

PEDAGOGINEN JOHTAJUUS TYÖHYVINVOINNIN TUkena

Varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä työhyvinvoinnista



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

kevät 2023

Minna Sievola

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tiivistelmä

Tekijä Minna Sievola

Vuosi 2023

Työn nimi Pedagoginen johtajuus työhyvinvoinnin tukena

Varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä työhyvinvoinnista

Ohjaaja Merja Salminen

Opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten pedagogisella johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, miten varhaiskasvatuksen opettajat määrittelevät työhyvinvointia sekä pedagogisen johtajuutta. Tarkoituksena oli saada työkaluja työhyvinvoinnin tukemiseen sekä korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä Akaan varhaiskasvatuksessa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonhankintamenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua. Haastattelut toteutettiin kahdessa ryhmähaastattelussa teemahaastattelun avulla haastatteleamalla varhaiskasvatuksen opettajan työtehtävissä toimivia henkilöitä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysimenetelmää ja teemoittelu.

Tutkimuksen tietoperustana käytettiin työhyvinvoinnin ja pedagogisen johtajuuden määrittelyä, varhaiskasvatusta työympäristönä sekä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta. Tulosten mukaan pedagogisella johtajuudella koettiin olevan iso merkitys varhaiskasvatuksen henkilökunnan työhyvinvointiin. Tukemalla varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista johtajuutta, voidaan parantaa opettajien sekä tiimien työhyvinvointia.

Tulosten mukaan hyvin toimiva tiimi koettiin merkittäväksi työhyvinvoinnin resurssiksi. Keskeisiä pedagogisen johtajuuden keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen todettiin olevan työntekijöiden itsetuntemuksen tukeminen, vuorovaikutuksellisuus sekä keskusteleva työyhteisö ja arvokeskustelujen käyminen. Myös positiivinen asenne työtä kohtaan ja työyhteisön positiivinen ilmapiiri koettiin lisäävän merkittävästi työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin perustan koettiin muodostuvan kuitenkin työympäristöstä, jossa sekä resurssit että työvälineet olivat kunnossa. Pedagogisen johtajuuden kehittämisen ja tukemisen koettiin edistävän työhyvinvointia merkittävästi.

Avainsanat Pedagoginen johtajuus, jaettu pedagoginen johtajuus, työhyvinvointi

Sivut 60 sivua ja liitteitä 5 sivua

The thesis examined how pedagogical leadership can influence well-being at work, how early childhood education teachers define well-being at work and pedagogical leadership. The purpose was to get tools to support work well-being and to emphasize the importance of pedagogical leadership in Akaa's early childhood education.

The thesis was carried out as qualitative research, and group interviews were used as the data acquisition method. The interviews were carried out in two group interviews with the help of a themed interview by interviewing persons who work as early childhood education teachers. The data analysis method was the content analysis method and thematization.

The data base of the research was the definition of occupational well-being and pedagogical leadership, as well as early childhood education as a work environment and early childhood education teacher's pedagogical leadership. According to the results, pedagogical leadership was felt to be of great importance to the well-being of early childhood education staff. By supporting the pedagogical leadership of early childhood education teachers, the work well-being of teachers and teams can be improved.

According to the results, a well-functioning team was perceived as a significant resource for well-being at work. The key means of pedagogical leadership to support well-being at work were found to be supporting employees' self-knowledge, interactivity and a debating work community and conducting value discussions. A positive attitude towards work and a positive atmosphere in the working community were also perceived to significantly increase well-being at work. However, the basis of well-being at work was felt to be a work environment where both resources and work tools were in order. The development and support of pedagogical leadership was felt to significantly promote well-being at work.

Keywords Pedagogical leadership, shared pedagogical leadership, well-being at work

Pages 60 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet ja työhyvinvointia tukevia menetelmiä	4
2.1.1	Minä	5
2.1.2	Organisaatio	6
2.1.3	Työyhteisö	7
2.1.4	Työ	8
2.1.5	Positiivinen johtaminen	9
2.2	Varhaiskasvatuksen työympäristö ja työhyvinvointi	10
3	Pedagoginen johtajuus	12
3.1	Jaettu pedagoginen johtajuus	14
3.2	Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtajuus	16
4	Aikaisemmat tutkimukset	18
4.1	Pedagoginen johtajuus	19
4.2	Jaettu pedagoginen johtajuus	19
4.3	Työhyvinvointi	20
5	Tutkimuksen toteutus	21
5.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	22
5.2	Tutkimusmenetelmänä laadullinen lähestymistapa	23
5.3	Aineistonhankintamenetelmänä ryhmähaastattelu	23
5.4	Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi	26
6	Tulokset	29
6.1	Työhyvinvointi	30
6.1.1	Minä	30
6.1.2	Organisaatio	30
6.1.3	Työyhteisö	31
6.1.4	Työ	31
6.1.5	Positiivinen johtaminen	31
6.2	Työhyvinvointia edistävät asiat	32
6.2.1	Minä	32

6.2.2	Organisaatio	33
6.2.3	Työyhteisö	33
6.2.4	Työ	34
6.2.5	Positiivinen johtaminen	34
6.3	Työhyvinvointia heikentävät asiat	35
6.3.1	Minä	35
6.3.2	Organisaatio	36
6.3.3	Työyhteisö	36
6.3.4	Työ	37
6.3.5	Positiivinen johtaminen	37
6.4	Työkokemuksen vaikutus työhyvinvointiin	38
6.5	Pedagoginen johtajuus	39
6.5.1	Pedagogisen johtajuuden määrittely	39
6.5.2	Pedagogisen johtajuuden keinot	41
6.6	Pedagoginen johtajuus ja työhyvinvointi	43
7	Johtopäätökset	45
8	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	52
8.1	Luotettavuus	52
8.2	Eettisyys	53
9	Pohdinta	53
	Lähteet	57

Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelujen runko
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Varhaiskasvatuksessa on viime vuosina tapahtunut paljon muutoksia muun muassa uusi varhaiskasvatuslaki 540/2018 tuli voimaan 1.9.2018, alkuvuonna 2019 uudistui varhaiskasvatussuunnitelma sekä elokuussa 2022 astui voimaan Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 1183/2021. Näiden uudistusten myötä varhaiskasvatuksessa opettajien asema on korostunut ja se on tuonut kuormittavuutta etenkin opettajien työhön. Muutokset tuovat aina haasteita ja muutoksiin sopeutuminen voi viedä aikaa jopa työhyvinvoinnin kustannuksella.

Varhaiskasvatuksen opettajalla on pedagoginen vastuu oman ryhmänsä toiminnasta, ryhmänsä lasten kasvatuksesta sekä opetuksesta. Opettaja on myös vastuussa lapsiryhmänsä toiminnan suunnittelusta ja arvioinnista sekä oman ryhmänsä lasten varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta sekä suunnitelmien arvioinnista. Voidaan puhua opettajajohtajuudesta, joka siis käsittää opettajan oman ryhmän pedagogisen johtajuuden, mutta myös laajemman pedagogisen johtajuuden ja kehittämisen koko päiväkodin tasolla. (Opetushallitus, 2022b, s. 18; Heikka, 2016, s. 55)

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työyhteisöissä, kuten myös varhaiskasvatuksessa. Työhyvinvointi on korostunut viime vuosina myös valtakunnallisesti, kun olemme eläneet covid-19-taudin vuoksi erityisissä oloissa. Työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli työssäjaksamiseen. Myös omassa työssäni päiväkodinjohtajana ja varhaiskasvatuksen opettajana olen havainnut työhyvinvoinnin tärkeyden. Varhaiskasvatuksessa työskentelee moniammatillisissa tiimeissä monen ikäisiä työntekijöitä ja työtä tehdään omalla persoonalla. Varhaiskasvatuksessa työ on myös vastuullista ja vaativaa, joten työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Hyvinvoiva henkilöstö on tärkeä osa toimivaa ja laadukasta varhaiskasvatusyksikköä. Henkilöstö on varhaiskasvatuksen tärkein voimavara, sillä kun henkilöstö voi hyvin, on myös lapsilla hyvä olla (Fonsén & Parrila, 2016, s. 30).

Mielekäs työ on ihmisen hyvinvoinnin lähde. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi ja tyytyväisyys työhönsä heijastuu myös lapsiin sekä varhaiskasvatuksen laatuun. Jos

varhaiskasvatuksen henkilöstö näkee työnsä mielekkäänä ja he viihtyvät työssään, niin varhaiskasvatustyöyksiköistä tulee sekä henkilöstölle että lapsille mielekkäitä ympäristöjä olla. Lapsilla on oikeus korkealaatuiseen varhaiskasvatukseen, joka ei riipu vain pätevästä ja ammattitaitoisesta työvoimasta, vaan varhaiskasvatuksesta, jossa henkilöstö voi hyvin. (Cumming ym., 2021, s. 56; Ylitapio- Mäntylä ym., 2012, s. 475)

Johtajan työn keskeinen tehtävä on henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen, se on myös osa pedagogisen johtajan tehtävää. Varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatusjohtajan sekä päiväkodin johtajien ydintehtävä ja edellytys laadukkaalle varhaiskasvatukselle. Pedagogisen johtajan merkitys työyhteisön työhyvinvoinnin tukijana näyttäytyy varhaiskasvatuksen arjessa monella eri tasolla. Varhaiskasvatuksen opettaja johtaa tiiminsä pedagogiikkaa ja pedagogiikan kehittämistä, kun taas varhaiskasvatuksen lastenhoitaja vastaa omalta osaltaan toteutettavan toiminnan laadukkuudesta sekä vastaa sitoutumisestaan sovittuihin käytänteisiin. Päiväkodin johtajat puolestaan vastaavat koko johtamansa yksikön pedagogiikan laadusta ja kehittämisestä yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa. (Fonsén, 2019, s. 12)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, kuinka pedagogisella johtajuudella voidaan edistää työhyvinvointia varhaiskasvatuksen kontekstissa varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, pedagoginen johtajuus ja jaettu johtajuus. Tavoitteena on tuoda esille Akaan kaupungin varhaiskasvatuksen opettajien ajatuksia siitä, mitä työhyvinvointi on ja millä pedagogisen johtajuuden menetelmillä sekä keinoilla voidaan edistää työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa ja kuinka varhaiskasvatuksen opettajat voivat omalla pedagogisella johtajuudella edistää oman tiiminsä työhyvinvointia. Opinnäytetyön näkökulma työhyvinvointi on ajankohtainen ja vastaa muuttuvan varhaiskasvatuksen työympäristön tarpeisiin huomioimalla samalla kestävän kehityksen näkökulman.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen johtajille, päiväkodin johtajille ja varhaiskasvatuksen opettajille, kuinka pedagogisen johtajuuden keinoin voidaan edistää varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Ajatuksena on korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksen moniammatillisissa tiimeissä.

Opinnäytetyöllä on tarkoitus vastata kysymyksiin mitä työhyvinvointi varhaiskasvatuksen opettajien mielestä tarkoittaa, mitä pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajien mielestä tarkoittaa ja miten pedagogisella johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin määrittelystä, työhyvinvoinnin eri osa-alueiden avaamisesta sekä varhaiskasvatuksen työympäristön avaamisena työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoriaosuudessa avataan myös pedagogista johtajuutta, jaettua pedagogista johtajuutta sekä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta. Tässä opinnäytetyössä kaikkia varhaiskasvatuksessa opettajan työtehtävissä toimivia kutsutaan varhaiskasvatuksen opettajiksi, oli hänen koulutustaustansa sitten varhaiskasvatuksen kandidaatti, sosionomi tai lastentarhanopettaja.

2 Työhyvinvointi

Työpaikoilla vietetään paljon aikaa, joten on tärkeää, että työntekijät viihtyvät työssään ja voivat hyvin. Sosiaali- ja terveysministeriö (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.) määrittelee, että työhyvinvointi muodostuu työstä, joka on mielekästä, terveellistä, turvallista ja tuottaa hyvinvointia. Työhyvinvoinnin perusta on hyvinvoiva työyhteisö, jossa johtaminen on kannustavaa ja motivoivaa, työilmapiiri on hyvä ja työntekijät ovat ammattitaitoisia. Juutin ja Vuorelan (2015, s. 15) mukaan työhyvinvointi syntyy paitsi työn niin myös työn, vapaa-ajan sekä perhe-elämän tasapainosta. Jos yhdellä näistä elämän osa-alueista syntyy kuormitusta, vaikuttaa se myös muihin osa-alueisiin, sillä ihminen on näiden eri elämän osa-alueiden muodostama kokonaisuus.

Myöskään varhaiskasvatuksessa työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii hyvää johtamista. Hyvä johtaminen koostuu johdonmukaisesta johtamisesta, hyvästä strategisesta suunnittelusta ja se edellyttää jatkuvaa työskentelyä henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseksi sekä työskentelyn arvioimista. Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää muun muassa toimintakulttuurin johtamista, pedagogista johtamista sekä jaettua johtajuutta. Henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, sillä hyvinvoivalla työyhteisöllä on selkeät tavoitteet, sillä on joustava rakenne ja se kehittää jatkuvasti toimintakulttuuriaan. (Manka, 2011, s. 80)

Manka ja Manka (2016, s. 136) toteaa, että: ”Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja hyvät työyhteisötaidot ovat tärkeitä hyvän johtajuuden muodostumiselle.” Johtajat eivät kuitenkaan ole yksistään vastuussa työyhteisön työhyvinvoinnista, vaan jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvoinnista. Jokainen työyhteisön jäsen pystyy omalla asenteellaan, omilla valinnoillaan ja omilla toimintavoillaan vaikuttamaan fyysiseen sekä psyykkiseen hyvinvointiinsa sekä työyhteisön ilmapiiriin. Hyvinvoivassa työyhteisössä saadaan yhteistyöllä asioita aikaan. (Manka, 2011, s. 80; Pennonen, 2021, s. 16)

2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja työhyvinvointia tukevia menetelmiä

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat muun muassa työntekijä itse eli minä, joka pitää vahvasti sisällään myös perhe-elämän sekä vapaa-ajan. Muita osa-alueita ovat organisaatio, työyhteisö, itse työ ja johtamiseen liittyen positiivinen johtaminen. Salmisen ym. (2021, s. 99) kuvassa (Kuva 1) on koottu työhyvinvoinnin osa-alueet sekä työhyvinvointia tukevia menetelmiä.

Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet ja niitä tukevat menetelmät (Salminen ym., 2021, s. 99).



2.1.1 Minä

Työhyvinvointi koostuu työntekijästä itsestä eli minästä ja hänen vahvuuksistaan sekä mahdollisuuksista käyttää työnteossa omia vahvuuksiaan, myös työmotivaatiolla on suuri merkitys työhyvinvointiin. Työntekijän hyvinvointi koostuu myös yksilön terveydestä sekä elämänhallinnasta, työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän tasapainosta. Elämänhallinnan tunne muodostuu siitä, että yksilö kokee selviytyvänsä niistä haasteista, joita hän itse on asettanut itselleen tai joita ympäristö on hänelle asettanut. (Manka, 2010, s. 15) Manka (2010, s. 17) toteaa, että hallinnan tunteeseen puolestaan liittyvät työntekijän fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla hän pystyy käsittelemään kohtaamansa ongelmat tavoitteellisesti, mutta omatoimisesti.

Jokainen työntekijä on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, tähän vastuuseen kuuluu itsensä kehittäminen ja oman osaamisen ylläpitäminen. Omien vahvuuksien käyttäminen ja osaamisen kehittäminen luo motivaatiota tehdä työtä, oman työn hallinnan kautta. Jokaisen työntekijän tulee huolehtia omasta myönteisestä asenteestaan työtä kohtaan sekä sopeutumisestaan työelämän muutoksiin. Omaan osaamistaan kehittävä työntekijä näkee usein myös ympäristönsä positiivisemmin. (Manka & Manka, 2016, s. 53; Manka, 2010, s. 15)

Jotta omien vahvuuksien ja omien osaamistarpeiden tiedostaminen olisi mahdollista, on työntekijällä oltava itsetuntemusta. Pennosen (2021, s. 11) mukaan itsetuntemus on työntekijän ymmärrys omasta itsestä ja siitä kuka hän on ja millainen hän on työntekijänä. Itsetuntemuksen kehittämisen kautta työntekijä pystyy myös kerryttämään omaa psykologista pääomaansa. Mankan ja Mankan (2016, s. 158) mukaan työntekijän työhyvinvointiin liittyy keskeisesti psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma muodostuu työntekijän omasta itsetuntemuksesta, itseluottamuksesta, positiivisuudesta, toiveikkuudesta sekä sitkeydestä. Jokainen työntekijä pystyy kehittämään omaa psykologista pääomaansa muun muassa oman työn hallinnan tunteen kautta ja siten, että työntekijä tuntee itsensä sekä tiedostaa mahdollisuutensa kehittymiseen.

Jokaisen työntekijän tulee myös miettiä, kuinka yhdistää oman työ- ja vapaa-aikansa. Työn ja vapaa-ajan sujuva yhteensovittaminen vaikuttaa positiivisesti myös elämän hallinnan

tunteeseen. Työntekijöiden terveydellä niin fyysisellä kuin psyykkisellä terveydellä on suuri merkitys hänen työhyvinvointiinsa sekä innokkuuteen hankkia lisää koulutusta. (Manka & Manka, 2016, s. 53; Manka, 2010, ss. 15, 153)

2.1.2 Organisaatio

Työhyvinvointi koostuu myös toimivasta organisaatiosta, jolla on selkeät päämäärät ja tavoitteet. Toimivalla organisaatiolla on hyvin suunniteltu strategia, organisaation tulevaisuuden visio on selkeä ja arvot ovat kunnossa. Hyvinvoivassa organisaatiossa henkilökunta saa olla osallisena muun muassa strategian suunnittelussa. Strategia koostuu tarkoin valituista toiminnan suuntaviivoista sekä keskeisistä tavoitteista, visio on puolestaan se päämäärä, johon organisaatiota halutaan viedä. Arvot ovat jokaisen organisaation perusta ja ne ilmaisevat, mitä työteossa pidetään tärkeänä. (Manka & Manka, 2016, ss. 80–81; Manka, 2010, s. 17)

Toimivassa hyvinvoivassa organisaatiossa työyhteisö kehittyy ja kehittää itseään jatkuvasti, myös organisaatio kehittyy ja muodostaa oppivan yhteisön. Oppiva yhteisö edellyttää, että organisaatio tunnistaa tarvittavan ydinosaamisen sekä osaa varautua tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Hyvinvoivalla organisaatiolla on myös olemassa suunnitelmat henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. (Manka & Manka, 2016, s. 81)

Hyvinvoivassa organisaatiossa on hyvin toimiva työympäristö, joka koostuu työyhteisön henkisestä tilasta, hyvistä suhteista, mutta jolla on myös selkeät joustavat rakenteet. Joustavat rakenteet edellyttävät sitä, että työyhteisöstä on karsittu turhat hierarkkiset rakenteet pois ja päätöksen tekoon voi osallistua myös työntekijät. Työntekijät voivat osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin ja voivat tehdä päätöksiä myös itsenäisesti. Hyvinvoivassa organisaatiossa on turvallinen työympäristö niin psyykkisesti kuin fyysisesti. (Manka & Manka, 2016, s. 80; Manka, 2010, s. 17)

2.1.3 Työyhteisö

Työyhteisöön liittyviä menetelmiä ovat työyhteisötaidot, muiden tukeminen, ilmapiiri, vuorovaikutus ja ryhmän tai tiimin toimiminen. Hyvinvoiva työyhteisö vaatii työyhteisöltä vuorovaikutteisuutta, yhteisiä keskusteluja, toisten tukemista ja toisilta oppimista sekä avoimuutta. Rehellinen ja avoin keskustelu vie työyhteisöä eteenpäin ja tuo yhteisöllisyyttä sekä luo hyvät edellytykset toimivalle ryhmälle tai tiimille. (Manka & Manka, 2016, s. 132; Manka, 2010, s. 18)

Keskeinen osa hyvää työyhteisöä on hyvät työyhteisötaidot eli työyhteisötaitoisuus. Hyvät työyhteisötaidot muodostuvat oman perustehtävän tekemisestä huolellisesti ja hyvin sekä oman osaamisen huolehtimisesta. Se muodostuu myös siitä, että ollaan reiluja ja kohteliaita toisia kohtaan, tervehditään toisia ja kiitetään sekä annetaan positiivista, mutta myös rakentavaa palautetta. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös anteeksi pyytäminen, silloin kun sen aika on. Työyhteisötaidot sisältävät myös kiinnostumisen muiden tekemästä työstä ja toisten työn tekemisen arvostamisesta sekä aktiivisesta halusta auttaa toisia suoriutumaan työstä mahdollisimman hyvin. Myös osallistuminen työpaikan kehittämiseen ja työntekijän oman osaamisen sekä ammattitaidon kehittäminen kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin. (Manka & Manka, 2016, ss. 148–149; Manka, 2010, s. 18)

Työyhteisön hyvä työilmapiiri edistää työhyvinvointia, hyvä työilmapiiri muodostuu työyhteisön avoimuudesta, luottamuksellisuudesta sekä avuliaisuudesta. Keskeinen osatekijä hyvän työilmapiirin luomiselle on avoin keskustelu vaikeistakin asioista. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa myös työstä palautumisen helpommin, jolloin energiaa jää myös uusille ideoille ja oman työn kehittämiseksi. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaisiin ja asiakasperheisiin, koska silloin työ on laadukasta ja tuloksellista. (Manka, 2011, s. 129; Juuti & Vuorela, 2015, ss. 52–53)

Hyvät työyhteisötaidot rakentavat myös hyvän ja toimivan tiimin. Hyvin toimiva tiimi lisää työyhteisössä luotettavuutta, itsenäisyyttä ja aloitekykyä. Organisaation tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa tiimityöllä, sillä tiimissä pystytään paremmin ja monipuolisemmin hyödyntämään henkilöstön vahvuuksia sekä osaamista. Toimivassa

tiimissä jokaisella jäsenellä on henkilökohtainen vastuu tekemästään työstä ja työn tuloksista, mutta sen lisäksi myös koko tiimillä on yhteinen vastuu työn tuloksellisuudesta. (Manka, 2010, s. 96; Manka & Manka, 2016, s. 87)

2.1.4 Työ

Työstä koostuvia työhyvinvoinnin menetelmiä ovat työn käytänteet ja työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet työhön sekä oppiminen. Työhyvinvointi muodostuu siitä, että työ sujuu myös työarjessa ja työvälineet ovat kunnossa, helposti saatavilla ja niitä on riittävästi. Työn tulee olla myös monipuolista, siihen täytyy pystyä vaikuttamaan siltä osin, kun se on mahdollista ja työstä tulisi voida saada hyviä oppimisen kokemuksia. (Manka & Manka, 2016, s. 107; Manka, 2010, s. 18)

Työn tulee olla mielekästä ja tuottaa iloa tekijöilleen, mutta myös työn hallinta on keskeisessä asemassa muodostamassa työhyvinvointia. Työn hallinta muodostuu siitä, että työntekijä pystyy vaikuttamaan työn pelisääntöihin ja käytänteisiin sekä pystyy vaikuttamaan oman työnsä tavoitteisiin. Työn hallinnan tunne tuo työhön itsenäisyyttä sekä vapautta valita ja aikatauluttaa omaa työtänsä. Työn iloa syntyy puolestaan siitä, kun työt voi suorittaa loppuun ja työn tekemiseen pystyy keskittymään kunnolla. Myös työn selkeät tavoitteet sekä mahdollisuus saada palautetta omasta työnteosta, luovat työn iloa ja työhyvinvointia. (Manka & Manka, 2016, s. 107; Manka, 2010, s. 141)

Hyvin sujuva työ on itsessään jo palkinto, mutta työhyvinvointia lisää myös ulkoiset palkitsemiset, kuten kannustuslisät palkkaan tai muut pienet palkkiot hyvin tehdystä työstä. Työn itsessään tulee olla myös kannustavaa ja palkitsevaa. Työllä tulee olla kannustearvo eli työn sisällön tulee olla monipuolista ja työn tulee tarjota oppimismahdollisuuksia. Oppimismahdollisuuksia tarjoutuu silloin, kun työn on riittävän haasteellista tai on mahdollisuus hakeutua työnkiertoon. Työnkierron avulla työntekijä oppii arvostamaan omaa sekä toisten tekemään työtä. (Manka & Manka, 2016, ss. 107–108; Manka, 2010, ss. 18, 146)

2.1.5 Positiivinen johtaminen

Työhyvinvointiin liittyy hyvin vahvasti myös johtaminen ja erityisesti positiivinen johtaminen. Positiivinen johtaminen sisältää hyvän vuorovaikutuksen, kunnollisen työntekijöiden perehdytyksen, osallistavan ja kannustavan johtajan. Johtajan tehtävänä on saada jokainen tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tarpeelliseksi työyhteisössä osallistamalla ja ottamalla mukaan työn kehittämiseen sekä päätösten tekoon. Positiiviseen johtamiseen kuuluu työntekijöiden kuunteleminen ja avoin kannustava vuorovaikutus, hyvä tiedonkulku sekä työntekijöiden vahvuuksien huomaaminen. (Manka & Manka, 2016, ss. 135–142; Wenström, 2020, s. 51)

Juuti ja Vuorela (2015, s. 95–97) toteavat, että työyhteisön keskeinen hyvinvoinnin osatekijä on keskusteleva esimiestyö ja hyvä vuorovaikutus. Keskustelevan esimiestyön menetelmiä ovat muun muassa päivittäin käytävät keskustelut sekä kehityskeskustelujen pitäminen. Kehityskeskustelut tarjoavat niin työntekijöille kuin esimiehille tilaisuuden avoimelle keskustelulle työn sisällöstä, tavoitteista sekä haasteista, mutta myös työntekijöiden tavasta tehdä työtä. Keskustelussa asetetaan myös työntekijän työhön liittyviä tavoitteita ja asetettuja tavoitteita arvioidaan uudestaan seuraavassa kehityskeskustelussa.

Työntekijöiden perehdyttäminen tarkoittaa sekä uusien työntekijöiden perehdyttämistä että työntekijöiden perehdyttämistä uusiin tehtäviin. Perehdytys on olennaisen osa työn hallintaa ja se tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Se pitää sisällään uuden työntekijän tai uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän vastaanoton sekä alkuohjauksen työhön. Hyvällä perehdytyksellä tavoitellaan sitä, että työntekijä kokee olevansa tervetullut ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Työhön perehdyttäminen tuo myös työntekijälle selkeät raamit työn tekemiselle ja tuo esille työyhteisön toimintakulttuurin. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 63)

Myös johtajan hyvät tunnetaidot tai tunneäly luovat positiivista ilmapiiriä, johtajan omien ja toisten tunteiden havaitseminen, tunteiden käyttäminen esimerkiksi ajattelun tukena, tunteiden ymmärtäminen sekä muiden, että omien tunteiden hallinta kuuluvat hyviin tunnetaitoihin. Tunnetaidot, tunneäly ja tunteiden säätelyn hallinta on tärkeää, sillä tunteiden säätelyllä pystytään luomaan sekä ylläpitämään positiivisia tunteita työyhteisössä.

Positiivinen mieliala vaikuttaa myös työntekijöiden työsuorituksiin sekä työyhteisön ilmapiiriin. (Manka & Manka, 2016, ss. 142–143)

Positiiviseen johtamiseen kuuluu myös oikeudenmukaisuus eli johtaja käyttäytyy oikeudenmukaisesti kaikessa päätöksen teossaan. Oikeudenmukaisessa päätöksenteossa johtaja huolehtii siitä, että työntekijät tulevat myös kuulluksi ja päätökset tehdään oikean tiedon pohjalta. Oikeudenmukaisessa työyhteisössä tehdään johdonmukaisia päätöksiä ja työntekijöitä kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti. Tehtyjen päätösten tulee myös pysyä niin, että ne ovat voimassa vielä huomennakin, toisaalta tulee kuitenkin olla valmis myös korjaamaan päätöksiä tarvittaessa, jos osoittautuu, että päätös ei tuottanut toivottua tulosta. Tärkeää on myös avata päätökseen tekoon vaikuttaneet tekijät, ainakin niille ketä päätös koskee. (Manka, 2010, s. 56)

2.2 Varhaiskasvatuksen työympäristö ja työhyvinvointi

Varhaiskasvatus on osa lapsen kasvun ja oppimisen polkua. Varhaiskasvatuksen henkilöstön tehtävänä on luoda luottamuksellinen suhde lapseen sekä hänen huoltajiinsa tiiviissä vuorovaikutussuhteessa. Henkilöstön ja lapsen huoltajien välinen luottamuksellinen vuorovaikutussuhde edistää lapsen turvallista oppimisympäristöä. Varhaiskasvatuksen tulee tukea lasta oppimisen polulla yhteistyössä vanhempien kanssa. Varhaiskasvatuksen ohjaavana asiakirjana toimii Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys eli Varhaiskasvatussuunnitelma, lisäksi varhaiskasvatusta ohjaa varhaiskasvatuslaki 540/2018. (Opetushallitus, 2022b, s. 15)

Varhaiskasvatuksen tulee antaa lapsille ja koko työyhteisölle turvallinen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ympäristö. Varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on keskeinen rooli siinä, että lapset kokevat ympäristönsä turvalliseksi. Työ varhaiskasvatuksessa on kuormittavaa ja kuormitukseen vaikuttavat monet tekijät. Työ vaatii henkilöstöltä sosiaalisia sekä emotionaalisia taitoja, kuten sensitiivisyyttä vastata lasten viesteihin sekä taitoa huomioida lasten tarpeet. Varhaiskasvatuksessa työn painotus on vahvasti vuorovaikutuksellinen ihmissuhdetyö, joka on monella tapaa kuormittavaa. Toisaalta työ varhaiskasvatuksessa voi

myös voimaannuttaa ja tuottaa työniloa sekä onnistumisen kokemuksia, kun seurataan lapsen kasvamista ja oppimista. (Opetushallitus, 2022b, s. 22; Nislin, 2016a, s. 219)

Keskustelukulttuuri on äärimmäisen tärkeä osa turvallista ympäristöä. Positiiviseen keskustelukulttuuriin kuuluu se, että puhutaan lapsille ja toiselle työntekijälle lämpimästi ja toista kunnioittavasti, siihen kuuluu myös se, miten työstä puhutaan tai miten johtamisesta puhutaan. Positiivinen keskustelukulttuuri vaikuttaa työilmapiiriin myönteisesti ja lisää työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa myös lasten hyvinvointiin.

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin tulee jatkuvasti kehittyä sekä mukautua ja se vaatii henkilöstöstä oman työnsä kehittämistä sekä tukea esimiehiltä. (Opetushallitus, 2022b, s. 22; Ilvonen, 2019, s. 49)

Opetushallituksen (2022a) mukaan työympäristöön kuuluu fyysinen ympäristö sekä psykososiaalinen ympäristö. Fyysisen työympäristön muodostavat työtilat, rakenteet, tilajärjestelyt, työssä käytettävät laitteet, koneet, työvälineet sekä työmenetelmät ja -tekniikat. Psykososiaalisen työympäristön muodostaa työn organisointi, toimintatavat, työn kuormittavuus, vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot sekä työyhteisön johtaminen. Työsuojelun tulee ylläpitää ja edistää henkilöstön työkykyä sekä työhyvinvointia sekä varmistaa, että niin fyysinen kuin psykososiaalinen työympäristö ovat kunnossa. Työsuojelu tarkoittaa kaikkea työympäristöön ja henkilöstöön kohdistuvia menettelytapoja ja sen tavoitteena on taata työntekijän fyysinen ja henkinen terveys sekä turvallisuus, sen tulee myös ennaltaehkäistä haittoja, jotka kohdistuvat fyysiseen tai henkiseen terveyteen.

Varhaiskasvatus työympäristönä edellyttää työntekijöiltään jatkuvaa toimintatapojen arviointia, toimintakulttuurin muokkaamista, itsensä kehittämistä ammatillisesti ja kouluttautumista. Työhyvinvoinnin kannalta olisikin tärkeää, että varhaiskasvatuksessa panostettaisiin myös osaamisen johtamiseen. Keskeistä on kartoittaa työntekijöiden osaaminen ja suunnitella koulutukset niin, että ne kohdentuvat nimenomaan henkilöstön osaamisen tarpeisiin, sillä osaamisen johtamisella voidaan tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Varhaiskasvatuksessa keskeisin laatutekijä on henkilöstön osaaminen, se mahdollistaa lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen laadukkaasti varhaiskasvatuksen kontekstissa. (Ilvonen, 2019, s. 52; Karila ym., 2017, s. 68)

Ilvonen (2019, s. 50) toteaa, että työhyvinvoinnista tulisi puhua enemmän työyhteisöissä. Työhyvinvointi koostuu myös aineettomasta hyvinvoinnista kuten työilmapiiri, rakenteista kuten ryhmärakenteet sekä käytänteistä kuten toimintakulttuuri ryhmässä.

Varhaiskasvatuksessa ajatellaan usein, että työhyvinvointi muodostuu henkilöstöresursseista eli mitä enemmän henkilökuntaa sitä paremmin työntekijät voivat. Usein unohdetaan, että ryhmän aikuisilla ja etenkin varhaiskasvatuksen opettajalla on vastuu pedagogisesta toiminnasta. Tähän vastuuseen kuuluu muun muassa ryhmän toimintakulttuurin kehittäminen, jonka kautta voidaan edistää ryhmän työhyvinvointia.

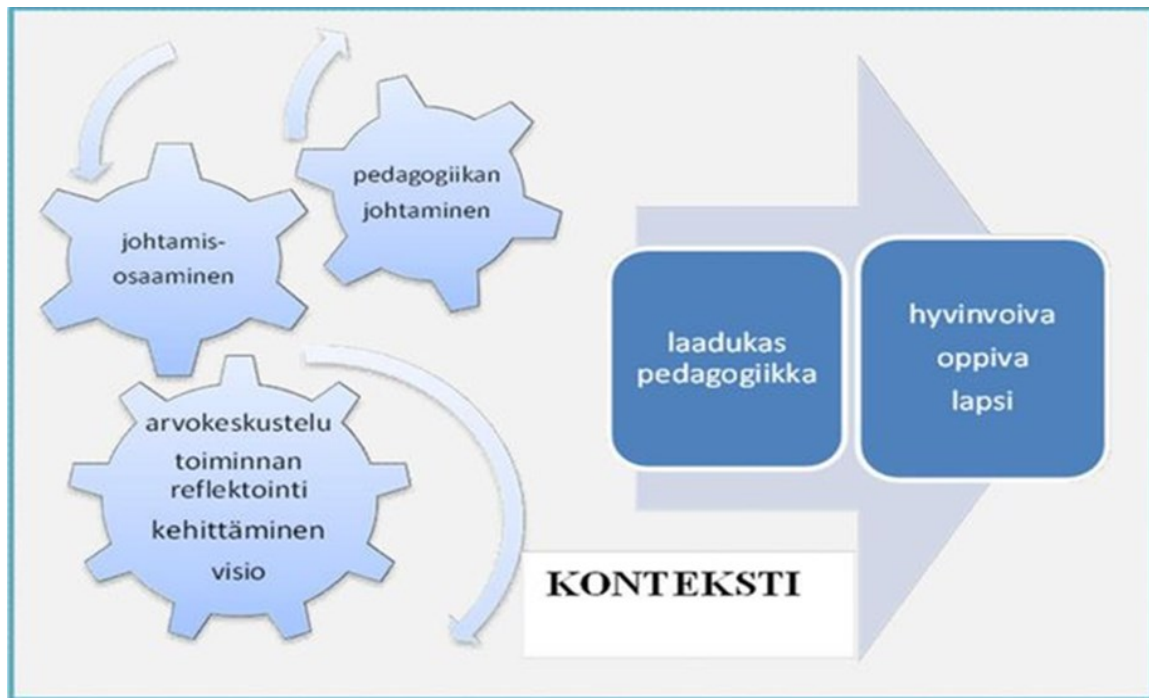
3 Pedagoginen johtajuus

Fonsénin ja Parrilan (2016, s. 24) mukaan pedagoginen johtajuus voidaan määritellä monella tapaa, mutta varhaiskasvatuksen kontekstissa yleisin käytetty määritelmä on, että pedagoginen johtajuus on eräänlainen yläkäsite, joka pitää sisällään pedagogista johtamista ja pedagogiikan johtamista. Pedagoginen johtaja on puolestaan henkilö, joka toteuttaa sekä pedagogista johtamista että pedagogiikan johtamista. Jalkanen (Jalkanen, 2020, s. 38) määrittelee, että pedagogiikan johtaminen tarkoittaa, että johdetaan opetuksen ja oppimisen tavoitteita sekä sisältöjä, työskentelytapoja, ohjauksen ja tuen muotoja, materiaalien ja oppimisympäristöjen käyttöä sekä arviointia. Varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden tavoite on lapsen hyvinvointi sekä lapsen hyvä kasvu ja oppiminen.

Fonsén & Parrila (2016, s. 24) kuvaavat (Kuva 2), miten pedagoginen johtajuus on ikään kuin koneisto, joka tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta ja laadukasta pedagogiikkaa.

Laadukkaan pedagogiikan tuloksena syntyy hyvinvoiva ja oppiva lapsi, joka on pedagogisen johtajuuden päämäärä eli visio. Koneiston osat ovat pedagogiikan johtaminen ja johtamisosaaminen. Rattaiston voimanlähteenä toimii arvokeskustelu, toiminnan kriittinen arviointi eli toiminnan reflektointi ja kehittäminen. Arviointi sekä tavoitteiden asettaminen toimivat voimanlähteen perustana.

Kuva 2. Pedagogisen johtajuuden voimansiirto (Fonsén & Parrila, 2016, s. 26).



Fonsén ja Parrila (2016, ss. 26–29) määrittelevät, että varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus koostuu viidestä osatekijästä, jotka ovat arvo, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen sekä substanssin hallinta. Pedagogisen johtajuuden tärkein lähtökohta on arvo eli miten johtaja arvottaa pedagogisen johtajuuden omassa työssään. Kuinka hän aikatauluttaa pedagogisen johtajuuden omassa työssään ja kuinka paljon hän varaa aikaa pedagogisen johtamisen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Tämä vaatii johtajalta oman työn organisointia, suunnitelmallisuutta ja johtamisosaamista. Pedagogiselle johtajuudelle tulee löytyä myös aikaa, joka taataan sillä, että johtajalla tulee olla selkeä toimenkuva sekä perustehtävä myös johtajan vastuualeen laajuus tulee olla sellainen, että aikaa jää pedagogiselle pohdiskelulle. Myös Strehmel (2016, s. 351) toteaa, että johtajan asenne on tärkeässä asemassa pedagogiikan laadun toteutumisessa, johtajan päämäärän ollessa pedagogiikassa varmistetaan varhaiskasvatuksen laadun toteutuminen.

Fonsén (2014, ss. 120–123) nostaa esiin väitöskirjassaan Pedagoginen johtajuus pedagogisen johtajuuden menetelmiä. Näitä menetelmiä ovat pedagogisen keskustelun synnyttäminen ja sen ylläpitäminen, pedagogisen keskustelun mahdollistaminen luomalla keskustelulle

rakenteet, jaettu pedagoginen johtajuus, työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen, johtajan oman pedagogisen osaamisen ylläpitäminen sekä oman johtajuustaidon kehittäminen. Tärkein pedagogisen johtajuuden menetelmä on, että johtajalla on aikaa pedagogiselle johtajuudelle. Pedagogisen johtajuuden perusedellytys on se, miten johtaja arvottaa omassa työssään pedagogista johtajuutta ja raivaako hän tilaa sille kaiken muun johtajan työn ohessa. Myös organisaation ja yksikön toimintakulttuurilla on merkitystä pedagogisen johtajuuden mahdollistajana, onko esimerkiksi yksikössä tapana keskustella asioista yhteisesti ja pohtia pedagogiikkaa yhteisöllisesti.

Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös yksi pedagogisen johtajuuden menetelmistä. Työhyvinvoinnista huolehtimiseen kuuluu keskeisesti hyvän ilmapiirin luominen, joka muodostuu hyvästä luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta sekä myönteisestä yhteisöllisyyden kokemuksesta, johtajan tulee seurata myös työntekijöidensä jaksamista. Myös henkilökunnan ajantasaisesta osaamisesta ja osaamistarpeista huolehtiminen, on osa työhyvinvointia. Luottamuksella on myös suuri merkitys sille, kuinka johtaja jakaa pedagogista johtajuutta. Jos johtaja luottaa henkilökuntansa kykyihin ja osaamiseen, syntyy jaetun johtamisen kulttuuri, joka puolestaan voimaannuttaa henkilöstöä kehittämään itseään sekä pedagogista toimintaansa. (Fonsén, 2014, ss. 120–123)

Pedagoginen johtajuus on myös jaettua johtajuutta eli pedagogiikan toteuttamisesta vastuussa ovat myös varhaiskasvatuksen organisaation muutkin tasot. Varhaiskasvatuksen johtaja vastaa koko varhaiskasvatuksen pedagogiikasta, päiväkotien johtajat päiväkotien pedagogiikasta, varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat oman tiiminsä pedagogiikasta yhdessä oman moniammatillisen tiiminsä kanssa. Kun henkilökunnalla on vahvaa ammatillista osaamista, voi pedagogista johtajuutta jakaa helposti, samalla se on luottamuksen osoitus muulle henkilökunnalle. Jaettu pedagoginen johtajuus voimaannuttaa sekä luo työhyvinvointia henkilöstölle. (Parrila & Fonsén, 2016, ss. 29–31)

3.1 Jaettu pedagoginen johtajuus

Jaettu pedagoginen johtajuus ei tarkoita töiden jakamista johtajan työn helpottamiseksi, vaan se tarkoittaa johtajuuden vastuiden ja tehtävien jakautumista työyhteisön muille

jäsenille. Varhaiskasvatuksessa näitä työyhteisön muita jäseniä ovat esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajat, jotka johtavat omia tiimejään. Jaettu pedagoginen johtajuus voi olla johtajan työväline, jonka avulla hän voi arvioida omaa sekä yksikkönsä johtajuutta. Jaettu pedagoginen johtajuus keskittyy pedagogiikan johtamiseen, varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön sekä pedagogiikan kehittämiseen. (Heikka, 2016, ss. 43–44)

Jotta jaettu pedagoginen johtajuus olisi tuloksellista on sen oltava tavoitteellista, suunniteltua ja jatkuvasti kehittyvää. Tärkeää on myös kaikkien organisaatiotasojen (varhaiskasvatusjohtaja, päiväkodinjohtaja, varhaiskasvatuksen opettaja) osallistuminen ja osallisuus. Oleellista jaetussa johtamisessa on myös varhaiskasvatuksen opettajien tukeminen omassa johtajuudessaan ja johtajuuden kehittämisessä. Tuloksellisuutta kehittää myös pedagogisen johtajuuden tekeminen näkyväksi sekä säännöllinen pedagogiikan arviointi ja kehittäminen. (Heikka, 2016, ss. 51–52, 55)

Jaetussa johtajuudessa johtaja osallistaa henkilökuntaa toiminnan kehittämiseen sekä päätösten tekoon. Osallisuus on yksi työhyvinvoinnin osatekijä ja edesauttaa työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa. Osallisuuden ohella keskeistä jaetussa johtajuudessa on keskustelu, jonka avulla voidaan lisätä henkilökunnan tietämystä tavoitteista ja strategioista. Keskustelussa on tärkeää myös pohtia johtamisvastuita sekä johtamisvastuiden jakaantumista. Keskusteleva ja vuorovaikutuksellinen johtajuus lisää työntekijöiden osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Heikka, 2016, ss. 44–46; Mäntyjärvi & Parrila, 2021 s. 257)

Jaettu johtajuus kehittää henkilöstön osaamista, luo yhteisöllisyyttä, osallisuutta sekä sitouttaa muutokseen. Yksi jaetun johtajuuden hyvä käytäntö on varhaiskasvatusyksikön pedatiimi eli kehittämisestä vastaava työryhmä. Pedatiimi on siis jaettua pedagogista kehittämistä. Pedatiimiin voi kuulua päiväkodin johtajan lisäksi varhaiskasvatuksen opettajia sekä mahdollisesti varhaiskasvatuksen erityisopettaja. Ryhmän tavoitteena on arvioida ja kehittää pedagogiikkaa sekä tukea varhaiskasvatuksen opettajan työtä oman ryhmänsä pedagogisena johtajana. (Heikka, 2016, ss. 44–54)

Jaetussa pedagogisessa johtajuudessa on tärkeää, että tieto kulkee alhaalta ylöspäin, esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajilta varhaiskasvatuksen johtajille. Varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat tukea omilta esimiehiltään omaan johtajuusrooliinsa omassa tiimissään. Siksi varhaiskasvatuksen johtajien tulee olla tietoisia muun muassa omien yksiköidensä pedagogisesta johtajuudesta sekä tarpeista. Varhaiskasvatuksen johtaja on osallisena pedagogisessa johtajuudessa, mutta varhaiskasvatuksen johtajan onkin varmistettava, että päiväkodin johtajat ja varhaiskasvatuksen opettajat pääsevät osalliseksi päätöksen tekoon. (Heikka, 2016, ss. 44–54; Mäntyjärvi & Parrila, 2021, s. 269)

Heikka (2014, s. 56) toteaa tutkimuksessaan, että jaetun johtajuuden menetelmissä sekä käytännöissä on kehitettävää, vaikka pedagogisesta jaetusta johtajuudesta puhutaan paljon. Jaetun pedagogisen johtajuuden tavoitteena on luoda niin henkilökunnan kuin lastenkin oppimista edistävä toimintaympäristö, joka perustuu vuorovaikutukseen. Jaetun johtajuuden keskeinen ulottuvuus on opettajajohtajuus ja opettajan pedagoginen johtajuus (Heikka, 2016, s. 54).

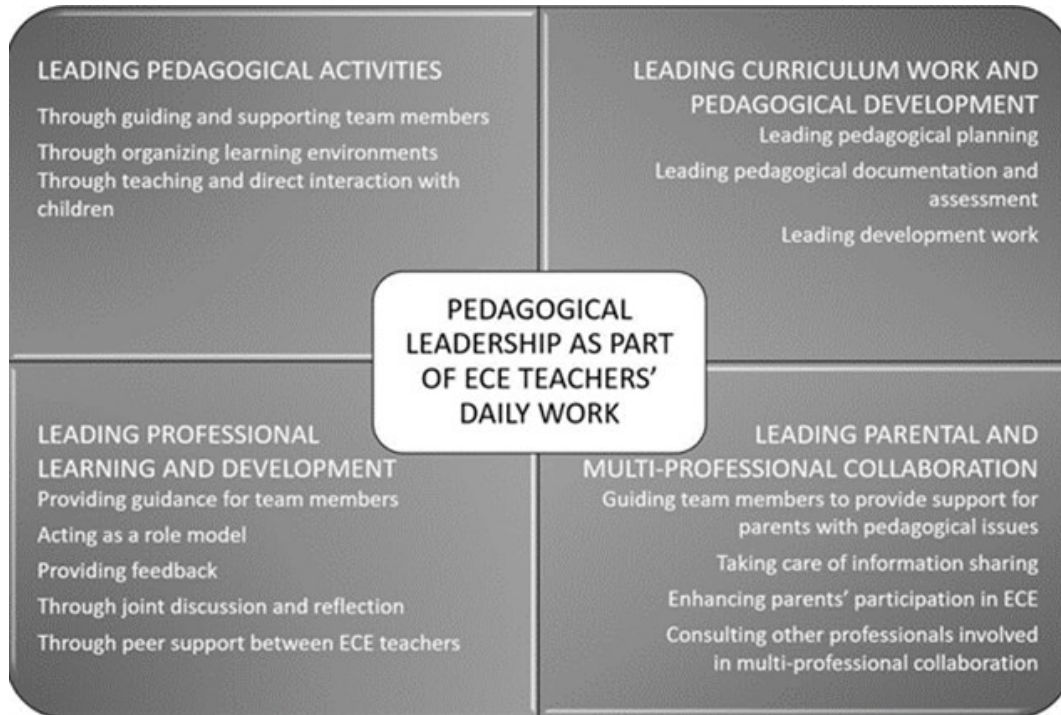
3.2 Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtajuus

Heikan ym. (2022, s. 151) mukaan monessa varhaiskasvatuksen johtajuutta tutkivassa tutkimuksessa on todettu, että varhaiskasvatuksen opettajilla on tärkeä rooli pedagogiikan johtamisessa omassa tiimissään sekä myös koko työyhteisössä. Usein miten varhaiskasvatusjohtajien ja päiväkodin johtajien koetaan olevan liian etäännyneitä päivittäisestä pedagogisesta toiminnasta, joten heillä ei ole välttämättä ajantasaista tietoa yksiköiden pedagogiikasta tai toimintakulttuurista. Tästä syystä varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen vastuu ja pedagoginen johtajuus on tärkeää. (Heikka, 2014, s. 66)

Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtaminen muodostuu vastuista, jotka sisältyvät opettajien päivittäiseen työhön lapsiryhmässä, mutta myös vastuuseen oman tiimin henkilöstöstä (Kuva 3). Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogisen johtamisen tavoitteena on tukea lasten kehitystä ja hyvinvointia sekä opetuksen että vuorovaikutuksen avulla. Opettajan vastuuseen kuuluu myös oman ryhmän henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä ohjaaminen. Lisäksi opettajan pedagogiseen johtajuuteen

kuuluu päivittäisten toimintojen järjestäminen lapsiryhmissä, oppimisympäristön kehittäminen, ryhmän työnjaon järjestäminen pedagogisen toiminnan toteuttamisessa, suunnittelussa sekä arvioinnissa. (Heikka ym., 2022, ss. 153–154)

Kuva 3. Pedagoginen johtaminen osana varhaiskasvatuksen opettajien päivittäistä työtä (Heikka ym., 2022, s. 158).



Heikka ym. (2022, s. 155) toteavat varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista johtajuutta koskevassa tutkimuksessaan, että opettajien pedagogiseen johtajuuteen sisältyy muun muassa lastenhoitajien ohjaamista ja osallistamista pedagogiikan toteuttamiseen. Lastenhoitajien ohjaaminen sisältää neuvojen antamista, esimerkiksi siitä miten tuetaan yksittäisiä lapsia toiminnan ja leikin aikana sekä miten huomioidaan erityistarpeita omaavat lapset. Ohjaaminen sisältää myös keskustelua pedagogisista taidoista sekä siitä kuinka pedagogista dokumentaatiota toteutetaan ryhmässä. Keskeinen opettajien tehtävä on myös yhteistyön koordinointi vanhempien kanssa sekä muiden moniammatillisten yhteistyötahojen kanssa. Vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön kuuluu muun muassa informaation jakaminen, päivittäiset keskustelut sekä pedagogisen tuen antaminen vanhemmille. Ryhmätason johtamistehtävien lisäksi opettaja osallistuu päätöksentekoon koko varhaiskasvatusyksikön tasolla päiväkodin johtajan ja yksikön toisten opettajien kanssa.

Opettajan tehtävät ja vastuut keskittyvät ensisijaisesti pedagogiikkaan, ja siksi pedagoginen johtaminen on opettajajohtajuuden keskeisin tehtävä kaikista opettajien pedagogisista taidoista.

4 Aikaisemmat tutkimukset

Pedagogista johtajuutta sekä jaettua pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa on tutkittu melko paljon etenkin varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta, aiheesta on olemassa paljon opinnäytetöitä ja pro gradu tutkielmia sekä jonkin verran niin kotimaisia kuin ulkomaalaisia väitöskirjoja ja tutkimusartikkeleita. Varhaiskasvatuksen työhyvinvointia on myös viime aikoina tutkittu paljon covid-19-taudin vuoksi sekä varhaiskasvatuksen opettajien että johtajien näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnista on tehty paljon opinnäytetöitä sekä pro graduja työhyvinvoinnista, mutta vähemmän väitöskirjoja. Sen sijaan tutkimuksia pedagogisesta johtajuudesta yhdistettynä työhyvinvointiin ei löytynyt.

Tähän opinnäytetyöhön valikoituneet aiemmat tutkimukset ovat pedagogisesta johtajuudesta Elina Fonsénin (2014) väitöskirjatutkimus Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa, jaetusta pedagogisesta johtajuudesta Johanna Heikan (2014) väitöskirjatutkimus Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education sekä työhyvinvoinnista varhaiskasvatuksen kontekstissa Sonja Ilvosen (2019) pro gradu -tutkielma Päiväkodin työhyvinvoinnin johtamisen haasteet, näkökulmia työhyvinvoinnin tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä Mari Nislin (2016b) artikkeliväitöskirja Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals.

Pedagogisella johtajuudella ja erityisesti jaetulla pedagogisella johtajuudella on merkitystä henkilöstön työhyvinvointiin. Pedagogisen johtajuuden menetelmillä pystytään vaikuttamaan henkilökunnan osallisuuteen ja pedagogiikan kehittämiseen sekä vaikutetaan yhteisöllisyyteen muun muassa erilaisten keskustelujen ja osallistamisen avulla.

4.1 Pedagoginen johtajuus

Pedagogista johtajuutta johtajien näkökulmasta on tutkinut Elina Fonsén (2014) väitöskirjassaan Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Fonsénin väitöskirjan tarkoituksena oli tuottaa tietoa pedagogisen johtajuuden menetelmistä sekä pedagogisen johtajuuden kehittämistarpeista. Väitöskirja koostui varhaiskasvatuksen pedagogiikasta vastuussa olevien henkilöiden pitämistä päiväkirjoista, heidän haastatteluistaan sekä kyselyistä ja ”Verkostoista voimaa pedagogiseen johtamiseen – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen” hankkeen kehittämistehtävistä. Tutkimuksen kohteena oli seitsemän eri kunnan 105 varhaiskasvatuksen vastuuhenkilöä. Vastuuhenkilöt olivat ammattinimikkeiltään vastaava lastentarhanopettaja, päiväkodinjohtaja, päivähoiton ohjaaja, aluejohtaja, kiertävä erityislastentarhanopettaja, suunnittelija ja varhaiskasvatuksen johtaja. (Fonsén, 2014, s. 62)

Väitöskirjan mukaan pedagogisen johtajuuden menetelmiä ovat muun muassa pedagogisen keskustelun herättäminen sekä keskustelun ylläpitäminen, rakenteiden luominen pedagogisille keskusteluille, pedagogisen johtajuuden jakaminen, johtajan oman kompetenssin ylläpito ja haltuunotto, henkilöstöjohtaminen sekä tärkeimpänä riittävän ajan varaaminen pedagogiselle johtamiselle. Pedagogista johtajuutta voidaan pitää varhaiskasvatuksen voimavarana sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytyksenä. Pedagoginen johtajuus on henkilökunnan kanssa tehtävää tiivistä ja vuorovaikutuksellista yhteistyötä, johtajan tehtävä on kannustaa ja toimia henkilöstön ohjaajana työssään sekä vastata henkilöstön työhyvinvoinnista. (Fonsén, 2014, s. 62)

4.2 Jaettu pedagoginen johtajuus

Johanna Heikan (2014) akateeminen väitöskirja *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education* eli Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa tarkastellaan muun muassa, kuinka kuntien varhaiskasvatuksen organisaation johtajat näkevät pedagogisen johtajuuden toteutumisen. Tutkimuksen aineisto kerättiin 10 kunnan päiväkotien kasvatushenkilöstön, päiväkodin johtajien, varhaiskasvatuksen johtavien

virkamiesten ja varhaiskasvatuksesta vastaavien lautakuntien focus group haastatteluilla. (Heikka, 2014, ss. 9–10)

Tutkimuksen mukaan kaikki haastatteluun osallistuneet (lautakunnat, johtavat viranhaltijat, päiväkotien johtajat sekä kasvatushenkilöstö) pitivät merkittävänä johtajan tehtävänä pedagogista johtajuutta, mutta pedagogisen johtajuuden jakamisessa nähtiin haasteita eli pedagogista johtajuutta ei juurikaan jaettu. Tutkimuksessa ilmeni, että makrotason johtajat ovat etäännyneet käytännön työstä niin että se heikentää makrotason johtajien mahdollisuuksia kehittää pedagogista johtajuutta ja jaettua johtajuutta. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että vastuuta pedagogisesta johtajuudesta pidettiin tärkeänä ja on tärkeää, että pedagogista johtajuutta jaetaan päiväkodin johtajien ja kasvatushenkilöstön kesken. Lisäksi tuloksista ilmeni, että organisaatiossa eri tasojen johtajuustoiminta tulisi linkittää tiiviimmin toisiinsa. (Heikka, 2014, ss. 9–10)

4.3 Työhyvinvointi

Sonja Ilvosen (2019) pro gradu -tutkielmassa Päiväkodin työhyvinvoinnin johtamisen haasteet, näkökulmia työhyvinvoinnin tunnistamiseen ja kehittämiseen ilmeni, että johtajan rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä on merkittävä. Tutkimukseen osallistui kymmenen hallinnollista päiväkodin johtajaa ja tutkimus oli laadullinen tutkimus. (Ilvonen, 2019, ss. 2–3)

Tuloksista ilmeni, että johtajan rooli on toimia työntekijöille esimerkkinä sekä luoda raamit työskentelylle, vaikka vastuu työhyvinvoinnista on myös työntekijöillä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin hyvien toimivien rakenteiden osuus työhyvinvoinnin luojana ja ylläpitäjänä, sillä toimivien rakenteiden ansiosta työntekijät voivat toteuttaa työtään parhaalla tavalla. Tutkimuksessa nousi esiin myös johtajan läsnäolon merkitys arjessa ja keskustelukulttuurin luominen on merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin johtamisessa. Keskustelukulttuuriin sisältyy se, miten puhutaan lapsille, työkavereille tai johtajille sekä se, miten työstä puhutaan. Tärkeäksi työhyvinvoinnin elementiksi nousee positiivisen puheen ylläpitäminen ja viljeleminen. Työhyvinvointi on yksi tärkeä osa laadukasta varhaiskasvatusta, jota hyvinvoiva henkilöstö pystyy toteuttamaan. (Ilvonen, 2019, s. 49)

Mari Nislinin (2016b) väitöskirjatutkimus *Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals* oli osa kahta suurempaa Helsingin yliopiston Opettajankoulutuslaitoksen tutkimushanketta. Tutkimukset toteutettiin vuosina 2009 ja 2012, ensimmäisessä osatutkimuksessa oli päiväkodin kasvattajia (n=117) kahdesta pääkaupunkiseudun kunnasta ja toisessa osatutkimuksessa oli 21 helsinkiläisen päiväkodin integroitujen erityisryhmien kasvattajia (n=89). Aineisto kerättiin kyselyillä, jotka koskivat työn vaatimuksia ja voimavaroja sekä työn imua ja uupumusta sekä havainnoimalla päiväkotien pedagogista laatua. Aineistoa kerättiin myös stressin säätelyä mittaavilla syljen kortisoli ja alfa-amylaasinäytteillä.

Nislinin (2016b) tutkimuksen tavoite oli tutkia varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia, stressin säätelyä ja pedagogista työtä. Tarkoituksena oli myös selvittää millä tavoin stressin säätely, pedagoginen työ ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimus vahvistaa työyhteisön merkityksen työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnin näkökulmasta tiimityöskentelyn laatu on merkittävä. Tiimityöskentely vahvistaa varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottaa laadukasta pedagogiikkaa. Työhyvinvointia lisää erityisesti työyhteisön positiivinen sosiaalinen tuki sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn sekä oman työn hallintaan. Myös esimiehen tuki oli merkittävä työhyvinvointia lisäävä tekijä sekä laadukkaan pedagogiikka edellytys. (Nislin, 2016b, ss. 44–45)

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Akaan varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta ja edistää varhaiskasvatuksen työhyvinvointia pedagogisen johtajuuden menetelmillä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa millaisia ajatuksia varhaiskasvatuksen opettajan tehtävässä toimivilla on pedagogisesta johtajuudesta, mistä työhyvinvointi heidän mielestään koostuu ja miten pedagogisella johtajuudella voidaan edistää työhyvinvointia. Opinnäytetyön kohteena on oma työyksikköni Akaan kaupungin varhaiskasvatus.

Akaan kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiossa toteutettiin organisaatiomuutos 2018, jolloin päiväkoteihin nimettiin päiväkodin johtajat, jotka toimivat kuitenkin samalla ryhmässä varhaiskasvatuksen opettajina. Aikaisemmin päiväkotien johtajina toimivat aluevastaavat. Varhaiskasvatuksessa on tarkoituksena kehittää johtajuutta ja mahdollisia organisaatiomuutoksia on tulossa jatkossakin. Opinnäytetyöllä on myös iso merkitys kaupunkimme varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnille. Akaan kaupungin sekä sivistustoimen keskeisenä strategisena tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen ja päämääränä on, että Akaan henkilöstö viihtyy työssään.

5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä, miten pedagogisen johtajuudella voidaan edistää varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia. Tarkoituksena on myös korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksen moniammatillisissa tiimeissä.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää, miten varhaiskasvatuksen opettajat määrittelevät työhyvinvoinnin sekä tekijät, jotka edistävät ja heikentävät työhyvinvointia. Toisella tutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää, miten varhaiskasvatuksen opettajat määrittelevät pedagogisen johtajuuden, miten he kuvailevat pedagogista johtajuutta ja mitä ovat pedagogisen johtajuuden menetelmät. Kolmannen tutkimuskysymyksen on tarkoitus selvittää ensimmäisen ja toisen kysymyksen yhteys. Tavoitteena on löytää ne pedagogisen johtajuuden keinot, joilla voidaan lisätä varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä työhyvinvointi varhaiskasvatuksen opettajien mielestä tarkoittaa?
2. Mitä pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajien mielestä tarkoittaa?
3. Miten pedagogisella johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin?

5.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa, sillä tarkoituksena oli tuottaa tietoa pedagogisen johtajuuden työhyvinvointia tukevista menetelmistä. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui varhaiskasvatuksen opettajat, koska pedagoginen johtajuus on opettajien keskeinen työtehtävä, opettajat ovat myös keskeisessä asemassa oman tiiminsä työhyvinvoinnin ylläpitäjinä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia sekä ajatuksia pyritään saamaan selville haastattelemalla. Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan esille erilaisia näkökulmia, joista tutkittavaa aihetta voi tarkastella. Keskeinen ominaispiirre laadullisessa tutkimuksessa on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 161; Juuti & Puusa, 2020, s. 9)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuu kolme näkökulmaa tutkittavaan kohteeseen, jotka ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioimisessa tutkija kuvaa tutkittavaa toimintaympäristöä sekä tutkimustilannetta sekä tutkija kuvaa tutkittavan ilmiön yhteyksiä esimerkiksi yhteiskunnallisiin tai ammatillisiin asiayhteyksiin. Ilmiön intention huomioimisessa tutkijan tulee pitää mielessä ja havainnoida tutkittavan motivaatioita sekä tarkoituksia eli tutkimustilanteessa saattaa tutkittava normittaa asioita eli puhua alalle tyypillisin käsittein, termein ja ajatuksin, jolloin tutkittavan omat kokemukset tutkittavat asiasta saattavat jäädä piiloon. Prosessin huomioimisella tarkoitetaan tutkimusaikataulun, tutkimuksen tuottamisen sekä tutkijan ymmärryksen tutkittavaa asiaa kohtaan kuluvan ajan huomioimista. (Vilka, 2021, ss. 96–97)

5.3 Aineistonhankintamenetelmänä ryhmähaastattelu

Aineiston hankintamenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin fokusryhmähaastattelumenetelmää. Aineisto kerättiin haastattelemalla varhaiskasvatuksen opettajan työtehtävissä toimivia henkilöitä kahdessa ryhmäkeskustelutilaisuudessa. Ryhmät muodostuivat aluejaon mukaan eli ryhmä yksi muodostui alue yhden varhaiskasvatuksen

opettajista ja ryhmä kaksi vastaavasti alue kahden varhaiskasvatuksen opettajista. Alue yksi muodostui kahdesta isosta päiväkodista ja yhdestä pienestä päiväkodista, toinen näistä isoista päiväkodeista jäi tutkimuksen ulkopuolelle, sillä työskentelen itse kyseisessä päiväkodissa. Alue kahden muodosti neljä pientä päiväkotia. Haastateltavilla oli mahdollisuus osallistua haastatteluun myös toisen alueen haastattelupäivänä.

Tutkimusluvan opinnäytetyölle myönsi Akaan varhaiskasvatusjohtaja maaliskuussa 2022, jonka jälkeen alkoi lähdekirjallisuuden etsiminen ja tietoperustan kirjoittaminen. Toukokuussa 2022 suoritettiin ryhmähaastattelut kahtena eri päivänä ja kahdessa ryhmähaastattelutilaisuudessa. Haastattelut suoritettiin Teams- etäyhteyden avulla ja haastateltavien työajalla päiväkodin hiljaisena hetkenä eli lasten nukkumisaikaan, jotta mahdollisimman moni haastateltavista pystyisi osallistumaan haastatteluun, haastattelut myös nauhoitettiin. Haastatteluihin oli varattu aikaa 1 tunti ja 15 minuuttia ja molemmat haastattelut saatiin suoritettua asetetussa ajassa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon avulla (Liite 1). Teemahaastattelussa haastattelija pitää huolen siitä, että kaikki teemat käydään läpi ja haastattelija pyrkii innostamaan kaikkia ryhmän jäseniä monipuoliseen keskusteluun. Valtosen (2005, s. 223) mukaan ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Lisäksi ryhmähaastattelun jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, mitä ei välttämättä tulisi mieleen yksilö haastattelussa.

Ryhmähaastattelua voidaan käyttää, jos tutkimukseen osallistujilla on esimerkiksi yhteisiä työpaikkakokemuksia ja pyritään selvittämään osallistujien ajatuksia teeman aiheesta. Haastattelun avulla voidaan saada aikaan uusia käsityksiä keskustelun aiheesta. Ryhmähaastattelu on siis järjestetty tilaisuus, johon on kutsuttu ihmisiä keskustelemaan tietyistä aiheista fokusoidusti, tietyksi ajaksi. Tarkoituksena on keskustella määritellyistä aiheista vapaamuotoisesti, kuten tässä opinnäytetyössä pedagogisesta johtajuudesta ja työhyvinvoinnista. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävänä on luoda keskustelulle myönteinen ilmapiiri ja kannustaa sekä rohkaista osallistujia osallistumaan keskusteluun ja tuomaan esille omia näkemyksiään. Haastattelija esittää kysymyksiä vuorotellen kaikille

osallistujille, jolloin vuorovaikutus painottuu haastattelijan ja kunkin osallistujan välille. (Anttila, n.d.; Valtonen, 2005, s. 223)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on oma työorganisaationi, joten opinnäytetyön luotettavuuden kannalta rajasin pois oman yksikköni. Opinnäytetyötä tehdessä on erityisen tärkeää huolehtia, että haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista etenkin, kun opinnäytetyön tekijällä on tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon työsuhde. Juvosen (2017, ss. 398–401) mukaan, kun tutkijalla ja haastateltavilla on joku yhteinen tekijä, esimerkiksi yksilöllinen piirre tai yhteisö, kyseessä on sisäpiirihaastattelu. Opinnäytetyön tekijää voidaan pitää sisäpiiriläisenä, kun hän alkaa tutkia ryhmää, jonka toimintaan hän on itsekin osallistunut, ja jonka näkemykset hän jakaa. Sisäpiirihaastattelu on yleensä vapaamuotoisempi keskustelu, jota haastatteli ohjaa hienovaraisesti teemoissa pysymiseksi.

Von Bonsdorff ym. (2018, ss. 1–2) mainitsevat artikkelissaan, että tietosuoja-asetus edellyttää, että haastatteluun osallistuvalle annetaan henkilötietojen käsittelyä koskevat tiedot helposti ymmärrettävässä ja helposti saatavilla olevassa muodossa selkeällä ja yksinkertaisella kielellä. Tietoja tutkimuksesta voidaan antaa tutkittaville joko suullisesti tai kirjallisesti, mutta tutkijalla on velvollisuus dokumentoida tiedot. Haastattelua varten on haastateltavilta kysyttävä kirjallinen suostumus haastatteluun. Tässä opinnäytetyössä lähetettiin haastattelukutsu saatekirjeellä (Liite 2) sähköpostin välityksellä haastattelun kohderyhmälle. Kutsussa oli selitetty tutkimuksen tarkoitus sekä ohjeistettu kuinka annetaan suostumus haastatteluun. Kutsussa oli myös selvitetty haastatteluun osallistujien anonymisointi. Haastattelukutsussa mainittiin myös haastattelupäivät ja se, että haastateltavilla oli mahdollisuus osallistua haastatteluun myös toisen ryhmän haastattelupäivänä. Aineistohallintasuunnitelma on tämän opinnäytetyön liitteissä (Liite 3)

Ryhmähaastattelussa eettinen toiminta tarkoittaa avoimuutta toisia ihmisiä kohtaan, toimimista heidän hyväkseen. Tutkijan tulee nähdä heidät sellaisina kuin ovat eli tutkija ei voi altistaa heitä omille ideoille tai ennakoasenteille. Haastateltaessa tulee huomioida, että ei johdattele haastateltavia ja tutkimuskysymykset sekä mahdolliset apukysymykset tulee laatia huolella ennakoon. Osallistuessaan tutkimukseen tutkittavalla henkilöllä on oikeus

osallistua vapaaehtoisesti ja hänellä tulee olla mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvalla ei saa syntyä tunnetta, että osallistuminen on pakollista tai tutkimukseen kieltäytymisestä seuraisi jotakin rangaistuksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019)

5.4 Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on tarkastella sekä kuvailla tutkittavaa aihetta ja muodostaa niistä mielekäs kokonaisuus. Aineistoanalyysin lähestymistapoja voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa ja tutkimusaineistosta etsitään keskeisimmät kohdat riippumatta teorialiedosta. Teorialähtöisessä aineistonanalyysissä taas teoria ensisijaisesti ohjaa aineiston tarkastelua. Teoriasidonnaisessa analyysissä vaikuttaa sekä aineisto että teoria, jolloin analysoitavat asiat nousevat aineistosta ja niiden tulkintaa ja ryhmittelyä ohjaa aikaisempi teoria. Vaihtoehtoisesti teoriasidonnaisessa analyysissä aineisto voidaan analysoida aineistolähtöisesti ja sen jälkeen aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teorialietoon. (Puusa, 2020b, ss. 148–151; Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 80–81)

Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä analyysillä, jossa keskeiset aihekokonaisuudet jaoteltiin tutkimuskysymysten sekä haastatteluteemojen mukaan. Tutkimusaineiston analysointiprosessin aloitin sillä, että haastattelujen jälkeen kuuntelin tallennetut haastattelut läpi monta kertaa. Tämän jälkeen litteroin tallennetut haastattelut ryhmittäin eli kummankin ryhmän haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Tähän käytin apuna Wordin sanelutoimintoa, mutta jouduin käymään tekstin läpi vielä moneen kertaan uudestaan korjaten kirjoitusvirheet, isot kirjaimet sekä välimerkit. Litteroinnin jälkeen merkitsin ensimmäisen ryhmän haastattelutulokset R1 ja toisen ryhmän haastattelutulokset R2 merkinnöillä. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 24 sivua niin, että kummastakin haastattelusta tuli litteroitua tekstiä 12 sivua rivivälillä yksi. Haastattelutilanteessa ei ole mahdollista keskittyä tarkemmin haastateltavien puheen sisältöön, joten litterointi mahdollisti tutustumisen aineistoon paremmin ja haastatteluaineistoon pystyi palaamaan useamman kerran uudestaan. Puusan (2020b, s. 152) mukaan tutkijan tulee olla aineistolle avoin ja aineistoa lukiessa useaan kertaan tutkijan

tulee muodostaa ja jäsentää aineistosta merkityskokonaisuuksia ja tehdä alustavia hypoteeseja. Ja kun tutkijalle on muodostunut kokonaiskuva aineistosta, ryhdytään aineistoa pilkkomaan osiin eli analysoimaan tarkemmin.

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston sisällön analyysin. Sisällön analyysivaihe on tärkeä, mutta haasteellinen osa tutkimusta, sillä on tärkeää, ettei tutkija tee vääriä tulkintoja. Ensimmäinen vaihe sisällön analysoimisessa on pelkistäminen eli redusointi. Redusoinnissa pyritään aineistosta karsimaan kaikki tutkimukselle epäolennainen materiaali pois, kuten esimerkiksi erilaisia hokemia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92).

Tässä opinnäytetyössä analysoitava aineisto koostui ryhmähaastattelujen aineistosta, joka oli jaoteltu haastatteluteemojen mukaan ja haastatteluteemat olivat jaoteltu tutkimuskysymysten mukaisesti. Aineiston pelkistämisen jälkeen saatu aineisto jaettiin eri värikategorioihin niin, että jokaisen tutkimuskysymyksen alaiset haastattelukysymykset kategorioitiin eri väreillä esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Eli tutkimuskysymysten sisällä olevat teemat saivat jokainen oman värinsä ja tästä kokonaisuudesta muodostettiin omat taulukot (Taulukko 1). Aineistosta löytyi teorian tiedon mukaisesti eri teemoja, esimerkiksi työhyvinvoinnin määrittelyyn liittyen löytyi työntekijään itseensä (keltainen) liittyviä tekijöitä, positiiviseen johtamiseen (harmaa) liittyviä tekijöitä, työyhteisöön (turkoosi) liittyviä tekijöitä, työhön (punainen) liittyviä tekijöitä.

Taulukko 1. Esimerkki toteutuneesta analysoinnista.

Alkuperäinen ilmaus	Redusoitu vastaus	Samankaltaisuuksien merkitseminen	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
.... johto johtajuus siellä yläpuolella, että siellä <u>niinku</u> osataan johtaa sitä alemmaa väkeä ja sitten, että <u>nää</u> koulutukset <u>on</u> <u>niinku</u> kunnossa ja on koulutettua väkeä.	Johtamisen taidot Koulutettu henkilökunta	Johtamisen taidot Koulutettu henkilökunta	Johtamiseen liittyvä Työn resurssointi	Positiivinen johtaminen Työ	Työhyvinvointi
.... vaikka siinä olisi sitä ylhäältä johtavuuttakin, mutta kuitenkin <u>se</u> että sinulla on sellainen tunne että sinä saat itse vaikuttaa jotenkin siihen työhösi, niin se lisää sitä työhyvinvointia.	Voi vaikuttaa itse omaan työhönsä	Voi vaikuttaa itse omaan työhönsä	Työn resurssointi	Työ	Työhyvinvointi
.... semmoinen <u>niinku</u> hyvä toimiva tiimi on aika tärkeä tässä asiassa ja semmoinen työ ilo.	Hyvä toimiva tiimi Työn ilo	Hyvä toimiva tiimi Työn ilo	Työyhteisön toimivuus Työntekijän asenne	Työyhteisö Minä	Työhyvinvointi

Aineiston pelkistämisen jälkeen muodostunut aineisto ryhmitellään eli tehdään aineiston ryhmittely eli klusterointi. Tämän toisen vaiheen tarkoituksena on aineiston tiivistäminen luokittelemalla aineistoa, etsimällä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia käsitteistä. Saman kaltaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään alaluokiksi, jotka nimetään sisältöä kuvaavaksi. Nimetyt alaluokat yhdistetään yläluokiksi ja yläluokat puolestaan pääluokiksi. Tämän jälkeen aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan, aineistosta siis valikoidaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tästä tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 92–93)

Haastatteluaineiston ryhmittely vei aikaa, mutta luettuani aineistoa läpi useamman kerran alkoivat aineiston yhtäläisyydet hahmottua ja lopulta aineiston luokittelu ala- ja yläluokiksi

oli luontevaa, sillä aineistosta alkoi hahmottua yhteneväisyyksiä teoriaosuuden kanssa. Pääluokaksi muodostui työhyvinvointi, pedagoginen johtaminen sekä pedagoginen johtaminen ja työhyvinvointi.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään ryhmähaastattelujen keskeiset tulokset. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten sekä haastattelun teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään työhyvinvointia käsitteenä sekä sitä mitkä asiat edistävät ja heikentävät työhyvinvointia. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa käsitellään pedagogista johtajuutta ja pedagogisen johtajuuden menetelmiä. Lopuksi käsitellään sitä, miten pedagogisen johtajuuden keinoin voidaan edistää työhyvinvointia.

Taustakysymyksiä ryhmähaastatteluissa kysyttiin vastaajien koulutustaustaa sekä työkokemusta varhaiskasvatuksessa. Vastaajat työskentelevät kaikki tällä hetkellä varhaiskasvatuksen opettajan nimikkeellä ja ovat koulutukseltaan sosionomi AMK ja YAMK, kasvatustieteiden tai varhaiskasvatuksen kandidaatti, kasvatustieteiden maisteri, lastentarhanopettaja, sosiaalisen kuntoutuksen ohjaaja ja sosiaalikasvattaja, lastenhoitaja tai lähihoitaja.

Toisena taustakysymyksenä oli vastaajien työkokemus varhaiskasvatuksessa. Suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta varhaiskasvatuksen työtehtävissä yli 20 vuotta, ja loppuilla vastaajista joko 10–20 vuotta tai alle 10 vuotta.

Haastattelukutsu lähetettiin 19 varhaiskasvatuksen opettajan työtehtävässä toimivalle henkilölle. Haastatteluihin osallistui yhteensä 16 henkilöä. Haastattelut suoritettiin kahdessa ryhmässä ja ensimmäiseen ryhmähaastatteluun osallistui kahdeksan (8) henkilöä ja toiseen kahdeksan (8).

6.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määrittelyä koskevassa haastattelussa oli eroteltavissa työntekijään itseensä, organisaatioon, työyhteisöön, työhön ja johtamiseen liittyviä vastauksia. Työhyvinvoinnin määrittelyyn liittyvät vastaukset on otsikoitu tämän jaottelun mukaan.

6.1.1 Minä

Työntekijöihin itseensä liittyviä työhyvinvoinnin tekijöitä koettiin muodostuvan siitä, että työstä koetaan työn iloa ja että työstä voi voimaantua, työ on voimavara. Tärkeäksi koettiin myös se, että työntekijöillä on mahdollisuus reflektoida ja pohdiskella omaa ammatillista kehittymistään. Työhyvinvointia muodostuu myös siitä, että saadaan itse vaikuttaa omaan tapaan tehdä työtä ja työtä voidaan tehdä omien vahvuuksien kautta. Työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi koettiin jaksaminen paitsi työssä niin myös vapaa-ajalla ja työn sekä vapaa-ajan yhteen sovittaminen.

Et mulle työhyvinvointi on sitä, että mä jaksan olla töissä, jaksan tehdä sen työni hyvin, niin että lapset on onnellisia ja mä tuotan yksin muun tiimin kanssa ja päiväkodissa tuotetaan sitä laadukasta varhaiskasvatusta, niin mun mielestä se on se perusta. R1

6.1.2 Organisaatio

Organisaation liittyviä työhyvinvoinnin tekijöitä vastaajat kuvailivat, että työhyvinvointi muodostuu, kun perustukset, resurssit ja puitteet ovat kunnossa. Johtamisen ja pedagogisen johtamisen tavoitteiden tulee olla selkeät, johtamisen tulee olla suunnitelmallista, ohjattua ja tutkittuun tietoon perustuvaa. Työllä pitää olla selkeät tavoitteet, työnjaon sekä tehtäväkuvien pitää olla kaikille selvät. Kun työn jako ja työn tavoitteet on selkeät, on niitä kohti helppo mennä myös omassa tiimissä ja tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa.

Että on hyvä tulla töihin sillä lailla, että tietää mitä siellä pitää tehdä, että on nää vastualueet ja tehtävät määritelty hyvin ja resurssit on kunnossa. R2

6.1.3 Työyhteisö

Työyhteisöön liittyviä työhyvinvoinnin määritelmiä koettiin olevan hyvä toimiva tiimi, oman tiimin sekä oman ammattiryhmän antama tuki. Vuorovaikutuksellinen työyhteisö auttaa jaksamaan sekä auttaa oman ammatillisen kehittymisen pohdiskelussa. Työhyvinvointia muodostuu myös avoimesta ymmärtävästä ilmapiiristä, jossa uskalletaan tarvittaessa pyytää apua. Psyykinen turvallisuus koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi sekä keskusteleva ja positiivinen ilmapiiri. Turvallisessa ympäristössä uskalletaan olla eri mieltä asioista ja asioista voidaan keskustella rakentavasti. Psyykinen turvallisuus tarkoittaa myös sitä, että jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan omana itsenään ja jokainen työntekijä osa työyhteisöä. Turvallinen ympäristö vie samalla työyhteisöä eteenpäin ja kehittää työyhteisöä kohti oppivaa yhteisöä.

Ja sitten mä nostaisin myöskin sen psyykkisen turvallisuuden, että sekin kuuluu siihen työhyvinvointiin. Että pidetään huoli siitä, että on sillä tavallakin hyvä olla, ettei koe mitään aliarviointia tai syrjään jättämistä. R1

6.1.4 Työ

Työhön liittyvinä työhyvinvoinnin osatekijöinä vastaajat pitivät sitä, että jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä ja että jokaisella on mahdollisuus muokata omaa työtänsä. Työhyvinvointia tuo myös se, että työpaikoilla on koulutettua henkilökuntaa ja henkilökuntaa on riittävästi. Myös työn aikataulut tai aikataulujen hallinta liittyy merkittävästi työhyvinvointiin.

Ja samaten kuin se, että kuinka paljon on jotain aikatauluja ja muita, että miten niihin suhtaudutaan. R1

6.1.5 Positiivinen johtaminen

Johtamiseen liittyviä työhyvinvoinnin tekijöitä haastateltavat mainitsivat muun muassa esihenkilöltä saadun tuen. Esihenkilöiden johtamisen taidot nostettiin myös tärkeäksi

tekijäksi sekä se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus ja tilaa kehittää omaan työtään. Työhyvinvointiin liittyy myös se, että esihenkilöt huolehtivat, että työpaikan resurssit ovat kunnossa ja työntekijöitä tarpeeksi paikalla.

Ja varsinkin kun mekin tehdään tällaista luovaa työtä omalla persoonalla, niin se että kaikki ei kaadu sieltä ylhäältä päälle, vaan että sä myöskin koet, että sä voit sitä jotenkin niin kuin muokata omanlaiseksi ja olla mukana siinä vaikuttamassa. R1

6.2 Työhyvinvointia edistävät asiat

Työhyvinvointia edistäviä asioita esitellään myös edellä kuvatun jaottelun mukaan: minä eli työntekijään itseensä, organisaatioon, työyhteisöön, työhön ja johtamiseen liittyviä vastauksia.

6.2.1 Minä

Haastatteluissa nousi esiin työntekijöihin itseensä liittyviä työhyvinvointia edistäviä menetelmiä. Työntekijöiltä kaivataan uskallusta heittäytyä hetkeen ja positiivista asennetta työhön, vaikka työssä olisikin välillä vaikeitakin hetkiä. Haastatteluissa pohdittiin, että varhaiskasvatuksessa henkilökunta on usein myös liian vaativaa itseään kohtaan, painopistealueita tai työtehtäviä on paljon, olisi kuitenkin tärkeää opetella karsimaan työtehtäviä, opetella keskittymään olennaiseen eli siihen, mikä tällä hetkellä on tärkeää juuri siinä omassa ryhmässä. Merkittäväksi työhyvinvoinnin edistäjäksi mainittiin oman työn hallinta, joka tulee mahdollisuudesta rajata omaa työtänsä ja omien työtapojen tarkastelusta. Tärkeää on myös oman itsensä tunteminen eli pohdinta siitä, millainen minä olen työntekijänä, mutta myös omien rajojen tunnistaminen koettiin tärkeäksi. Keinoina tähän mainittiin työnantajan tarjoama työnohjaus, jossa työntekijät saivat työkaluja omaan jaksamiseen, omien voimavarojen sekä rajojen löytymiseen. On myös oleellista, että jokainen löytää itse kullekin sopivat keinot työstä palautumiseen.

Heräteltäs ihmisiä ajatteleen, että miten sä teet töitä? Miten sä teet töitä ja mitkä on tavallaan ne sun keinot? Miten sä jaksat? Miten sä rajaat sitä työtäs itse, että osaatko sä rajata, että teetkö sinä töitä kotonakin ja koska toiset saattaa tehdä töitä kotona, mutta ne ei uuvu, mutta toiset tekee ja sitten ne väsy siinä. Mitkä on ne riittävät rajat. R2

6.2.2 Organisaatio

Organisaatioon liittyviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä nostettiin esiin monia. Haastatteluissa ilmeni, että varhaiskasvatuksen työllä tulee olla selkeät tavoitteet ja tavoitteisiin pääsemiseksi tulee olla huolellisesti tehdyt suunnitelmat. Tärkeäksi koettiin se, että rakenteet ja resurssit ovat kunnossa ja että etenkin fyysinen työympäristö sekä työvälineet ovat kunnossa, helposti saavutettavissa, mutta myös helppoja käyttää. Hyvä, oikea-aikainen ja kaikki työntekijät tavoittava suora tiedottaminen koettiin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Haastatteluissa ilmeni, että kaivattiin myös yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja mahdollisuus työnohjaukseen nousi vahvasti esiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Rakenteellinen tuki ja yhteistyökumppaneiden palvelut, kuten esimerkiksi yhteistyö erityisopettajan kanssa sekä eri terapeuttien tarjoamat palvelut lapsille sekä neuvolayhteistyö mainittiin myös työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

Kun suuntaviivat on selkeät ja asiat on hyvin suunniteltu ja myöskin tiedotettu. Tietää mitä on tekemässä ja silloin on myös turvallista tehdä sitä työtä ja tulee sitä työhyvinvointia. Ja sitten, että osataan toimia erilaisissa tilanteissa, että jos tulee semmoisia äkillisiäkin juttuja niin, jos nekin olisi valmiiksi pureskeltu, niin silloin edistetään sitä työhyvinvointia. R1

6.2.3 Työyhteisö

Työyhteisöön liittyvinä tekijöinä mainittiin muun muassa työn ilon löytyminen työyhteisön sisällä. Työyhteisön tuki koettiin tärkeäksi ja se, että apua saa tarvittaessa ja avun saantiin voidaan luottaa. Tärkeäksi koettiin myös se, että työyhteisö tuntee toisensa, silloin on myös helppo hakea apua sekä tukea työkavereilta ja pystytään helpommin huolehtimaan

työkavereiden hyvinvoinnista. Työyhteisöltä kaivattiin myös ammatillista tukea, omaan työhön kaivattiin tukea erityisesti varhaiskasvatuksen erityisopettajalta. Hyvin toimiva oma tiimi koettiin myös merkittävänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Se, että tämmöstä tunnistamistakin pitäisi enemmän olla johtajilla tai sitten työkavereilla tai ne tuntisi ne omat työntekijät niin hyvin, että näkee missä kohtaa alkaa tulla sitä uupumusta. R2

6.2.4 Työ

Työhön liittyviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä todettiin olevan se, että työntekijät tietävät, mitä ollaan tekemässä, ohjeistukset sekä toimintatavat ovat ajantasaiset ja niitä on olemassa erilaisiin tilanteisiin. Aikataulujen tulee olla väljiä, jotta jää aikaa omalle suunnittelulle ja oman ryhmän kanssa toteutettaville projekteille. Aikataulujen väljyys antaa myös aikaa ajattelulle, mikä koettiin tärkeäksi luovassa varhaiskasvatuksen työssä. Varhaiskasvatussuunnitelma työvälineenä koettiin antavan valinnan mahdollisuuksia, mutta haastateltavien mielestä kaupungin omassa varhaiskasvatussuunnitelmassa on liian monta painopistealuetta. Työympäristön metelin ja hälyn torjumisen sekä ennaltaehkäisyyn koettiin olevan myös tärkeä osa työhyvinvoinnin edistämistä.

Että, jos tarvitsee jotakin asiaa muuttaa, niin sitten sovitaan silloin siitä niin, että kaikki tietää vähän, että kuinka tehdään. Ja sitten on tietynlaiset palaverikäytännöt ja kaikki muutkin toimintakäytännöt, että ne on sovittu, niin tiedetään että, miten asioita hoidetaan. R2

6.2.5 Positiivinen johtaminen

Johtamiseen liittyviä työhyvinvoinnin edistämisen osatekijänä nostettiin esimerkiksi johtajilta saama tuki. Erityisesti koettiin tärkeäksi lähiesihenkilön antama tuki, sillä lähiesihenkilö yleensä tuntee työntekijänsä paremmin kuin muut johtajat. Haastatteluissa korostui, että kaikkien johtajien on tärkeä tuntea henkilökuntansa ja heidän tulee olla

kiinnostuneita, mitä henkilökunnalle kuuluu tai mitä kentällä tapahtuu. Johtajilta kaivattiin yhtenäistä linjaa ja että myös johtajilla on yhteiset toimintatavat.

Esimiehen tuki on kanssa, että vedetään sitä samaa linjaa, että sä tiedät mitä tehdään, että siellä ei kauheesti sooloilla. R2

6.3 Työhyvinvointia heikentävät asiat

Haastattelussa vastaajat toivat esille työhyvinvointia heikentäviä asioita, mutta he nostivat esille myös keinoja, jotka auttaisivat työhyvinvoinnin kehittymisessä. Kuten esimerkiksi se, että henkilökunnan tulee oppia refleктоimaan ulkopuolelta tulevia asioita ja peilata niitä oman ryhmän tarpeisiin. Haastattelussa korostettiin myös sitä, että työntekijöiden pitää osata myös itse ohjata omaa työhyvinvointiaan eikä vain olettaa, että joku tekee sen työntekijän puolesta.

6.3.1 Minä

Vastaajat kertoivat monia työntekijöihin itseensä liittyviä työhyvinvointia heikentäviä asioita muun muassa, että työhyvinvointia heikentää epäselvä ammatti-identiteetti. Kaivattiin, että koulutuksissa korostettaisiin sekä ammattietiikkaa että ammatti-identiteettiä. Vastaajat korostivat myös, että työntekijöiden tulee olla ylpeitä omasta ammatistaan. Aina ei muisteta edes itse arvostaa omaa työtänsä ja jumiudutaan turhaan epäkohtiin. Ajoittainen oman tehtävänkuvan kirkastaminen ja työn tarkoituksen miettiminen auttaisivat oman työn arvostuksen löytymisessä.

Haastateltavat nostivat esille myös sen, että työntekijät voisivat olla armollisempia itseänsä kohtaan muun muassa siinä, että sallittaisiin poikkeaminen suunnitelmista tai suunniteltaisiin vuosi- ja viikkosuunnitelmat jo ennakolta väljemmäksi. Työhyvinvointia heikentäväksi koettiin poikkeaminen päivän suunnitelmista henkilökunnan äkillisten, mutta myös pidempien poissaolojen takia. Jos etukäteen tiedetään henkilökunnan lomat, voidaan lomien ajaksi suunnitella viikko-ohjelma kevyemmäksi ja väljemmäksi. Näin jää tilaa ja mahdollisuuksia myös uusille yllättäville projekteille tai lasten kiinnostuksen mukaisille

aiheille. Työhyvinvointia heikentää myös se, että ei ole käytettävissä vakituisia sijaisia tai sijaisia ei saada ollenkaan. Uusien sijaisten perehdyttäminen koettiin kuormittavaksi ja aikaa vieväksi. Vastaajat kokivat myös, että eri sijaisten käyttäminen kuormittaa myös lapsia eli kuormittavuus koskee henkilökuntaa, mutta se kertautuu myös koko lapsiryhmässä.

Mutta sitten kun tulee sairastumisia ja on suunniteltu jotakin, niin kyllähän siinä aina vähän täytyy sitten luovia enemmän ja tulee semmoista vähän kurjaa fiilistä, että nyt me ei pystytäkään tätä toteuttaan. Mutta ehkä sekin on enemmän semmoista, että se täytyy vaan käsitellä sitten, että tää nyt menee eri tavalla, että kuinka mä itse kestan tätä epävarmuutta ja tätä muutosta. R2

6.3.2 Organisaatio

Haastelussa mainittiin myös organisaatioon liittyviä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Näitä olivat muun muassa organisaation toimintakulttuuriin liittyviä tekijöitä, kuten epämääräisyys, päättämättömyys, tunne ettei voi vaikuttaa työhönsä ja riittämättömyyden tunne. Jos organisaation johdolla ei ole selkeää päämäärää, joka näkyy ailahteluna esimerkiksi päätöksenteossa tai siinä, että ohjeet vaihtuvat päivittäin, aiheuttaa se hämmennystä ja epätietoisuutta henkilökunnassa. Haastateltavat mainitsivat myös siitä, että jos työntekijöille vain annetaan tehtäviä ilman ohjausta, ohjeita tai keskustelua, luo se epävarmuuden tunteen sekä tunteen, ettei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.

Ja sitten se, että jos ei saada asioita päätettyä, jos vaan vellotaan ja vellotaan samoissa asioissa eikä saada niille pistettä, niin sehän nyt sitten tuottaa myöskin sitä epätietoisuutta tänne. R1

6.3.3 Työyhteisö

Työyhteisöön liittyviä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä mainittiin oman tiimin ryhmäytymiseen menevä aika, jos ryhmän aikuiset vaihtuvat esimerkiksi vuosittain. Jotta oma tiimi saadaan toimivaksi, täytyy saada sovittua oman ryhmän toimintatavat, miten tehtävät ja vastuut jaetaan ryhmässä, kuinka otetaan jokaisen työntekijän omat vahvuudet

huomioon. Tiimin toimintaa heikentää myös henkilökunnan poissaolot, jolloin työtä joudutaan muokkaamaan ja joudutaan mahdollisesti muuttamaan työvuoroja.

Ja sitten on toi kuormitus, että sitten kun vuorotellen ollaan sairaana tai tulee loukkaantumista ja on lomaa ja sitten on sijaisia, että kyllä se sitten siinä kohtaa, kun on muutama viikko oltu vuoron perään lomilla ja palataan oman tiimin kanssa, kyllä siinä huokastaa helpotuksesta. Se kuormittaa omalla tavallaan kuitenkin se, että vaik on päteviä sijaisia, niin ei se aina oo sama asia kuin se, että on se sun oma sitoutunut tiimi siinä, että se on semmoinen oma kuormittava tekijä. R2

6.3.4 Työ

Itse työhön liittyviä työhyvinvointia heikentäväksi koettiin olevan varhaiskasvatuksen alalle tyypillinen eettinen stressi. Eettinen stressi muodostuu siitä, että työntekijöillä on riittämättömyyden tunne, toisin sanoen pitäisi pystyä tekemään vielä enemmän. Työhyvinvointia heikentää myös epäselvät tehtävänkuvat. Vastaajat kertoivat, että tehtävänkuvien selkeyttäminen toisi jokaiselle varhaiskasvatuksen ammattilaiselle arvostusta ja merkitystä, että olet tärkeä työntekijä moniammatillisessa tiimissä. Työhyvinvointia heikentää myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeus, esimerkiksi tieto vuosilomista tulee välillä melko myöhään. Työhön liittyvät yllätykselliset paperityöt koettiin heikentävän myös työhyvinvointia, sillä niiden koettiin aiheuttavan lisää paineita työntekoon.

Meidät on palkattu tänne erilaisiin tehtäviin meillä on erilaiset roolit, mutta se että kaikki on kuitenkin ihan yhtä tärkeitä. R1

6.3.5 Positiivinen johtaminen

Johtamiseen liittyviä työhyvinvointia heikentäviä asioita mainittiin muun muassa, että ajoittain tulee tehtäviä, jotka vain "heitetään" kentälle ilman valmistelua. Johtamisen päämäärättömyys ja se, ettei saada aikaiseksi päätöksiä, heikentää työhyvinvointia.

Haastattelussa mainittiin myös, että epäselvät tehtäväkuvat tiimissä heikentää myös tiimin vetäjän eli varhaiskasvatuksen opettajan työhyvinvointia. Tehtäväkuvien epäselvyys saattaa asettaa opettajan vastuulle liikaa töitä, tiimissä oletetaan, että opettaja on se, joka määrää ja sanoo kuinka tehdään. Jokaisella tiiminjäsenellä on kuitenkin oma tärkeä roolinsa ja tehtävänsä tiimissä, kaikki ei ole opettajan vastuulla, vaan tiimin tulee myös toimia, vaikka joku tiimin jäsenistä olisikin poissa.

Vaikuttamisen tunteesta nyt on puhuttu jo moneen kertaan, että tuota jos tuntuu, että on heitto pussi ja sulle heitetään vaan asioita, jotka sun pitää tehdä, niin haittaa työhyvinvointia aivan varmasti. R1

6.4 Työkokemuksen vaikutus työhyvinvointiin

Yhtenä haastattelukysymyksenä oli myös työntekijöiden havainnot siitä, miten työkokemus vaikuttaa työhyvinvointiin. Haastattelijat kokivat, että työkokemuksen kautta oppii jättämään työasiat töihin eikä työasioita tule pohdittua enää niin usein vapaa-ajalla. Vaikka fyysinen kunto on heikompi kuin nuorempana, niin kokemuksen myötä on kertynyt välineitä ja keinoja selvitä niin fyysisesti kuin henkisesti kuormittavista tilanteista paremmin. Työkokemus tuo varmuutta omaan toimintaan, joten työasioihin ei kulu ylimääräistä energiaa. Työkokemuksen koettiin tuovan myös turvallisuutta, kun on muodostunut tiettyjä rutiineja hoitaa asioita. Vastaajat toivat esille, että niillä, joilla ei ole työkokemusta vielä kertynyt, olisi todella tärkeää keskustella ja reflektoida omaa toimintaa kokeneempien työkavereiden kanssa. Enemmän työkokemusta omaavat työntekijät toimivat siis myös ammatillisena tukena vähemmän työkokemusta omaaville työntekijöille. Toisaalta taas koettiin, että myös vähemmän työkokemusta omaavat voivat olla yhteisön voimavara, koska he voivat tuoda työyhteisöön uusia asioita ja rikastaa työyhteisön ajatusmaailmaa.

No toisaalta on enemmän sitten keinoja ja välineitä selviytyä myös sitten haastavistakin tilanteista, kun on sitä työkokemusta, niin pystyy toimiin ihan eri tavalla kuin sitten vaikka vasta valmistunut, joka kokee jonkun asian elämänsä ensimmäisen kerran ja ne, jotka on tehty sitä kauan, niin ne on tehty sen

saman 50 kertaa. Helpottuuhan se työ sitten sen kokemuksen myötä jossakin asioissa. R1

6.5 Pedagoginen johtajuus

Pedagogista johtajuutta pohdittaessa vastaajat määrittelivät pedagogista johtajuutta, mutta määrittelivät myös millainen, on pedagoginen johtaja ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Pedagogisen johtajuuden määrittelyssä sekä pedagogisen johtajuuden keinoissa on havaittavissa Fonsénin tutkimuksen tapaan viisi pedagogisen johtajuuden osatekijää, jotka ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus sekä substanssin hallinta. Seuraavaksi esittelen tuloksia pedagogiseen johtajuuteen sekä pedagogisen johtajuuden keinoihin liittyviä määritelmiä.

6.5.1 Pedagogisen johtajuuden määrittely

Pedagogiseen johtajuuteen kuuluu haastateltavien mukaan arvokeskustelujen käyminen. Pedagoginen johtajan tulee huolehtia myös siitä, että jokaiselle työntekijälle ovat varhaiskasvatuksen tavoitteet selvät. Pedagoginen johtaja herättelee myös ajattelemaan asioita eripuolilta ja hän pyrkii keskustelujen sekä pohdintojen avulla saamaan työntekijät ajattelemaan uusia näkökulmia. Näiden keskustelujen tarkoituksena on saada työntekijöitä refleктоimaan omaa toimintaansa ja ajatteluaan. Pedagogiseen johtajuuteen kuuluu myös tilan ja ajan luominen keskusteluille.

Vastaajat määrittelivät, että pedagoginen johtajuus on vuorovaikutusta ja työyhteisössä on tärkeää käydä keskustelua siitä, mikä on työn tarkoitus. Pedagoginen johtajuus on vasun mukaista toimintaa ja pedagoginen johtaja huolehtii siitä, että henkilökunta toimii vasun mukaisesti eli suunnittelee, toteuttaa, arvioi ja kehittää toimintaa varhaiskasvatuksessa. Pedagogisella johtajalla tulee olla vahva näkemys varhaiskasvatuksesta ja selkeä näkemys sekä visio siitä, mitä tehdään. Tärkeäksi koettiin myös se, että pedagogisella johtajalla on tieto siitä, mikä on varhaiskasvatuksen ydin.

Pidetään huoli, että yksikössä on käyty arvokeskustelua ja tavoitteet on kaikille selkeät ja pedagoginen johtaja ylläpitää keskustelua myös siitä mikä on työmme tarkoitus ja sitten pedagoginen johtajuus on paljon vuorovaikutusta.

R1

Haastateltavien mukaan pedagogisella johtajalla tulee olla vahva teoreettinen näkemys sekä laaja tietopohja ja hänen tulee osata jakaa tutkittuun tietoon perustuvaa tietoa eteenpäin. Pedagogisella johtajalla tulee olla myös taito soveltaa teoriaa käytäntöön. Hänen tulee olla myös innostava ja osattava jakaa intoa eteenpäin.

Haastateltavat korostivat, että pedagogisen johtajan tulee myös mahdollistaa yksiköiden toiminta niin, että henkilökunta pystyy työskentelemään ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Toiminnan mahdollistamiseksi tulee pedagogisen johtajan vaatia esimerkiksi lisää resursseja. Pedagogisen johtajan tulee puuttua myös epäkohtiin ja hänen tulee osata ottaa asiat puheeksi rakentavalla tavalla ja yhdessä henkilökunnan kanssa pohtia ratkaisuja ongelmiin. Haastateltavien mukaan pedagoginen johtajuus tuo hyvää osaamista, tuo työhön varmuuden sekä tuottaa laadukasta työtä.

Ja että osaa jakaa sitä tutkittuun tietoon perustuvaa asiaa myös muille, vaikka tiimissä tai alaisille. Sitten kun on se hyvä faktapohja ja on ajan hermoilla siinä varhaiskasvatuksessa mitä tapahtuu, niin sitten jakaa sitä ympärille, se tuo semmoista hyvää osaamista. R2

Haastateltavat määrittivät, että pedagogisen johtajan tulee olla varhaiskasvatusta määrätietoisesti kehittävä ja hänen on osattava nähdä laaja-alaisesti varhaiskasvatuksen kenttä. Pedagogisen johtajan tulee olla utelias ja kuunteleva ja hän myös keskustelee työntekijöidensä kanssa. Yksi tärkeä pedagogisen johtajan ominaisuus on olla refleктоiva. Pedagogisen johtajan tulee olla helposti lähestyttävä ihminen, jonka puoleen voi kääntyä.

Sitähän voi helposti jämähtää ja tehdä asioita samalla tavalla ja oma ajatuskin saattaa toistaa samoja asioita. Olisi sellainen henkilö, joka herättelee sinua ajattelemaan ja saamaan uusia näkökulmia ja ehkä joskus vaikka muuttamaan

sitä omaa käyttäytymistä, että pystyy muokkaamaan sitä omaa mieltä ja toimintaa sitten sen mukaan. R1

6.5.2 Pedagogisen johtajuuden keinot

Haastetavat mainitsivat, että pedagoginen johtajuus tarvitsee aikaa, mutta vaatii myös halua uudistua ja kehittyä. Haastateltavien mukaan pedagogisen johtajuuden keskeinen elementti on varhaiskasvatussuunnitelman sisällön hallinta. Pedagogisen toiminnan tulee perustua varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja myös tiimeissä varhaiskasvatuksen opettajan tehtävänä on huolehtia oman tiimensä pedagogisena johtajana, että tiimin toiminta perustuu varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin.

Mä pyrin aina omassa tiimissäni perusteleen vasun kautta kaikki mun näkemykset ja mun ajatukset, että mitenkä lasten kanssa toimitaan ja minkälaista toimintaa meillä on ja mitenkä ne asiat menee. R1

Haasteltavat kokivat, että pedagogisille keskusteluille on tarvetta ja keskusteluja olisi hyvä käydä omassa tiimissä, koko talon sekä koko varhaiskasvatuksen tasolla, mutta myös ammattiryhmittäin. Pedagogiset keskustelut antavat uutta näkökulmaa, vahvistavat ammatillisesti ja tuovat kollegiaalisuutta. Pedagogiset keskustelut taloittain nähtiin myös keskeisinä keinoina suunnitella, kehittää ja arvioida pedagogista toimintaa. Talojen pedagogisissa keskusteluissa eli pedapulinoissa olisi hyvä olla aiheet etukäteen tiedossa ja keskustelujen vetovastuuta olisi hyvä jakaa, jolloin saadaan henkilökuntaa osallistettua keskusteluihin paremmin.

Nää on hyviä hetkiä, että nähdään ja kuullaan myös kollegoiden ja muiden työntekijöiden kanssa, hetkellinen hetki yhdessä. R1

Haastatteluissa nousi esiin, että pedagogisen johtajuuden keskeinen menetelmä on keskustelu ja ajan järjestäminen keskusteluille. Tärkeää on keskustelujen mahdollistaminen luomalla rakenteet pedagogisille keskustelufoorumeille sekä tiimien omille keskusteluille eli

tiimipalavereille, mutta tärkeää on järjestää aikaa myös moniammatillisille keskusteluille. Arvokeskustelujen käyminen on myös keskeinen pedagogisen johtajuuden keino.

Pedagogisen johtajuuden keinoja on myös talojen toimintakulttuuriin perehtyminen, jotta tiedetään miten kentällä toimitaan, mitä mahdollisia haasteita esiintyy ja minkälaisia lapsia on ryhmissä. Toisaalta pedagogisen johtajan täytyy olla myös tietoinen yhteiskunnan vaatimuksista ja yhteiskunnan asettamista tarpeista.

Pitää tuntea kenttää, siis pitää tietää toimintakulttuuria, mikä on tämän hetken meininki, minkälaisia lapset on, mitä haasteita, mitä siellä on meneillään. Pitää tavallaan tuntea sitä sen hetkistä kenttätyötä, jotta sinä voit johtaa sitä sen aikaista pedagogiikkaa. R1

Vastaajat toivat esille konkreettisia kehittämissuhteita paremmalle palaverien ajankäytölle sekä henkilökunnan osallistamiselle pedagogisiin keskusteluihin. Haastatteluissa nousi esiin, että ajan löytyminen keskusteluille on haastavaa ja kaivattiin myös suoraa tiedonkulkua ylemmiltä johtajilta henkilökunnalle ilman välikäsiä. Aikatauluhaasteiden ratkaisuksi ehdotettiin erilaisten palaverikäytäntöjen uudistamista. Tiedotettavaksi tarkoitettuja asioita voisi välittää henkilöstölle muiden reittien kautta, esimerkiksi varhaiskasvatusjohtajalta suoraan henkilöstölle. Tällöin talon palavereissa jäisi yleisten tiedotettavien asioiden käsittelyn sijaan aikaa juuri esimerkiksi pedagogisille keskusteluille.

Palaveritekniikan ja palaverien räjäyttäminen atomeiksi auttaisi ehkä myöskin tässä asiassa. Että nyt kun meillä on kaikenkokoisia keinoja välittää tietoa ja meillä voisi olla semmoisia valmiita malleja tähänkin asiaan, että millä tavalla jotkut tietyt asiat voidaan välittää. R1

Pedagogisen johtajuuden keinoja pohdittaessa nousi esiin, että pedagogisella johtajalla tulee olla perspektiiviä ja kokemusta asioihin. Perspektiiviä hankitaan muun muassa sillä, että otetaan asioista selvää ja tutkitaan sekä vertaillaan asioita ja sen jälkeen tuodaan havainnot kentälle. Haastatteluissa mainittiin, että pedagogisella johtajalla tulee olla tutkiva ja kehittävä ote työhön.

Mutta koko aika tavallaan semmoinen tutkiva ja kehittävä ote, mutta siihen pitää olla aikaa, jotta pystyt tekemään sellasta. R1

6.6 Pedagoginen johtajuus ja työhyvinvointi

Haastateltavien mukaan varhaiskasvatuksen opettaja tiimin pedagogisena johtajana voi vaikuttaa oman tiimin työhyvinvointiin muun muassa sillä, että huomioidaan kunkin tiimin jäsenen vahvuudet ja hyödynnetään toiminnassa kunkin tiimiläisen osaamista ja rohkaistaan tiimiläisiä käyttämään omia vahvuuksiaan. Näin jokainen tiimin jäsen tuntee kuuluvansa osaksi tiimiä ja tuntee olevansa arvokas ja tarpeellinen. Toisaalta myös tiimin jäsenen kannustaminen ja tukeminen tekemään sellaista, mikä ei ole omalla mukavuusalueella, tuo onnistumisen kokemuksia.

Me ollaan niin erilaisia ja meillä on erilaiset osaamiset ja vahvuudet eli hyödynnetään niitä. Vaikka luontaisesti hirvittävän vaatimatonta väkeä varhaiskasvatuksessa onkin, ”no enhän minä nyt mitään osaa”, mutta, jos se joku tiimin jäsen on vaikka se kädentaitaja ja hän selkeästi nauttii siitä ja saa siitä itselleen hirvittävästi hyvää mieltä. Niin annetaan hänen tehdä sitä. R1

Haastateltavat korostivat, että tiimin työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että tiimissä on turvallista olla ja jokainen uskaltaa avautua ammatillisesti. Pedagogisen johtajan on hyvä olla kiinnostunut myös siitä, mitä oman tiimin jäsenille kuuluu. Tiimipalaverissa voi esimerkiksi käyttää aikaa kuulumisten kyselyyn.

Sitten se mikä olisi kaikista ihanteellisimmin ja ihanin juttu, että me oltais jotenkin niin avoimia ja pystyttäis luottaa toisiimme, että vaikeita asioita voitaisiin ihan oikeasti jakaa. R1

Haastateltavat mainitsivat, että tiimiin työhyvinvointia tuo tiimissä käytävä pedagoginen keskustelu, jossa avataan toiminnan pohjana olevaa pedagogiikkaa ja haetaan perusteluja sille, miksi näin toimitaan. Tärkeää on keskusteluissa palauttaa päätehtävä mieleen, joka on varhaiskasvatuksessa lapset ja lasten tarpeet. Tärkeää on, että tiimeissä muodostetaan

yhteinen näkemys ja ymmärrys, joka pohjautuu valtakunnalliseen sekä kaupungin omaan vasuun. Keskustelujen avulla luodaan myös luottamuksellinen ilmapiiri ja vaikeistakin asioista uskalletaan keskustella.

Avata niitä pedagogisia asioita sen toiminnan takana myös silleen, että koko tiimillä tiedossa, että me ei tehdä niitä asioita vaan huvin vuoksi sinänsä, vaan että mitkä on ne tavoitteet siellä toiminnassa ja että mihinkä sillä tähdätään ja että se on se koko tiimin yhteinen suunta ja se lapsen etu siellä taustalla, että päästään toteuttamaan sitä. R2

Pedagogisen johtajan koettiin myös näyttävän esimerkkiä ja toimivan esimerkkinä työyhteisössä keskustelemalla asioista positiiviseen sävyyn. Tärkeäksi koettiin myös positiivisen palautteen antamista muille, positiivisen palautteen saaminen koetaan usein voimauttavaksi sekä työhyvinvointia nostavaksi tekijäksi. Tärkeää on myös ilon ja hauskuuden löytyminen työstä.

Ja sitten ehkä muistaa semmoisen positiivisen palautteen, että ainakin itse ihan hurjan paljon saa siitä itsellensä voimaa ja energiaa, että joku sanoo, että tulipa tehtyä toi hyvin, että on onnistuit tuossa, oli hieno juttu. Että jotenkin koittaa itsekin muistaa myös sen, että antaa sitä positiivista palautetta kun se on aiheellista. R1

Pedagogisen johtajuuteen kuuluu keskeisesti vuorovaikutus, vastaajat toivat esiin, että työhyvinvointia lisää avoimuus ja luottamuksellisuus keskusteluissa, jotta pystyttäisiin keskustelemaan vaikeistakin asioista ja tukemaan toisia. Tärkeää on myös positiivisten asioiden sekä onnistumisten korostaminen, se luo tunteen, että ollaan kykeneviä ja osataan tehdä työ hyvin. Keskeistä on myös me-hengen nostattaminen ja korostaminen.

Siitähän syntyy sitten myös sitä pedagogista keskustelua, että olisi semmoiset luottamukselliset hyvät välit. Se edistää työhyvinvointia ja sitten se tietysti tuottaa myös sitä hyvää pedagogiikkaa. R2

Pedagogisen johtajuuden tueksi haastateltavat kaipaavat opettajien yhteisiä tapaamisia niin omissa taloissa kuin esimerkiksi alueittain. Tapaamiset tuovat kollegiaalisuutta ja tärkeää reflektiivistä pedagogista keskustelua. Tärkeäksi koettiin myös opettajien SAK-ajan toteutuminen. Opettajien irrottautumiseen ryhmistä vaatii toisinaan resurssointia ja toivottiin, että sijaisia olisi käytettävissä, jotta opettajien SAK-aika ja tapaamiset onnistuisivat. Paitsi henkilöstöresurssit myös työvälaineiden resurssointi on tärkeää, jotta pedagoginen johtajuus pystyy tukemaan työhyvinvointia. Esimerkkinä annettiin ryhmävasu, jonka koettiin tällä hetkellä tässä laajuudessa olevan pikemminkin työtä kuormittava tekijä. Ryhmävasu on ryhmän toiminnan suunnittelun sekä arvioinnin työkalu.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä varhaiskasvatuksen opettajien mielestä työhyvinvointi tarkoittaa ja mitkä asiat edistävät tai heikentävät työhyvinvointia. Toisena tarkoituksena oli selvittää miten he määrittelevät pedagogisen johtajuuden ja kolmantena oli selvittää, kuinka pedagogisella johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimusaineisto on koottu kahdesta ryhmähaastattelusta, jossa haastateltavina olivat varhaiskasvatuksen opettajan nimikkeellä työskentelevät henkilöt Akaan varhaiskasvatuksessa.

Tulosten perusteella varhaiskasvatuksen opettajat määrittivät työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin edistäviä ja työhyvinvointia ehkäiseviä tekijöitä hyvin laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Työhyvinvoinnin muodostavat työntekijöistä itsestään johtuvista osatekijöistä sekä työhön, työyhteisöön, organisaatioon sekä johtamiseen liittyvistä osatekijöistä. Pedagogista johtajuutta määriteltäessä keskeiseksi nousi vuorovaikutuksellisuus, arvokeskustelut, kontekstuaalisuus, toimintakulttuurin tunteminen sekä organisaatiokulttuuri, substanssin hallinta, johtamisen ammatillisuus eli kehittävä ote työhön. Tuloksista ilmeni, että pedagogisella johtajuudella pystytään tukemaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia ja varhaiskasvatuksen opettajalla on merkittävä asema oman tiimensä työhyvinvoinnin tukemisessa.

Työhyvinvointia määriteltäessä haastateltavien mukaan varhaiskasvatuksen työssä on monenlaisia muutoksia ja vaatimuksia, jotka vaativat työntekijöiltä etenkin sopeutumiskykyä, mutta myös oman itsensä tuntemista, omien voimavarojen ja rajojen hahmottamista. Pennonen (2021, s. 20) toteaa, että itsetuntemus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, kun työntekijä tuntee itsensä ja ne tekijät, jotka vaikuttavat omaan työhyvinvointiin, voi työntekijä omilla teoillaan vaikuttaa edistävästi omaan työhyvinvointiinsa. Vastaajien mukaan myös omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä sekä oman kehittymisen reflektointi voimaannuttavat ja lisäävät työhyvinvointia.

Vastauksista korostui, että oma asenne työtä kohtaan on merkittävässä asemassa työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työstä voimaantuminen, työn ilon ja sopivien työstä palautumiskeinojen löytyminen edesauttavat työhyvinvoinnin syntymistä. Työstä palautuminen sekä työssä jaksaminen auttavat paremmin myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Positiivinen asenne työtä kohtaan auttaa myös työn hallinnan tunteen löytymisessä. Manka (2010, s. 153) mainitsee, että työn hallinnan tunne auttaa selviytymään muuttuvassa ja joustavuutta vaativassa toimintaympäristössä ja mitä enemmän koemme hallitsevamme työtämme tai elämäämme, sitä paremmin jaksamme. Vastaajien mukaan työn hallinnan tunteeseen auttaa muun muassa päivä-, viikko- ja kuukausi ohjelman suunnittelu väljemmäksi, jolloin saadaan arkeen tilaa yllätyksille ja pystytään helpommin muuttamaan toimintaa tarpeen vaatiessa.

Positiivista työtettä kaivattiin työntekijöiltä, mutta myös johtajilta edellytettiin positiivista otetta työhön ja positiivisena esimerkkinä toimimista. Myös positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen niin työkavereilta kuin johtajiltakin koettiin tärkeäksi. Positiivinen suhtautuminen työhön auttaa työn ilon löytymiseen ja luo työyhteisöön myönteisen ilmapiirin. Työn iloa koetaan myös, jos työn vaatimukset ja työntekijöiden osaaminen sekä vaativuus omaa itseä ja toisia työntekijöitä kohtaan vastaavat toisiaan. Työn ilo ja työstä innostuminen vie työyhteisöä eteenpäin ja auttaa työyhteisöä kehittymään, samalla se on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin osatekijöistä. (Kauko-Valli & Koironen, 2010, s. 101; Von Bagh, 2019, s. 114)

Tulosten mukaan varhaiskasvatuksessa työ vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja kykyä johtaa itseänsä ja omaa työtänsä. Manka ja Manka (2016, s. 158) mainitsevat, että työntekijän kyky ohjata itse omaa työtänsä ja olla oman elämänsä ohjaksissa muodostaa psykologisen pääoman. Psykologinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen omassa työssään ja käyttäytymiseen työyhteisössä sekä suhtautumiseen muihin työntekijöihin. Psykologisen pääoman mukaan työntekijä pystyy pohtimaan kuka minä olen ja millainen työntekijä olen nyt ja millaiseksi työntekijäksi voin tulla. Psykologisen pääoman kerryttämiseen vastaajat toivovat työnantajan järjestämää työnohjausta sekä ammatillisia keskusteluja työyhteisössä.

Itsensä johtamisen kyvyt ja itseohjautuvuus liittyvät vastausten mukaan työhyvinvointiin. Mäntyjärven ja Parrilan (2021, s. 264) mukaan kyky johtaa itseään liittyy ammatillisuuteen, myös hyvät toimivat vuorovaikutussuhteet sekä osallisuuden mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttävät, että työntekijällä on kykyä johtaa itseään. Ammatillisuus puolestaan muodostuu siitä, että työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa sekä kehittymisen tarpeensa, hallitsee työnsä ohjaavat asiakirjat ja hallitsee ammattinsa tietoperustan. Myös Strehmel (2016, s. 353) toteaa, että itsensä johtaminen on paitsi oman työn aikatauluttamista, mutta myös omasta ammatillisuudesta ja sen kehittämisestä huolehtimista. Itsensä johtaminen on huolehtimista omasta terveydestä ja työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnin perustan muodostaa kuitenkin organisaatio, jossa ovat rakenteet, fyysinen työympäristö sekä resurssit niin henkilöstöresurssit kuin työvälineet kunnossa. Organisaatiolla tulee olla myös selkeät tavoitteet ja päämäärät. Työntekijöillä tulee olla selkeät tehtävän kuvat, jotta jokainen tietää, mitä ollaan tekemässä. Toimivan perustan lisäksi haastateltavat nostivat esiin psyykkisen turvallisuuden merkityksen. Psyykkisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan olla eri mieltä ja uskalletaan pyytää apua. Hyvässä ja turvallisessa työyhteisössä työntekijät tuntevat myös toisensa, jolloin pystytään puuttumaan ajoissa työkaverin kuormittumiseen. Juuti ja Vuorela (2015, s. 49) toteavatkin, että työyhteisöön syntyy luottamuksellinen ilmapiiri, kun työyhteisön jäsenet voivat vapautuneesti jakaa tietojaan ja taitojaan sekä voivat antaa apua toisilleen.

Haastateltavien mukaan työyhteisön merkittävin työhyvinvoinnin tekijä on hyvä toimiva tiimi, jossa kaikilla tiimin jäsenillä on selkeät tehtäväkuvat sekä selkeät vastualueet, toimivalla tiimillä on myös yhteisesti asetetut tavoitteet. Tiimin muovaantuminen toimivaksi vie aikaa, joten työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi mainittiin oman tiimin henkilökunnan vaihtuvuus esimerkiksi sairastumisien vuoksi. Mankan ja Mankan (2016, s. 138) mukaan tiimin toimivuus vaati, että jokaisella työntekijällä on yhteisymmärrys tavoitteista ja että yhdessä työskennellään tavoitteita kohti. Oman tiimin ja työyhteisön tulisi olla keskusteleva ja ilmapiirin avoin sekä turvallinen, jotta työhyvinvointi lisääntyisi ja jokainen työntekijä kokisi olevansa arvokas ja arvostettu.

Haastattelussa nousi esiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä eettinen stressi. Eettinen stressi on hyvin yleistä myös varhaiskasvatuksen alalla. Eettinen stressi muodostuu siitä, että työntekijät kokevat riittämättömyyden tunnetta. Ulrichin ym. (2007, s. 1717), tekemän sairaanhoitajia ja sosiaalityöntekijöitä koskevan eettinen stressi tutkimuksen mukaan eettinen stressi voi myös liittyä huonoon työilmapiiriin, jolloin työntekijät eivät koe työympäristön olevan kannustava. Eettinen stressi voi myös muodostua, jos eettinen johtaminen on huonoa. Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää sillä, että panostetaan työntekijöiden eettiseen tukeen, työntekijöiden voimavaroihin sekä positiivisen ilmapiirin luomiseen.

Johtamisella on iso merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa sekä työhyvinvoinnin edistämisessä. Johtamiselta kaivataan positiivisuutta, selkeyttä ja jämäkkyyttä päätöksen teossa, tukea ja läsnäoloa. Myös vastuun antaminen työntekijöille, osallistaminen sekä työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä edistävät työhyvinvointia. Pedagogisella johtajuudella pystytään merkittävästi edistämään työyhteisön hyvinvointia niin esihenkilönä kuin ryhmän varhaiskasvatuksen opettajana. Fonsén ja Parrila (2016, s. 29) toteavat, että pedagoginen johtajuus on myös jaettua johtajuutta ja vastuu varhaiskasvatuksen työn laadusta kuulu jokaiselle varhaiskasvatuksen työntekijälle. Myös kunnan päättäjien tehtävänä on luoda tahtotila, jossa varhaiskasvatuksen laatuun halutaan panostaa ja yhdessä varhaiskasvatuksen johtajien kanssa luoda sellaiset puitteet, jotta laadukas varhaiskasvatus mahdollistuisi. Laadukas varhaiskasvatus vaatii

henkilöstöresursseja ja sijaisresursseja, koulutettua henkilökuntaa sekä panostusta henkilökunnan koulutukseen.

Haastateltavien mukaan pedagoginen johtajuus on vasun mukaista toimintaa ja sillä on selkeät tavoitteet, suunnitelmat sekä visio. Fonsén ja Parrila (2016, s. 30) toteavat, että hyvään pedagogiseen johtajuuteen kuuluu, että johtajalla on hallussaan alan ajantasainen tieto, jota hankitaan alan ajankohtaisia asioita seuraamalla muun muassa seuraamalla alan tutkimuksia, lukemalla alan kirjallisuutta ja kouluttautumalla. Haastateltavien mukaan pedagogisen johtajan onkin tärkeää osata perustella omia pedagogisia näkemyksiään tutkimustietoon perustuen.

Pedagogisen johtajuuteen kuuluu yhteisten arvokeskustelujen käyminen ja keskustelujen käyminen siitä, miksi työtä tehdään. Tärkeää on myös keskustella varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesta toiminnasta ja varhaiskasvatuksen toimintakulttuurista. Keskustelu edistävät myös työntekijöiden ammatillisuutta ja sitä kautta luovat myös työhyvinvointia. Myös Fonsénin (2014, s. 111) väitöskirjatutkimusten tulosten mukaan arvokeskustelut ovat pedagogisen johtajuuden keskeisimpiä toimintatapoja. Arvokeskusteluissa pedagoginen johtaja haastaa työntekijät pohtimaan oman työnsä tarkoitusta, hän haastaa pohtimaan lapsen näkökulmaa sekä arvioimaan toimintaa pedagogisten valintojen perusteella.

Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää myös luoda työyhteisöön sekä tiimiin turvallinen keskusteleva työympäristö. Pedagogisen johtajuuden merkittävin menetelmä on vuorovaikutus, joten haastateltavat kokivat tärkeäksi ajan löytymisen pedagogiselle keskustelulle sekä erilaisten pedagogisten keskustelufoorumien luomisen. Keskusteluja olisi hyvä käydä tiimeittäin, taloittain, ammattikunnittain, mutta myös moniammatillisesti. Keskustelujen avulla työntekijät pystyvät refleктоimaan omaa toimintaansa sekä omaa ammatillisuuttaan. Keskustelut ovat myös tärkeitä vähemmän työkokemusta omaaville työntekijöille, sillä heille keskustelut tuovat varmuutta ammatilliseen osaamiseen. Nislinin (2016b, s. 45) väitöskirjatutkimuksen mukaan vähemmän työkokemusta omaavilla työntekijöillä saattaa olla matalampi ammatillisuuden tunne, joka voi muodostua siitä, että

työelämä ei vastaakaan sitä mielikuvaa, mikä koulutuksen kautta on tullut. Juuri siksi työyhteisön sekä pedagogisen johtajan tuki on tärkeää.

Haastattelussa nousi myös erilaisia keinoja siihen, miten löydetään aikaa keskusteluja varten, näitä keinoja olivat muun muassa erilaisten palaverikäytäntöjen uudistaminen sekä uusien tiedostuskanavien käyttäminen. Vastaajat toivoivat, että tiedottaminen olisi suurempaa esihenkilöiltä suoraan työntekijöille eikä esimerkiksi päiväkodinjohtajan kautta varhaiskasvatuksen opettajille ja opettajien kautta muille työntekijöille. Myös Fonsén ja Parrila (2016, s. 30) toteavat, että toimintamalleja on syytä tarkastella aika ajoin, sillä työyhteisöihin muodostuu helposti omanlaisia tapoja toimia. Tästä syystä on hyvä ajoittain tarkastella ja arvioida kriittisesti erilaisten toimintatapojen toimivuutta ja tarkoitusta.

Vastauksista nousi esiin myös, että pedagogisen johtajan tulee olla tietoinen siitä, mitä kentälle ja työntekijöille kuuluu. Näin pedagogisella johtajuudella pystyttäisiin paremmin seuraamaan henkilöstön hyvinvointia sekä huomioimaan henkilökunnan vahvuudet sekä osaaminen. Ylipääntensä henkilökunnan osallistaminen toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja vision luomiseen koettiin tärkeäksi ja yhteisöllisyyttä edistäväksi. Myös Fonsén ja Parrila (2016, s. 30–31, 33) toteavat, että yksi tärkeistä pedagogisen johtajuuden elementeistä on myönteisen yhteisöllisyyden muodostaminen, jossa huomioidaan jokainen työntekijä ja arvostetaan kaikkien osaamista. On tärkeää johtaa työntekijöiden osaamista sekä työhyvinvointia olemalla kiinnostunut siitä, mitä työntekijöille kuuluu. Pedagogisen johtajan on tärkeää tietää myös, miten yksiköiden arki todellisuudessa toimii, miten siellä toteutetaan pedagogiikkaa sekä mitkä ovat ne pääasialliset kehittämisen kohteet.

Pedagogisella johtajuudella voidaan edistää työhyvinvointia huomioimalla työntekijöiden vahvuudet ja osaaminen toimintaa suunniteltaessa. Henkilöstön osallistamisessa päätöksen tekoon, suunnitteluun ja arviointiin lisää työntekijöiden ammatillista kehittymistä sekä edistää ammatti-identiteetin löytymistä. Tiimissä on tärkeää huomioida jokainen tiiminjäsen ja luoda tiimiin avoin keskusteleva ilmapiiri, jossa on helppo keskustella vaikeistakin asioista. Myös opettajan tulee olla oman tiimensä pedagogisena johtajana kiinnostunut siitä, mitä oman tiimin jäsenille kuuluu ja miten tiimin jäsenet voivat. Toisaalta myös jokainen tiimin jäsen, jokainen työntekijä on vastuussa siitä, että pedagoginen johtajuus onnistuu. Fonsén

toteaa (2014, s. 172), että henkilökunnan asenne ja osaaminen ovat tärkeä osa siinä, että pedagoginen johtajuus onnistuu. Jos pedagoginen johtaja ei saa henkilöstöltä mitään reaktiota tai palautetta menetelmistään, on pedagogisen johtajan vaikea onnistua työssään.

Johtajien tavoin myös pedagoginen johtaja toimii esimerkkinä muille työntekijöille, siinä kuinka työyhteisössä puhutaan työntekijöille, tiimin jäsenille, lapsille ja heidän vanhemmilleen. Laineen (2019, s. 59) tutkimuksen mukaan silloin, kun johtaja on läsnä ja kuuntelee, on vuorovaikutus laadukasta ja tuottaa työhyvinvointia. Kuuntelemisen taito on vuorovaikutuksen ohella pedagogisen johtajuuden yksi keskeisimmistä menetelmistä.

Varhaiskasvatuksen opettajalla on myös merkittävä rooli henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. Opettajilla on tärkeä rooli paitsi oman tiimensä työhyvinvoinnin edistämisessä, niin heillä on myös tärkeä rooli olla tukemassa yhdessä päiväkodin johtajan kanssa pedagogisen johtajuuden keinoin koko varhaiskasvatusyksikön työhyvinvointia. Mäntytjärvi ja Parrila (2021, s. 269) toteavat, että pedagogista johtajuutta määrittelee koko työyhteisö eikä pelkästään johtajat yksilöinä, sillä pedagogisen johtajuuden muodostavat vuorovaikutuksellisuus varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Tärkeää on tukea opettajia omassa pedagogisessa johtajuudessaan ja tukea opettajien työhyvinvointia. Cumming ym. (2021, s. 50) toteavat artikkelissaan, joka koskee Australiassa tehtyä tutkimusta varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvoinnista, että laadukas varhaiskasvatus ei muodostu vain pätevistä ja ammattitaitoisesta henkilökunnasta, vaan siitä, että henkilökunta ja opettajat voivat hyvin. Työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää kaikilta organisaatioitasoilta työympäristön laadun tukemista.

Haastattelijat nostivat esiin myös, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että opettajien SAK aika toteutuisi. SAK aika on tarkoitettu opettajien suunnittelu, arviointi ja kehittämiseen joko itsenäisesti tai osittain muiden opettajien kanssa. Pedagoginen johtajuus tarvitsee aikaa sekä tilaa ajattelulle, jotta varhaiskasvatus olisi laadukasta ja pedagoginen johtajuus voisi tukea työntekijöiden työhyvinvointia.

8 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

8.1 Luotettavuus

Opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuuden kannalta haasteena oli, että tutkimuskonteksti on myös oma työorganisaationi. Haastatteluissa oli pyrittävä olemaan hyvin objektiivinen, toisaalta ryhmähaastatteluissa etua oli varmasti sillä, että opinnäytetyön tekijä oli haastateltaville tuttu henkilö. Haastatteluilmapiiri oli ehkä tästä syystä rennompaa, jolloin myös omien mielipiteiden ja pohdintojen esittäminen oli luontevampaa. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi myös se, että haastattelun aihepiiri oli kaikille osallistujille entuudestaan tuttu. Puusa (2020a, s. 103) toteaa, että haastattelun etuna on, että haastatteluun voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden suunnata tutkimuskysymyksiä tiedonsaannin kannalta olennaiseen suuntaan pyytämällä haastateltavia tarkentamaan ja selittämään sanomaansa.

Opinnäytetyöprosessin tarkka kuvaaminen, aiheen ja tehtyjen päätösten perusteleva kuvaaminen tuovat tutkimukselle luotettavuutta. Lisäksi opinnäytetyön tekijän on arvioitava työn laatua, joka prosessin vaiheessa. (Vilka, 2021, s. 155) Tässä opinnäytetyöraportissa olen pyrkinyt kuvaamaan opinnäytetyöprosessia huolellisesti. Myös haastattelukysymysten testaaminen ennakolta tuo tutkimukselle luotettavuutta. Opinnäytetyössäni haastattelukysymykset oli tarkoitus testata omassa työyksikössäni, mutta aikataulutus tuotti ongelmia eli tutkimuskysymykset jäivät testaamatta ennakkoon. Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut sujuivat aikataulussa, mutta haastattelutilanteissa eivät kaikki osallistujat saaneet tai eivät halunneet ottaa osaa yhteiseen keskusteluun kuin vain esittämällä muutaman kommentin.

Tutkimustulosten raportoinnissa olen käyttänyt haastatteluaineistosta suoria lainauksia, joka tuo esiin tukittavien käsityksiä aiheesta. Suorilla lainauksilla olen pystynyt perustelevaan tekemiäni tulkintoja ja tutkimuksen tuloksia. Tämä tuo opinnäytetyölleni luotettavuutta.

8.2 Eettisyys

Tätä opinnäytetyötä tehdessä olen noudattanut hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu, että tutkija noudattaa tutkimustaan tehdessään rehellisyyttä, sekä tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimuksessaan sekä tulosten taltioimisessa ja esittämisessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110) Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen niin valtakunnallisesti kuin myös omassa organisaatiossani varhaiskasvatuksessa, joka osaltaan huomioi kestävästä kehityksestä. Tutkimussuunnitelma on laadittu huolella ja olen noudattanut opinnäytetyöprosessissa tutkimussuunnitelmaa. Tutkimuslupa on haettu ja saatu hyvissä ajoin ennen tutkimushaastattelujen aloittamista. Tutkimusluvan saamisen jälkeen lähestyin tutkimushaastatteluun osallistuvia saatekirjeellä, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe sekä tarkoitus, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tutkimukseen osallistuvien anonymisoinnista. Tutkimusaineistoa on käsitelty ja säilytetty aineistohallintasuunnitelman mukaisesti. Tutkimustyössä on viitattu muiden tutkijoiden tekemiin tutkimuksiin ja tieteellisiin lähteisiin tieteellisten periaatteiden mukaisesti sekä Hämeen ammattikorkeakoulun lähdeviiteohjeistusten mukaisesti.

Tutkimuksen aihetta ja kohdeorganisaatiota pohdittaessa on pohdittu eettisyyttä huolella. Tuomi ja Sarajärven mukaan (2018, s. 113) tutkimuksen aiheen valinta on pitkälti myös eettinen kysymys. Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota, myös varhaiskasvatuksen opettajien asema ja työn kuormitus on ollut valtakunnallisesti varhaiskasvatussuunnitelman uudistusten myötä keskiössä. Opinnäytetyön eettisyyttä on pohdittu myös siitä näkökulmasta, että tutkimuksen tekijä on osa tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja osittain esimiesasemassa. Eettisyyden kannalta työskentely kohdeorganisaatiossa saattoi haastattelutilanteessa kuitenkin olla etuna, sillä haastattelijat arvoivat keskustelun olleen rentoa, voimauttavaa ja avointa.

9 Pohdinta

Pedagogisella johtajuudella pyritään laadukkaaseen varhaiskasvatukseen sekä hyvinvoivaan työyhteisöön, sillä hyvinvoiva työyhteisö tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta. Pedagoginen

johtajuudessa on paljolti samoja elementtejä kuin kestävässä johtajuudessa. Kestävän johtajuuden päämäärä on hyvinvoiva organisaatio, jonka muodostuminen riippuu monesta osatekijästä, kuten työyhteisön toimivuudesta. Työyhteisön toimivuus puolestaan muodostuu työyhteisöön kuuluvuuden tunteesta ja osallisuudesta. Hyvin toimivassa työyhteisössä huomioidaan työntekijät yksilöinä sekä tunnustetaan kunkin työntekijän vahvuudet. (Helsingin yliopisto, 2021, s. 4)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Akaan kaupungin varhaiskasvatuksen johtajalle, päiväkodin johtajille sekä varhaiskasvatuksen opettajille, kuinka pedagogisen johtajuuden keinoin voidaan edistää varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksen moniammatillisissa tiimeissä ja tiimien hyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimuskysymyksiä oli kolme, joihin kaikkiin sain vastauksen ja tulosten perusteella on hyvä kehittää omaa johtajuuttani sekä viedä tietoa omaan työyhteisöni pedagogisen johtajuuden sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Näin ollen opinnäytetyöstä on myös hyötyä tutkimuksen kohteena olleelle varhaiskasvatuksen työyhteisölle.

Varhaiskasvatuksessa opettajan rooli on merkittävä niin oman ryhmän pedagogisena johtajana kuin yhdessä toisten opettajien sekä esihenkilöiden kanssa koko talon pedagogisessa johtajuudessa. Tämän opinnäytetyön tuloksista nousi selkeästi esiin, että pedagogisen johtajuuden merkitys työhyvinvoinnin edistämässä on erittäin suuri. Työhyvinvoinnin tukeminen on osa työyhteisöjen kestävästä kehityksestä ja kun työntekijöitä osallistetaan pedagogisen johtajuuden keinoin työyhteisössä päätöksen tekoon sekä työn ja toimintakulttuurin kehittämiseen, luodaan sillä yhdessä työhyvinvointia.

Vaikka työhyvinvointi koostuu monesta tärkeästä osatekijästä, on johtajuudella ja pedagogisella johtajuudella sekä tiimin toimivuudella iso merkitys työhyvinvoinnin edistämässä. Työ varhaiskasvatuksessa perustuu vuorovaikutukseen niin lasten kuin heidän vanhempiensa sekä henkilökunnan kanssa. Työyhteisössä pedagogiset keskustelut ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin tukemisessa. Fonsén (2014, s. 62) onkin määritellyt, että pedagoginen johtajuus on henkilökunnan kanssa tehtävää yhteistyötä, jossa vuorovaikutteisuus on keskiössä. Johtajan keskeinen tehtävä on antaa positiivista ja

rakentavaa palautetta sekä kannustaa henkilöstöä työnsä kehittämiseen. Johtajan tulee toimia henkilöstön ohjaajana sekä tukena ja hänen tulee huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista. Heikan (2014, s. 9) väitöskirjan mukaan on tärkeää myös jakaa pedagogista johtajuutta, joka tässä opinnäytetyössä nousi myös esiin, sillä varhaiskasvatuksen opettajat kokivat tärkeäksi pedagogisen vastuun jakamisen työyhteisössä sekä henkilökunnan osallistamisen päätöksen tekoon.

Tämä opinnäytetyö on vahvistanut ajatuksiani pedagogisesta johtajuudesta ja tuonut varmuutta omaan johtajuuteeni sekä tukenut ammatillista kehittymistäni.

Opinnäytetyöprosessi on ollut myös hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen, vaikka on aikataulullisesti on ollut haastavaa yhdistää opinnäytetyön kirjoitusprosessia ja haastavaa työtä esihenkilönä. Opinnäytetyö on todentanut sen, että pedagogisen johtajuuden merkitys on varhaiskasvatuksessa suuri ja se on kaiken toiminnan ydin. Myös Fonsén (2014, s. 62) on omassa väitöskirjassaan tullut tulokseen, että pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara ja edellytys laadukkaana varhaiskasvatuksen tuottamiselle. Opinnäytetyön tuloksista korostui erityisesti se, että panostamalla ja tukemalla varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista johtajuutta ja opettajajohtajuutta, tuetaan samalla myös koko työyhteisön työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön kautta olen saanut myös työkaluja itselleni esihenkilönä työhyvinvoinnin johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä korostui, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että resurssit ja työvälineet ovat kunnossa, jotta työhyvinvointia voidaan alkaa rakentaa pedagogisen johtajuuden turvin. Toisaalta on myös tärkeää, että kaupungin ylin johto arvostaa varhaiskasvatusta mahdollistamalla varhaiskasvatuksen henkilöstölle hyvät työolosuhteet, jossa henkilöstö voi hyvin ja heidän työtään arvostetaan. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että työn tavoitteet sekä arvot tulee olla yhdessä keskusteltu ja avattu. Keskeisenä työhyvinvoinnin lisääjänä on myös positiivinen työilmapiiri sekä positiivinen asenne omaa työtä kohtaan. Henkilöstö tarvitsee tukea esihenkilöiltä sekä kollegoilta, joten sitä varten tarvitaan yhteisiä pedagogisia keskusteluja sekä pedagogisia keskustelufoorumeja. Myös henkilöstön tukeminen oman itsensä tuntemiseen sekä omien rajojen tunnistamiseen on tärkeää. Tuloksista nousi esiin myös se, että työkokemus tuo varmuutta oman työn tekemiseen ja että vähän työkokemusta omaavat työntekijät

tarvitsevat kollegoiden tukea enemmän omaan ammatilliseen kehittymiseensä. Tähän kollegiaalisen tuen toteuttamiseen hyvä keino voisi olla esimerkiksi mentorointitoiminta opettajien kesken esimerkiksi tiimipareittain ja toinen keino voisi olla yhteiset pedagogiset keskustelufoorumit.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka tiimiparitoiminta tukee varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointia tai kuinka tiimiparitoiminta auttaisi moniammatillisten tiimien henkilöstön työhyvinvointia. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla varhaiskasvatuksen opettajien mentoroinnin kehittäminen ja sitä kautta opettajien työhyvinvoinnin edistäminen.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulee ottaa huomioon. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 177–184). Gaudeamus.
- Anttila, P. (n.d). *Methodix - metoditietämystä kaikille. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Haettu 12.3.2022 osoitteesta <https://methodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.4.5%20Ryh%C3%A4haastattelu>
- Cumming, T., Wong, S. & Logan, H. (2021). Early childhood educators' well-being, work environments and 'quality': Possibilities for changing policy and practice. *Australasian Journal of Early Childhood*, 46(1), 50–65.
<https://doi.org/10.1177/1836939120979064>
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E. (2019). *Johda pedagogiikka! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys*. Varhaiskasvatuksen opettajien liitto.
https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikka_low.pdf
- Fonsén, E. & Parrila, J. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila, E. Fonsén (toim.), J. Heikka & U. Soukainen, *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (ss. 23–41). PS-kustannus.
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95016>
- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila, E. Fonsén (toim.), J. Heikka & U. Soukainen, *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (ss. 43–57). PS-Kustannus.
- Heikka, J., Kahila, S. & Suhonen, K. (2022). Shadowing teachers as pedagogical leaders in early childhood education settings in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 11(2), 151–173. <https://journal.fi/jecer/article/view/119667>
- Helsingin yliopisto. (2021). *Kestävä johtaminen. Vuorovaikutuksen tukemisen merkitys kestävässä organisaatiossa*. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut.
<https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Kestava-johtaminen.pdf>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Ilvonen, S. (2019). *Päiväkodin työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Näkökulmia työhyvinvoinnin tunnistamiseen ja kehittämiseen*. [pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201903071330>
- Jalkanen, J. (2020). *Pedagogisen johtajan kirja*. PS-kustannus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa P. Juuti, A. Puusa & I. Aaltio, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 9–19). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 398–412). Vastapaino.
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. (2017). *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf>
- Kauko-Valli, S. & Koironen, M. (2010). Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa P.-L. Vesterinen, M. Suutarinen & Johtamistaidonopisto, *Työhyvinvoinnin johtaminen* (ss. 100–110). Otava.
- Laine, A. (2019). *Päiväkodin johtajien kokemuksia henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisen keinoista*. [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/64634>
- Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 1183/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211183>
- Manka, M.-L. (2010). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Talentum.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Mankka, M.-L. (2011). *Työn ilo*. WSOYpro Oy.
- Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. (2021). Pedagoginen johtajuus yhtenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, A.-S. Smeds-Nylynd & H.-R. Aho, *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (ss. 256–277). PS-kustannus.

- Nislin, M. (2016a). Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa?
Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 53(3), 218–222.
<https://journal.fi/sla/article/view/59161>
- Nislin, M. (2016b). Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Helda.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2012-0>
- Opetushallitus. (2022a). *Työsuojelu ja -turvallisuus*. Haettu 13.3.2022 osoitteesta
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tyosuojelu-ja-turvallisuus>
- Opetushallitus. (2022b). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. Haettu 12.3.2022 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>
- Penonen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin*. Duodecim.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 99–112). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 141–152). Gaudeamus.
- Salminen, A., Sievola, M., Silvo, S. & Vuoristo, L. (2021). Pedagoginen johtajuus työhyvinvoinnin edistäjänä [kuva]. Teoksessa M. Koskinen (toim.), *Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimityö* (ss. 96–100). Laurea Ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508282/Laurea%20julkaisut%2017%206.pdf?sequence=5>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Haettu 20.2.2022 osoitteesta
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Strehmel, P. (2016). Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344–355. <http://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2016/12/Strehmel-issue5-2.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi.

- Tutkimuseettinen tiedekunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Haettu 12.3.2022 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Ulrich, C., O'Donnel, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M. & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65(8), 1708–1719. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.05.050>
- Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelu - millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiitula (toim.), *Haastattelu, Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 223–241). Vastapaino.
- Varhaiskasvatuslaki. 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pdm45237817116464>
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. painos p.). PS. Kustannus.
- Von Bagh, M. (2019). Mistä rakentuu yhteenkuuluvuuden tunne. Teoksessa H. Laaksonen, S. Salin, M. von Bagh, P. Hautaviita, S. Himanen, A. Joenperä, . . . A. Siván, H. Laaksonen & S. Salin (toim.), *Iloa ja intoa johtamiseen: käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön* (ss. 111–118). Oppian.
- Von Bonsdorff, M., von Bonsdorff, M. & Järvensivu, A. (2018). Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus-Arbetslivsforskning*, 16(1), 1–3. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-kustannus.
- Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S. & Määttä, K. (2012). Critical viewpoint to early childhood education teachers' well-being at work. *International Journal of Human Sciences*, 9(1), 458–483. <https://www.internationaljournalofhumanities.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2043/861>

Liite 1: Teemahaastattelujen runko

Taustatiedot: Työkokemus varhaiskasvatuksessa, koulutus

Mitä työhyvinvointi mielestänne tarkoittaa?

Mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia?

Mitkä tekijät heikentävät tai haittaavat työhyvinvointia?

Miten työkokemus vaikuttaa työhyvinvointiin?

Mitä on pedagoginen johtajuus?

Miten koet, että pedagogisella johtajuudella pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin?

Millä pedagogisen johtajuuden keinoilla voidaan edistää työhyvinvointia?

Miten koet, että varhaiskasvatuksen opettajana voit pedagogisen johtajuuden keinoin vaikuttaa oman tiimisi työhyvinvointiin?

Liite 2: Saatekirje

Saatekirje

Arvoisa varhaiskasvatuksen opettaja,

olen Minna Sievola ja opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista. Teen opinnäytetyötä aiheesta Pedagoginen johtajuus työhyvinvointia tukemassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia haastattelemalla varhaiskasvatuksen opettajia, miten ja millaisilla pedagogisen johtajuuden menetelmillä voidaan edistää varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia. Tarkoituksena on antaa varhaiskasvatuksen johtajille, päiväkodin johtajille ja varhaiskasvatuksen opettajille ymmärrystä ja työkaluja pedagogisen johtajuuden keinoin edistää varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Samalla on tarkoitus korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksen moniammatillisissa tiimeissä.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä työhyvinvointi varhaiskasvatuksen opettajien mielestä tarkoittaa?
2. Mitä pedagoginen johtajuus tarkoittaa varhaiskasvatuksen opettajien mielestä?
3. Miten pedagogisella johtajuudella pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin?

Aineisto kerätään haastatteluiden avulla, haastattelut tehdään ryhmähaastatteluna Teams:n välityksellä niin, että ryhmät muodostuvat aluejaon mukaan Alue 1 Pajantien, Nahkalinnan, päiväkotienvarhaiskasvatuksen opettajat ja Alue 2 Nahkialan, Ylpönpihan, Rautalan ja Kylmäkosken päiväkotien varhaiskasvatuksen opettajat.

Haastattelupäivät ovat:

Alue 1: ke 11.5. klo 12.15–13.30

Alue 2: to 12.5. klo 12.15–13.30

Haastattelupäivät on sovittu yhdessä päiväkodin johtajien kanssa. Haastattelu vie aikaa noin reilun tunnin ja se tapahtuu työajalla. Haastattelua varten lähetän jokaiselle varhaiskasvatuksen opettajalle Teams kutsun. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, joten jos et halua osallistua haastatteluun, ilmoitatko siitä ystävällisesti minulle Teams linkin kautta. Mikäli sovittu haastattelu-aika ei sovi, voi haastatteluun osallistua toisen alueen haastattelupäivänä. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan haastattelun jälkeen kirjalliseen muotoon. Haastattelu on luottamuksellinen, osallistujien nimiä ei mainita työssä missään vaiheessa. Haastattelusta saatu aineisto hävitetään heti, kun opinnäytetyö on valmis. Tutkimusluvan olen saanut varhaiskasvatusjohtajalta 28.3.2022.

Pyydän ottamaan yhteyttä, mikäli sinulla on jotain kysyttävää liittyen haastatteluun tai opinnäytetyöhön.

Yhteistyöstä kiittäen,

Minna Sievola

minna.sievola@student.hamk.fi

Liite 3: Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Pedagoginen johtajuus työhyvinvointia tukemassa. Varhaiskasvatuksen opettajien näkemyksiä kuinka pedagogisella johtajuudella voidaan tukea työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tekijä: Minna Sievola

AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

Aineisto kerätään haastattelemalla varhaiskasvatuksen opettajia kahdessa ryhmäkeskustelussa. Ryhmät muodostuvat aluejaon mukaan eli ryhmä 1 muodostuu alue 1:n varhaiskasvatuksen opettajista ja ryhmä 2 vastaavasti alue 2:n varhaiskasvatuksen opettajista. Haastattelumenetelmänä on ryhmähaastattelumenetelmä. Haastattelu toteutetaan teemahaastattelurungon avulla, jolloin haastattelija pitää huolen siitä, että kaikki teemat käydään läpi ja pyrkii innoittamaan kaikkia ryhmän jäseniä monipuoliseen keskusteluun. Ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, mitä yksin haastattelussa oltaessa ei välttämättä tulisi mieleen.

Haastattelut suoritetaan Teams ympäristössä ja haastattelutilanteet tallennetaan ja haastattelut tallennetaan opinnäytetyön tekijän omiin tiedostoihin. Haastatteluun osallistuvilta tullaan kysymään työkokemus varhaiskasvatuksessa, joka ei varsinaisesti ole henkilötieto eikä haasteltava ole tunnistettavissa, koska tuloksissa ei tule ilmi, missä päiväkodissa tai millä varhaiskasvatuksen alueella hän työskentelee. Taustatiedolla pyritään selvittämään, onko työkokemuksella merkitystä työhyvinvoinnin määrittelyyn tai pohdintaan, miten pedagogisella johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Haastatteluun osallistuvat anonymisoidaan eli haastatteluryhmille annetaan numerot. Haastatteluryhmiä tai alueita ei tulla vertailemaan keskenään, vaan tulokset analysoidaan ilman vertailua.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujille kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta etukäteen sekä myös siitä, että haastateltavien henkilötietoja esimerkiksi haasteltavan nimi ei tule opinnäytetyössä ilmi. Haastateltaville lähetetään haastattelukutsun yhteydessä saatekirje, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta sekä vapaaehtoisuudesta.

AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

Opinnäytetyön tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön prosessin ajan opinnäytetyön tekijän omalla salasanoin suojatulla koneella. Haastatteluaineiston tallenteet sekä litteroidut haastattelut säilytetään erillään muusta aineistosta Wihissä luottamukselliset tiedot osiossa sekä opinnäytetyön tekijän omissa tiedostoissa salasanoin suojatulla omalla koneella, johon ei ole muilla pääsyä. Tutkimusaineisto varmuuskopioidaan vielä muistitikulle.

AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto tuhoetaan vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Tähän asti aineistoa säilytetään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja niin, että aineisto on vain opinnäytetyön tekijän opiskelijan saavutettavissa.