAIHE, JOSTA ILMENEE ALKUPERÄISET ILMAUKSET SEKÄ NIISTÄ MUODOSTETUT PELKISTETYT ILMAUKSET. 26

KUVIOT

KUVIO 1. KONTEKSTUAALINEN JOHTAJUUS: JOHTAJUUDEN PERUSTEHTÄVÄPERUSTEINEN MALLI (NIVALA, 2007). 13

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia minkälaista osaamisen kehittämistä, ja osaamisen johtamista päiväkodin johtajat tarvitsevat pedagogisen johtamisen näkökulmasta. Tarkemmin eriteltynä tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtajat voisivat käyttää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa, sekä millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa. Haluan tutkia myös pedagogisen johtamisen toteutumisen haasteita, sillä koen sen olevan suoraan yhteydessä pedagogisen johtamisen mahdolliseen kehittymiseen.

Kiinnostus tutkimuksen aihetta kohtaan lähti omista mielenkiinnon kohteista ja huomioista kasvatustieteellisen alan sisällä sekä hieman lisääntyneen yhteiskunnallisen keskustelun myötä. Aiheen ympäriltä löytyy kuitenkin melko paljon tutkimuksia, etenkin pedagogisen johtamisen kontekstissa. Aikaisemmat tutkimukset pedagogista johtamista käsittelevät muun muassa varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ilmiöitä (Fonsen, 2014), inklusiivisen pedagogiikan johtamista sekä pedagogisen johtajuuden kehittämistarpeita (Laakso, Pihlaja & Laakkonen, 2020). Toivanen, Leppänen & Kovalainen (2012) ovat tutkineet, miten osaamisen kehittäminen näyttäytyy työpaikan arjessa ja mitä ongelmakohtia osaamisen kehittämisen liittyvään kommunikaatioon on huomattavissa.

Vaikka pedagogista johtamista ja osaamisen kehittämistä on tutkittukin, ei osaamisen kehittämisestä pedagogisen johtamisen näkökulmasta vielä löydy. Vähäisen aiemman tutkimuksien lisäksi asian tutkiminen on tärkeää, koska päiväkodin johtajat kaipaavat niin välineitä kuin toimintatapoja oman sekä tiiminsä resurssien kasvattamiseen, innovatiivisuuden tukemiseen sekä jatkuvaan pitkäjänteiseen kehitystyöhön (Fonsen & Parrila, 2016). Päiväkodin johtajien pedagoginen johtaminen vaikuttaa suoraan varhaiskasvatuksen laatuun, henkilöstön hyvinvointiin ja lasten kokonaisvaltaiseen kehitykseen. Myös

yhteiskunnan näkökulmasta tämä on merkittävää, sillä laadukas varhaiskasvatus luo pohjan lasten hyvinvoinnille ja oppimiselle. Lisäksi päiväkodin johtajien pedagogisen johtamisen osaamisen kehittäminen on erityisen kiinnostava ja merkityksellinen tutkimusaihe, koska pedagogisella johtamisella on suora vaikutus varhaiskasvatuksen laatuun ja sitä kautta lasten oppimisympäristöön ja hyvinvointiin (Opetushallitus, 2022). Päiväkodin johtajien pedagogisen johtajuuden toteuttamisen haasteista tai asioista, jotka ovat sidoksissa kontekstiin, ei kuitenkaan vielä löydä juurikaan tutkimuksia. Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirvio, Hjelt & Fonsen (2022) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista, mutta eivät johtajien näkökulmasta.

Koen, että tutkimuksesta hyötyisi laajasti etenkin esihenkilö asemassa työskentelevät, mutta miksei myös muu varhaiskasvatuksen henkilöstö. Lisäksi ajattelen, että tutkimukseni ei olisi hyödyllinen ainoastaan kasvatuksen ja oppimisen toimialalla työskenteleville, sillä osaamisen kehittämisen merkitystä korostetaan jatkuvasti enemmän. Koen, että tutkimuksestani hyötyisi myös muut esihenkilö asemassa olevat henkilöt, vaikka tässä tutkimuksessa liikutaankin kasvatuksen ja opetuksen kontekstissa.

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin tuoda ilmi tietoa siitä, mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtajat voisivat käyttää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa, sekä millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa, jotka saattavat vaikuttaa pedagogisen johtajuuden kehittymiseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys ”Millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa?” pyrkii vastaamaan siihen, millaisia pedagogisen johtajuuden toteuttamisen haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat päivittäin arjessaan. Toisen tutkimuskysymyksen ”Mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtaja voi hyödyntää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa?” avulla pyritään löytämään keinoja ja rakenteita siihen, miten päiväkodin johtajat voisivat kehittää omaa osaamistaan tulevaisuudessa. Tutkimus sijoittuu Uusimaalla sijaitsevalle kunnalle, kasvun ja oppimisen toimialalle, tarkemmin varhaiskasvatuksessa toimiville päiväkodinjohtajille.

2 PÄIVÄKODINJOHTAJAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä osiossa tulen avaamaan ja määrittelemään Pro gradu -tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, sisältäen tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Tämän Pro gradu -tutkimuksen kontekstina toimii varhaiskasvatuksen johtajuus ja siksi on merkityksellistä avata varhaiskasvatusta alana laaja-alaisesti sekä johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen ymmärtämisen kannalta on olennaista, että johtajuutta käsitellään sekä yleisestä näkökulmasta, että varhaiskasvatuksen kontekstissa, sekä avataan osaamisen johtamisen kenttää. Pedagogiseen johtamiseen perehdytään yleisemmin pedagogisen johtajuuden kuin jaetun pedagogisen johtajuuden näkökulmasta. Lopuksi teoreettisessa viitekehysessä perehdytään varhaiskasvatuksen haasteisiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy johtajuuden kontekstiin yleisesti, johtajuuden kontekstiin varhaiskasvatuksessa, osaamisen johtamisen kehittämiseen, osaamisen johtamiseen, pedagogisen johtamisen eri osa-alueisiin, kuten jaettuun pedagogiseen johtajuuteen sekä lyhyesti varhaiskasvatuksen haasteisiin.

2.1 Johtajuus yleisesti

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamisessa pyritään pääsemään tavoitteeseen – haluttuun päämäärään. Johtamiseen asetut tavoitteet, siis saavutetaan oikein johtamalla. Johtamisessa ratkaisevaa on löytää keinoja siihen, miten saavutetaan asetetut tavoitteet. Johtamisessa on keskeistä rakentaa ja organisoida toimintaympäristö siten, että se palvelee asetettuja tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti (efficiency), varmistaa tarvittavien resurssien riittävyyden ja saatavuuden sekä tuottaa toivottuja tuloksia (effectivity) sekä sitä, mitä tavoitellaan (Viitala & Jylhä, 2019).

Johtaminen tai johtajuus ei ole yksikertaisin käsite, sillä se on hyvin moniulotteinen ilmiö, josta on tehty paljon tutkimuksia. Kuitenkin johtamisen yhteydessä käytetään usein monia erilaisia käsitteitä, kuten management (johtaminen), leadership (johtajuus) ja administration. Rodd (2006) sekä Viitala ja Jylhä (2019) kuvailevat näitä käsitteitä seuraavasti: Management tarkoittaa päivittäisten asioiden hoitamista, johon sisältyy esimerkiksi toiminnan suunnittelua, organisointia, koordinoitua ja asioiden valvontaa. Leadership puolestaan liittyy enemmän ihmisten johtamiseen kuin käytännön asioiden hallintaan. Se ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan, inspiroi ja edistää tiimityön kehittymistä. Administration taas viittaa Rodd'in (1998) mukaan johtamisen hallinnollisiin tehtäviin. Kuitenkaan asioiden johtamista (management) ja ihmisten johtamista (leadership) ei voida käytännössä erottaa toisistaan. Tulosten saavuttaminen edellyttää ihmisten panosta, ja heidän johtamisessaan keskeistä on toiminnan päämäärä ja sisältö. Organisaation menestymiseen parhaalla mahdollisella tavalla tarvitaan sekä taitavaa asioiden hallintaa, että tehokasta ja hyvää ihmisten johtamista (Viitala & Jylhä, 2019). Asioiden johtaminen nähdään ratkaisukeskeisenä ja sen avulla pyritään jatkuvuuteen ja järjestelmälliseen tekemiseen, jolla varmistetaan niin sanotusti pyörien pyöriminen. Silen (2006) nostaa esiin, että johtajuus (leadership) ja johtaminen (management) eroavat etenkin perustehtävän kannalta: johtajuuden tehtävänä on ensisijaisesti luoda uusia näkökulmia ja edistää asioiden muutosta, kun taas johtamisessa keskitytään enemmän järjestelmälliseen tulosten saavuttamiseen ja toiminnan tehostamiseen. Kuitenkin näillä molemmilla rooleilla on merkityksellinen osuus organisaation menestyksessä.

Johtajan roolia organisaation menestyksessä ei voida väheksyä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2022) mukaan johtajan tehtävänä on edistää osallistavaa toimintakulttuuria, jossa luodaan rakenteita ammatilliseen keskusteluun. Lisäksi johtajan tehtävänä on rohkaista työyhteisöä säännölliseen yhteisen toimintakulttuurin kehittämiseen. Johtajan tulee myös tukea yhteisönsä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022) mainitaan myös, että johtamisen päämääräksi tulisi asettaa yhteisten toiminta-ajatusten ja toiminnan tavoitteiden näkyminen osaksi varhaiskasvatuksen käytännön arkea. Bass & Riggio (2006) mainitsevat kirjassaan, että tilanne, jossa johtajan on tunnistettava sekä yksilöiden että

tiimien erilaiset kehitystarpeet ja tarjottava heille tarkoitettua tukea – vastaa suoraan transformaatiovoimaiseen johtajuuteen kuuluvan ”individualized consideration” -ulottuvuuden kuvausta.

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan ihmisten johtamisessa keskeisiä elementtejä ovat asetut tavoitteet, ryhmä- ja kommunikaatiotaidot sekä asioihin vaikuttaminen. Ihmisten johtamista tapahtuu niin yksilö- kuin ryhmätasolla ja tällä johtamisella halutaan vaikuttaa ihmisiin suuntaamalla heidän työskentelyään kohti onnistumisia (Viitala & Jylhä, 2019). Muuttuvissa toimintaympäristöissä ihmisten johtamisen keskeisimpiä haasteita ovat muutos johtaminen sekä innokkaan ja kehittävän toiminnan ylläpitäminen. Viitala ja Jylhä (2019) mainitsevat, että johtajan tärkein tehtävä on luoda ympäristö, joka on innostava ja jatkuvaan kehittymiseen pyrkivä.

Virtanen ja Stenvall (2019) nostavat esiin julkiselle johtamiselle kolme erityispiirrettä. Heidän mukaansa johtajan tulee ymmärtää, että julkisen organisaation tehtävänä on aina ensisijaisesti tuottaa yhteiskunnalle hyvää unohtamatta, että toimintaa ohjaa aina lait ja säännöt, joita tulee noudattaa. Toiseksi julkisen hallinnon päätöksentekoprosessia pidetään kompleksimaisena, jolloin johtajan pitää huomioida useita sidosryhmiä ja yhteisöjä, ottamalla heidän odotuksensa ja tarpeensa huomioon (Virtanen & Stenvall, 2019). Kolmantena erityispiirteenä he pitävät julkiseen johtamiseen liittyvää tilivelvollisuutta. Julkisenpuolen johtajalla on tilintekovastuu organisaation tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta, jossa johtajan tulee kiinnittää huomiota organisaation toiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen, esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteisiin. Lisäksi johtajat vastaavat virkavastuunsa turvin organisaationsa toiminnan tuottavuudesta ja tehokkuudesta (Virtanen & Stenvall, 2019).

2.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Heikan ja Hujalan (2008) määritelmän mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa nähdään ihmisten sitouttamisena varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Heidän näkemyksensä mukaan varhaiskasvatuksen johtajuus tarkoittaa laadukkaiden palveluiden tuottamista ja yhteisön kehittämisen edistämistä (Heikka & Hujala, 2008).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2022) mukaan varhaiskasvatuksen johtajan tehtävänä on tukea osallistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita, jotka mahdollistavat ammatillisen vuoropuhelun. Johtajan vastuulla on myös, että hän huolehtii henkilöstönsä jatkuvasta oppimisesta ja kannustaa kehittämään yhteistä toimintakulttuuria. Johtajan tehtävänä on edistää yhteisön kehittymistä niin, että siitä tulee oppiva yhteisö - tämä tarkoittaa sitä, että yhteisössä kehitetään ja jaetaan osaamista kaikkien hyödyksi, ja että tavoitteena on yhteisten toimintatapojen ja tavoitteiden näkyminen arjen työskentelyssä. Lisäksi johtaja huolehtii siitä, että yhteiset työskentelytavat luodaan selkeiksi ja näkyviksi, ja että niitä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti, jotta toimintaa voidaan kehittää entistä paremmaksi (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022). Robinson, Lloyd & Rowe (2008) mainitsevat, että johtajan tulisi olla koko ajan lähellä oppimisen ja kasvatuksen keskiötä, tällöin myös johtajilla on positiivisin vaikutus lasten laaja-alaiseen oppimiseen. Tämän vuoksi olisi merkittävää, että johtajat johtaisivat konkretian kautta, eikä niin, että johtamistoimintaa tapahtuisi vain ylätasolla.

Hujala, Heikka & Halttunen (2020) tarkastelevat johtajuutta kontekstilähtöisesti, hyödyntäen Nivalan (2007) kontekstuaalista johtajuusmallia (ks. kuvio 1). Malli antaa kehyksen tutkia johtajuutta organisaation omassa kontekstissa, sen oman perustehtävän pohjalta. Nivalan (2007) mallin tarkoituksena on, että varhaiskasvatusta tarkastellaan sen omassa kontekstissaan rakentuvana ilmiönä. Tämän seurauksena myös johtajuutta arvioidaan varhaiskasvatuskontekstin ja sen perustehtävän näkökulmasta (Hujala ym., 2020). Nivalan (2007) kontekstilähtöinen johtajuus (ks. kuvio 1) jäsentyy kolmen kategorian välillä: johtaminen, perus- tai ydintehtävä ja visio. Näitä kaikkia kolmea ulottuvuutta yhdistää organisaatiossa tehty strategiatyö. Johtamisen linjaus perustuu visionääriseen otteeseen ja rakentuu sitä myöden keskeisen tehtävän varaan. Nivalan (2007) malli kuvaa johtamistyön rakentumista johtajuuden kokonaiskentässä ja korostaa johtamista organisaatioiden itsearvoisena tehtävänä (Hujala ym., 2020).



KUVIO 1. Kontekstuaalinen johtajuus: johtajuuden perustehtäväperusteinen malli (Nivala, 2007).

Johtajuus varhaiskasvatuksessa on monitahoinen ilmiö, jolta vaaditaan paljon ponnisteluja tässä nopeiden muutosten ajassa. Varhaiskasvatus tuo mukanaan pedagogiseen johtamiseen oman erityisluonteensa ja siihen liittyvät haasteet (Opetushallitus, 2022). Varhaiskasvatuksen johtajalta vaaditaan niin substanssin, pedagogiikan ja varhaiskasvatuspalveluiden tarjoajan, että työyhteisön johtajan roolissa (Fonsen & Parrila, 2016). Varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään Boldenin (2011) mukaan keskeisenä tekijänä pedagogisen laadun varmistamiseksi. Varhaiskasvatuksen johtajalta vaaditaan vahvaa kykyä jäsentää asioita ja mahdollisuutta toimia suunnitelmallisesti sekä oman johtamistyön organisoinnin taitoja. Fonsen ja Parrila (2016) mainitsevat, että edellä mainitut ominaisuudet ovat tärkeitä, jotta myös pedagogiseen johtamiseen jää riittävästi aikaa ja voimavaroja. Heidän mukaansa keskeytykset ja arjen kiireelliset asiat vaativat vastapainokseen kykyä fokusoida voimavaroja perustehtävän kannalta tärkeimpiin tehtäviin. Siksi on tärkeää, että pedagogiselle johtamiselle on muodostettu selkeät rakenteet.

Waniganayake (2013) mukaan päiväkodin johtajalla on merkittävä vastuu varhaiskasvatuksen korkean laadun saavuttamisessa. Myös Strehmel'n (2016) korostaa johtajuuden merkittävyyttä, jotta pedagogiikan kehittäminen varhaiskasvatuksessa olisi mahdollisimman laadukasta ja eteenpäin vievää.

Hattie ja Timperley (2007) osoittavat, että johtajan antama palaute ja sitä myöden syntyvä vertaispalaute voivat olla tehokkaita keinoja edistää asioita, kunhan rakentava palaute kohdistetaan oikein työntekijän sen hetkisen osaamisen tason mukaan. Toisaalta, jotta johtaja pystyy antamaan rakentavaa palautetta – vaaditaan luottamuksellista ilmapiiriä, jonka rakentamisessa johtajalta vaaditaan lujaa ammattitaitoa (Kuráth, Bányai, Sipos, Venczel-Szakó & Konczos-Szombathelyi, 2023).

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tieteellisessä keskustelussa monitahoinen ilmiö, jonka tarkka käsitteellinen merkitys vaihtelee kontekstin mukaan. Organisaatioissa osaamisen johtaminen nähdään tyypillisesti kohentavan yksilöiden suorituskykyä ja esihenkilötyössä keskitytään nimenomaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen (Laine, 2017). Viitalan (2021) mukaan osaamisen johtaminen voi parhaimmillaan toimia koko organisaation toimintaa ohjaavana perustavana ajattelumallina. Merkittävää tässä osaamisen johtamisen prosessissa on tunnistaa organisaation ydinosaminen, joka kytkeytyy kiinteästi sen strategiaan ja visioon (Sydänmaanlakka, 2001). Virtanen ja Stenvall (2019) puolestaan määrittelevät osaamisen johtamisen strategiapohjaiseksi osaamisen hallinnan kehittämiseksi organisaatioksi. Heidän mukaansa olennaista tässä on oivaltaa niin sanottu asiajärjestys. Osaamisen strategialla Virtanen ja Stenvall (2019) tarkoittavat organisaation osaamisvaatimuksia ja arviointia, osaamiseen kohdennettuja kehittämistavoitteita sekä konkreettisia osaamisen vahvistamiseen tähtäviä keinoja. Edellä mainitut asiat voidaan kuitenkin ymmärtää vasta sitten, kun organisaation varsinainen strategia on selkeästi läpi käyty koko työyhteisön jäsenten kesken (Virtanen ym., 2019). Tässä Pro gradu -tutkimuksessa osaamisen johtamisella tarkoitetaan päiväkodin johtajien ammatillista kehittymistä pedagogisen johtamisen kontekstissa.

Viitala (2013) puhuu osaamisen johtamisesta termillä ”knowledge management”, mutta termi on monesti epäselvä, sillä käsite on monimerkityksellinen. Osaamisen johtaminen tarkoittaa paljon muutakin kuin perinteistä esihenkilön roolia - se on laaja ja vastuullinen johtamisen osa-alue, jossa työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja

kehittymisestään. Tavoitteellisella johtamisella varmistetaan, että henkilöstön osaaminen kehittyy jatkuvasti ja on tehokkaasti käytössä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittämiseksi ei ole olemassa suoranaista käsitettä ja tästä johtuen myös Viitala (2013) määrittelee osaamisen käsitteen erityisen vaikeaksi. Käytännössä osaamisen kehittämiseksi tarkoitetaan niitä keinoja, joilla organisaatio pyrkii tukemaan työntekijöidensä kyvykkyyttä vastaamaan niin tämän hetken kuin tulevaisuudenkin vaatimuksiin, unohtamatta strategisten päämäärien edistämistä (Viitala, 2013). Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan osaamisen kehittäminen nähdään jatkuvana yhteistyönä työntekijän ja organisaation välillä. Se alkaa heti työhönottovaiheessa, kulkee perehdytyksen ja työssä oppimisen kautta ja jatkuu aina siihen asti, kunnes työntekijä jää eläkkeelle. Tämä kokonaisvaltainen aikajana pitää sisällään myös tiimin ja yhteisön jatkuvan kehittämisen (Juuti ym., 2002).

2.4 Pedagoginen johtaminen

Pedagogisesta johtamisesta puhuttaessa, ei tule unohtaa varhaiskasvatuksen päätavoitetta: lasten hyvinvointia ja mahdollisuutta oppimiseen. Fonsen ja Parrila (2016) määrittelevät varhaiskasvatuksen keskeisen toteuttamiseen keskittyvän johtamisen kapeasti siten, että se ohjaa organisaation varhaiskasvatuksen pedagogista prosessia. Tämä johtamisen muoto tunnetaan pedagogisena johtamisena, joka pitää sisällään muita johtamisen toimia, kuten henkilöstö-, talous-, arjen ja hallinnon johtamista (Fonsen & Parrila, 2016).

Heikan ja Hujalan (2008) mukaan kasvatustieteiden organisaatioiden johtamisen katsotaan olevan kehittymässä hallinnollisesta johtamisesta enemmän kasvatustyön ja työyhteisöjen johtamiseen sekä pedagogiseen johtamiseen. Heidän mukaansa pedagoginen johtajuus nähdään kokonaisvaltaisena vastuun ottamisena varhaiskasvatustyöstä ja siihen sisältyvä varhaiskasvatuksen ydintehtävän kehittäminen, että huolehtiminen henkilöstön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista.

Kuten johtajuuden määrittely, ei myöskään pedagogisen johtamisen määrittely ole täysin suoraviivaista. Fonsen (2013) mainitsee, että pedagogisen johtamisen sisällön tarkempi määrittely aiheuttaa myös johtajille itselleen

haasteita. Strehmel'n (2016) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuuden syvällisempi ymmärtäminen edellyttää systemaattisia lähtökohtia, jotka pohjautuvat alan teoreettisen tiedon ja ajankohtaisen tutkimustiedon vahvistamiseen. Fonsen ja Parrila (2016) ilmentävät pedagogista johtajuutta laajaksi käsitteeksi, joka kattaa konkreettisen toiminnan ja pedagogisen johtamisen, erityisesti pedagogiikan johtamisen. Pedagogista johtamista toteuttava henkilö toimii samalla myös pedagogisena johtajana. Pedagogisen johtajan roolissa keskitytään pedagogisesti ohjaamaan sekä henkilöstön oppimista ja osaamista että kehittämis- ja laadunhallintaa sekä organisaation toimintakulttuuria. Pedagogiseen johtamiseen liitetään myös arvokeskustelut, arviointi, kehittäminen ja työskentely kohti päämäärää – laadukkaampaa varhaiskasvatusta (Fonsen & Parrila, 2016).

Parrilan (2022) mukaan puolestaan pedagoginen johtaminen nähdään varhaiskasvatuksen johtamistoimena, jossa tavoitteet ja suunnitelmallisuus sekä arviointi ja kehittäminen kulkevat mukana. Pedagogiikan johtamisen käsitteen määritelmään kuuluu kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla turvataan henkilöstön hyvät työolosuhteet, tuetaan ja kehitetään ammatillista osaamista ja koulutusta sekä mahdollisesta pedagoginen toiminta (Parrila, 2022). Pedagoginen johtajuus nähdään vastuunottamisena varhaiskasvatustyöstä ja se pitää sisällään varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvoinnin huolehtimista (Heikka & Hujala, 2008). Pedagogisen johtamisen periaatteena pidetään, että esimerkiksi varhaiskasvatuksessa arjen toimia katsotaan laajasta perspektiivistä ja nykyajan talouden niukkuudesta huolimatta, toimitaan varhaiskasvatuksen laadun kehittäjänä unohtamatta varhaiskasvatuksen ydintehtävää: lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia (Fonsen, 2014).

2.5 Jaettu pedagoginen johtajuus

Pedagogisen johtamisen käsitteisiin liittyy vahvasti myös jaettu pedagoginen johtajuus. Jaettu johtajuus nähdään kollektiivisena ja sosiaalisena prosessina, joka syntyy useiden toimijoiden yhteisessä vuorovaikutuksessa (Bolden, 2011). Myös Hujalan ja Heikan (2008) mukaan johtajuus on enemmänkin vuorovaikutussuhteista kuin semmoista, joka määritellään yhteen johtajaan

henkilöityneeksi. Puolestaan Hannulan (2007) mukaan jaetusta johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun johtajuus siirtyy johtajalta henkilöstön vastuulle ja asiat koetaan työyhteisössä yhteisiksi. Jaetulla pedagogisella toiminnalla tarkoitetaan osallistavaa ja inklusiivista toimintaa. Johtajuus on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla ja se tarkoittaa arvojen ja tavoitteiden yhdessä pohtimista ja niihin sitoutumista (Parrila, 2022). Jaettu pedagoginen johtajuus edellyttää myös jokaiselta työyhteisön jäseneltä kykyä johtaa itse itseään ja sitoutua yhteiseen pedagogiseen keskusteluun, oppimiseen ja pedagogiikan kehittämiseen (Parrila, 2022). Vaikka johtajuus on jaettua, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esihenkilö asemassa oleva voisi luovuttaa johtajuuden vastuunkannosta. Johtajan tehtävänä on kantaa vastuu yksiköiden toiminnan laadusta ja toimivuudesta ja siten myös jaetun johtajuuden prosessista (Fonsen, 2014).

Fonsenin ja Parrilan (2016) mukaan pedagoginen johtajuus perustuu jaettuun johtajuuteen. Työn laadun ja sen kehittämisen vastuu jakautuu organisaation kaikille tasoille, mukaan lukien aktiiviset työntekijät, johtajat sekä poliittiset päättäjät. He mainitsevat, että poliittisten päättäjien tehtävänä on luoda tahtotila, jossa sitoudutaan varhaiskasvatuksen laatuun ja siihen määrätään tarvittavat resurssit, erityisesti henkilöstöresurssit. On keskeistä, että henkilöstöä on riittävästi ja että he ovat koulutukseltaan päteviä (Fonsen & Parrila, 2016).

Jaettua johtajuutta voidaan ajatella käsitteellisenä linssinä tai diagnostisena työkaluna, jonka avulla tarkastellaan jaettua johtajuutta ja sitä, miten johtajuutta voitaisiin kehittää (Fonsen, 2014). Tutkimuksessani jaettua pedagogista johtajuutta tarkastellaan juuri siitä kulmasta, että miten jaetun johtajuuden avulla päiväkodin johtajien osaamista voitaisiin vahvistaa. Fonsenin (2014) mukaan jaetussa johtajuudessa on olennaista tuoda esiin, kuinka johtajuuden keinoin voidaan kehittää ja muokata päiväkodin toimintakäytänteitä entistä tehokkaammiksi. Lisäksi Heikka, Waniganayake ja Hujala (2012) nostavat esiin, että onnistuneella jaetulla johtajuudella on myönteisiä vaikutuksia niin opettajiin kuin johtajiinkin, mutta myös opetuksen laatuun. Hyvin toimiva ja tehokas jaettu johtajuus edellyttää järjestelmällistä suunnittelua, tavoitteellisuutta ja jatkuvaa kehittämistä, jossa jokainen organisaation taso ja sidosryhmät huomioidaan (Heikka ym. 2012).

Heikan ja Suhosen (2019) mukaan jaettu johtajuus on sitä, että johtaja ja henkilöstö luovat yhdessä selkeän pedagogisen suunnan, jota kohti kuljetaan.

Sen avulla pystytään ymmärtämään, millaista varhaiskasvatusta halutaan toteuttaa ja miksi. Tämä luo pohjan yhtenäiselle kehitystyölle ja tämän avulla voidaan varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen työskentelee saman päämäärän eteen (Heikka & Suhonen, 2019). Käytännössä opettajat voivat johtaa oman ryhmänsä pedagogista kehittymistä, jolloin johtajan tehtävänä on koordinoita kokonaisuudesta ja huolehtia rakenteiden ja resurssien suunnittelusta. Tämä kokonaisuus siis vahvistaa sekä yksilöiden että koko päiväkodin oppimista ja osaamisen kehittämistä.

2.6 Varhaiskasvatuksen haasteet

Suomen varhaiskasvatuslaki (2018, 25 §) edellyttää, että varhaiskasvatuksessa on tarvittava määrä eri kelpoisuusvaatimuksia täyttävää henkilöstöä. Tällöin varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa ja myös tuen tarpeessa olevien lasten tarpeisiin voidaan vastata (Varhaiskasvatuslaki, 2018, 25 §). Kankaan ym. (2022) mukaan varhaiskasvatuksen kenttää koettelee tällä hetkellä suuri henkilöstö- sekä osaamispula, joka vaikuttaa laaja-alaisesti varhaiskasvatuksen laatuun. Kyseessä on pääosassa pätevien opettajien saatavuuspula, joka ilmenee etenkin suuremmissa suomalaisissa kasvukeskuksissa. Päiväkodissa tulee olla lapsien määrään, ikään ja varhaiskasvatuksessa viettämäänsä aikaan suhteutettuna riittävä määrä kelpoisia varhaiskasvatuksen opettajia, sosionomeja tai lastenhoitajia (Varhaiskasvatuslaki, 2018, 35 §). Riittävän kelpoisen henkilöstön takaamisella, varmistetaan myös lapsille oppiva ja turvallinen toimintaympäristö.

Varhaiskasvatuksen haasteet eivät liity ainoastaan henkilöstön kelpoisuuksiin tai riittävään henkilöstömitoitukseen. Varhaiskasvatuksen johtajien lisääntynyt työmäärä, kuten henkilöstö- ja talousjohtaminen, muutoksen johtaminen, sekä sosiaalisen tuen puute on merkittävä osa tämän päivän varhaiskasvatuksen johtajan työtä (Rinta-Paavola, Ahtiainen, Heikonen & Fonsen, 2024). Päivittäisen johtamistyön lisäksi suuri osa päiväkodin johtajien työajasta kuluu henkilöstöjohtamiseen (Karvi, 2023). Edellä mainitun henkilöstövajeen lisäksi, työntekijöiden poissaolot, sijaisten saamisen vaikeus sekä näistä johtuvat työvuorojen uudelleen miettiminen lisäävät päiväkodin johtajan työn toteuttamisen haasteita (Karvi, 2023).

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtajat voisivat käyttää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa, sekä millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa, jotka saattavat vaikuttaa pedagogisen johtajuuden kehittymiseen. Lisäksi tutkimus tuottaa käytännön suosituksia varhaiskasvatuksen ammattilaisten koulutuksen ja johtamiskoulutuksen kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa?
2. Mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtaja voi hyödyntää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa avaan tutkimuksen toteuttamisen prosessia sekä tutkimuksen eri analyysitavat, joita on hyödynnetty tutkimuksen haastattelumenetelmien valinnassa sekä tutkimustulosten analysoinnissa. Luonteeltaan tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Empiirinen aineiston keruu on toteutettu teemahaastatteluiden avulla, ja haastatteluiden analysoinnissa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

4.1 *Laadullinen tutkimus*

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston kerääminen ja analyysi ovat toisistaan erottamattomia. Juuti & Puusa (2020) toteavat, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ilmiötä osallistujien omasta näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemuksia, ajatuksia sekä sitä, millaisia merkityksiä he itse liittävät tutkittavaan ilmiöön (Juuti & Puusa, 2020).

Juuti & Puusa (2020) kokevat, että laadullisen aineiston analysointi on salapoliisityötä, jossa tutkijan tarkoituksena on tehdä aineistoista kategorisointia, jonka jälkeen tutkija siirtyy aineiston teemoitteluun ja lopulta tekee omat tulkintansa aiheen ympäriltä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kolmivaiheinen jaottelu. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa kuvaillaan, toiseksi luokitellaan ja viimeisenä yhdistellään (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Laadullisessa aineistossa tätä analyysiprosessia tehdään läpi tutkimuksen eri vaiheiden (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Eskolan (2018) määritelmän mukaan analysoinnin tarkoituksena on tiivistää ja jäsentää aineistoa siten, että siitä saadaan mukaan kaikki tutkimukselle olennainen ja merkittävä tieto, jolloin kokonaisvaltainen tieto tutkittavasta aiheesta voi kasvaa.

4.2 Tutkimuksen osallistujat

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa tilastollisia johtopäätöksiä, vaan tarjota syvällisempi kuvaus ilmiöstä ja sen merkityksistä. Tämän vuoksi on olennaista, että tutkimukseen osaa ottavilla on riittävästi kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lähestyin tutkimukseeni osallistuneita päiväkodin johtajia sähköpostilla. Sähköpostissa esittelin tutkimukseni aiheen kokonaisuudessaan, itselleni mieluisan ajankohdan haastattelulle, sekä haastattelun oletetun keston, jotta haastateltavien olisi helpompi ilmaista mahdollisuutensa osallistua riittävän ajan puitteissa. Lisäksi kerroin, että haastattelu tullaan suorittamaan teemahaastatteluna ja, että lähetän kysymysrunгон etukäteen, sekä avoimuudesta livenä tai etänä suoritettavalle haastattelulle. Viestissä avasin myös omia taustojani, koska neljä viidestä haastateltavasta oli minulle täysin tuntemattomia ihmisiä. Haastatteluajkojen sopimisen jälkeen lähetin kaikille kysymysrunгон etukäteen, jotta jokaisella haastateltavalla olisi tasa-arvoinen mahdollisuus valmistautua haastatteluun itselleen parhaalla mahdollisella tavalla. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan haastattelussa on merkittävintä saada halutusta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa ja tämän vuoksi on merkittävää lähettää haastattelukysymykset etukäteen. Toteutin haastattelut yhtä haastattelua lukuun ottamatta Teamsin välityksellä, jotta haastatteluun osallistuminen oli mahdollisimman vaivatonta haastateltaville.

Tutkimukseen osallistuneista kaikilla viidellä päiväkodin johtajalla oli kasvatustieteiden kandidaatin tutkinto sekä kasvatustieteen maisterin tutkinto, lisäksi yhdellä haastateltavista oli myös varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkinto. Työkokemus päiväkodin johtajana toimimisesta vaihteli kahden vuoden ja kymmenen vuoden välillä.

4.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu tarjosi mahdollisuuden hyvälle vuorovaikutukselle sekä ihmisten omien tulkintojen esiin tuomisen, jonka koin tutkimukselleni merkitykselliseksi. Haastatteluiden avulla pyritään keräämään mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta (Puusa, 2020). Hirsjärven & Hurmeen (2022)

mukaan haastattelu on yksi informaation keräämisen perusmuodoista ja se soveltuu hyvin tiedon, käsitysten ja oletusten tutkintaan. Haastattelut suoritin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jota pidetään joustavana ja vapaamuotoisena tapana toteuttaa haastattelu (Puusa, 2020). Lisäksi Hirsjärvi & Hurme (2022) mainitsevat, että puolistrukturoidun teemahaastattelun yksi ominaisuuksista on, että osa haastattelun näkökohdista on lyöty lukkoon ja osa ei. Tämän myötä tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman, että hän kontrolloi sitä kuitenkaan liikaa. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia kysymyksiin, jotka on luotu tutkimuksen teoriaosuuden perusteella. Teemahaastattelussa jätetään tilaa myös vapaammalle keskustelulle, jolloin haastatteluaineistosta voi nousta esiin uusia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Teemahaastattelurunko (ks. liite 1) laadittiin tutkimukselleni merkityksellisten aiheiden ympärille ja haastattelukysymyksillä pyrittiin ohjaamaan vastauksia pois kyllä/ei ajattelusta, jotta vastausten sisältö olisi mahdollisimman rikasta. Haastattelurunko oli rakennettu neljän keskeisen teeman ympärille, joita olivat ”päiväkodin johtajan pedagogisen johtamisen taidot, pedagogisen johtamisen käytännöt päiväkodin arjessa, pedagogisen johtamisen kehittyminen suhteessa toimintaympäristön muutoksiin ja pedagogisen johtajuuden kehityspolku.

4.4 Tutkimusaineisto

Tutkimukseni aineisto koostui viidestä päiväkodin johtajan litteroidusta haastattelusta. Suoritin haastatteluista neljä Teams-sovelluksen avulla ja yhden päiväkodissa paikan päällä. Jokainen haastattelutilanne tallennettiin sekä tekstitallenteet litteroitiin aineiston analyysia varten. Tutkimusaineistoa säilytetään OneDrivessä kaksinkertaisen mfa-suojauksen takana ja aineistoa säilytetään ainoastaan niin kauan, kunnes tutkimus on valmis.

Tutkimukseen osallistui yhteensä viisi henkilöä, joista jokainen oli nimikkeeltään päiväkodin johtaja. Haastatteluista pidettiin yhteensä viisi, joista jokainen suoritettiin yksilöhaastatteluna. Haastatteluiden kesto vaihteli 31–60 minuutin välillä, jolloin haastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin 42 minuuttia. Tilanteissa, jossa haastattelua käytetään aineiston tuottamisen

tapana, on tyypillistä, että materiaalista muodostuu laaja ja monisäkeinen määrä tekstiä (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Haastatteluaineistosta nousi yhteensä 52 sivua litteroitua tekstiä. Litteroitu aineisto ei ole ainoastaan teknisin menetelmin tuotettua tekstiä – litterointi voidaan ajatella aineiston alustavana analyysinä, jossa aineistoon tutustutaan tarkastellen ja kuunnellen tutkimukselle merkityksellisiä asioita (Harjunpää, Mondada & Svinhufvud, 2019).

Aineiston analyysivaiheessa Teams-haastatteluiden tallennus ja automaattinen litterointiohjelma mahdollistivat aineiston läpikäymisen useaan kertaan. Tämän avulla pystyin tutkijana tarkistamaan litterointiohjelman tuottaman tekstin luotettavuuden ja oikeellisuuden. Haastatteluaineiston automaattisen litteroinnin teksteille olen tehnyt modifiointia eli muokkauksia. Valituista tekstinkatkelmista olen poistanut ylimääräisiä täytesanoja, esimerkiksi ”niinku, kuten, ja”, jotta teksti olisi lukijalle helpommin luettavissa.

Seuraavassa taulukossa 1 esittelen tiedot haastatteluista – taulukosta ilmenee sitaattikoodit, joita käytän myöhemmin tulososiossa, päiväkodin johtajan koulutustausta ja työkokemus, sekä haastattelun kesto.

TAULUKKO 1. Taulukosta ilmenee tutkimuksessa käytetyt sitaattikoodit, päiväkodin johtajien koulutustausta, työkokemus sekä haastattelun kesto.

Sitaattikoodi	Koulutustausta	Työkokemus	Haastattelun kesto
H1	Kasvatustieteiden kandidaatti + maisteri	10 v.	50 min 52 sek.
H2	Kasvatustieteiden kandidaatti + maisteri + varhaiskasvatuksen erityisopettaja	2 v 1kk.	34 min 15 sek.
H3	Kasvatustieteiden kandidaatti + maisteri	4 v.	33 min 55 sek.

H4	Kasvatustieteiden kandidaatti + maisteri	7 v.	55 min 51 sek.
H5	Kasvatustieteiden kandidaatti + maisteri	5 v.	32 min 53 sek.

4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkään muotoon, kuitenkin unohtamatta aineiston sisältämää tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Hirsjärven & Hurmeen (2022) mukaan laadullisen aineiston analysoinnin tavoitteena on lisätä tiedon määrää, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä ja selkää tietoa tutkittavan aiheen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnilla on pyritty vastaamaan tutkimuskysymyksiin, sekä lisäämään informaatiota pedagogisen johtajuuden kehittymisestä sekä haasteista, jotka voivat vaikuttaa pedagogisen johtajuuden kehittymiseen.

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöiselle sisällönanalyysille on tyypillistä, että ensimmäisenä aineiston alkuperäisdata pelkistetään eli redusoidaan, jolloin aineistosta hävitetään kaikki epäolennainen pois. Olen tehnyt aineiston analysoinnin alkuvaiheessa taulukon (ks. *Taulukko 2*) ja (ks. *Taulukko 3*), jossa esittelen aineistoni alkuperäisdatan. Taulukot sisältävät suorat sitaattit haastatteluista, joista olen luonut pelkistetyt versiot. Pelkistettyjä versioita luodessa kiinnitin pääasiassa huomiota sitaatin asiayhteyteen, eli siihen, mistä siinä sitaatissa konkreettisesti puhutaan, sekä mitkä voisivat olla sen keskeisiä ja toistuvia käsitteitä. Näiden asioiden perusteella muodostin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistämisvaiheessa huomioin myös sen, että yhdestä sitaatista saattoi löytyä useampiakin pelkistettyjä ilmauksia.

Aineiston redusoinnin jälkeen seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tähän mennessä aineistosta kootut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja aineistosta pyritään etsimään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samankaltaiset käsitteet ryhmitellään ja jaotellaan eri luokkiin, joista muodostuvat aineiston alaluokat (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistellään tarkoituksena vastata tutkimustehtävään. Tämä menetelmä pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa analyysi etenee käytännön aineistosta kohti yleisempää ja käsitteellisempää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Taulukon 2 ja taulukon 3 pelkistettyjen ilmausten perusteella ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi, jotka ilmenevät taulukosta 4. Ryhmittelyn aikana kiinnitin huomiota pelkistettyihin ilmauksiin, jotka käsittelivät samaa asiaa. Tämän perusteella pystyin muodostamaan alaluokat taulukkoon 4 (ks. Taulukko 4). Jatkoisin luokittelua siten, että seuraavaksi alaluokkia yhdistelemällä, pystyin muodostamaan pääluokat (ks. Taulukko 4).

Taulukossa 2 esittelen muutaman tuloksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen ”Millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa?” Taulukko sisältää esimerkkejä haastatteluissa nousseista asioista, jotka sisältävät keskustelua pedagogisen johtajuuden toteuttamisen haasteista.

TAULUKKO 2. Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe, josta ilmenee alkuperäiset ilmaukset sekä niistä muodostetut pelkistetyt ilmaukset.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<i>”Se mikä haastaa niin on osaamisvaje, kun on epäpäteviä opettajia. Miten saa siitä työyhteisöstä pedagogisesti laadukkaan tasaisen? Se, että miten sitä osaamista jaetaan ja miten tuetaan esim. niitä opettajia ja niitä tiimejä, joissa sitä osaamista ei ole.”</i>	Osaamisvaje, laadun heikkous, epäpätevyys
<i>”Vaikka johtamisessa on eri tehtäviä ja osa-alueita - on taloutta ja</i>	

<i>henkilöstöjohtamista. Kaikki liittyy pedagogiikkaan. Kaikki ratkaisut mitä tekee, niin ne pitää tehdä pedagogisella näkökulmalla.”</i>	Pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen näkökulma
---	---

Olen nostanut esiin tässä kyseiset aineistositaatit, sillä nämä asiat toistuivat keskusteluissa useaan otteeseen. Näiden aineistoesimerkkien avulla pystyin luomaan pelkistetyt ilmaukset, joista olen muodostanut ala- ja yläluokat taulukkoon 4 (ks. Taulukko 4).

Taulukossa 3. esittelen tuloksia toiseen tutkimuskysymykseen liittyen ”Mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtaja voi hyödyntää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa?”

Taulukko sisältää esimerkkejä haastatteluissa nousseista asioista, jotka koskevat pedagogisen johtamisen kehittämistä.

TAULUKKO 3. Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe, josta ilmenee alkuperäiset ilmaukset sekä niistä muodostetut pelkistetyt ilmaukset.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<i>”Voisin ilmoittautua johonkin koulutukseen tai mennä joskus vaikka yliopistoon kuuntelemaan jotain luentoa”</i>	Täydennyskoulutus
<i>”Ajatellaan jaettava johtajuutta, niin jos on vähän henkilöitä, joiden kanssa sitä johtajuutta voi jakaa. Toki johtajuutta voi jakaa myös läpi tai yli koulutustaustan tai ammattinimikkeen. Jos pedagogiikkaa ajattelee, niin se on johtaa niitä opettajia, kenen kanssa sitä pedagogista johtajuutta jaetaan, niin se on tietenkin semmoinen mikä haastaa.”</i>	Jaetun johtajuuden merkitys, pedagoginen osaaminen,

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tärkeimmät tulokset, jotka olen jakanut neljän pääteeman ympärille, jotka nousivat aineiston analyysistä esiin. Teemat linkittyvät tutkimuskysymyksiini ympärille niin, että kaksi ensimmäistä teemaa vastaavat tutkimuskysymykseen 1: ”Millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa?”, sekä kaksi seuraavaa teemaa vastaavat tutkimuskysymykseen 2: ”Mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtaja voi hyödyntää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa?”

Taulukko 4. Pelkistetyistä ilmauksista muodostetut ala- ja yläluokat.

Alaluokka	Yläluokka
Työn vaikeuttaminen	Johtamisen haasteet
Pedagogisen johtamisen laajuus	Johtamisen kokonaisuus osana johtamisen haasteita
Laaja-alainen kehittyminen	Osaamisen kehittäminen
Yhteistyö, jakaminen	Jaetun johtajuuden merkitys osaamisen vahvistajana

Taulukosta 4. nähdään, että pääluokkia muodostui yhteensä neljä: Johtamisen haasteet, johtamisen kokonaisuus osana johtamisen haasteita, osaamisen kehittäminen sekä jaetun johtajuuden merkitys osaamisen vahvistajana.

5.1 Johtamisen haasteet

Tilanteet, joissa työyhteisössä työskentelee epäpäteviä tai pedagogisesti kokemattomia työntekijöitä, koettiin haastavina johtamisen näkökulmasta. Haastateltavat nostivat esiin henkilöstön epäkelpoisuuden sekä osaamisvajeen, joka vaikuttaa laaja-alaisesti, niin johtajien kuin koko henkilöstö työhön ja sen laatuun. Haastatteluissa nousi esiin, että johtajien mukaan osaamisvaje koettiin merkittävänä tekijänä ja ajateltiin, että sen vuoksi pedagogiikan toteuttamisesta on vaikeaa saada laadukkaan tasaista, sillä ei ole riittävän koulutettua henkilökuntaa. Osaamisvaje nousi esiin useammassa keskustelussa ja sen ongelmana nähtiin se, että henkilö kenellä ei ole pätevyyttä, ei osaa välttämättä ajatella asioita riittävästi pedagogisesta näkökulmasta, vaan enemmänkin yleisesti. Osaamisvajeen ongelmaksi koettiin se, että periaatteessa kaikki selviävät kyllä työn konkretiasta, mutta syvällisempi merkitys työlle jää vajaaksi.

”Ei ole ollut kelpoisuutta, ei voi sanoa, että ei epäkelpoja tänne, mutta niin ehkä se sitten just siinä on. On niinku joutunut, että siinä jo heti huomaa, että joutuu vähän tukea sitä eri tavalla sitä niinku kenellä ei ole sitä pätevyyttä. Totta kai siis ihan itsestään selvään se on, että jos sä oot 3 vuotta tehnyt, vaikka kandin ja yliopistolla niin kyllä sulla on varmaan jotain siitä tarttunut, kun versus että käytännön kokemus mutta, että ei ehkä sitä pedagogista ajattelua siellä taustalla.” (H3)

”Se mikä haastaa niin on se osaamisvaje, kun on epäpäteviä opettajia. Kaikki varmasti mekaanisesti osaa niinku tietokoneella kirjoittaa, mutta sitten pitäisi vähän miettiä, että mitä kirjoitetaan, niin sitten tulee se osaamisvaje. Niin kyllä se haastaa, että miten saa siitä työyhteisöstä niinku pedagogisesti laadukkaan tasaisen. Niin se, että miten sitä osaamista jaetaan ja miten tuetaan. Esimerkiksi niitä opettajia ja niitä tiimejä, joissa sitä osaamista ei ole.” (H4)

Haastava henkilöstötilanne vaikuttaa päiväkodin johtajien pedagogiseen johtajuuteen monin eri tavoin. Haastatteluissa nousi esiin, että tilanteissa, jossa henkilöstöä on vähemmän tai vaihtuvuutta on runsaasti, johtajan tulee entistä tietoisemmin ohjata ja tukea pedagogista työtä. Kun henkilöstöä ei ole riittävästi

tai, kun ei ole riittävästi pätevää henkilöstä, tällöin yhden työntekijän vastuu kasvaa. Pedagoginen johtajuus korostaa laadukasta varhaiskasvatus työtä. Haastavissakin henkilöstötilanteissa johtajan on pyrittävä varmistamaan, että lapsille rakennettu oppimisympäristö pysyy pedagogisesti laadukkaana, vaikka resursseja olisi rajoitetusti. Haastava henkilöstötilanne vaatii johtajalta vahvaa substanssiosaamista ja reflektointia. Samaan aikaan on kuitenkin pystyttävä jatkamaan laadukasta pedagogista työtä, jonka keskiössä on lasten hyvinvointi.

Johtajat viittasivat, että henkilöstövaje ei rajoitu ainoastaan operatiivisiin asioihin, vaan sillä on myös suora vaikutus johtajuuden toteuttamisen tapoihin, kuten jaetun johtajuuden mahdollisuuksiin.

”Niinku haastava henkilöstötilanne haastaa pedagogista johtajuutta.” (H2)

”Haastava henkilöstötilanne vaikeuttaa tavallaan ehkä siis ihan joka tasolla, mutta sitten jos ajattelee tavallaan niin kun, vaikka itse jaettua johtajuutta, että jos on tavallaan niin vähän henkilöitä, joiden kanssa sitä johtajuutta voi jakaa. Toki johtajuutta voi jakaa myös läpi tai yli koulutustaustan tai ammattinimikkeen. Mut ehkä tavallaan, jos pedagogiikkaa ajattelee, niin se on johtaa. Sitten se tietenkin se niinku ne opettajat, kenen kanssa sitä pedagogista johtajuutta jaetaan, niin se on tietenkin semmoinen mikä haastaa.” (H2)

Päiväkodin johtajien laaja toimintakenttä vaatii johtajilta valtavasti myös operatiivisia toimia pedagogisen johtamisen lisäksi. Johtajien tulee tunnistaa, että varhaiskasvatuksen johtaminen kattaa laajan kentän – hallinnollista ja operatiivisista tehtävistä, aina pedagogiseen suunnitteluun ja toimintamalleihin. Kuten seuraavassa haastattelusitaatissa johtaja korostaa, että keskittyminen pedagogisesta johtamisesta katoaa, kun ohessa on myös paljon muita operatiivisia toimintoja, jotka tulee hoitaa. Ristiriita operatiivisen ja pedagogisen työn välillä näkyy auttamatta myös varhaiskasvatuksen arjessa konkreettisesti, esimerkiksi jatkuva sijaisten hankkiminen vie aikaa käytännön pedagogisen johtamisen kehitystyöltä.

”Se että kun meillä on ihan hirveästi kaikkea muuta työtä, että on niinku sijais ja henkilöstöhässäkkää, rekrytointia ja kaikkia ohjelmia. Niin välillä tuntuu, että se fokus pedagogisesta johtamisesta katoaa.” (H3)

Haastatteluissa johtajat nostivat esiin yhteisen keskustelun vähyyden. Ilman konkreettista mahdollisuutta keskustella avoimesti asioista, on mahdollista, että yksikön sisällä on eriäviä näkemyksiä toiminnasta ja asetetuista tavoitteista. Johtajana on merkittävää säilyttää avoin vuorovaikutus ja luottamus kaikkiin työntekijöihin. Avoimen vuorovaikutuksen avulla johtajan on mahdollista viestiä avoimuutta asioita kohtaan, sekä olla helpommin lähestyttävissä, lisäksi vuorovaikutuksen avulla henkilöstön on mahdollista nostaa esiin pedagogisia asioita, joita yksikössä tulisi kehittää. Haastateltavat nostivat esiin, että yhteisen keskusteluajan puute ei siis ole ainoastaan ajanhallinnan ongelma, vaan se nähdään heijastuvan laajasti pedagogisen johtajuuden toteutumiseen, yhteistyön laatuun ja työyhteisön toimivuuteen. Tämä asettaa johtajalle vaatimuksia käytäntöjen sekä rakenteiden kehittämisestä, jotta säännölliselle vuorovaikutukselle olisi myös kiireisessä arjessa tilaa.

"Mutta sitten tietenkin mikä haastaa niin on se yhteisen keskusteluajan vähyyys. Se on kyllä mun mielestä siis sekä yhteinen keskustelu minun kanssa, mutta myös niinku henkilöstön keskuudessa niin on kyllä meidän arjessa semmoinen haastava asia." (H2).

Johtajat ilmensivät haluaan panostaa pedagogiseen johtamiseen, mutta arjen kiireet tulevat monesti sen tielle. Jatkuvat sijaisjärjestelyt sekä hallinnolliset työtehtävät luovat ristiriidan pedagogisen johtajuuden toteuttamiselle. Toisaalta tällaiset tilanteet luovat mahdollisuuden reflektiolle, jossa johtajat voivat pohtia omaa ajankäytön priorisointia, että päiväkodin sisäisiä toimintamalleja.

"Kun mietitään niitä haasteita päiväkodin johtajan työssä, niin aika usein moni sanoo sen, että just pedagogiseen johtamiseen ei ole tarpeeksi aikaa kyllä." (H2)

Vaikka pedagoginen johtajuus ymmärretään laajasti osaksi kaikkea johtamistyötä, haastatteluista kävi ilmi ristiriita sen merkityksen ja toteutumisen välillä. Seuraava aineistositaatti kuvaa johtajien kokemaa ristiriitaa hallinnollisten, henkilöstöön liittyvien ja pedagogisten tehtävien välillä. Pedagogisen johtajuuden toteuttamisen nähdään vaativan aikaa, vuorovaikutusta sekä yhteistä pohdintaa – resursseja, jotka eivät aina ole läsnä päiväkodin johtajan arjessa.

Välillä tuntuu, että ei päästä niinku niiden asioiden äärelle, että me voitaisiin oikeasti vaan puhua nimenomaan siitä pedagogiikasta.” (H3)

5.1.1 Johtamisen kokonaisuus

Johtajat korostivat haastatteluissa, kuinka monitahoista ja laaja-alaista pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa on. Pedagogisen johtamisen nähdään sisältävän käytännössä kaikki johtamistoimet. Pedagoginen johtajuus ei rajoitu ainoastaan yksittäisiin pedagogisiin keskusteluihin tai rakenteisiin, vaan se näyttäytyy konkretiassa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen kautta. Aineistositeissa johtajat mainitsivat, että hyvä henkilöstöjohtaminen tukee koko työyhteisön pedagogista ilmapiiriä. Avoin turvallinen ja keskusteleva kulttuuri mahdollistaa laadukkaan varhaiskasvatustyön. Johtajien mukaan pedagoginen johtajuus ei siis ole irrallinen osa johtamistyötä, vaan sen ydin. Pedagoginen johtajuus toteutuu vuorovaikutuksessa, henkilöstön tukemisessa ja työyhteisön oppimisen mahdollistamisessa – asioissa, jotka on saatettu ymmärtää enemmän hallinnolliseen tai henkilöstöjohtamiseen kuuluviksi.

”Niin, mutta sitten tavallaan, kun ne kaikki nivoutuu siihen myös siihen niinku, että se henkilöstöjohtaminen on just sitä pedagogista johtamista. Mä ajattelen sen niin, että hyvä henkilöstöjohtaminen tuo kuitenkin sitä niinku turvallista ilmapiiriä, missä pystytään ottamaan asioita esiin ja niinku keskustelemaan.” (H3)

”Mä määrittelen itselleni sen pedagogisen johtamisen, että se on niitä kaikkia johtamistoimia, joilla mä niin kun mahdollista mun työntekijöille heidän työnsä niin, että he voi toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta. Tavallaan mä miellän tähän aika niinku laajasti se tai enemmän tai vähemmän suurin osa mun työstä on jollain tavalla pedagogista johtamista.” (H2)

”Mutta yksi asia mikä pedagogisessa johtamisessa on ollut mulle itselle tosi tärkeää, on tullut niinku ihan sieltä alusta saakka. Jo sieltä, kun oon opettajana ollut ja mistä mulla on kimmonnut se, että mä oon halunnut varajohtajaksi ja johtajaksi on se, että mun mielestä kaikki johtamistaidot ovat pedagogista johtamista.” (H4)

Johtajien haastatteluissa nousi esiin useasti varhaiskasvatuksen perustehtävä – lapsien hyvinvointi. Myös johtajan johtamistyössä kaikki päätökset kytkeytyvät

lopulta lapsiin ja heidän hyvinvointiinsa, mikä tekee näistä päätöksistä myös pedagogisia ratkaisuja. Myös päätöksillä esimerkiksi sijaisten tilaamisella on merkitystä lasten arjen sujuvuuteen ja hyvinvointiin, mutta myös koko henkilöstön jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Johtajan asemassa on merkityksellistä tunnistaa, että johtaja toimii pedagogisena johtajan myös silloin, kun hän tekee hallinnollisia tai taloudellisia ratkaisuja, joilla on suora vaikutus varhaiskasvatukseen laatuun.

”Niin kyllähän me tätä työtä tehdään niitten lasten takia ja sitten sieltä lapsista tulee se pedagogiikka niinku kyllä ne niinku kaikki ratkaisut ovat niitä pedagogisia ratkaisuja. Vaikka ihan käytännössä se, että tilataanko sijaisia ja mihin vuoroon niin sekin on pedagogiikkaa kuin yhtä lailla taloutta, mutta sekin on pedagoginen ratkaisu.” (H4)

Lisääntyneen hyvinvointipuheen myötä, johtajan on yhä merkityksellisempää luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja myöntää mikäli on haasteita jaksamisessa. Johtajat ilmensivät puheissaan, kuinka tärkeää on tukea henkilöstöä ja, miten silläkin on vaikutuksia pedagogiseen johtamiseen. Myös psyykkisen kuormituksen tunnistaminen ja siihen puuttuminen edellyttävät johtajalta empaattisia vuorovaikutustaitoja sekä säännöllisiä keskusteluja.

”Henkilöstön hyvinvointi jotenkin on mun mielestä semmoinen yksi aika merkittävä muutos. Henkilöstön hyvinvointi ja ehkä siihen psyykkeeseen ja semmoiseen, niin se on ehkä sellainen myös ollut. Tavallaan niin kun, missä on auennut silmät ihan eri tavalla, että mitä se johtajan työ on. Ja henkilöstön niinku semmoinen tukeminen ja sitten tavallaan tietenkin sen vaikutukset, koska se on niinku tosi paljon myös sitä ihmisten hyvinvointia ja tavallaan sitä kantokykyä pedagogisen johtamisen näkökulmasta.” (H2)

Päiväkodin johtajan johtamistehtävät eivät koostu ainoastaan operatiivisista tehtävistä, vaan strateginen johtaminen on osa kokonaisuutta. Strategisen suunnittelun avulla johtajat pystyvät luomaan pitkän tähtäimen linjauksia sekä tavoitteita henkilöstölle. Johtajalle on merkityksellistä osallistua pedagogisten suunnitelmien tekemiseen ja arvioimiseen – tällöin johtaja voi varmistaa, että ne eivät jää ainoastaan asiakirjoksi, vaan ne sidotaan osaksi tiimin arkea ja lasten oppimisympäristöä.

"Tietenkin sitten ihan sitä strategista johtamista ja kun meillä on noi ryhmän pedagogiset suunnitelmat, niin johtajana on vahvasti niissä mukana ja arvioimassa." (H2)

Seuraavassa aineistositaatissa johtaja ilmentää erilaisen pedagogisen johtamisen mallia. Johtajan mukaan pelaaminen tiimeissä nähdään pedagogisena toimintatapana, jonka avulla aikuisetkin voivat oppia yhdessä, kokeilla uusia toimintamalleja sekä reflektoida omia työtottumuksiaan. Pelaamisen kaltaiset yhteiset kokemukset voivat luoda turvallisen ilmapiirin, jossa on helppo jakaa ajatuksia ja kehittää toimintaa.

"Me on käytetty pelaamista tiimeissä, mutta on sekin pedagogista johtamista aika paljon ja myös niinku sitä henkilöstojohtamista." (H3)

5.2 Osaamisen kehittäminen

Seuraavassa haastattelusitaatissa johtaja korostaa, että ammatillinen kehittyminen varhaiskasvatuksessa edellyttää aktiivista tiedonhankintaa ja oman työn kriittistä arviointia, mikä tukee organisaation sekä yksilön jatkuvaa pedagogista kehittymistä. Jatkuvasti muuttuvassa varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä on kyettävä kehittymään ja kehittämään omaa osaamistaan, johon konkreettiset opinnot antavat hyvät lähtökohdat. Kehittyneimmän tiedon saralla, johtajalla on mahdollisuus toimia ja toteuttaa omaa työtään laadukkaan tasaisesti. Lisäksi johtaja ilmentää vastauksessaan kehittämismyönteistä asennetta, joka on keskeinen osa pedagogista johtajuutta.

"Mä koen, että tavallaan nyt esimerkiksi se, että ne opinnot ovat semmoinen niin kun tavallaan valitsemani konkreettinen väylä ja odotan tavallaan, että mitä ne tuovat mulle ja tietenkin niinku sitä myöten niinku paljon peilaan omaan työhön ja tavallaan haen tai ehkä sieltä niinku tunnistaa niitä semmoisia kipukohtia, joihin sitten niinku perehtyy enemmän." (H2)

Keskusteluissa nousi esiin, että pelkkä teoreettinen keskustelu asioiden ylätasolla ei enää riitä varhaiskasvatuksen käytännön haasteiden ratkaisuun. Toimintaa ja keskustelumalleja tulisi kehittää niin, että keskusteluissa tuotaisiin esiin käytännön toimintamalleja ja esimerkkejä. Tämä havainto korostaa sitä, että osaamisen kehittämisessä tulisi entistä enemmän yhdistää teoreettinen tausta

konkreettisiin työvälineisiin ja menetelmiin, joiden avulla opettajat ja sijaiset pystyisivät käsittelemään arjen haasteita.

”Kun joskus näkee semmoista, että tavallaan sijaiset ovat aika avuttomia joissain tilanteissa tai haastavien niinku lasten kanssa niin tota, että pitää myös mun mielestä pystyä tuomaan konkreettisia asioita niinku siihen keskusteluun eikä aina vaan puhu ylätasolla.” (H3)

Näkemyksiä siitä, että eri tiimeillä ja yksilöillä on erilaiset kehitystarpeet, korostavat johtajuuden dynaamisuutta. Seuraavissa aineistokatkelmassa johtajat nostavat arvokkaan näkökulman osaamisen kehittämiseen, jossa päiväkodin johtajan rooli on sekä oman, että työyhteisön kehityksen mahdollistaja. Johtajana on tärkeää tunnustaa, että yksilöllisyys ja tiimikohtaiset kehityskohteet ovat keskeisiä voimavaroja, joiden avulla pystytään suuntaamaan oikeanlaiset osaamistavoitteet. Toisaalta johtajan rooli ei rajoitu ainoastaan koulutusten järjestämiseen tai tavoitteiden asettamiseen, vaan se sisältää myös taitoa havainnoida itsensä ja työntekijöidensä tarpeita oppimisen ja työnsä suhteen. Johtajien mukaan osaamisen kehittäminen ei siis ole vain hallinnollista tai operatiivista osaamista, vaan yhä enemmän se painottuu inhimillisten kasvuprosessien tunnistamiseen, ohjaamiseen sekä tukemiseen.

”Sen näkeminen paremmin, että jokainen yksilö meistä ja jokainen tiimi on tavallaan jollain matkalla, että joku tiimi saattaa olla jo pidemmällä ja joku tiimi on alkumatkassa ja heidän tavoitteensa on tietyllä tavalla niinku pienempiä. Niin jotenkin sen yksilöllisyyden näkeminen sekä tiimien että yksilöiden kohdalla, mutta sitten myös sen tiimin sisällä, kun voi olla erilaista vahvuutta. Jonkun työntekijän tavoite, ehkä meidän näkökulmasta pieni, mutta hänelle suuri asia, mutta sitten jonkun, joka on ehkä uraansa pidemmällä tai on eri tilanteessa, niin toisaalta myös tällaisten henkilöiden näkeminen, että he tarvitsevat sitten työssään semmoisia tavoitteita, että he voi kurotella vielä vähän ylemmäs.” (H2)

”Ainakin niinku tiimien tuossa pedagogisessa kehittämisessä täytyy miettiä tavallaan ihan jo sieltä lähtien, että miten ne muodostuvat. Mä tarkastelen niinku sitä meidän tiimien ja sitä osaamisen jakamista, kun sitä osaamisvajetta on jonkun verran, että millä tavalla se mahdollistaa kuitenkin sen, että jokainen tiimi pääsee niinku aina omalla tahdillaan eteenpäin ja siinä on aika oleellista se, että miten mä sen henkilöstön jaottelun rakennan.” (H1)

Seuraavassa aineistokatkelmassa johtajan kokemus korostaa, että rakentava ja säännöllinen palaute on keskeinen väline sekä oman toiminnan, että työyhteisön kehittämisessä. Palautteenannon kehittyminen olemattomasta käytännön aktiiviseksi toiminnaksi, voi edistää avoimen keskustelukulttuurin syntymistä ja mahdollistaa tiimin jäsenten kokonaisvaltaisemman huomioimisen.

”Mä oon oppinut niinku myös kannustamaan ja tukemaan, että varmaan antaa palautetta paremmin vasta nyt, että joku palautteen antaminen minulta henkilöstölle. Silloin alussa se oli varmaan ihan olematonta.” (H1)

Henkilökohtainen kasvu ja palautteen kautta tapahtuva itsereflektio ovat keskeisiä toiminnan kehityksen kannalta. Toisaalta se myös alleviivaa käytännön haasteita suuren henkilöstömäärän hallinnassa ja palautteen antamisessa, mikä vaatii johtajalta kykyä tukea kaikkia työntekijöitä.

”Se on ollut mun isoin kasvaminen se henkilöstöjohtamisen puoli ja osuus. Mutta siitä olen kyllä nyt niinku viime aikoina sitten ruvennut saamaan siitä palautetta ja huomaan sitäkin nyt jo niinku osaavani jo melko hyvin, mutta siihen menee tosi ja niinku sanoin et toi neljäkymmentä tai viisikymmentä työntekijää, se on kyllä ihan, että mä en nyt ikinä varmaan tule kykene antamaan heille kaikille.” (H1)

Seuraavassa aineistositaatissa johtaja ilmentää, että henkilöstön jatkuva motivointi ja osaamisen jakaminen nähdään olennaisena työyhteisön kehittämisen osana. Työyhteisön sisällä on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää yksilöiden vahvuudet, jolloin asiat osataan kohdistaa oikein. Myös tilanne, jossa jokaisen osaaminen tulee esiin ja sitä jaetaan avoimesti, voi tukea koko työyhteisön kehittymistä ja pedagogista laatua. Näin mahdollistetaan myös lapsille paras mahdollinen ympäristö kasvaa ja toimia. Lisäksi mahdollisuus jatkuvaan kehittämiseen edistää positiivista ja motivoivaa ilmapiiriä.

”Mun mielestä on hyvä niinku pystyä motivoimaan henkilöstöä koko ajan oppimaan lisää tai, että missä sä oot hyvä niin sitä osaamisen jakamista. Kannustetaan heitä siihen ja jotenkin siihen, että meillä kaikilla on jotain hyvää osaamista. Mutta me kaikki voidaan myös kehittyä jossain lisää ja näin niin musta se on kaikki sitten oleellisesti jotenkin.” (H1)

Haastatteluissa nousi esiin puhe lisääntyneistä tuen tarpeista ja epätietoisuudesta tuen asioita kohtaan. Tarve jatkuvalla kouluttautumiselle on

läsnä myös johtajan työssä. Aineistositaatissa johtaja ei tarkastele osaamisen kehittämistä vain henkilöstön näkökulmasta, vaan reflektoi myös omaa oppimistaan suhteessa arjen ilmiöihin. Johtajan omalla havainnointikyvyllä on merkittävä osuus, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä, niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta.

”Ehkä just kouluttautuu enemmän näistä tuen asioista tai pedagogisista toimintatavoista niinku tämmöisissä tota tilanteissa joissa, vaikka haastavalla käyttäytymisellä niinku oireilee.” (H3)

5.2.1 Jaetun johtajuuden merkitys osaamisen vahvistajana

Kolmannen tason varajohtajan katsottiin parantavan pedagogista johtamista merkittävästi. Johtajat kuvasivat kolmannen tason varajohtajan merkittävyyttä pedagogisessa toiminnassa. Kolmannen tason varajohtajan katsottiin lisäävän pedagogisen johtamisen mahdollisuuksia. Tämä korostaa, että jaettu johtajuus ei ole ainoastaan teoreettinen malli, vaan sillä voi olla käytännössä selkeitä vaikutuksia johtamisen laatuun ja painopisteisiin. Kuten seuraavassa haastattelusitaatissa johtaja korostaa omien vahvuuksien tunnistamista ja osaamisen jakamista vahvuuksien mukaan, on johtajalle merkityksellisestä nähdä asiat reflektiivisesti. Johtajat ilmensivät, ettei heidän aina tarvitse toimia pedagogisen vision kehittäjinä vaan johtaja voi toimia myös mahdollistajana – luomassa rakenteita ja tilaa sille, että muiden pedagoginen asiantuntijuus pääsee näkyviin.

”Mulla on itselläni aloittanut niinku taso kolmosen varajohtaja ja siis se on mullistanut mun mielestä meidän yksikössä pedagogisen johtamisen. Se jotenkin mahdollistaa sitä enemmän ja tota ne kaikki keskustelut mitä mä käyn hänen kanssaan, ja hän on niissä ryhmissä ja tuo sitä tietoa niistä ryhmistä ja sitten kun hänen vahvuus on ehdottomasti se pedagoginen johtaminen, että mä niinku tunnistan itsessäni, että mä en välttämättä ole vahvin pedagoginen johtaja, että mun vahvuudet ovat esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa.” (H3)

Pedagogisen johtamisen ja keskustelun laaja-alaisuus ei rajoitu ainoastaan opettajiin, vaan koskee koko pedagogista henkilöstöä. Johtajat kuvasivat aineistossa, että lastenhoitajien kanssa käytävä keskustelu on yhtä tärkeää kuin opettajienkin kanssa käytävä keskustelu. Tämä alleviivaa sitä, että pedagoginen

johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa kaikkien yhteisön jäsenten roolit ja näkökulmat tulee huomioida. Kuten seuraavista haastattelusitaateista voidaan nähdä, niin pedagoginen johtaminen edellyttää yhtenäistä keskustelua, jossa jokaisen työntekijän ääni kuullaan.

Johtajat kuvasivat, ettei heidän roolinsa rajoitu ainoastaan päätöksentekoon, vaan he toimivat keskustelun fasilitoijina mahdollistaen erilaisten näkökulmien ja asiantuntemuksen yhteensovittamisen. Tämä on oleellista pedagogisen työn laadun ja yhtenäisyyden kannalta.

”Mä huomaan, että mä tarvitsen myös keskusteluja ja pedagogista johtamista myös sitten niiden lastenhoitajien kanssa. Huomaan sen, että ilman opettajia se on myös merkittävää, että me käydään lastenhoitajien tehtävän näkökulmasta sitä samaa keskustelua, mitä on käyty viime viikolla opettajien kanssa.” (H1)

”Se on opettajan tuki siellä tiimissä, että me käydään sitä keskustelua niin, että siinä on lastenhoitajakin ja sieltä tulee, vaikka vaade ryhmä pedagogisen suunnitelman tekemisestä ja mä annan yleensä siellä palautetta siitä, että miten se työ on onnistunut. Niin se, että sitten lastenhoitajat pääsevät mukaan siihen keskusteluun ja on johtajan tuki myös siinä tilanteessa, että puhutaan siitä, että miksi me tehdään ja mitä me tehdään.” (H4)

Seuraavassa aineistokatkelmassa johtaja kuvaa, että pedagoginen johtaminen ei ole ainoastaan johtajan vastuulla, vaan sitä tulisi jakaa niin, että jokainen opettaja ottaisi roolissaan tiimivastaavan tehtäviä. Jokaisen opettajan ottaessa roolia tiimivastaavana, mahdollistaisi monipuolisen ja paikallisesti toimivan johtamiskonseptin, jossa päätöksenteko perustuisi useamman opettajan ja sitä kautta asiantuntijan näkemyksiin.

”Mä ajattelen, että se menee ehkä siihen jaettuun johtamiseen myös, että kuitenkin hyvä pedagoginen johtaminen on myös sitä, että pystyy jakaa sitä johtajuutta ajatellen niin, että jokainen opettaja olisi tiimiinsä tiimivastaava. Tiimivastaavan suoriutuminen tehtävästä, on kuitenkin sidoksissa siihen, että mikä hänen osaamisen tasonsa on ja se taas heijastuu koko tiimin toimivuuteen ja sitä kautta lapsiin myös.” (H4)

Varhaiskasvatuksen johtamisen koetaan olevan jatkuvassa kehityksessä. Haastateltavat kuvasivat keskustelevan johtajuuden olevan merkittävä osa varhaiskasvatuksen arkea. Päivittäiset keskustelut yksikön henkilöstön sekä

opettajien kanssa kertovat yhteisestä päätöksenteosta, jossa huomioidaan kaikkien näkemykset aktiivisesti.

Johtajat ilmensivät myös johtajuuden jatkuvaa kehittymistä. Johtajalle on merkittävää osata analysoida ja reflektoida omia johtamistapojaan, jolloin myös kehittyminen on mahdollista. Tämä oppimisprosessi tukee valmentavaa johtamista, jossa johtaja kehittyy vuorovaikutteisesti keskustelun kautta yhdessä työntekijöiden kanssa.

”Hei, että pitääkö lähteä muokkaamaan ja käydä sitä keskustelua niinku opettajien kanssa, että he ei lähdetäänkö me tätä niinku, että onko tämä rakenne teidän mielestä hyvä eli kaikessa mulla on ehkä se niinku valmentavan kautta keskusteleva johtajuus. Että, jos sitä mieltii, miten se on muuttunut niin ehkä mä oon oppinut tekemään tarkentavia kysymyksiä enemmän, että sillä tavalla on siinä niin kun oppinut.” (H5)

Laadukkaan jaetun johtamisen takana nähdään kelpoisen henkilöstön merkitys. Kelpoisuus on merkittävässä osassa varhaiskasvatuksessa, sillä silloin henkilöstöllä ja tarkemmin opettajilla on parempi käsitys teoreettisesta ja käytännön osaamisesta pedagogisen sisällön suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä. Aineistositaatissa johtaja ilmentää keskustelun tason nousua. Kun henkilöstöltä löytyy pedagogista substanssia, keskustelun taso nousee, jolloin myös johtaja pystyy keskittämään huomion muihin asioihin kuin niin sanotusti perusteiden läpikäyntiin.

”Itse asiassa pedagoginen johtaminen on aika helppoa täällä, koska meillä on kelpoisia opettajia ja tota heidän kanssa keskustelu on aivan eri tasolla, kun sitten jossakin, missä ei ole niinku kaikki kelpoisia. Tavallaan niinku se luotto myös heihin on niinku aika vahva, että he osaavat sen työnsä.” (H3)

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tavoitteena oli tarkastella päiväkodin johtajien pedagogisen johtajuuden kehittymistä sekä haasteita, joita päiväkodin johtajat kohtaavat päivittäisessä työssään. Halusin selvittää, millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat ja miten ne voivat olla yhteydessä pedagogisen johtajuuden kehittämiseen. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiini: Millaisia haasteita päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa?, Mitä konkreettisia keinoja ja rakenteita päiväkodin johtaja voi hyödyntää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa?

Pohdintaosiossa tarkastelen vastauksia näihin edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin sekä vertailen tutkimustuloksiani aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joiden avulla muodostan tutkimukseni johtopäätökset. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen mukaan tuotettujen johtopäätösten avulla saadaan selville, mitä tutkitut teemat tutkittaville merkitsee. Tulososioni pohdinta etenee seuraavasti: ensin vastaan tuloksiin, jotka ovat otsikon 6.1 alla, jonka jälkeen avaan loput tuloksistani otsikon 6.2 alta. Tämän jälkeen avaan tutkimukseni eettisen näkökulman ja luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Lopuksi esittelen tutkimukselleni mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Johtamisen haasteet

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsitteli varhaiskasvatuksen johtamisen haasteita – asioita, jotka voivat vaikuttaa päiväkodin johtajan pedagogisen johtajuuden kehittämiseen. Tutkimukseni tulokset vahvistavat, että päiväkodin johtajat kohtaavat päivittäin haasteita, jotka tekevät pedagogisen johtamisen toteuttamisesta haastavampaa. Tutkimukseni tulosten mukaan päiväkodin johtajat kohtaavat pedagogisen johtamisen toteuttamisessa arjessa erityisesti kolme toisistaan erottuvaa, mutta myös toisiinsa linkittyvää haastetta.

Ensimmäisenä johtamisen haasteena johtajat nostivat esiin varhaiskasvatuksen henkilöstö- sekä osaamisvajeen. Johtajat kuvasivat, miten epäpätevä tai kokematon henkilöstö tarvitsevat jatkuvaa tukea ja ohjaamista, joka vie johtajilta työresursseja muualta. Kangas ym. (2022) ovat nostaneet myös tutkimuksessaan esiin varhaiskasvatuksen henkilöstövajeen, etenkin opettajapulan näkökulmasta, jossa tarve korkeasti koulutetuille opettajille on suuri. Johtajien mukaan ilman pedagogista pätevyyttä henkilöstön pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen jäävät helposti liian pintapuoliselle tasolle, jolloin toiminnan syvällisempi ymmärrys ja tavoitteet jäävät toteutumatta. Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstövaje ei vaikuta ainoastaan resurssien määrään, vaan kaventaa mahdollisuuksia toteuttaa jaettua pedagogista johtajuutta, mikä heikentää sekä johtamisen vaikuttavuutta, kuin myös pedagogisen työn laatua. Tämän voidaan nähdä asettavan johtajalle lisähaasteita, sillä hänen on toimittava sekä yksin vastuunkantajana, että pyrittävä ylläpitämään jaettua johtajuutta tilanteessa, jossa ei ole pedagogisesti pätevää henkilöstöä saatavilla.

Johtajalle olisi merkittävää, että pedagogiselle johtajuudelle jäisi riittävästi aikaa, jotta toiminnan kehittäminen ja eteenpäin vieminen olisi mahdollisimman tehokasta. Kuitenkin johtajat kuvasivat haastatteluissa riittämättömän ajan merkitystä. Jatkuvat sijaisjärjestelyt, henkilöstövaje, laaja-alaiset operatiiviset tehtävät sekä lisääntynyt henkilöstöjohtaminen vievät johtajilta aikaa pedagogisen johtajuuteen keskittymiseltä. Toisaalta edellä mainitut asiat voidaan nähdä johtajuuden haasteina, mutta myös johtajan työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä. Saman toteavat Rinta-Paavola ym. (2024) tutkimuksessaan, jossa johtajien työn määrän lisääntyminen ja henkilöstöjohtamisen haasteet nähtiin kuormittavan usein johtajien työhyvinvointia.

Kolmas merkittävä haaste, joka nousi johtajien puheista, oli säännöllisen vuorovaikutuksen puute. Johtajat kuvasivat yhteisen keskusteluajan olevan liian vähäistä, jolloin syntyy helposti erillisiä näkemyksiä yksikön tai ryhmän yhteisistä pedagogisista tavoitteista ja toimintatavoista. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus koettiin johtajien puolesta tärkeäksi. Sen avulla johtaja voi jakaa omia havaintojaan ja kehitysideoita henkilöstölle ja vastavuoroisesti myös henkilöstö voi jakaa johtajalle. Kurath ym. (2023) jakavat omassa tutkimuksessaan saman näkemyksen vuorovaikutuksen tärkeydestä. Heidän

mukaansa organisaatiotason viestintä ei ole ainoastaan väline henkilöstön väliselle tiedonsiirrolle, vaan hyvän viestinnän nähdään vaikuttavan positiivisesti koko henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon.

Johtamisen kokonaisuus haastaa päiväkodin johtajia hallitsemaan samanaikaisesti pedagogiikan laaja-alaisuuden, henkilöstön hyvinvoinnin, hallinnolliset tehtävät sekä kaikkien operatiivisten toimintojen ohessa strategisen kehittymisen. Johtajilta odotetaan siis laajojen vastuualueiden samanaikaista hallintaa, selkeitä priorisointikykyjä, hyvää ajanhallintataittoa sekä kykyä integroida pedagoginen näkemys osaksi kaikkia johtamistehtäviä, jolla taataan ennen kaikkea lapsille ja henkilöstölle laadukas ja turvallinen toimintaympäristö. Fonsen (2014) nostaa omassa tutkimuksessaan samaa esiin, että johtajalta vaaditaan vahvaa itsensä johtamista, joka kätkee sisään niin työn suunnitelmallisuuden kuin oman työn organisoimisen taidot. Näiden keinojen avulla johtajalle jää myös riittävästi aikaa ja voimavaroja pedagogisen johtamisen toteuttamiseen.

6.2 Osaamisen kehittäminen

Toinen tutkimuskysymykseni käsitteli päiväkodin johtajan osaamisen kehittymistä – asioita, joiden avulla johtaja voi kehittää omaa osaamistaan. Tuloksissani nousi esiin, että päiväkodin johtajan ammatillinen kasvu ja kehittyminen rakentuu aktiivisen tiedonhankinnan myötä, kuten jatkokoulutusten tai kokonaan uudelleen kouluttautumisen kautta.

Oman työn kriittinen reflektointi ja käytännön toimintamallien kehittämisen vuoropuhelu nähtiin merkittävänä. Johtajat kuvasivat, että pelkkä teoreettinen keskustelu ei riitä, vaan kehittyminen ja keskittyminen on suunnattava arkea haastaviin tilanteisiin. Vastuuta jaettaessa johtaja toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa esimerkiksi varajohtajan kanssa, tällöin hänen on mahdollista saada suoraa ja rakentavaa palautetta konkreettisiin johtamistilanteisiin. Heikka ym. (2013) mukailevat samaa tulosta suomalaisen varhaiskasvatuksen jaetun pedagogisen johtajuuden tutkimuksessaan. Heidän tutkimuksessaan korostuu, että pedagoginen johtajuus on jatkuvaa kriittistä reflektointia ja käytännön kokeiluja, joita tuetaan yhteisöllisillä rakenteilla.

Päiväkodin johtaja hyötyy sekä systemaattisesta täydennyskoulutuksesta, että jatkuvasti itsearvioinnista, jonka avulla johtaja pystyy refleктоimaan omaa osaamistaan kriittisesti ja näin huomaamaan omat kehityskohteensa. Haastatteluissa johtajat kuvasivat, että pelkkä ylätason pohdiskelu ja toiminta eivät riitä, vaan teoria tulee kytkeä osaksi konkreettista käytännön toimintaa, jolloin myös sijaiset ja uudet työntekijät voivat kohdata arjen haasteet osaavammalla otteella. Tämän vuoksi johtajan tulee luoda keskusteluihin konkreettisia työvälineitä ja toimintamalleja, jotka tukevat henkilöstön valmiuksia kohdata arjen haasteita. Rodd (2006) mukaan johtajat hyötyvät laajasti täydennyskoulutuksista, vertaisoppimisesta sekä refleктоivista käytännöistä, joiden avulla saatu teoriatieto siirretään konkreettisiin johtamistilanteisiin.

Haastatteluissa koettiin tärkeänä yksilöllisyyden ja tiimikohtaisten tarpeiden tunnistaminen. Päiväkodin johtajan on kyettävä asettamaan eri kehityskohtaisia tavoitteita niin uransa alussa oleville kuin jo pidempään uralla olleille ammattilaisille. Johtajan rooli työyhteisössä nähdään niin koulutusten mahdollistajana, oppimistarpeiden havainnoijana kuin ohjaajanakin. Bass ym. (2006) nostavat tutkimuksessaan samaa esiin, että transformatiivisen johtajan on osoitettava aitoa huolenpitoa työntekijöidensä tarpeista ja henkilökohtaisesta kehittymisestä tarjoamalla valmennusta, mentorointia ja yksilöllistä tukea. Myös Rodd (2006) mukaan hyvillä varhaiskasvatuksen johtajilla on kyky tunnistaa jokaisen työntekijän ja tiiminsä vahvuudet ja heikkoudet ja sitä kautta edistää jokaisen yksilöllisiä oppimispolkuja.

Oikeanlaisen palautteen kautta sekä johtajalla että koko henkilöstöllä on mahdollisuus oppia tunnistamaan vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Johtajat kuvasivat toimivan ”palautejärjestelmän” merkityksen – säännöllinen, rakentava palaute kytkee yksilö- ja yhteisötason kehityksen yhteen. Hattie ym. (2007) osoittavat, että säännöllinen ja rakentava palaute toimii toimintaa ohjaavana sekä oppimista edistävänä mekanismina niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Heidän mukaansa palautteen avulla pystytään kytkemään yhteen tavoitetaso, suoritukset ja tulevaisuuden askeleet.

Kun osaamisen kehittäminen kytketään jaetun johtajuuden toimintamalleihin, syntyy vuorovaikutteinen oppimisympäristö, jossa johtajan on mahdollista saada tukea omiin kehitys tarpeisiinsa. Kolmannen tason varajohtajan roolia kuvattiin merkittäväksi työyhteisössä, sillä varajohtaja pystyy

esimerkiksi täydentämään johtajan omia vahvuuksia, luoden kokonaisuudesta paremman. Tämän avulla johtaja pystyy vahvistamaan kykyään tunnistaa omat kehityskohteensa ja jakamaan vastuuta pedagogisista toiminnoista kollegoille, joilla on vahvempi substanssiosaaminen. Lisäksi jaettu johtajuus näkyy arjessa siten, että keskustelut avautuvat myös paremmin lastenhoitajien suuntaan, eikä rajoitu vain opettajiin. Kun tiimivastaavien rooleja voidaan kierrättää ja vastuita voidaan jakaa, tällöin jokaisella on mahdollisuus kokeilla uusia johtamisen tapoja sekä saada palautetta suoraan kollegoilta. Tämän avulla on mahdollista rakentaa kollektiivista oppimisista ja vahvistaa johtajan reflektiivistä otetta. Johtaja oppii jatkuvasti refleктоimalla, kokeilemalla ja kuuntelemalla. Bolden (2011) tuo tutkimuksessaan esiin, että toimiva jaettu johtajuus täydentää yksilöiden vahvuuksia ja edistää kollektiivista asiantuntijuutta. Tämän avulla johtaja pystyy refleктоimaan omaa toimintaa sekä keinot oman osaamisen kehittämiseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa on prosessi, jossa vastuu, osaaminen ja jatkuva kehittäminen nivoutuvat yhteen, muodostaen perustan sekä pedagogisesti laadukkaalle opetukselle että vahvalle tiimityölle.

Myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta on merkittävää, että henkilöstö koostuisi kelpoisista ja koulututtuneista työntekijöistä. Kelpoisen ja motivoituneen henkilöstön kanssa työskentelyn voidaan nähdä nostavan keskusteluiden tasoa ja se myös mahdollistaa johtajaa keskittymään yhä vaativimpiin pedagogisiin kysymyksiin ja toimenpiteisiin. Robinsonin ym. (2008) tutkimus mukaillee samoja tuloksia. Heidän mukaansa pedagoginen johtajuus on parhaimmillaan silloin, kun henkilökunta on koulutettua ja osaavaa. Tällöin johtaja voi suunnata huomionsa yhä vaativimpiin kysymyksiin ja toimenpiteisiin ja näin myös kehittää omaa toimintaansa.

6.3 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Hirsjärven & Hurmeen (2022) mukaan kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja. Ihmisistä puhuttaessa eettisten kysymysten eteen joudutaan läpi tutkimuksen, alusta valmistumiseen saakka. Tämä pätee silloinkin, kun välttämättä ei tavata ihmisiä konkreettisesti livenä. Myös minun tutkimukseni kohteena olivat ihmiset, joita haastattelin. Tämän tutkimuksen toteuttamisesta

laadittiin tietosuojalomake, josta ilmeni kaikki tutkimukselleni olennaiset tietosuojatiedot (ks. liite 2). Tutkimuksen haastattelussa tunnistettavia henkilötietoja, joita kysyttiin, olivat ammattinimike, koulutustausta, työkokemus, haastattelun tallenteessa tutkittavan ääni ja kuva. Kuvaa käytettiin ainoastaan videopuhelun ajan, jotta näimme tutkittavan kanssa toisemme. Mitään tutkimukselle epäolennaista tai tarpeettomia tunnistetietoja ei kysytty. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan etiikan näkökulmasta empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee aina pitää huolta, että yksittäisiä henkilöitä ei tunnisteta. Aineistosta pseudonymisoin kaikki tunnistetiedot, jotta tarvittavat tiedot pysyisivät salassa. Kaikista tutkittavien henkilö- ja tunnistetietojen käsittelystä olen vastannut itse, koska kyseessä on kirjallinen opinnäyte työ Pro gradu -tutkimus. Tutkimukseni koski ihmisiä, olen ottanut tosissani huomioon tutkimukseni eettiset periaatteet. Olen kunnioittanut tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa, kulttuuriperintöä, itsemääräämisoikeutta sekä kiinnittänyt huomiota, että tutkimuksestani ei aiheudu haittaa tai vahinkoja tutkittaville (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoo, 2019). Tällöin on kiinnitettävä erityistä huomiota informointiin perustuvaan suostumukseen, luottamuksellisuuteen, seurauksiin ja yksityisyyteen. Lisäksi tutkimuksessani eettisiä kysymyksiä liittyy seuraaviin kohtiin: tutkimuksen tarkoitus, suunnitelma, haastattelutilanne, purkaminen eli litterointi, analyysi, todentaminen ja raportointi (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Tutkimussuunnitelman valmistuttua aloin valmistelemaan tutkimusluvan hakemista. Aluksi olin yhteydessä minulle tuttuun päiväkodin johtajaan, jonka kautta sain suosituksen mahdollisista haastateltavista. Tämän jälkeen olin yhteydessä mahdollisiin haastateltaviin sähköpostitse. Sähköpostissa kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, sekä kysyin halusta osallistua tutkimukseeni. Kun olin saanut vahvistettua viisi haastateltavaa, pystyin laittamaan tutkimuslupahakemuksen eteenpäin, sillä siihen vaadittiin tietoihin kaikkien tutkimukseen osallistuvien päiväkodin johtajien nimet sekä yksiköt, jossa he olivat tutkimuksen tekohetkellä työsuhteessa.

Pyrin kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että sain säilytettyä vastaajien pseudonymiteetin läpi tutkimuksen. Kyseessä oli kuitenkin pitkä tutkimus, joten se ei ollut itsestään selvän helppoa. Kuulan (2006) mukaan peruseriaate laadullisessa aineistossa on suorien tunnisteiden (nimet, osoitteet, syntymäajat, sähköpostiosoitteet ja puhelinnumerot) poistaminen, heti kun aineiston tekninen

toimivuus on varmistettu. Suorien tunnisteiden poistamisella varmistetaan, että jatkossa tutkija ei voi kysellä esimerkiksi tutkimuksesta heränneestä vastauksesta lisäinformaatiota (Kuula, 2006).

Tämä kyseinen Pro gradu -tutkimus antaa vain yhden näkökulman tutkia päiväkodin johtajien osaamisen kehittämistä sekä myös haasteiden ilmenemistä. Erityisen tärkeänä pidän haastateltavien henkilöiden lukumäärää, voihan olla, että jos henkilöitä olisi paljon enemmän – myös silloin tutkimustulokset voisivat olla erilaiset. Haastateltavien kohdalla tuli myös kiinnittää huomiota siihen, että kaikki esihenkilöasemassa olevat eivät olleet olleet yhtä kauaa kyseisissä tehtävissä, jolloin tietämys asioista oli mahdollisesti vähäisempää. Tällöin haastateltavien kommentteja ei voida pitää toisiinsa nähden täysin tasavertaisina, vaan on mahdollista, että osalle haastateltavista on pitkän työkokemuksen myötä kertynyt enemmän informaatiota tutkimuksen kysymyksissä esitetyistä asioista, kuin toisilla haastateltavilla.

Tutkimuksen eettisyyteen vaikuttaa merkittävästi myös se, että mukana oli vain yksi toimiala ja kaupunki. Tästä syystä kiinnitin huomiota siihen, että tulokset tulivat vain yhdestä näkökulmasta ja olisivat voineet olla hyvinkin erilaiset, jos mukana olisi ollut useampi toimiala tai kaupunki. Lisäksi haastattelun kysymykset olivat itselleni vaikea kohta tutkimuksessa. Vaikka yritin pilkkoa kysymykset pieniin osiin ja selkeiksi, koen, että osa kysymyksistä jäi ymmärtämättä kokonaan tai osittain tutkimuksessa halutulla tavalla. Haastattelut tehtyäni ensimmäinen ajatukseni oli, että vastaako tämä työ ollenkaan niihin kysymyksiin, joita olin tutkimuksen alussa asettanut. Kuitenkin haastatteluita aineistonaan käyttävä tutkija kohtaa lähes aina tällaisia epävarmuuden hetkiä, joka on täysin normaalia (Ruusuvuori ym., 2010). Tutkimuksen ja tulososion edetessä huomasin kuitenkin, että sain kaivettua tutkimukselleni merkitykselliset asiayhteydet esiin ja näin sain kasaan ehjemmän kokonaisuuden.

Hirsjärven & Hurmeen (2022) mukaan haastattelua käyttävälle tutkijalle aiheutuu usein ”harmaita hiuksia” siitä, miten paljon tutkittavalle tulisi kertoa tutkimuksen tavoitteista ja yksityiskohtaisista menettelytavoista. Tällaisissa tapauksissa tutkijalle voi nousta huolenaihe, että tieto voi vinouttaa tutkittavan antamia tuloksia. Kuitenkin periaatteena pidetään sitä, että haastateltava on antanut suostumuksensa asianmukaisen informaation pohjalta, jolloin myös

vastauksia voidaan pitää luotettavina. Vastausten luotettavuus lisää myös tutkimuksen kokonaisvaltaista luotettavuutta.

Tutkimuksen Teams haastattelutallenteet, sähköpostit sekä litteroidut keskustelut säilytettiin ainoastaan siihen saakka, kunnes tutkimus oli valmis. Sen jälkeen ne hävitettiin asianmukaisesti, sillä kyseessä oli kertatutkimus.

6.4 Jatkotutkimusideat

Tämä tutkimus toteutettiin päiväkodin johtajia haastattelemalla. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että päiväkodin johtajat kohtaavat päivittäisessä toiminnassa haasteita, jotka vaikuttavat pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin esimerkiksi, miten johtajat voisivat omalla toiminnallaan vaikuttaa haasteiden syntyvyyteen, ja sitä kautta toteuttaa laadukkaampaa pedagogista johtajuutta. Lisäksi, kun tämä tutkimus kohdistui ainoastaan yhteen kuntaan ja yksinomaan päiväkodin johtajiin, olisi jatkossa hedelmällistä tutkia haasteiden luonnetta ja pedagogisen johtajuuden toteutumista eri kuntien ja yksityisen- ja kunnallisen sektorin välillä. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia, että miten rakenteelliset (resurssit ja organisaatiokulttuuri) sekä maantieteelliset (kaupunki, maaseutu) erot vaikuttavat haasteisiin.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi myös, että päiväkodin johtajat voivat kehittää omaa osaamistaan esimerkiksi systemaattisen täydennyskoulutuksen avulla, vuorovaikutteisien oppimisympäristön kautta tai oman työn kriittisen reflektoinnin ja käytännön toimintamallien kehittämisen kautta. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia ja vertailla pedagogisen johtajuuden tasoa ennen ja jälkeen täydennyskoulutuksen. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää johtajien itsearvio pedagogisen johtajuuden osaamisesta, henkilöstön kokemasta tuesta ja esimerkiksi lasten toimintaympäristön laadusta. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana vain viisi päiväkodin johtajaa, joista jokaisella oli takanaan eri mittainen ura. Tästä syystä tämän tutkimuksen suhteellisen pienen otannan myötä, jatkossa voisi tutkia kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, tarkastelemalla tilastollisesti useamman eri kunnan päiväkodin johtajien kokemaa osaamisen kehittämistä.

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämistä on tutkittu ikään kuin ylätasolla laajemmin. Syvempi tarkastelu esimerkiksi jaetun johtajuuden merkityksestä osaamisen kehittämisessä voisi herättää mielenkiintoisia tutkimustuloksia.

LÄHTEET

- Bass, B.M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2.p.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolden, R. (2011). *Distributed leadership in organizations: A review of theory and research*. *International Journal of Management Reviews*, 13 (3), 251–269.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R., Aaltola, J., & Ellibs. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.)*. PS-kustannus, 209–232.
- Finlex. (2018). *Varhaiskasvatuslaki* 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2018/540>
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. In S. Parrila, & E. Fonsén (Eds.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön* (pp. 23–41). PS-kustannus.
- Fonsen, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Harjunpää, K., Mondada, L., & Svinhufvud, K. (2019). MULTIMODAALINEN LITTEROINTI KESKUSTELUNANALYYSISSÄ. *Puhe ja Kieli*, 39(3).
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The power of feedback*. *Review of Educational Research*, 77 (1), 81–112.
- Heikka, J., & Suhonen, K. (2019). *Distributed pedagogical leadership functions in Early Childhood Education settings in Finland*. *Southeast Asia Early Childhood Journal* Vol. 8 (2), 2019 (43-56).
- Heikka, J., Waniganayake, M., & Hujala, E. (2012). *Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings*,

Research Evidence and future Challenges. Administration & Leadership 41 (1) 30–44.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). *Gaudeamus*.
- Hujala, E., Fonsen, E. & Heikka, J. (2008). Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. *Tampereen yliopisto. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti*.
- Hujala, E., Turja, L. & Alijoki, A. (2020). *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirviö, K. & Fonsen, 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 & Aika*, 16 (2) 72–89.
- Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvi. (2023). *Varhaiskasvatuksen johtamisen nykytila, vahvuudet ja kehittämiskohteet* (Karvin julkaisu 11:2023).
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, S. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Kuráth, G., Bányai, E., Sipos, N., Venczel-Szakó, T., & Konczos-Szombathelyi, M. (2023). Trust and communication in the context of leaders and employees. *Journal of International Studies*, 16(3), 159–174.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimuseetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino*.
- Laine, P. (2017). *Osaamisen hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos*.

- Opetushallitus, 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.
- Parrila, S. (2022). Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Opetushallitus.
- Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J. & Soukainen, U. (2016). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus.
- Rinta-Paavola, S., Ahtiainen, R., Heikonen, L. & Fonsen, E. (2024). Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia tukevat ja haastavat tekijät pandemia-aikana. *Journal of Early Childhood Education Research*, 13 (2) 187–214.
- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A., & Rowe, K.J. (2008). *The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. Educational Administration Quarterly, 44 (4), 635–674).
- Rodd, J. (2006). Leadership in early childhood. Second edition. Buckingham: Open University Press.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.), Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Silén, T. (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in Early Childhood education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Childhood Research*. Vol. 5 (2). 2016.
- Sydänmaanlakka, P. (2001). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. *Helsinki: Kauppakaari*.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (*Uudistettu laitos*). Tammi.
- Viitala, R. (Riitta L., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Viitala, R., & Viitala, L. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.). Edita.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud.p.). Helsinki: Edita.
- Virtanen, P., Stenvall, J., & Ellibs. (2019). Julkinen johtaminen (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

Waniganayake, M. (2013). Leadership Careers in Early Childhood: Finding Your Way through Chaos and Serendipity into Strategic Planning. Teoksessa: Hujala, E., Waniganayake M., & Rodd, J. (Eds) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press 2013.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

1. Kauanko olet toiminut päiväkodin johtajana?
2. Mikä on koulutustaustasi (tutkinto)?

Teema 1: Päiväkodin johtajan pedagogisen johtamisen taidot

Aloitamme haastattelun pienellä aktiviteetilla, jossa pyydän sinua miettimään urasi aikana tapahtuneita keskeisiä asioita liittyen pedagogiseen johtamiseen. Tarkoituksena on luoda aikajana, johon voit merkitä tärkeitä hetkiä, muutoksia ja kokemuksia.

Merkitse aikajanelle merkittäviä tapahtumia, esimerkiksi:

- Mieti urasi varrelta kolme merkittävää tilannetta liittyen oman pedagogisen johtamisen kehittymiseen.
- Mahdollisia koulutuksia, mentorointia tai muita oppimiskokemuksia.
- Käännekohtia, joissa pedagoginen johtajuutesi on muuttunut tai kehittynyt.
- Valitse yksi merkittävä ajanjakso urallasi, jonka koet olleen erityisen vaikuttava pedagogisen johtajuutesi kehityksen kannalta. Kuinka tämä ajanjakso linkittyy toiseen merkittävään vaiheeseen urallasi, ja mitä yhteisiä tekijöitä näissä vaiheissa on, jotka ovat vaikuttaneet kasvuusi johtajana?

Voit lisätä vuosilukuja tai arvioituja ajankohtia, mutta tarkkuus ei ole tärkeintä – pääasia on, että nämä tapahtumat ovat sinulle merkityksellisiä.

Teema 2: Pedagogisen johtamisen käytännöt päiväkodin arjessa (Nykyhetki)

1. Kysymykset:
 - Millaisia käytäntöjä käytät tällä hetkellä pedagogisen johtamisen toteuttamisessa päiväkodissasi ja miten ne eroavat urasi alkuvaiheesta?
 - Mitkä käytännöt olet kokenut toimiviksi, ja mitkä taas haastaviksi?

- Voisitko kuvailla konkreettisesti, miten johdat nykyään esimerkiksi tiimien pedagogista kehittymistä ja onko johtaminen muuttunut urasi aikana?

Teema 3: Pedagogisen johtamisen kehittyminen suhteessa toimintaympäristön muutoksiin

2. Kysymykset:

- Miten nykyinen toimintaympäristö tukee tai haastaa pedagogista johtajuuttasi?
- Kuinka paljon viimeaikaiset toimintaympäristön muutokset ovat ohjanneet kehittämään omaa pedagogista johtamistasi?
- Voisitko kertoa esimerkin toimintaympäristön muutoksesta, joka on vaikuttanut pedagogiseen johtajuuteesi merkittävästi urasi varrelta?

Teema 4: Pedagogisen johtajuuden kehityspolku: Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden näkymät

3. Kysymykset:

- Jos vertaat itseäsi johtajana nyt ja urasi alussa, mitkä ovat suurimmat erot osaamisessasi ja tavassasi toimia? Miksi?
- Mitä konkreettisia keinoja voisit käyttää oman pedagogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa?
- Miten aiemmat kokemuksesi ovat auttaneet sinua tunnistamaan keskeiset kehityskohdat pedagogisessa johtamisessasi, ja mitä konkreettisia toimenpiteitä suunnittelet näiden osa-alueiden kehittämiseksi tulevaisuudessa?

Liite 2: Tietosuojalomake

Rekisterin nimi	Päiväkodin johtajien osaamisen johtamisen kehittäminen pedagogisen johtamisen näkökulmasta. [Pro gradu -tutkielma]
Päiväys	24.1.2025
Rekisterinpitäjä(t)	Samuli Ranto, samuli.a.ranto@tuni.fi
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	<p>Henkilötietojasi käsitellään päiväkodin johtajien osaamisen johtamiseen sekä kehittämiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, että minkälaista osaamisen kehittämistä päiväkodin johtajat tarvitsevat kehittyäkseen pedagogisen johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> suostumus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1.a-kohta. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen. TAI</p> <p><input type="checkbox"/> yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1 e-kohta.</p>
Henkilötietojen säilytysaika	<p>Aineisto säilytetään Pro gradu -tutkielmaa varten siihen saakka, kunnes tutkielma on valmis. Tutkielman arvioitu valmistumisajankohta on 5/2025.</p> <p>Pro gradu -tutkielman valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	<p>Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haastattelun tietosisältö - Epäsuorat henkilötiedot - Ääni - Kuva - <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.</p>
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet	Aineisto on digitaalisessa muodossa Office 365:ssä. Digitaalinen aineisto suojataan kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA).
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: tietosuoja@om.fi