

”Kaikki johtaminen on pedagogista!”

Pedagoginen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa

Kasvatustieteen proseminaari

Laatija:

Annika Hannus

2302224

Ohjaaja:

Mirka Mäkinen-Streng

16.2.2025

Seinäjoki

Oppiaine: Kasvatustieteen aineopinnot

Tekijä(t): Annika Hannus

Otsikko: ”Kaikki johtaminen on pedagogista!” Pedagoginen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa

Ohjaaja(t): KT, tuntiopettaja Mirka Mäkinen-Streng

Sivumäärä: 44 sivua

Päivämäärä: 16.2.2025

Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset nousevat 1.1.2030. Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) nostaa johtajuuden merkitystä vaatimalla johtajilta aikaisempaa vankempaa ammattimaista osaamista. Se edellyttää vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalta varhaiskasvatuksen sosionomin tai varhaiskasvatuksen opettajan tutkinnon lisäksi vähintään kasvatustieteiden maisterintutkintoa sekä riittävää johtamistaitoa (§ 31). (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 294.) Uusi laki painottaa johtajan tehtävissä entistä enemmän päiväkodin varhaiskasvatukseen sisältyvän pedagogiikan sekä työntekijöiden pedagogisen osaamisen suunnittelua ja johtamista. (Kunta- ja hyvinvointialueuudistus, 21.2.2022.) Siksi pedagogisen johtamisen tutkiminen on varsin ajankohtaista ja jopa tarpeellista.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pedagogista johtamista yleisellä tasolla Seinäjoen varhaiskasvatuksessa. Tavoitteena on ymmärtää pedagogista johtamista Seinäjoen varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan, varajohtajan ja apulaisjohtajan yhteisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa avataan myös hiukan käsitettä jaettu johtaminen. Seinäjoen kaupungissa oli vuoden 2024 aikana käsitelty positiivista johtamista Sanna Wenströmin johdolla esimiesklinikoilla. Aluejohtajan toiveesta, haluttiin kyselylomakkeeseen nostaa positiivinen johtaminen ja sen näkyminen esimiestyössä esimiesklikoiden jälkeen. Näin ollen teoriaosuudessa avaan myös positiivisen pedagogiikan merkitystä.

Tutkimusaineisto on koottu Seinäjoella joulukuussa 2024 ja tammikuussa 2025. Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä, joka pohjautui vahvasti työn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus on toteutettu suurimmalta osin kvalitatiivisella tutkimusotteella, mutta sisälsi myös jonkin verran määrällisiä piirteitä. Pedagogista johtamista selvitettiin kyselylomakkeella suurimmaksi osaksi avoimien kysymysten avulla. Kyselylomakkeen täytti 19 päiväkodin johtajaa, varajohtajaa ja apulaisjohtajaa. Tutkimuksen vastaajista oli 42,1 % päiväkodin opettajia ja 57,9 % päiväkodin varajohtajia tai apulaisjohtajia.

Johtopäätösten mukaan Seinäjoen varhaiskasvatuksessa teoreettinen ymmärrys pedagogisesta johtamisesta on hyvää, mutta omaa työtään ei aina nähdä pedagogisesti merkittävänä. Pedagogiselle johtamiselle koettu aika koettiin hyvin vaihtelevasti. Jokainen vastaaja oli tietoinen, millaiseksi näkee itsensä pedagogisena johtajana ja osa toi esille myös omia kehityksen kohteitaan. Johtajat ovat melko innostuneita työstään (keskiarvo 7,9, asteikolla 0–10) sekä Sanna Wenströmin opit positiivisesta pedagogiikasta oli otettu arkeen yksiköissä melko hyvin.

Avainsanat: pedagoginen johtaminen, positiivinen johtaminen, varhaiskasvatuksen pedagogiikka

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa	6
2.1	Jaettu johtajuus yhdessä varajohtajan/apulaisjohtajan kanssa	6
2.2	Varhaiskasvatuksen pedagogiikka	7
2.3	Pedagoginen johtaminen	9
2.4	Positiivinen johtaminen	11
3	Tutkimuksen toteutus	13
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	13
3.2	Tutkimuksen kohdejoukko	13
3.3	Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä	14
4	Aineiston analyysi	16
5	Tutkimustulokset	18
5.1	Taustakysymykset	18
5.2	Ajatuksia ja kokemuksia pedagogisesta johtamisesta	20
5.3	Keinoja pedagogiselle johtamiselle	22
6	Pohdinta	27
6.1	Tulosten tulkinta ja johtopäätökset	27
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	30
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	31
	Lähteet	33
	Liitteet	37
	Liite 1. Tutkimuslupa	37
	Liite 2. Tietosuojalomake	38
	Liite 3. Kyselylomake	40

1 Johdanto

Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset nousevat 1.1.2030. Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) nostaa johtajuuden merkitystä vaatimalla johtajilta aikaisempaa vankempaa ammattimaista osaamista. Se edellyttää vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalta varhaiskasvatuksen sosionomin tai varhaiskasvatuksen opettajan tutkinnon lisäksi vähintään kasvatustieteiden maisterintutkintoa sekä riittävää johtamistaitoa (§ 31). (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 294.) Uusi laki painottaa johtajan tehtävissä entistä enemmän päiväkodin varhaiskasvatukseen sisältyvän pedagogiikan sekä työntekijöiden pedagogisen osaamisen suunnittelua ja johtamista. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT, 21.2.2022.) Siksi pedagogisen johtamisen tutkiminen on varsin ajankohtaista ja jopa tarpeellista.

Tutkimuksen teoriaosassa määritellään varhaiskasvatuksen pedagogiikka ja pedagoginen johtaminen, jotta ymmärretään tutkimuksen konteksti. Seinäjoen kaupungissa oli vuoden 2024 aikana käsitelty positiivista johtamista Sanna Wenströmin johdolla esimiesklinikoilla. Aluejohtajan toiveesta, haluttiin kyselylomakkeeseen nostaa positiivinen johtaminen ja sen näkyminen esimiestyössä esimiesklinikoiden jälkeen. Näin ollen teoriaosuudessa avaan myös positiivisen pedagogiikan merkitystä. Positiivinen johtaminen kytkeytyy humanistisiin arvoihin ja ihmiskäsitykseen. Tästä syystä se sopii erityisen hyvin pedagogisiin organisaatioihin. Samalla positiivinen johtaminen edistää myös tehokkuutta, laatua ja tuloksellisuutta, jota nykypäivänä koulutukselta vaaditaan. (Wenström 2020, 13.)

Oma kiinnostukseni pedagogiseen johtamiseen nousee pian kymmenen vuoden työkokemuksesta varhaiskasvatuksen opettajana sekä nyt ensimmäistä vuotta työskentelen varajohtajana. Pedagogiseen johtamiseen perehdyin jo aiemmin kasvatustieteiden perusopinnoissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli yleisesti ja kokonaisvaltaisesti ymmärtää Seinäjoen kaupungin pedagogista johtamista varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat päiväkodin johtajat ja varajohtajat/apulaisjohtajat. Kyselylomake valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi.

Tutkielma rakentuu siten, että luvussa kaksi avataan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Luvussa kolme avataan tutkimuksen toteutusta ja luvussa neljä perehdytään aineiston analyysitapaan. Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset ja luku kuusi sisältää johtopäätöksiä, tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa

Tässä osiossa määrittelen ja avaan tutkielman teoreettista taustaa ja perustaa. Tutkimuksen kontekstina tässä tutkimuksessa on varhaiskasvatus ja erityisesti varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen. Olennaista pedagogiikan johtamisen ymmärtämisen kannalta on avata lukijalle päiväkodin johtajan ja varajohtajan/apulaisjohtajan työnkuva, pedagogisen johtamisen termi sekä tuoda esille positiivisen johtamisen merkitys.

Rintakorven (2021, 68) mukaan päiväkodin johtajan tehtävä on pitkään aikaan ollut työ, johon ei ole ollut täsmällistä koulutusta ja johtajuutta on myös käsitelty hyvin minimalistisesti lastentarhanopettajan ja sosionomin koulutuksissa. Päiväkodin johtajan työhön on ajauduttu lastentarhanopettajan työn lisäksi tai se on ollut sen jatkumona. (Rintakorpi 2021, 68.) 1990-luvun alussa päiväkodin johtajasta tuli ammattinimike johtajalle, jonka alaisuudessa on päiväkoteja, avointa toimintaa ja perhepäivähoitoa ja tämän seurauksena hallinnolliset johtajat kasvoivat. Kunnat saavat itse määritellä millainen on johtajan työalue ja milloin johtaja on hallinnollinen johtaja ja milloin ei. Usein hallinnollisen johtajuuden perustana on pidetty lasten hoitopaikkojen ja henkilöstön määrää. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 301–303.)

Päiväkodin johtajan työn osa-alueita ovat muun muassa johtaminen, hallintotyöt, päivittäisjohtaminen, pedagoginen johtaminen sekä palvelujohtaminen. Päiväkodin johtajan työtehtävistä nousee esille kasvatuksen, opetuksen ja hoidon johtaminen ja työorganisaation johtaminen. Johtajien työajasta reilu puolet kuluu näiden osa-alueiden johtamiseen. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 301–303.) Fonsénin ja Parrilan (2016, 129) mukaan kuitenkin yksi tärkeimmistä asioista johtamistyössä on, että johtaakseen muita ja muiden työtä tulee ensin pystyä johtamaan itseään ja omaa työtään.

2.1 Jaettu johtajuus yhdessä varajohtajan/apulaisjohtajan kanssa

Heikan (2016, 45) mukaan jaettu johtajuus on suhteellisen nuorta varhaiskasvatuksen toimijoiden keskuudessa. Tässä työssä ei ole tarkoituksena vertailla pedagogista johtamista päiväkodin johtajan tai varajohtajan/apulaisjohtajan välillä. Tästä syystä en pureudu työssäni merkittävästi jaettuun johtamiseen. Koen kuitenkin tärkeänä avata mitä jaetulla johtamisella tarkoitetaan sekä millainen työnkuva varajohtajalla/apulaisjohtajalla on verraten päiväkodin johtajaan. Jaetun johtajuuden voi määritellä johtajan vastuiden tai tehtävänkuvan jakamisella. Näin ollen tehtäviä jaetaan osiin olettaen, että on olemassa johtamisen kokonaisuus, jota

voidaan jakaa tai osittaa. (Söyrinki 2008, 66.) Jalkasen mukaan (2020, 47) jaettu johtajuus nähdäänkin nykyaikana luovan pohjan kestäväälle organisaatiolle. Päiväkodin johtajan pedagoginen työpari on varhaiskasvatuksen opettaja, joka toimii varajohtajana/apulaisjohtajana. Varajohtaja vastaa usein oman lapsiryhmänsä arjen pyörittämisestä ja pedagogiikasta. (Hamari & Järvenpää 2021, 104.) Seinäjoen kaupungissa jokaisella yksilöllä on oma varajohtaja, joka toimii lapsiryhmätyöskentelyn lisäksi johtajan sijaisena tämän poissa ollessaan sekä useimmiten hänellä on niin sanottu toimistopäivä kerran viikossa. Apulaisjohtaja taas ei toimi lapsiryhmässä, vaan toimii kokoaikaisesti johtajan apuna johtamistyössä.

Jaetulla pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan jaettua vastuuta pedagogisesta kehittämisestä. Keskeistä on erityisesti johtajan ja varhaiskasvatus opettajan yhteistyö ja jaettu vastuu yksikön pedagogisessa kehittämisessä. Johtajalla ja opettajalla on jaetussa pedagogisessa johtajuudessa erilliset, mutta toisiinsa liitetyt tehtävä- ja vastualueet. Jaetulla pedagogisella johtajuudella pyritään tavoitteiden, arvojen ja näkemysten rakentamiseen organisaatiossa. Yhteinen päätöksenteko ja osallistava kehittäminen ovat keskeisiä. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 298.) Pedagoginen johtaminen rakentuu myös jaetun johtajuuden ja pedagogisen johtamisen näkökulmiin. Tehokas johtaminen toteutuu yhteistyössä ja jaetulla johtamisella on merkittävä rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Kun jaettu johtaminen on hoidettu hyvin, tämä vaikuttaa myönteisesti johtajiin, varhaiskasvatukseen ja opettajiin. Tärkeää on myös, että jaettua johtamista kehitetään koko ajan ja työnkuva on kaikilla selkeä. Jaettu johtaminen onkin jaettua vastuuta, toimintaa ja tietoisuutta, jota johtajan toimenkuvassa oleva henkilö ohjaa, suunnittelee sekä koordinoi. (Heikka 2016, 44–45.)

2.2 Varhaiskasvatuksen pedagogiikka

Varhaiskasvatuslain (540/2018, 2§) mukaan varhaiskasvatus määritellään lapsen suunnitelmallisella ja tavoitteellisella kasvatuksella, joka muodostuu opetuksen ja hoidon kokonaisuutena ja tässä tulee erityisesti painottua pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan ydintehtävä on jokaisen lapsen hyvinvoinnin, oppimisen ja kehityksen edistäminen (Fonsén & Parrila 2016, 35). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet rakentaa pedagogiikan kehittämisen ja johtajuuden toimintakulttuurin käsitteelle. Toimintakulttuurin sisältyy varhaiskasvatuksen laatu ja sen kehittäminen. Johtaminen puolestaan vaikuttaa keskeisesti toimintakulttuuriin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista nousee myös

vaatimukset siitä, että johtaja edistää osallistavaa toimintakulttuuria. Johtaja myös kannustaa henkilöstöä innovoimaan ja kehittämään pedagogista työtään. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 294–295.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan johtamisen lähtökohtana on aina lapset ja heidän oppimisensa edistäminen sekä hyvinvointi. Pedagoginen johtaminen takaa edellytykset henkilöstön ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittämiseksi, hyvälle työolosuhteille ja tietysti pedagogiselle toiminnalle. Toimintakulttuuri ja inklusiivisuuden kehittäminen edellyttävät myös varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet nostavat myös esille lasten tuen tarpeet, jotka ovat myös toimipaikan johtajan vastuulla. Johtaja vastaa laadukkaasta tuesta ja sen toteutumisesta. Se sisältää myös henkilöstön ajantasaisen ja asianmukaisen osaamisen lasten tuen tarpeista. Johtajan tulee myös huolehtia, että henkilöstö suunnittelee varhaiskasvatussuunnitelmaan lapsen tuen tarpeet, lapsen tarpeiden mukaan. (Opetushallitus 2022, 32, 59.)

Wenström (2020, 28) painottaa, että laajasti määriteltynä kaikki varhaiskasvatuksessa tapahtuva toiminta on pedagogista, koska päätökset sekä johtamistoiminta vaikuttavat aina joko suorasti tai epäsuorasti myös pedagogiseen toimintaan. Johtaja vastaa siitä, että yksikön rakenteet tukevat sekä mahdollistavat tiimien pedagogista työtä lapsiryhmässä.

Varhaiskasvatus päiväkodissa perustuukin paljon pedagogisten asiakirjojen täsmälliseen tuntemiseen. (Ahonen 2023, 221, 224.) Laadukkaan pedagogisen varhaiskasvatuksen kriteereitä ovat osaava henkilökunta ja varhaiskasvatuksen opettajat, jotka ohjaavat omalta osaltaan tiimejä kohti yhdessä sovittuja varhaiskasvatustavan mukaisia tavoitteita ja parempaa pedagogiikkaa (Kettumäki 2023, 190). Johtajalla tulee olla kyky organisoida toimintaa, kykyä johtaa henkilöstöä, pedagogista johtajuutta sekä taitoja työnohjaukseen. Johtajan on huolehdittava riittävästä henkilöstöstä, luotava tiimeille ja lapsiryhmille pysyvyyttä sekä kehitettävä kokous käytäntöjä. (Ranta 2023, 42.) Soukaisen (2019, 103) mukaan päiväkodin johtajan vastuulla on myös suunnitella henkilöstö niin, että jokaiseen vuoroon on varhaiskasvatuksen opettajia, joilla ryhmän pedagoginen vastuu on. Ranta (2023, 109) nostaa myös tärkeän näkökulman esille, että usein pedagogiikan kannalta opettajien johtajuus on välttämätöntä, koska päiväkodin johtajat ovat usein etäisiä lapsiryhmän päivittäisestä toiminnasta.

2.3 Pedagoginen johtaminen

Johtaminen käsitteenä on johtajan asemaan yhdistetty asema. Johtaminen on johtamistyötä, joka rakentuu johtajan tietoisuudelle organisaation kokonaisuudesta ja hänen omasta roolistaan siinä. Varhaiskasvatuksessa johtamistyö merkitsee varhaiskasvatuksen rakentamista yhdessä henkilöstön kanssa sekä kehitystyön ja siihen linkittyvän arvioinnin kehittämisen perustaksi. Pedagoginen johtaminen tarkoittaa ihmisen johtamista, jolloin annetaan mahdollisuuksia kehittää omaa työtään. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 297–298.)

Johtajat pitävät pedagogista johtamista yhtenä tärkeimmistä tehtävistään johtamistyössä, mutta pedagoginen johtaminen ei ole kuitenkaan pelkästään pedagogiikan johtamista, vaan myös laajempi johtajuuden arvoperusta. Pedagoginen johtaminen on talousjohtamista, hallinnointia, henkilöstöjohtamista, rekrytointia ja yksikön toiminnasta vastaamista siten, että päätöksenteon takana on pedagoginen etu. Myös palvelujohtamisen haasteet ja talouden paineet vaikuttavat päätöksentekoon, mutta pedagoginen johtaja tuo varhaiskasvatuksen pedagogisen näkökulman. Tällä tarkoitetaan lapsen hyvän kasvun ja oppimisen sekä lapsen edun edellytysten luomista. Pedagoginen johtaja myös haastaa itseään ja henkilöstöä jatkuvasti pohtimaan työnsä perusteita lapsen oppimisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. (Fonsén & Parrila 2016, 137.)

Hujalan, Heikan ja Halttusen (2020, 294) mukaan pedagoginen johtaminen sisältää laajasti katsottuna toimenpiteet, jolla rakennetaan pedagogista osaamista ja henkilöstön työolosuhteita, ja näiden lisäksi edistetään laadukasta toimintaa. Päiväkodin johtajalla on asemansa puolesta erityinen mahdollisuus ja samalla vastuu vaikuttaa vuorovaikutukseen, käytänteisiin ja yhteistyöhön, yksilöllisten vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen sekä tunneilmapiiriin (Wenström 2020, 14). Johtajalta edellytetään vahvaa suunnitelmallisuutta ja oman johtamistyön suunnitelmallisuuden taitoja. Tällöin myös pedagogiselle johtamiselle jää kylliksi voimavaroja ja aikaa. Johtajan tulee myös kantaa ammattiroolinsa mukaisesti vastuu viime kädessä asioiden päätökseen viemisessä. Hyvää pedagogista johtamista on myös ajantasaisesta tietämyksestä huolehtiminen sekä myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen on keskeinen pedagogisen johtajuuden osa. (Fonsén & Parrila 2016, 30.)

Pedagogisen johtamisen tehtävänkuva moninaistuu sekä laajenee koko ajan. Pedagoginen johtaminen voidaan ymmärtää vuorovaikutteisena toimintana, jonka tarkoituksena on kehittää

jaettua ymmärrystä, löytää yhteiset tavoitteet ja tukea yhteisön hyvinvointia ja kehittymistä. (Jalkanen 2020, 47.) Pedagogisen johtamisen perustaksi laadun arvioinnilla tuotetaan ajankohtaista tietoa, jotta työstetään täsmällisesti niitä tekijöitä, jotka vaativat varhaiskasvatuksen kehittämistä. Nykypäivänä laadun arviointi ja siihen rakentuva kehittämistyö on johtamisen ytimessä varhaiskasvatuksessa. (Hujala, Fonsén & Vlasov 2020, 321, 324.) Kun on selkeä päämäärä ja kuva, millaisia ovat hyvät pedagogiset käytänteet ja hyvä varhaiskasvatus, mahdollistuu hyvä pedagogiikka. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman merkitys toiminnan suunnittelussa, arvioinnissa, toteuttamisessa ja kehittämisessä on yksi tärkeimpiä työvälineitä. (Fonsén & Parrila 2016, 29, 35.) Kuitenkin monet päiväkodin johtajat ovat sitä mieltä, että työnkuvan laajeneminen on vienyt työn painopistettä väärään suuntaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että hallinnolliset tehtävät korostuvat ja johtajien tärkeimmäksi kokema ydintehtävä eli pedagogiseen johtamiseen ei jää kylliksi aikaa. (Fonsén & Parrila 2016, 17.)

Soukaisen (2019, 103) mukaan pedagogisen johtamisen voi määritellä vasta sitten, kun päiväkodin johtajalla on oma käsitys siitä millaisia tavoitteita ja tekoja he aikovat saavuttaa toteuttamalla pedagogista johtamista. Hyvä pedagoginen johtaja on vahva kokonaisuus. Hänen päätöksentekoaan ohjaa kestävät arvot eli hän seisoo sanojensa takana ja hänellä on selkärankaa sekä myös korkea moraali ja hän on rehellinen. Johtajan toiminta on myös malli työyhteisölle. Pedagogisen johtajan tulee olla selvillä, mitä yksikön/yksiköiden arjessa käytännössä tapahtuu, miten pedagogiikkaa toteutetaan sekä missä ovat kehittämisen kohteet. (Fonsén & Parrila 2016, 33, 135.) Myös tutkimusten mukaan johtaja viettää suurimman osan päivästänsä yleisissä hallinto- ja johtamistehtävissä, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstöön ja vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Hajautetut ja johtamistyyli nousivat esille samaisessa tutkimuksessa. (Aubrey, Godfrey & Harris 2012, 22, 24.)

Räihän ja Sarénin (2021, 106) mukaan päiväkodin johtajat tuovat kuitenkin esille, ettei pedagogiselle johtamiselle ole riittävästi aikaa. Johtajalla on myös iso pedagoginen rooli silloin kun esimerkiksi tiimin jäsenten kesken ilmenee ongelmia. Johtajan tuki on myös tärkeää tiimien johtamisessa yhdessä opettajan kanssa. Johtajalle on myös tärkeää, että hän itse saa myös tukea tiimin jäseniltä. (Sirvio 2023, 69.) Jos yksikössä puuttuu pedagoginen johtaminen se kuormittaa opettajia, sillä he joutuvat kantamaan isoimman vastuun pedagogisten ratkaisujen tekemisestä. Tämä lisää heidän työmääräänsä ja aiheuttaa kuormitusta. Myös opettaja voi joutua perustelemaan pedagogisia ratkaisujaan

tiimikavereilleen enemmän, jos johtajan tuki on heikkoa. Johtajan pedagoginen osaaminen on myös tärkeää erityisopettajien työn kuormituksen vähentämisessä sekä työn tukemisessa. (Ranta 2023, 48.) Valitettavasti Fonsénin ja Parrilan (2016, 138) mukaan useat johtajat pitävät työtehtävien pirstaleisuutta ja moninaisuutta erittäin kuormittavana ja heikentävänä ominaisuutena työhyvinvoinnissa.

2.4 Positiivinen johtaminen

Virtasen ja Stenvallin (2019, 206) mukaan tulevaisuudessa tulee nousemaan yhdeksi merkittävimmistä traditioiksi johtamistapa, joka perustuu vahvuusajatteluun ja positiiviseen psykologiaan. Seinäjoen kaupungissa oli vuoden 2024 aikana käsitelty positiivista johtamista juuri Sanna Wenströmin johdolla esimiesklinikoilla. Aluejohtajan toiveesta, haluttiin kyselylomakkeeseen nostaa positiivinen johtaminen ja sen näkyminen esimiestyössä esimiesklinikoiden jälkeen. Positiivinen johtaminen on keino johtaa hyvinvointia ja innostusta. Positiivinen johtaminen tähtää yhteisöjen ja yksilöiden hyvinvoinnin johtamiseen ja muutosjohtamiseen. Positiiviselle johtamiselle ei ole olemassa yhtä teoriaa. Voidaankin puhua, että kysymyksessä on joukko erilaisia humanistisen tai positiivisen johtamisen muotoja, joille yhteistä on hyveisiin ja arvoihin perustuva lähestymistapa sekä johtajan kannustava ja myönteinen ote. (Wenström 2020, 37, 48.) Positiivisella johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa positiivisen organisaation osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat käytänteet, toimintatavat ja resurssit, vuorovaikutus ja yhteistyö, ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström 2020, 204.)

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työkuulttuurin muodostamisessa. He luovat pohjan, välittävät ja jakavat kulttuuria työntekijöiden välillä sekä vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen, tunteisiin ja ajatteluun työpaikalla. (Hautakangas 2023, 57.) Positiivisuudella ei tarkoiteta tässä yhteydessä johtajaa, joka olisi aina hyväntuulinen, iloinen tai vitsikäs. Sen sijaan hän on rehellinen, vilpiton ja aito. Positiivinen johtaminen ei tarkoita, että vaikeat asiat lakaistaisiin maton alle vaan positiivinen johtaja ei jätä puuttumatta epäkohtiin. Positiivinen johtaja ei pelkää ottaa esille hankalia asioita tai pyri miellyttämään kaikkia. (Wenström 2020, 205–206.) Arjentyön sujuvuus ja se, että päiväkodin johtaja on läsnä arjessa ja häneen puoleensa on helppo kääntyä matalalla kynnyksellä vahvistavat innostusta työhön. Innostusta edistävät myös johtajan kannustaminen, palaute sekä onnistumisten huomioiminen. Myös kehittymiseen vahvistaminen ja yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen ovat innostusta

edistäviä piirteitä johtajassa. Johtaja on edelläkävijä, joka rohkeasti kannustaa innovoimaan ja kokeilemaan. Positiivinen johtaminen onnistuu vuorovaikutuksessa. (Wenström 2020, 71, 124.) Bøe ja Hognestad (2016, 335) korostavat tunne- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä johtamisessa. Lisäksi huumori, arjen jutteluhetket sekä kannustava johtamistyyli osoittavat henkilökunnalle heidän tärkeytensä. (Bøe & Hognestad 2016, 335.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Seinäjoen kaupungin päiväkodin johtajien ja varajohtajien/apulaisjohtajien ajatuksia, kokemuksia ja käsityksiä pedagogisesta johtamisesta. Tutkijaa kiinnostaa erityisesti millaiseksi Seinäjoen kaupungin päiväkodin johtajat ja varajohtajat/apulaisjohtajat kokevat pedagogisen johtamisen ja mitä se merkitsee heille. Lisäksi olin kiinnostunut siitä, miten pedagogista johtamista toteutetaan ja mitä tämä pitää sisällään.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, mutta sisältää myös määrällisiä eli kvantitatiivisia piirteitä. Aineisto on kerätty kyselytutkimuksella ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisältoanalyysin teemoittelun avulla. Tutkimuslupahakemuksen lähetin Seinäjoen kaupungille 26.11.2024. Viranhaltijapäätös (liite 1.) tutkimuslupahakemusta koskien hyväksyttiin 11.12.2024. Hakemuksen hyväksyi Seinäjoen varhaiskasvatusjohtaja Aija-Marita Näsänen. Tutkimusaineisto on kerätty Seinäjoella joulukuussa 2024 - tammikuussa 2025.

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten pedagoginen johtaminen näkyy ja toteutuu Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan ja varajohtajan/apulaisjohtajan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitusta ajatellen tutkimuksen varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kolme kysymystä:

1. Millainen käsitys päiväkodin johtajalla tai varajohtajalla/apulaisjohtajalla on pedagogisesta johtamisesta?
2. Mitä pedagoginen johtaminen merkitsee päiväkodin johtajalle ja varajohtajalle/apulaisjohtajalle?
3. Millaisilla keinoilla pedagogista johtamista toteutetaan ja mitä se pitää sisällään?

3.2 Tutkimuksen kohdejoukko

Kun yhteistyö Seinäjoen kaupungin kanssa oli sovittu, lähdin suunnittelemaan tutkimustani tarkemmin. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui Seinäjoen kaupungin päiväkodin johtajat sekä päiväkodin varajohtajat/apulaisjohtajat. Perusjoukkoon kuului 56 vastaajaa. Yksityiset

päiväkodit rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kohdejoukkoon laskettiin kuuluvaksi kaikki ne, jotka tutkimusentekoajankohtana toimivat joko päiväkodin johtajana tai varajohtajana/apulaisjohtajana.

Kyselyn lähetin tutkimusjoukolle sähköpostitse 14.12.2024. Alun alkaen kyselyn aukiolo oli 5.1.2025 asti. Kyselyn aukioloa jouduttiin jatkamaan 12.1.2025 asti vähäisen vastausmäärän vuoksi. Viimeisen muistutusviestin tutkimusjoukolle lähetin 7.1.2025. Vilkka (2007, 28) painottaa, että kyselyn ajoitus pitäisi suunnitella hyvin, jotta vastausprosentti ei jää sen vuoksi liian pieneksi. Valitettavasti kyselyn vastausaikaan sijoittui monta pyhäpäivää, joulukuun uusi vuosi. Tämä varmasti vaikutti vastausmäärän huomattavan alentavasti. Kaikki vastaukset kyselyyn hyväksyttiin kuitenkin mukaan tutkimukseen. Tutkimukseen osallistui 19 henkilöä, joista 8 vastaajaa eli 42,1 % oli päiväkodin johtajia ja 11 vastaajaa eli 57,9 % vastaajista oli päiväkodin varajohtajia/apulaisjohtajia.

3.3 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Kun halutaan tietää, miksi ihminen pohtii tai käyttäytyy niin kuin toimii, sitä on järkevä kysyä häneltä. Menettelytapana kyselyssä tiedonantajat itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 84.) Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytin sähköistä Webropol-kyselyä, jolla keräsin sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen aineisto. Webropol-kyselyn lähetin tutkimusjoukolle sähköpostitse päiväkodin johtajien ja varajohtajien/apulaisjohtajien yhteisen sähköpostiryhmän kautta. Tutkija itse kuului myös kyseiseen sähköpostiryhmään ja minulla oli lupa Seinäjoen kaupungin toimistosihteeriltä kyselyn lähettämiseen sähköpostiryhmän kautta. Kyselylomakkeella pystyin parhaiten takaamaan, että vastaukset pysyvät anonyymeina sekä tavoitin laajan vastaajajoukon nopeasti. Tämä tutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimus on kerätty yhtenä ajankohtana useilta vastaajilta. Poikittaistutkimuksella kerätyllä aineistolla voidaan ainoastaan kuvata tutkittavaa ilmiötä, eikä sillä pystytä selittämään sitä. (Vastamäki & Valli 2018, 129.)

Kysely tulee testata aina ennen varsinaisen aineiston keräämistä ja on tärkeä muistaa, ettei lomakkeen kommentointi ole testaamista. Lomakkeen testaamisella tarkoitetaan sitä, että tehdään esitestaaminen. (Vilkka 2007, 78.) Kyselykaavakkeen esitestauksen suoritti eräs Seinäjoen kaupungin päiväkodin johtaja. Esitestaus suoritettiin Webropol-kyselyn julkisena nettilinkkinä. Palautteen anto kyselylomakkeesta sovittiin esitestaajan kanssa sähköpostitse.

Pyysin esitestaajalta arvioita Hanna Vilkan ohjeita mukaillen. Palautetta toivoin kysymysten muotoiluista, täsmällisyydestä sekä yksiselitteisyydestä. Näiden lisäksi toivoin palautetta vastausohjeiden selkeydestä ja toimivuudesta sekä kyselyn pituuden ja vastaamiseen käytetyn ajan pituudesta. (Vilka 2007, 78.) Esitestaajan palautteen mukaan, tutkimusongelmaan pystyi vastaamaan annettujen kysymysten pohjalta, kysymykset olivat selkeitä ja vastaamisen aikaa meni noin 15 minuuttia. Koska kehitettävää tai huomautettavaa ei ollut, pystyin sisällyttämään esitestaajan vastaukset tutkimuksen lopulliseen otokseen. Esitestaajan anonymi säilytettiin myös niin, ettei esitestaajan vastauksia käsitelty ennen kyselyn sulkeutumista.

Kyselyn kvantitatiivisia kysymyksiä oli muun muassa taustakysymyksissä. Kysely alkoi kysymyksillä, joissa kysyttiin vastaajien ammattinimikettä sekä työsuhdetta. Työn tarkoituksena ei ollut vertailla päiväkodin johtajan tai varajohtajan/apulaismohtajan kokemuksia tai käsityksiä pedagogisesta johtamisesta vaan taustakysymyksillä haluttiin tietää, että vastaaja kuuluu kohdejoukkoon. Kyselylomakkeen kysymys 9 pedagogiseen johtamiseen käytetty aika oli myös yksi kyselyn kvantitatiivisista kysymyksistä. Kysymys oli 5-portainen Likert-asteikollinen mielipidekysymys. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat 1=ei koskaan riittävästi, 2= aina riittävästi, 3= toisinaan riittävästi ja toisinaan ei riittävästi, 4= useimmiten riittävästi ja 5= aina riittävästi.

Kvalitatiivisen osuuden aineistonkeruutavaksi valitsin avoimet kysymykset, koska silloin on mahdollista saada laajasti tietoa vastaajan kokemuksista. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen osuuden avoimien kysymysten tarkoitus oli kartoittaa pedagogista johtamista monesta eri näkökulmasta. Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli 13 kappaletta. Koin, että avoimilla kysymyksillä sai monipuolisempia vastauksia sekä uusia asioita ja näkökulmia. Kirjallisuus ja verkkolähteet olivat pohjana rakentaessani kysymyksiä kyselylomakkeeseen.

Kyselylomaketta tehdessä otin myös huomioon aluejohtajan toiveet positiivisesta johtamisesta. Webropol-kyselyssä looginen eteneminen ja selkeät kysymykset olivat tärkeässä asemassa. Kyselyssä ei määritetty yhtäkään kysymystä pakolliseksi, jolloin mahdollistettiin vastaajalle vapaus vastata kysymyksiin tai vapaus jättää vastaamatta. Avoimien kysymysten etuina ovat mielipiteen saaminen vastaajalta perusteellisesti, sekä vastauksista voi nousta esiin mielipiteitä, mitä ei osannut edes odottaa tutkijana. Avoimilla kysymyksillä pyritään myös osoittamaan vastaajille keskeiset ja tärkeät ajatukset asiasta. (Valli 2018, 114.)

4 Aineiston analyysi

Tässä luvussa esittelen tämän tutkimuksen analyysin vaiheet. Tutkimus on toteutettu suurimmalta osin kvalitatiivisella tutkimusotteella, mutta sisälsi myös jonkin verran määrällisiä piirteitä. Laadullinen tutkimus voidaan aloittaa ilman määritelmiä tai ennakoasettamuksia niin sanotusti puhtaalta pöydältä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29).

Tässä tutkielmassa käytettiin aineistonanalyysimenetelmänä sisällönanalyysia, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmiä (Puusa & Juuti 2020, 143).

Sisällönanalyysia voi pitää avarana viitekehyksenä mutta myös yksittäisenä menetelmänä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä on teemoittelu, mikä toimii myös tämän työn analyysimenetelmänä. Se on myös yksi sisällönanalyysin muoto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Teemoittelu on suositeltava tapa, kun halutaan ratkaista esimerkiksi jokin käytännöllinen ongelma.

Ensimmäinen lähestyminen aineistoon etenee usein tematisoinnin kautta, sillä tutkija päättää jonkin analyysimenetelmään sopivamman tiedonhankintamenetelmän. Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa havainnollistavia teemoja. Tämän jälkeen on helppo vertailla tiettyjen teemojen ilmenemistä sekä esiintymistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 1998, 174, 178.)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin jokaista, 19 eri vastaajalta saatua vastausaineistoa tarkasti, huolellisesti ja monipuolisesti. Kyselylomakkeen kysymykset oli määritelty niin, ettei vastausten rajaamista tarvinnut tehdä. Kysymykset olivat pohjautuneet tarkasti teoriaan, ne olivat mahdollisemman selkeitä ja yksinkertaisia sekä monitulkinta ei ollut mahdollista.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa vastausten yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien värikoodaaminen tuntui itselle luontevalta ennen Excel-taulukkoon siirtämistä. Tulostin aineiston paperiversioksi ja tämän jälkeen väri-koodasin vastauksia yljäräuskynillä. Esimerkiksi yhtäläisyydet samalla värillä sekä poikkeavat vastaukset toisella värillä. Värikoodausten jälkeen Webropol-kyselyn pelkistetyt vastaukset kirjoitin Word-tiedostoon. Seuraavaksi siirsin ne Excel-taulukkoon, jolloin niiden vertailu oli helpompaa.

Analysointivaiheessa vastauksista poistettiin epäolennaiset asiat pois eli pelkistettiin. Taulukoin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia omaan taulukkoon ja pelkistin taulukoita asteittain. Tämä vaihe analysoinnissa vei eniten aikaa. Kyselylomake oli onnistuneesti toteutettu, koska vastaukset oli ymmärretty samalla tavalla ja vastauksesta pystyi päättelemään yhtäläisyyksiä. Pelkistetyistä vastauksista muodostin alaluokkia, joista etsin

eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107). Viimeisessä vaiheessa vertasin vastauksia teoriassa nousseisiin teemoihin ja peilasin vastauksia koko ajan omiin tutkimuskysymyksiini. Alla oleva kuvio (kuvio 1.) on esimerkki viimeisen vaiheen taulukoinnista.

Vasu ohjaa yksikön toimintaa	5
Pedagogiset tiimit ja viikkopalaverit	2
Kasvattajien ammattitaidon ja resurssien hyödyntäminen	5
Arvojen mukainen toiminta	3
Yhteisten tavoitteiden ja osaamisen kehittäminen	3
Toimintatapojen arvioiminen ja perusteleminen	7
Kattaa koko työyhteisön, kaikkien kasvattajien työtä	1
Opetus ja oppimisympäristöjen kehittäminen	6
Hyvinvoiva työyhteisö	3
Havainnointi	3
Eskareiden pedagogiikka	2
Tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa	4

Kuvio 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja teemoittelusta. Lukumäärä kuvaa määrää, kuinka usein aihe ilmenee vastauksissa.

5 Tutkimustulokset

Kyselystä saatujen vastausten perusteella käsittelen tässä luvussa tutkimuksen tuloksia.

Tulokset esitetään tutkimuskysymys kerrallaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut vertailla tutkimustuloksia toisiinsa, joten selittäviä muuttujia tutkimuksessa ei ole.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yleisesti, millaiseksi pedagoginen johtaminen koetaan ja nähdään Seinäjoen varhaiskasvatuksessa. Ensimmäisenä alaluvussa avaan kyselyn taustakysymyksiä. Toisessa alaluvussa vastaan ensimmäiseen ja toiseen

tutkimuskysymykseen eli mitä vastaajien johtamistyö pitää sisällään, mitä pedagoginen johtaminen heidän mielestään on sekä toivoin vastaajien kuvaavan itseään pedagogisena johtajana ja tuomaan myös näkökulman siitä, miten alaiset kuvailevat vastaajaa johtajana.

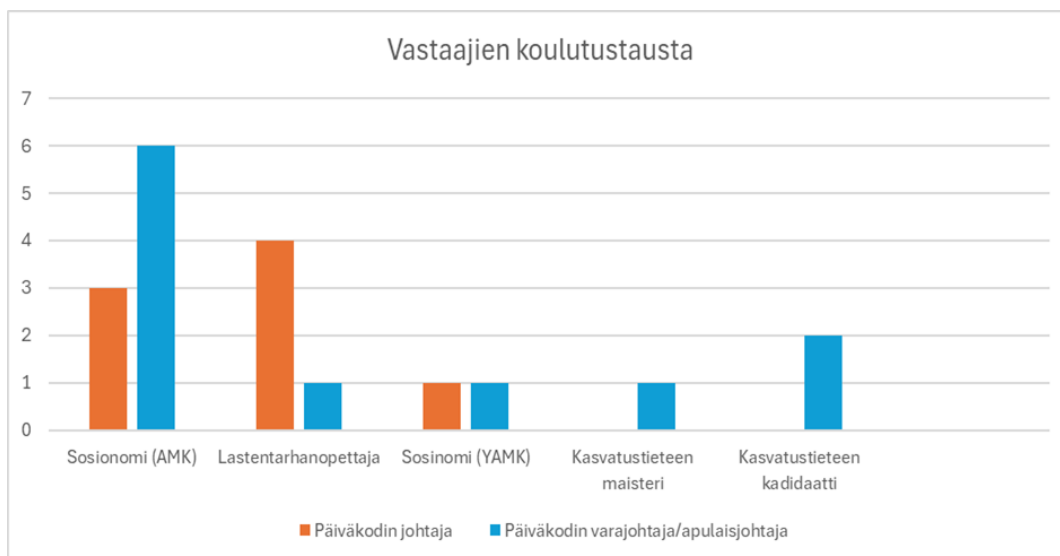
Nostin myös esille tulevaisuuden ajattelun viiden vuoden päähän. Kolmannessa alaluvussa vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseen, joten selvitin vastaajilta, miten pedagoginen johtaminen toteutuu, onko pedagogiseen johtamiseen riittävästi aikaa sekä mihin aika kuluu työpäivän aikana. Jotta saisin vastattua kolmanteen tutkimuskysymykseen, selvitin myös, onko vastaaja tietoinen, miten pedagogiikka toteutuu yksikössä sekä mitä pedagogisia asioita ja sisältöjä vastaaja oli tehnyt. Näiden lisäksi halusin vastauksin positiivisesta pedagogiikasta. Seuraavassa pääluvussa, pohdinnassa analysoin ja vertailen tuloksia aiempiin tutkimuksiin sekä avaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Taustakysymykset

Taustakysymysten tarkoituksena on lämmitellä vastaaja varsinaiseen aiheeseen, jolloin vastaaja pääsee vähitellen mukaan (Valli 2018, 94). Vastaajista jokainen vastasi kyselyn taustakysymyksiin (n=19). Ensimmäinen taustakysymys oli vastaajien tämänhetkinen työnkuva eli toimiko vastaaja päiväkodin johtajana vai päiväkodin varajohtajana/apulaisjohtajana. Vastaajista kahdeksan eli 42,8 % toimi päiväkodin johtajana kyselyn aikana sekä päiväkodin varajohtajana/apulaisjohtajana toimi vastaajista 11 eli 57,9 % vastaajista. Toisena taustakysymyksenä kyselyssä oli työsuhteen muoto. Vastausvaihtoehtoina oli vakituinen tai määräaikainen. Vastaajista 13 eli 68,4 % toimi vakituksessa työsuhteessa ja määräaikaisessa työsuhteessa toimi kuusi vastaajaa eli 31,8 % vastaajista.

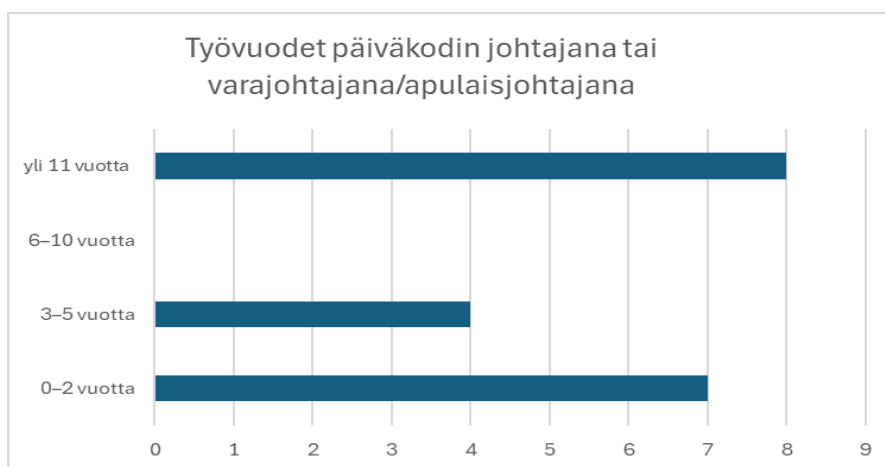
Kolmannessa taustakysymyksessä vastaajien koulutustaustaa kartoitettiin avoimen kysymyksen avulla. Vastauksista muodostin koonnin, mikä kuvaa vastanneiden koulutustaustaa (kuvio 2). Itseäni yllätti, ettei vastanneista yksikään päiväkodin johtajista ollut

kasvatustieteiden kandidaatti tai maisteri. Päiväkodin johtajista kuitenkin 50 % oli lastentarhanopettajia, jota voidaan nykyään verrata kasvatustieteiden kandidaatin tutkintoon.



Kuvio 2. Koulutustaustan jakautuminen päiväkodin johtajien ja päiväkodin varajohtajien/apulaisjohtajien välillä (n=19).

Avoimella taustakysymyksellä kartoitettiin myös työvuosien määrää. Avoimien vastauksien pohjalta luokittelin vastaukset neljään luokkaan. Vastauksista muodostin koonnin, mikä kuvaa vastaajien työvuosia johtajana tai varajohtajana/apulaisjohtajana (kuvio 3.). Päiväkodin johtajien ja varajohtajien/apulaisjohtajien työvuosien keskiarvo oli 8,2 vuotta. Vastauksista ilmeni ihailtavan pitkiä työvuosia johtajana tai varajohtajana/apulaisjohtajana. Esimerkiksi yhdelle vastaajista työvuosia oli kertynyt jo 28 vuotta, kun taas kolmella vastaajalla oli ensimmäinen vuosi työtehtävässään.



Kuvio 3. Työvuodet päiväkodin johtajana tai varajohtajana/apulaisjohtajana (n=19).

Viimeisenä taustakysymyksenä kyselyssä oli kuinka monta yksikköä vastaajalla on alaisuudessaan. Minimiarvo oli 1 ja maksimiarvo oli 2. Keskiarvo vastauksilla oli 1,1 ja mediaani oli 1. Vastanneista 17 eli 89,5 % vastasi toimivansa yhden yksikön johtajana tai varajohtajana/apulaisjohtajana. Vain kahdella vastaajalla eli 10,5 prosentilla oli kaksi yksikköä alaisuudessaan.

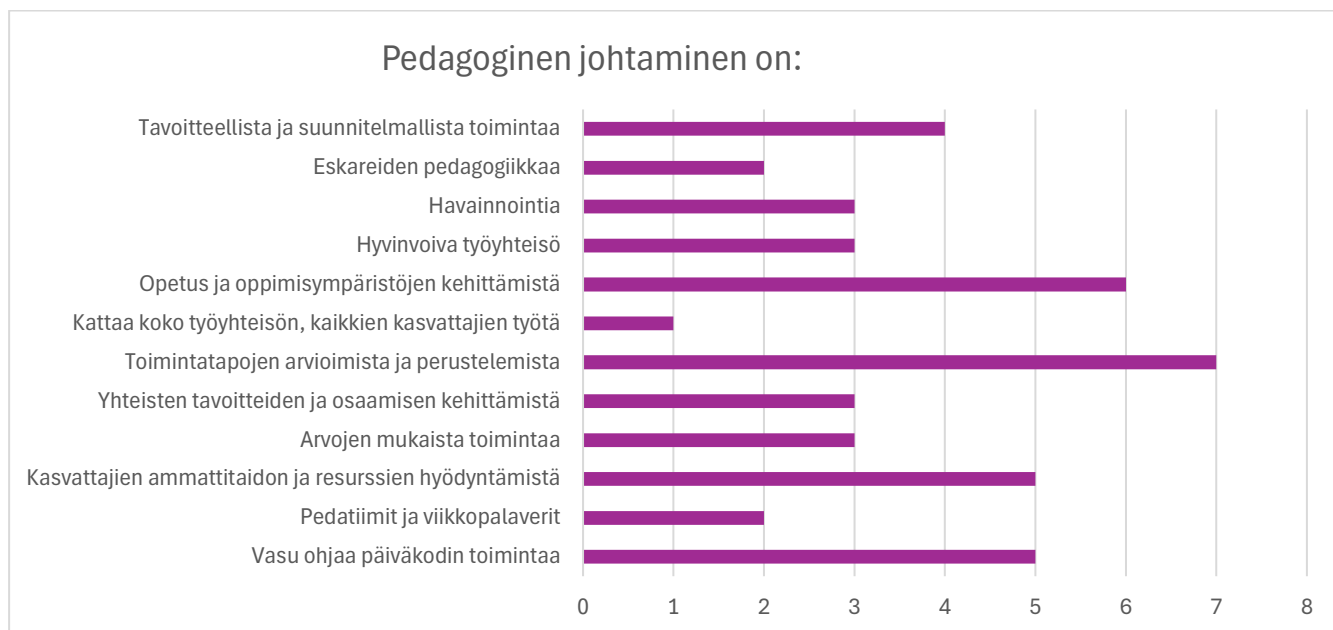
5.2 Ajatuksia ja kokemuksia pedagogisesta johtamisesta

Halusin selvittää mitä päiväkodin johtajien ja varajohtajien/apulaisjohtajien työ konkreettisesti piti sisällään. Tavoitteena oli saada vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni eli millainen käsitys heillä on pedagogisesta johtamisesta. Yhdessätoista vastauksesta nousi esille työvuorojen suunnittelu ja niiden tekeminen sekä muutokset niissä henkilökunnan poissaolojen vuoksi. Henkilöstöjohtaminen yleisesti nostettiin esille myös kahdeksassa vastauksessa. Esihenkilön sijaistaminen nousi esille kuudessa vastauksessa. Myös useammassa vastauksessa nousi esille talouden tasapainottaminen, tiedottaminen, laskutus, palkkaraporttien hyväksyminen, lapsiasiat, tiimit (pedagogiset tiimit sekä talonpalaverit), sijaisjärjestelyt, kehityskeskustelut sekä yhteistyötahojen kanssa pidettävä yhteydenpito. 17 vastauksessa ilmeni työnkuvan selkeys ja tieto siitä mitä heidän johtamistyönsä pitää sisällään. Kuitenkin kahdessa vastauksessa tuli kuitenkin ilmi, ettei työnkuva ollut selvä.

"Sijaistan päiväkodin johtajaa, työnkuvani on hiukan epäselvä. Kaipaisin kovasti selkeyttä tähän." (Vastaaja 16.)

"Työvuorosuunnittelu tällä hetkellä. Epäselvä työnkuva." (Vastaaja 5.)

Seuraavaksi selvitin mitä pedagoginen johtaminen on vastaajien mielestä (n=19). Vastauksista muodostin koonnin (kuvio 4.), mitkä asiat kuvaavat pedagogista johtamista ja kuinka monta kertaa ne esiintyivät vastauksissa. Tällä kysymyksellä halusin saada vastauksen tutkimuskysymykseen kaksi eli mitä pedagoginen johtaminen vastaajille merkitsee.



Kuvio 4. Päiväkodin johtajien ja varajohtajien/apulaishohtajien ajatuksia siitä, mitä pedagoginen johtaminen on (n=19).

Kaikki vastaukset olivat todella kattavia ja jokaisesta vastauksesta tuli ilmi, että heillä kaikilla oli selkeä käsitys siitä mitä pedagoginen johtaminen on. On kuitenkin tärkeää, että johtaja pitää huolen myös omasta pedagogisesta tietämyksestään henkilöstön kouluttamisen lisäksi. Johtajan vankka pedagoginen tuntemus luo lujan pohjan pedagogisen johtamisen kehittämiseksi. Kun johtajalla on tietämystä, on helpompi ohjata kasvattajia kasvatustyössään ja perustella heille päätöksiä. (Karjalainen, Karlstedt, Kauppinen & Koskela 2021, 74.) Tällä kysymyksellä pyrin myös löytämään vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Mielestäni alla olevasta vastauksesta kiteytyy kaikkien vastauksien yhteinen ajatus siitä, mitä pedagoginen johtaminen on.

”Pedagoginen johtajuus on päiväkodin arvojen mukaisen toiminnan, henkilöstön yhteisten tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen johtamista. Se on toimintatapojen perustelemista ja arvioimista esimerkiksi ohjaaviin asiakirjoihin tukeutuen. Pedagoginen johtaminen ei ole ainoastaan esihenkilön tai varaesihenkilön tehtävä, vaan se on osa varhaiskasvatuksen opettajan työtä. Johtajan näkökulmasta vastuu pedagogisesta johtajuudesta on laajempi ja kattaa koko työyhteisön.” (Vastaaja 2.)

Seuraavaksi toivoin vastaajien kuvailevan itseään pedagogisena johtajana. Sisällytin kysymykseen myös ajatuksen siitä, miten vastaaja uskoisi alaisten kuvailevan itseään. Tasapuolisuus ja reiluus nousi 36,9 % vastauksista, lisäksi kuunteleva ja määrätietoinen kuvaus ilmeni 21 % vastauksista. Myös vastaajat kuvailivat itseään kokonaisuuden huomioon ottavana, rauhallisena, empaattisena, helposti lähestyttävänä, kokeilunhaluisena,

suorasanaisena, joustavana ja innostavana. Monikaan vastaajista ei ollut vastannut jatkokysymykseen siitä, miten he kokevat alaisensa kuvailevan itseään. Kehitettävää itsestään löysivät esimerkiksi nämä kolme vastaajaa:

"Haluaisin panostaa pedagogiikkaan enemmän. Aikaa yhteiselle keskustelulle pitäisi olla enemmän ja sitä aina toivotaan." (Vastaaja 5.)

"Liian vähän ehdin olla tiimeissä mukana, näin uskon työntekijöidenkin tuntevan. Luotan työntekijöihini, heidän ammattitaitoonsa enkä ole useinkaan "poliisina" tarkkailemassa." (Vastaaja 12.)

"Alaisteni mielestä olen liian vähän koulutettu, ja väärällä tavalla tehtävääni valittu." (Vastaaja 15.)

Kyselyssä tuotiin esille myös tulevaisuuden ajattelu. Kysymyksessä johdattelin vastaajan ajattelemaan itseään viiden vuoden päähän ja vastaajan tuli kuvitella itsensä parhaimmillaan pedagogisena johtajana. Kysymyksessä toivoin vastauksia siihen, millaisena vastaajat haluaisivat nähdä itsensä viiden vuoden päästä. Tähän kysymykseen vastasi 16 vastaajaa. Yllätyin, että vastauksista kolme kertoi olevansa jo viiden vuoden päästä eläkkeellä ja kaksi vastaajista kertoi viiden vuoden päästä olevan viimeinen työvuosi ja toivoivat, että tarmoa ja uusia ideoita riittää eläkepäiville asti. Kahdessa vastauksessa tuli myös esille halu toimia päiväkodin johtajana viiden vuoden päästä. Vastauksissa ilmeni samoja asioita, mitä he olivat tuoneet esille kuvaillessaan itseään johtajana kysymyksessä 12. 50 % vastauksista toivoi kehittyvän johtajana sekä koki lisäkouluttautumisen tärkeänä.

"Haluan kehittyä johtajana varhaiskasvatuksen muutosten mukana kuunnellen kasvattajia ja sen hetken lapsia. Tahdon olla lasten asioista tietoinen ja olla kasvattajien tukena mahdollisemman paljon. Olla innostava, helposti lähestyttävä, luotettava ja läsnäoleva esihenkilö." (Vastaaja 5.)

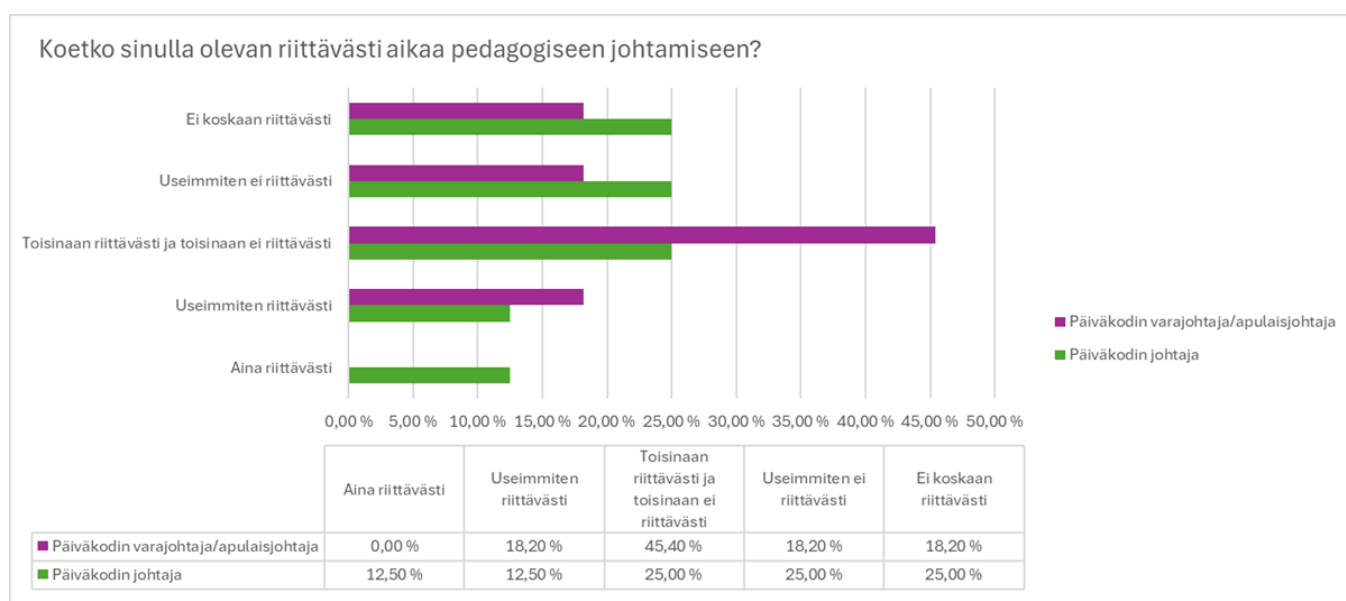
"Reiluna ja tasapuolisena, itsevarmana, kärsivällisenä, kuuntelevana, mutta silti vahvana pedagogisena johtajana, jämäkkänä ja turvallisena. (Vastaaja 1.)

5.3 Keinoja pedagogiselle johtamiselle

Usein päivittäiset yllättävät ja kiireelliset tekemiset vievät koko ajan enemmän aikaa tärkeimmältä tehtävältä eli pedagogiselta johtamiselta. Päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluu myös vastuun jakaminen, pedagogiikan merkityksen ymmärrettäväksi tekeminen henkilöstölle, että vanhemmille. Riittävän ajan järjestäminen muilta tehtäviltä muodostaa monipuolisen ja laadukkaan pedagogiikan yhdessä kasvattajien kanssa. (Karjalainen, Karlstedt, Kauppinen & Koskela 2021, 72.) Tavoitteenani oli selvittää, miten pedagoginen

johtaminen toteutuu käytännössä (n=17). Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaus tutkimuskysymykseen; millaisilla keinoilla pedagogista johtamista toteutetaan ja mitä se pitää sisällään. Pedagogiset tiimit, tiimipalaverit ja talonpalaverit/viikkopalaverit nousivat 20 kertaa vastauksissa esille. Palaverit koettiin selkeästi tärkeimmäksi tavaksi toteuttaa pedagogista toimintaa yhdessä johtajien ja kasvattajien kanssa. Oman esimerkin ja arjen mukana toiminen sekä kiertäminen ryhmissä koettiin myös todella tärkeäksi seitsemässä eri vastauksessa. Kahdessa vastauksessa nousi esille myös kehityskeskusteluiden ja koulutusten merkitys pedagogisen johtamisen toteuttamisen keinona. Kolmessa vastauksessa tuli kuitenkin esille, ettei pedagogista toimintaa ehdi toteuttaa.

Seuraavaksi halusin selvittää, onko pedagogiselle johtamiselle riittävästi aikaa työssä. Kysyin tätä 5-portaisella Likert-asteikollisella kysymyksellä, joka on yksi kyselyn kvantitatiivisista kysymyksistä. Erittelin vastaukset päiväkodin johtajan ja päiväkodin varajohtajan/apulaisjohtajan välillä. Usein varajohtajalla on vain yksi päivä viikossa, kun hänelle on varattu aikaa varajohtajan työhön. Mielenkiintoista oli myös nähdä, löytyykö vastauksista eroavaisuuksia päiväkodin johtajan ja varajohtajan/apulaisjohtajan välillä. Vastauksista (n=19) ilmeni että 25 % päiväkodin johtajista ja 18,2 % varajohtajista/apulaisjohtajista kokivat, ettei pedagogiselle johtamiselle ole koskaan riittävästi aikaa. Myöskään kukaan varajohtajista/apulaisjohtajista ei kokenut pedagogiselle johtamiselle olevan aina riittävästi aikaa, mutta 12,5 % päiväkodin johtajista koki, että pedagogiselle johtamiselle on aina riittävästi aikaa.



Kuvio 5. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan/apulaisjohtajan kokemuksia, siitä kuinka aika riittää pedagogiseen johtamiseen (n=19).

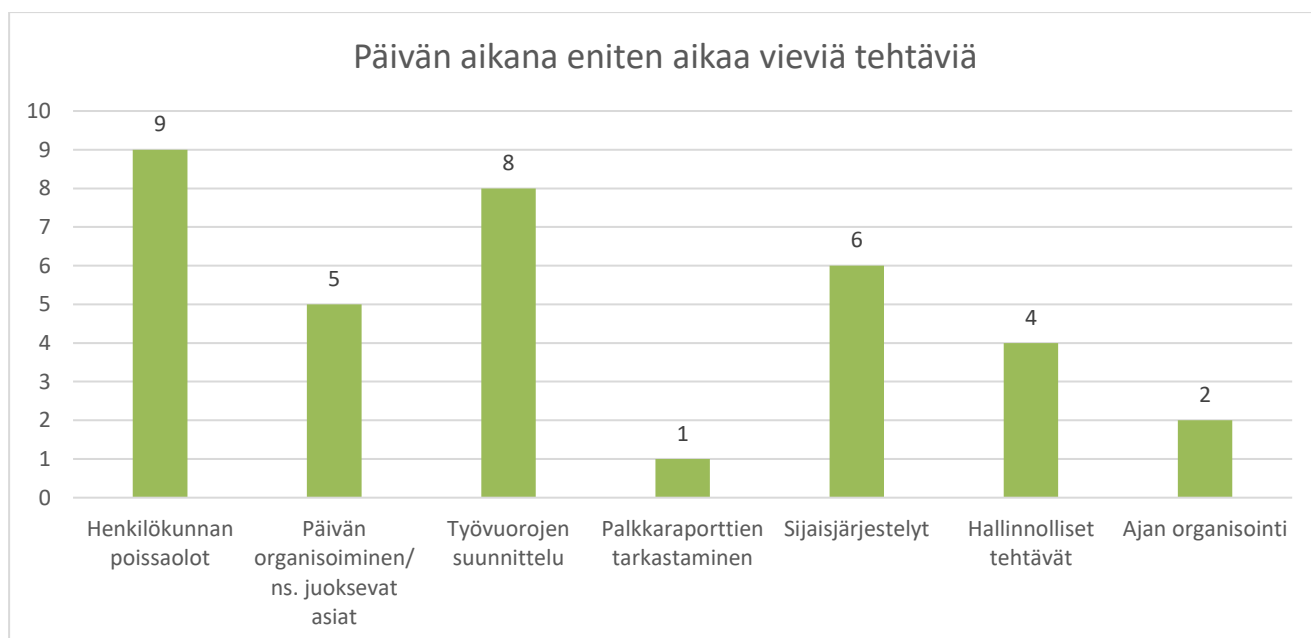
Ennen vastauksia analysoidessa mietin, kuinka pedagoginen johtaminen jakautuu johtajalla tai varajohtajalla/apulaisjohtajalla, joilla on johdettavia yksiköitä enemmän kuin yksi. Kuitenkin 89,5 % vastaajista oli vain yksi yksikkö alaisuudessaan, joten otanta useamman yksikön johtajasta oli vain 10,5 %. Molemmat johtajat, jolla oli alaisuudessaan kaksi yksikköä, kokivat ettei pedagogiselle johtamiselle ole tarpeeksi aikaa. Toinen vastaaja nosti kuitenkin esille varajohtajan avun ja merkityksen omassa työssään. Varajohtaja mahdollisti kuitenkin pienen osan ajasta pedagogiselle johtamiselle.

Edellisen kysymyksen jälkeen koin luontevana kysyä, mitkä tehtävät vievät päivän aikana eniten aikaa. Tällä kysymyksellä halusin myös selvittää vastauksen tutkimuskysymykseen kolme. 18 vastaajista oli vastannut tähän kysymykseen. Vastauksista tuli esimerkiksi ilmi:

"Työvuorosunnittelun ja poissaolevien työntekijöiden paikkaamisen järjestely. Hallinnolliset tehtävät vievät aikaa eikä muuta juuri ehdi tehdä kuin istua koneella ja sammutella henkilökunnan "tulipaloja". (Vastaaja 7.)

"Keskeytykset, työvuoromuutokset sekä resurssien etsiminen henkilökunnan poissaolojen vuoksi." (Vastaaja 19.)

Vastauksista muodostin myös koonnin (kuvio 6), mitkä asiat vievät eniten aikaa päivänä aikana ja kuinka monta kertaa teemat esiintyivät vastauksissa.



Kuvio 6. Päiväkodin johtajien ja varajohtajien/apulaisjohtajien ajatuksia siitä, mitkä tehtävät vievät eniten aikaa päivän aikana (n=18).

Jotta saisin mahdollisemman laajan ymmärryksen siitä, millaisilla keinoilla pedagogista johtamista toteutetaan, halusin selvittää, onko johtaja ja varajohtaja/apulaisjohtaja tietoinen mitä yksikön arjessa tapahtuu ja miten pedagogiikka siellä toteutuu. Kysymyksessä toivoin vastaajan kuvailevan muutamien lausein pedagogiikan toteutumista omassa yksikössä/yksiköissä. 18 vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Esimerkiksi vastauksissa tuli ilmi seuraavia asioita:

"Ryhmät pyörivät hyvin ja pedagogiikka on hyvää, mutta mihinkään ylimääräiseen spesiaalisempaan ei enää jaksaminen riitä." (Vastaaaja 11.)

"Omassa yksikössäni toimii pedagogisesti taitavaa henkilöstöä ja olen tietoinen, mitä arjessa tapahtuu. Panostamme läsnäoloon, tunnetaitoihin, kaveritaitoihin ja arkitaitoihin." (Vastaaaja 7.)

Näiden lisäksi vastauksista nousi esille lasten osallisuuden huomioiminen, yksikön arjen toimivuus työntekijän näkökulmasta, ristiriitatilanteiden selvittäminen, pienryhmätoiminnan toteuttaminen sekä ryhmissä vierailu. Viidessä vastauksessa kerrottiin olevan tietoinen mitä yksikön arjessa tapahtuu, mutta neljässä vastauksessa vastattiin suoraan, ettei ole tietoinen mitä yksikön arjessa tapahtuu tai miten pedagogiikka toteutuu jokaisessa ryhmässä.

Kyselyssä toivoin myös vastaajien kuvailevan konkreettisesti niitä asioita ja sisältöjä mitä vastaaja oli viime aikoina tehnyt. Tähän kysymykseen vastauksia sain vain 12 vastaajalta. Tässä kysymyksessä vastaukset olivat hyvin erilaisia. Vastauksista ilmeni työvuorojen, tiimien ja ympäristön muokkaus sekä tiimipalavereiden pitäminen. Myös positiivinen pedagogiikka, Reunamo-tulokset, erityisestuen lasten huomioiminen, metsäeskari toiminta sekä ryhmien apuna toiminen, nostettiin konkreettisiksi asioiksi mitä viime aikoina oli tehnyt. Yhdessä vastauksesta tuli ilmi, ettei aikaa tällaiselle ollut, jolloin vastaajan mukaan hän ei ollut tehnyt mitään konkreettisia asioita tai sisältöjä pedagogisena johtajana.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä toin esille positiivisen johtamisen pedagogisessa johtamisessa sekä aluejohtajan toiveet sen sisällyttämisestä tutkimuskysymyksiin. Koin luontevalta ensin kysyä vastaajilta kuinka innostuneeksi vastaajat kokevat itsensä työssään vastaushetkellä. Vastaajat saivat arvioida omaa innostustaan asteikolla 1–10 ja jokainen kyselyyn vastannut arvioi omaa innostuneisuuttaan. Vastauksen keskiarvoksi saatiin 7,9 ja mediaani oli 8. Miniarvo vastauksissa oli 6 ja maksimiarvo oli 10.

Edellinen kysymys toimi johdattelevana kysymyksenä. Seuraavassa kysymyksessä toin esille positiivisen johtamisen osa-alueet ja halusin ottaa selvää, kuinka näitä osa-alueita toteutetaan

johtamistyössä. Osa-alueet kysymykseen olin rakentanut Sanna Wenströmin kirjan pohjalta. Positiivisen johtamisen osa-alueet olivat käytänteet, toimintatavat ja resurssit, vuorovaikutus ja yhteistyö, ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström 2020, 204.) Vastaajista 16 oli vastannut tähän kysymykseen.

”Rakenteet ovat tärkeä osa arkea ja niistä keskustellaan usein. Tähän liittyy yhteisen työn tekeminen. Etenkin aamuissa ja illoissa vain osa ryhmistä auki ja toiminta on supistettu. Käyn töihin tullessani aina ryhmässä aamukierroksella. Viikkopalaverissa joka tiimi tuo aina omat kuulumisensa ja tähti hetkensä. Joskus myös asiat, jotka haastavat ja yhdessä pohditaan ratkaisuja. Vahvuuksiin (VIA) perustuva tiimikeskustelu oli juuri syksyllä. Nyt kehityskeskusteluissa painotetaan työhyvinvointia eri näkökulmista. Paljon on tehty työtä avoimen keskustelukulttuurin luomiseksi. Tällä hetkellä se kantaa hyvissä ja haastavissa hetkissä. Oman työn johtamisen tärkeyden näkeminen.” (Vastaaja 1.)

”Jokainen edellä mainituista asioista on ns. tapetilla meidän palaverissa säännöllisesti. Pyrimme siihen, että kaikkeen, joka jollainlailla häiritsee työilmapiiriä tai kun negatiivisia tunteita ilmenee, käsittelemme asian heti. Jokainen työntekijä saa ilmaista itseään ja käyttää omia vahvuuksiaan ja me esihenkilöt kannustamme heitä siihen. Suurin asia, jonka kanssa kamppailemme usein on resurssien puute monella eri taholla ja näiden huolien/ongelmien ratkaiseminen vie välillä paljon aikaa.” (Vastaaja 7.)

Seitsemässä vastauksessa nousi resurssien puute sekä kaupungin säästötoimenpiteitä pidettiin ankarana. Kahdessa vastauksessa tuli myös ilmi, ettei resurssien ja sijaisten vähentäminen saisi näkyä pedagogiikan tason ja toiminnan laskuna, mutta kokevat että näin on kuitenkin käynyt. Pedagogiset keskustelut ja työhyvinvointi koettiin tärkeäksi, sekä kaksi vastaajista kertoi, että tänä syksynä on ottanut omaan työhönsä mukaan vahvuus ajattelun. Vastauksista ilmeni, ettei positiivinen pedagogiikka ollut kenellekään vastaajista uusi asia tai käsitteenä vieras. Neljässä vastauksessa tuli myös ilmi, että he ovat hyödyntäneet Sanna Wenströmin oppeja ja kirjaa omassa työssään esimerkiksi pedagogisissa tiimeissä ja kehityskeskusteluja käydessään.

6 Pohdinta

Pohdinta luvussa avaan tutkimuksen tuloksia mahdollisemman kattavasti, sekä pyrin linkittämään tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Tuon esille myös tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden sekä ideoita mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

6.1 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Kyselyyn vastasi 19 päiväkodin johtajaa, varajohtajaa/apulaisjohtajaa. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 33,9 %. Valitettavasti vastausaktiivisuus oli matala ja tulokset ovat vain suuntaa antavia ja niihin tulee suhtautua varauksella. Vastausprosentti oli itselleni suuri pettymys. Kuitenkin kaikki nämä 19 vastaajan vastaukset olivat todella kattavia ja vastauksista huokui ymmärrys pedagogisesta johtamisesta. Koen, että näillä vastauksilla sain vastauksen siihen mikä tutkimukseni tarkoituksena oli eli saada yleisesti käsitys siitä mitä pedagoginen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa on.

Pedagogista johtamista on tutkittu monessa pro gradu- tutkimuksessa, mutta Seinäjoen varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa koskevaa tutkimusta en löytänyt. Elina Fonsén on myös tehnyt akateemisen väitöskirjan Tampereen yliopistolle aiheesta ” Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa.” Väitöskirjassa tutkittiin seitsemän suomalaisen kunnan pedagogisen johtajuuden vastuuhenkilöitä. (Fonsén 2014, 13.) Vertaan johtopäätöksessäni paljon Fonsénin väitöskirjan tuloksiin.

Johtamistyön sisältöä kysyessä nousi muutamasta vastauksesta esille varajohtajan/apulaisjohtajan työkuvaan epäselvyys. Varajohtajan rooli oli myös pedagogisen johtamisen osalta melko ohut. Täydentävästä (kysymys 17) vastauksesta nousikin tärkeä näkökulma esille:

”Meidän kaupungissa on kahdenlaista varajohtajuutta. Osa varajohtajista jakaa johtajan kanssa joka päivä johtajuuden ja osa taas toimistossa vain kerran viikossa. En tiedä olinko oikea ihminen vastaamaan tähän kyselyyn. Vastuullani on vain tehdä työvuorot ja tukea johtajaa. Jos johtaja on lomalla tai kipeänä, paikkaan hänen poissaoloaan oman työni ohessa. ” (Vastaaja 5.)

Vastauksista 52,7 % nousi esille, että varajohtaja toimii johtajan lomittajana/sairaslomasijaisena ja hoitaa tämän lisäksi oman lapsiryhmytyönsä. Kolmesta varajohtajan vastauksesta tulikin ilmi, ettei pedagogiselle johtamiselle ole aikaa tai ettei varajohtaja ole mukana pedagogisessa johtamisessa. Johtajan poissaollessa hoidetaan niin

sanotut hallinnolliset asiat kuten sijaiset, puhelimeen vastaaminen ja työvuorojen muokkaaminen. Myös Fonsénin (2014, 102) väitöskirjassa nousi esille, että varajohtaja toimii lomittajana, mutta nostaa myös esille näkökulman, että varajohtajan puoleen voi olla helpompi kääntyä ongelmatilanteissa, koska ne sitten työtiimiä tai lapsia. Johtajuuden jakaminen kahden johtajan kesken voi olla myös mahdollisuus. Toinen johtaja vastaa pedagogisesta johtamisesta ja toinen taas hallinnollisesta johtamisesta. Huolimatta siitä, että heillä on omat tehtäväkokonaisuudet hoidettava, yhteistyö ja keskustelu voivat olla varsin antoisia ja kehittää kummankin johtamiskokonaisuutta. Myös yksi vaihtoehto voisi olla apulaisjohtajaresurssin kasvattaminen päiväkoteihin, jolloin yhteistyöllä pystyttäisiin jakamaan hallinnollisia tehtäviä ja aikaa jäisi pedagogiikan havainnointiin, mutta myös yhteisiin keskusteluihin henkilökunnan kanssa. Näin ollen myös päiväkodin pedagoginen laatu paranisi. (Räihä & Sarén 2021, 109.) Työnkuvan epäselvyys sekä kokemus siitä, ettei pedagoginen johtaminen kuulu varajohtajalle/apulaisjohtajalle on asioita, joihin tulisi kiinnittää huomioita.

Myös kaikkia tutkimuksen vastauksia tarkastellessa johtamistyön sisältöä kuvattiin paljon hallinnolliseksi työksi ja ne olivat myös eniten aikaa vieviä asioita päivän aikana. Pedagogiset tiimit ja tiimipalaverit koettiin hetkiksi, kun pedagogista työtä tehtiin yhdessä johtajan ja kasvattajien kanssa. Myös Fonsénin (2014, 102) väitöskirjan vastauksista tuli ilmi, että hallinnollinen johtajuus on paisunut ja ovat liian mittavia ja aikaa vieviä kokonaisuuksia. Pedagogiselle johtamiselle ei ole enää aikaa. Seinäjoella vastaajien mukaan oli kuitenkin keskimääräistä enemmän aikaa pedagogiselle johtamiselle.

Tiimipalavereiden, talonpalavereiden/viikkopalavereiden sekä pedagogisten tiimien tärkeys nousi useamman kysymyksen kohdassa tärkeäksi menetelmäksi pedagogista työtä tehdessä. Keskustelujen tärkeys ja niiden merkitys ja rakenteiden luominen olivat avainasemassa pedagogiikan toteutumisessa. Fonsénin (2014, 103) mukaan on tärkeää, että johtaja tuntee ja kuuntelee työyhteisöä sekä keskusteluille on luotu rakenteet. Myös pedagogiikkaa on helpompi johtaa, kun on yhteys arkeen yksikössä.

Jaettu johtajuus nousi Elina Fonsénin väitöskirjassa vahvemmin esille kuin tässä tutkimuksessani. Myös Marja-Liisa Akselin on tehnyt myös Tampereen Yliopistolle akateemisen väitöskirjan aiheesta: ”Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa”. Väitöskirjassa tutkittiin

enemmän strategista johtamista, mutta johtajat kuvasivat hyvin samoilla adjektiiveilla itseään kuin tutkimukseni vastaajat. Akselin väitöskirjassa nousi erityisesti esille kuuntelemisen taidot sekä tasapuolisuus. (Akselin 2013, 185.) Myös kuuntelemisen taidot nousivat esille 27,8 % tutkimukseni vastauksista sekä tasapuolisuus nousi kuvaavaksi adjektiiviksi 36,9 prosentilla vastaajista.

Arvot nousivat useamman kerran esille vastauksissa ja kaduttaa, etten nostanut arvojen merkitystä suurempaan rooliin kyselytutkimuksessani. Arvot määrittelevät johtamistyyliä ja tapaa merkittävästi. Myös pohdin, olisiko tutkimuksen vastauksiin vaikuttanut, jos kysely olisi tehty esimerkiksi keväällä, kun työmäärä usein kasvaa keväisin. Syynä työmäärän kasvuun ovat esimerkiksi lasten sijoittaminen sekä uusien tiimien rakentaminen seuraavaksi kaudeksi. Olisiko pedagogiselle johtamiselle tällöin koettu jäävän enemmän vai vähemmän aikaa tai mitä konkreettisia asioita ja sisältöjä nousisi pedagogisessa työssä.

Johtopäätöksenä tulkitsen, että Seinäjoen varhaiskasvatuksessa teoreettinen ymmärrys pedagogisesta johtamisesta on hyvää, mutta omaa työtään ei aina nähdä pedagogisesti merkittävänä. Kuten yhdessä vastauksessa tuli ilmi ”Kaikki johtaminen on pedagogista!” tulisi tuoda esille monelle kyselyyn vastanneista. Jokainen vastaaja oli tietoinen, millaiseksi näkee itsensä pedagogisena johtajana ja osa toi esille myös omia kehityksen kohteitaan. Varajohtajien/apulaisjohtajien työkuva tulisi selkeyttää. Työpäivästä eniten vievänä asiana koettiin hallinnolliset tehtävät sekä koettiin, ettei pedagogiselle johtamiselle ehkä ole niin paljon aikaa. Ryhmissä kiertelyyn ja yhteisille keskusteluhetkille tulisi järjestää lisää aikaa. Johtajat ovat melko innostuneita työstään (keskiarvo 7,9, asteikolla 0–10) sekä Sanna Wenströmin opit positiivisesta pedagogiikasta oli otettu arkeen yksiköissä melko hyvin. Kaupungin säästötoimet herättivät kuitenkin huolta, sekä resurssien ja sijaisten vähentäminen koettiin heikentävän laadukasta pedagogiikkaa. Myös seuraavan viiden vuoden aikana useampi vastaajista jää eläkkeelle. Tarve uusille kasvatustieteen maistereille tulee ajankohtaiseksi uusien kelpoisuusvaatimusten myötä.

Tutkimus oli mielenkiintoinen prosessi ja toivon, että oma innostus ja kiinnostus aiheetta kohtaan näkyy tekstissäni. Tutkimusta tehdessä teorianäkökulmani vahvistui sekä omassa työssäni olen kiinnittänyt huomiota uusiin näkökulmiin. Tutkimus tukee myös jatko-opintojeni tarkoituksellisuutta entisestään ja halu maisteriopintoihin kasvoi. Positiivinen johtaminen ja vahvuus ajattelu ovat teemoja, joihin tulen tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota.

Pedagogisen johtamisen merkitys ja tarpeellisuus arjessa ovat välttämättömyys laadukkaalle varhaiskasvatukselle. Itse varajohtajana pystyin peilaamaan vastauksia myös omaan työhöni. Työhöni kuuluu työvuorojen laatiminen ja johtajan poissa ollessa hänen sijaistaminen. Itse koen, että johtajan ja varajohtajan yhteistyötä voisi lisätä arjessa. Olen herätellyt työyhteisössäni keskustelua jaetuista tehtäväkokonaisuuksista päiväkodin johtajan ja varajohtajan/apulaisjohtajan välillä. Apulaisjohtajaresurssien kasvattaminen päiväkoteihin tuntuisi myös luontevalta. Päiväkotien ryhmäkoot kasvavat ja sen myötä myös hallinnolliset tehtävät. Apulaisjohtajaresurssien hyödyntäminen tukisi pedagogista johtamista ja näin myös pedagoginen laatu paranisi. Kuten myös teoreettisessa viitekehyksessä toin esille Heikan (2016, 45) ajatuksen siitä, että jaettua johtamista on kehitettävä ja työnkuvan tulisi olla kaikille selkeä. Odotan mielenkiinnolla, tuleeko pedagoginen johtaminen näkymään enemmän vuoden 2030 jälkeen, kun kelpoisuusvaatimusten siirtymäaika on ohi. Toivon, että vuonna 2030 olen päiväkodin johtaja, jolla on vahva osaaminen pedagogisesta johtamisesta.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija pitää kiinni eettisistä periaatteista koko ajan tutkimusta tehdessä ja näin hänen käyttämänsä analyysitavat ja menetelmät täyttävät sen kriteerin, että niitä voidaan käyttää minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen neuvona. Lisäksi tutkimuksen täytyy yrittää saada aikaan positiivisia asioita tutkimuksen kohteena oleville ihmisille eli tutkimus ei saa vaarantaa sen kohteena olevien ihmisten elämänvaiheita, etenkin silloin kun tutkimus kohdistuu henkilökohtaisuuksiin. Tutkimus ei siis saa vaikeuttaa kohteena olevien elämän kulkua. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tutkijalle oli tärkeää, että kysely on täysin anonymi, jolloin osallistujia ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Analyysivaiheessa pyrin tuomaan vastaajien oman äänen mahdollisemman kattavasti ja minimoida väärät näkemykset kyselyn vastauksista. Vastaajien ajatusten näkyvyyttä tukee myös tutkimuksessa olevat suorat viittaukset vastaajien vastauksiin. Myös ennen kyselyn aloittamista haettiin tutkimuslupa varhaiskasvatuksen johtajalta. Kyselyn saatekirjeessä oli suora linkki tietosuojailmoitukseen (liite 2.). Tietosuojailmoituksessa tuli muun muassa ilmi miksi tietoja kerätään ja kauan niitä säilytetään. Tietosuojalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pitää huolen ihmisten yksityisyydestä. Myös tutkijalle oli tärkeää, että tutkittavien yksityisyyden suojaa ei loukata ja henkilötiedot ovat tunnistamattomia. (Vilka 2007, 95.)

Tutkimukseen saatiin 19 vastausta, joiden pohjalta tehtiin teemoittelua ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty tarkkuuteen sekä yksityiskohtaiseen menetelmien ja tulosten kuvaamiseen. Aineistohankinta on hankittu kyselylomakkeella avoimesti. Puusan ja Juutin (2020, 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat tarkastelut voidaan tiivistää uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetilla tarkoitetaan, että on tutkittu sitä, mitä on luvattu, kun taas reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Kuitenkaan laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnissa ei ole olemassa minkäänlaisia suoraviivaisia ohjeita, mutta tutkimusta arvioidaan aina kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus korostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160, 163–164.) On tärkeä huomioda, että tutkimusta teki vain yksi tutkija, joten johtopäätökset perustuvat ainoastaan yhteen tulkintaan.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Aineistonkeruumenetelmää pohdin todella pitkään, käyttäisinkö tutkimuksessani aineistonkeruumenetelmänä kyselylomaketta vai haastattelua. Pohdin paljon jatkotutkimusmahdollisuuksia omaa tulevaisuuden pro gradu- tutkielmaa ajatellen. Punnitsin kyselylomakkeen ja haastattelun etuja ja haittapuolia ja lopulta päädyin valitsemaan kyselytutkimuksen. Kyselylomake oli sopiva menetelmä juuri tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli selvittää yleisesti pedagogista johtamista Seinäjoen varhaiskasvatuksessa. Pro gradu- vaiheessa haaveenani on paneutua tässä kyselyssä nousseihin teemoihin syvällisemmin. Haastattelulla olisi voinut saada monipuolisempaa ja perusteellisempaa tietoa, kun olisi pystynyt selventämään ja jatkamaan kysymyksiä. Kyselylomake kuitenkin mahdollisti laajemman tutkimusjoukon ja halusin kerätä vastaukset anonyymisti.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia ja aiheita näkisin tälle tutkielmalle useita. Tutkimukseni oli hyvin yleisluonteinen ja tavoitteenani oli saada mahdollisemman suuri otanta ja yleiskuva siitä millaiseksi pedagoginen johtaminen nähdään ja koetaan Seinäjoen varhaiskasvatuksessa. Jatkotutkimusaiheena esimerkiksi olisi relevanssia syventää tietoisuutta pedagogisen johtamisen toteutumisesta kunnallisella sekä yksityisellä sektorilla. Yksityiseen sektoriin perehtynyttä tutkimusta pedagogisesta johtamisesta en löytänyt. Mielekkäänä jatkotutkimusmahdollisuutena näen myös varajohtajien/apulaisjohtajien työnkuvan tutkimista sekä poikkeavatko työnkuvat esimerkiksi kuntien välillä. Tämä tutkimus oli hyvin

yleismerkityksellinen ja jatkotutkimuksessa olisi todella mielekästä perehtyä tässä tutkimuksessa nousseisiin teemoihin vielä syvällisemmin ehkä haastattelujen muodossa.

Viimeisenä muttei todellakaan vähäisempänä haluan omistaa osan tästä tutkielmastani entiselle esimiehelleni päiväkodin johtajallemme. Hän siirtyi ajasta ikuisuuteen tätä tutkielmaa tehdessäni ja ilman hänen kannustustaan sekä tukea, en luultavasti olisi opiskeluja edes aloittanut. Hän on esikuvani ja hänen ansiostaan tavoittelen tulevaisuudessa päiväkodin johtajan toimea. Kiitos, että toimit esimiehenäni suurimman osan tähänastisesta työurastani.

Lähteet

- Ahonen, L. 2023. Tiimin voima varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Akselin, M-J. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 29.1.2025. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aubrey, C., Godfrey, R. & Harris, A. 2012. How Do They Manage? An Investigation of Early Childhood Leadership. *Educational Management Administration & Leadership* 41(1) 5–29.
- Bøe, M. & Hognestad, K. 2016. Care as Everyday Staff Leadership. Varhaiskasvatuksen Tiedelehti. *Journal of Early Childhood Education Research* Volume 5 Issue 2. 329–343. Viitattu 10.1.2025. Saatavissa: <https://journal.fi/jecer/article/view/114064/67263>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 21.1.2015. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J. & Soukainen, U. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 17–21.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa: Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J. & Soukainen, U. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 129–148.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa: Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J. & Soukainen, U. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 23–41.
- Hamari, A. & Järvenpää, A. 2021. Työpaikkailmoitus päiväkodin johtajille – todellisuutta vai unelmaa? Teoksessa: Koskinen, M. (toim.) 2021. Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimityö varhaiskasvatuksessa. Laurea-ammattikorkeakoulu, 101–105. Viitattu 12.1.2025. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508282/Laurea%20julkaisut%20176.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

- Hautakangas, M. 2023. Päiväkodin johtaja palvelevan johtajuuden pauloissa. Teoksessa: Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus, 57.
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J. & Soukainen, U. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–57.
- Hujala, E., Fonsén E. & Vlasov, J. 2020. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa: Hujala, E., Turja, L. & Alijoki, A. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 321–335.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2020. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Hujala, E., Turja, L. & Alijoki, A. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 294–309.
- Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karjalainen, S., Karlstedt, L., Kauppinen M. & Koskela, S. 2021. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen arjessa. Teoksessa: Koskinen, M. (toim.) 2021. Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimityö varhaiskasvatuksessa. Laurea-ammattikorkeakoulu, 71–74. Viitattu 13.1.2025. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508282/Laurea%20julkaisut%20176.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Kettumäki, S. 2023. Rakentamassa hyvää ilmapiiriä- miten rakenteet tukevat tiimityötä? Teoksessa: Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–194.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. 2018. Viimeksi päivitetty 21.2.2022. Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. Viitattu 19.10.2024. Saatavissa: <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne> .
- Opetushallitus. 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2022:2a. Turenki: Hansaprint Oy. Viitattu 17.1.2025. Saatavissa pdf-muodossa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf

- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 152–154.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 175.
- Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rintakorpi, K. 2021. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Koskinen, M. (toim.) 2021. Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimityö varhaiskasvatuksessa. Laurea-ammattikorkeakoulu, 68–69. Viitattu 17.1.2025. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508282/Laurea%20julkaisut%20176.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Räihä, R. & Sarén, S. 2021. Henkilöstöjohtamisen ja pedagogi sen johtamisen ristiaallokossa. Teoksessa: Koskinen, M. (toim.) 2021. Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimityö varhaiskasvatuksessa. Laurea-ammattikorkeakoulu, 106–110. Viitattu 12.1.2025. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508282/Laurea%20julkaisut%20176.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Sirvio, K. 2023. Vertaismentorointi osaamisen kehittämisen ammatillisena tilana. Teoksessa: Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus, 65–69.
- Soukainen, U. 2019. How do early childhood education directors in Finland see themselves? Teoksessa: Strehmel, P., Heikka, J., Hujala, E., Rodd, J. & Waniganayake, M. (eds.). 2019. Leadership in Early Education in Times of Change. Research from five continents. Germany: Verlag Barbara Budrich, 99–104. Viitattu 20.12.2024. Saatavissa: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvmd84fc.11>
- Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa: Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja, 62–75. Viitattu 20.12.2024. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 17.1.2025. Saatavissa:

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>

- Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa: Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 129–141.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa

Seinäjoki

Viranhaltijapäätös

1 / 2

§ 89 / 2024

Varhaiskasvatusjohtaja

11.12.2024

SJK/39/13.00.00/2024

Tutkimuslupa / Annika Hannus

Annika Hannus Turun yliopistosta on jättänyt proseminaarityö/tutkielmaa varten tutkimuslupahakemuksen.
Tutkimuksen nimi: Pedagoginen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa
Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia pedagogista johtamista päiväkodin johtajan sekä päiväkodin varajohtajan näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan anonyymina kyselytutkimuksena.
Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on maaliskuu 2025

Toimivallan peruste

Sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialan toimintasääntö

Päätös

Päätän myöntää tutkimusluvan edellyttäen, että:

- tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista
- tutkimuksessa saatujen tietojen osalta noudatetaan salassapitovelvollisuutta
- tutkimuksessa yksittäiset henkilöt eivät saa olla tunnistettavissa
- yksi kappale valmiista tutkimuksesta luovutetaan maksutta varhaiskasvatukselle
- tutkijat antavat luvan julkaista tutkimuksensa sähköisessä muodossa Seinäjoen kaupungin kotisivuilla
- tutkijat sitoutuvat esittelemään tutkimuksensa

Varhaiskasvatusjohtaja

Aija-Marita Näsänen

Viranhaltijapäätös on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä.

Julkisesti nähtävänä

Varhaiskasvatustoimisto 12.12.2024

Liitteet

Tutkimuslupahakemus Annika Hannus
Proseminaari_Annika_Hannus_tutkimussuunitelma

Liite 2. Tietosuojalomake

1. Rekisterin nimi	Pedagoginen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa.
2. Rekisterinpitäjä	Annika Hannus Kyntzellinkatu 6, 60200 Seinäjoki hannusannika@gmail.com +358400959478
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Annika Hannus, +358400959378, hannusannika@gmail.com
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Tutkimuksessa kerätään kyselylomakkeella, jossa tutkitaan päiväkodin johtajien ja varajohtajien käsityksiä ja kokemuksia pedagogisesta johtamisesta. Kyselylomakkeessa kerätään tietoa päiväkodin johtajien ja varajohtajien kokemuksia ja käsityksiä esimerkiksi pedagogisesta johtamisesta, positiivisesta johtamisesta ja tiimien johtamisesta. Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on ☒ käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta) ☐ rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta) ☐ muu mikä _____
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja Työsuhde, koulutustausta, työkokemus, yksiköiden määrä sekä avoimia kysymyksiä pedagogisesta johtamisesta.
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Tietoja säilytetään tutkimustulosten julkaisemiseen asti, jonka jälkeen aineisto ja henkilötiedot hävitetään tietoturvallisesti.
10. Rekisteröidyn oikeudet	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Kyselytutkimuksen lähettämiseksi pyydetään viestin välitysmahdollisuutta varhaiskasvatuksen johtajalta.
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Liite 3. Kyselylomake



Pedagoginen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa

Hei päiväkodin johtaja tai varajohtaja/apulaisjohtaja,

Tämän kyselyn tarkoituksena on tutkia pedagogista johtamista Seinäjoen varhaiskasvatuksessa. Kyselyn vastauksia käytetään Turun avoimen yliopiston tehtävässä proseminaari tutkielmassa.

Kysymyksiin vastataan omien ajatusten, kokemusten ja käsitysten pohjalta. Myöskään kysymyksissä ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista sekä kysely on anonyymi ja kaikki aineisto käsitellään luottamuksellisesti hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti.

Kyselyn vastaamiseen menee noin 10–20 minuuttia. Toivon, että pyrit parhaasi mukaan vastaamaan kaikkiin kyselyn kysymyksiin.

Tutkimuksen tietosuojailmoitukseen voit tutustua [TÄÄLLÄ](#).

Kiitos vastauksistasi!

Annika Hannus

Turun avoin Yliopisto, Kasvatustieteiden
aineopinnot hannusannika@gmail.com

1. Toimitko

- ☐ päiväkodin johtajana
- ☐ päiväkodin varajohtajana/apulaisjohtajana

2. Onko työsuhteesi

- ☐ Vakituinen
- ☐ Määräaikainen

3. Mikä on koulutustaustasi?

4. Kuinka monta vuotta olet toiminut päiväkodin johtajana tai varajohtajana?

5. Kuinka monta yksikköä toimii alaisuudessasi?

6. Mitä johtamistyösi pitää sisällään?

7. Mitä on pedagoginen johtaminen mielestäsi?

8. Miten pedagoginen johtaminen toteutuu käytännössä?

9. Pedagogiseen johtamiseen käytetty aika

	Aina riittävästi	Useimmiten riittävästi	Toisinaan riittävästi ja toisinaan ei riittävästi	Useimmiten ei riittävästi	Ei koskaan riittävästi
Koetko sinulla olevan riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen?	☐	☐	☐	☐	☐

10. Mitkä koet työpäivistä aikaa eniten vievinä tehtävinä?

11. Oletko johtajana tietoinen, mitä yksikön arjessa tapahtuu tai miten pedagogiikka toteutuu? Kuvaile muutamain lausein pedagogiikan toteutusta omassa yksikössäsi/yksiköissäsi.

12. Kuvaile itseäsi pedagogisena johtajana. Miten uskoisit alaistesi kuvailevan sinua johtajana?

13. Kuvaile niitä asioita ja sisältöjä, joita olet pedagogisena johtajana viime aikoina tehnyt.

14. Asteikolla 1–10, kuinka innostuneeksi koet itsesi työssäsi tällä hetkellä?

15. Positiivisen johtamisen osa-alueita ovat käytänteet, toimintatavat ja resurssit, vuorovaikutus ja yhteistyö, ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Kuinka toteutat näitä osa-alueita omassa johtamistyössäsi?

16. Vie ajatuksesi viiden vuoden päähän. Kuvittele, että olet tuolloin parhaimmillasi pedagogisena johtajana. Millaisena haluat nähdä itsesi? Kuvaile itseäsi mahdollisemman konkreettisesti ja realistisesti.

17. Tuleeko mieleesi jotain, millä haluaisit täydentää kyselyn vastauksiasi? Jäikö minulta mielestäsi jotain oleellista aiheeseen liittyvää kysymättä? Sana on vapaa:

Olet päässyt kyselyn loppuun. Tallenna vastauksesi painamalla alla olevaa LÄHETÄ painiketta. Tämän myötä annat hyväksynnän vastauksesi käyttämiseen tutkimuksessa. Vastauksesi on täysin anonyymi.

Kiitos ajastasi!
-Annika