



Peltomäki Marja-Leena

Päiväkoti positiivisena organisaationa

Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivisen organisaation toimintakulttuurista ja johtamisesta

Pro gradu -tutkielma  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Varhaiskasvatustieteen maisteri  
2023

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Päiväkoti positiivisena organisaationa – Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivisen organisaation toimintakulttuurista ja johtamisesta (Marja-Leena Peltomäki)

Pro gradu -tutkielma, 59 sivua, 2 liitesivua

Syyskuu 2023

---

Tutkimuksen ”Päiväkoti positiivisena organisaationa” tavoitteena on tarkastella päiväkodin johtajien käsityksiä siitä, minkälainen toimintakulttuuri luo päiväkodista laadukasta varhaiskasvatusta toteuttavan positiivisen organisaation sekä sitä, minkälaisen johtamisen päiväkodin johtajat kokevat edistävän positiivista toimintakulttuuria. Tutkimus pyrkii lisäämään tietoisuutta johtamisen vaikutuksesta varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin sekä laatuun ja näiden kautta pedagogisen hyvinvoinnin edistämiseen. Samalla tutkimus ottaa kantaa varhaiskasvatusalalla vallitsevaan työvoimapulaan sekä alan veto- ja pitovoiman haasteisiin.

Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta on monitieteinen. Teoreettisten lähtökohtien määrittelyssä on käytetty kasvatustieteen, hallintotieteen sekä psykologian tieteenalojen käsitteitä ja tutkimustietoa. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu johtamiseen, pedagogiseen johtamiseen, positiiviseen organisaatioon sekä pedagogiseen hyvinvointiin liittyvien teoreettisten näkökulmien ja tutkimustiedon esittelemisestä. Päiväkodissa toteutuva johtajuus on ensisijaisesti pedagogista johtamista sekä pedagogisen työn ja työyhteisön johtamista. Tutkimuksessa päiväkotia tarkastellaan positiivisena organisaationa, jossa johtaminen edistää ja kehittää myönteistä toimintakulttuuria sekä yhteisön hyvinvointia. Päiväkodissa toteutuvaa pedagogista johtamista lähestytään positiivisen organisaation PRIDE-teorian näkökulmasta.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat keskisuuren Etelä-Suomessa sijaitsevan kaupungin kunnallisella sektorilla työskentelevät päiväkodin johtajat, joiden käsityksiä toimintakulttuurista, johtamisen merkityksestä ja vaikutuksesta kerättiin keväällä 2023 sähköisellä puolistrukturoidulla kyselyllä. Tutkimus on toteutettu laadullisena fenomenografisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto on analysoitu fenomenografisen tutkimuksen neljän vaiheen mukaan. Tutkimustulokset on esitelty käyttämällä horisontaalisia kuvauskategoriajärjestelmiä, jotka esittävät samalla vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen tulosten mukaan päiväkodin johtajien käsitykset laadukasta varhaiskasvatusta tuottavasta päiväkodin toimintakulttuurista sekä johtamisesta pitävät sisällään kaikkia positiivisen organisaation PRIDE-teorian kriteereitä ja ominaisuuksia. Täten tutkimuksen lähtöoletus siitä, että päiväkotit positiivisena organisaationa pyrkii PRIDE-teoriaan sisältyvien osatekijöiden kautta vahvistamaan positiivisia ominaisuuksiaan, tuottamaan laadukasta varhaiskasvatusta sekä edistämään pedagogista hyvinvointia sai vahvistusta tässä tutkimuksessa.

Avainsanat: varhaiskasvatus, positiivinen organisaatio, positiivinen johtaminen, pedagoginen johtaminen, pedagoginen hyvinvointi, fenomenografia

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat</b> .....	<b>7</b>
2.1	Johtaminen varhaiskasvatuksen kontekstissa.....	7
2.2	Pedagoginen johtaminen.....	11
2.2.1	<i>Pedagogisen johtamisen tehtävät ja menetelmät</i> .....	13
2.3	Positiivinen organisaatio ja positiivinen johtaminen .....	17
2.3.1	<i>PRIDE-teoria</i> .....	19
2.4	Pedagoginen hyvinvointi .....	22
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen metodologinen tausta ja toteuttaminen</b> .....	<b>25</b>
3.1	Laadullinen fenomenografinen tutkimus .....	26
3.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineiston kerääminen .....	27
<b>4</b>	<b>Tutkimusaineiston analyysi</b> .....	<b>30</b>
4.1	Fenomenografisen tutkimuksen analyysin vaiheet .....	30
4.2	Analyysin toteutus .....	33
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>36</b>
5.1	Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivisen organisaation toimintakulttuurista varhaiskasvatuksessa..	36
5.2	Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivista toimintakulttuuria edistävästä johtamisesta .....	41
5.3	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	47
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>49</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>53</b>

# 1 Johdanto

Nykyistä työelämäämme voi kuvailla monimuotoiseksi, muutosherkäksi ja jatkuvasti kehittyväksi. Viime vuosina on toimeenpantu useita varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä muokkaavia ja kehittäviä uudistuksia (Alila & Eskelinen, 2021, s. 229). Muutokset edellyttävät päiväkotien työyhteisöiltä ja johtajilta jatkuvaa työn uudelleen arviointia ja kehittämistä, sopeutumista ja mukautumista. Myös varhaiskasvatuksen johtamismallit kaipaavat uudenlaisia ratkaisuja (Fonsén, 2014, s. 13; Fonsén & Parrila, 2016, s. 17–21; Muuronen & Falck, 2022).

Varhaiskasvatuksen perustehtävänä on tuottaa pedagogista toimintaa, jonka tavoitteena on lapsen kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin kokonaisvaltainen toteutuminen. Varhaiskasvatus on lapsen oikeus ja osa maamme koulutusjärjestelmää (Fonsén, Pesonen & Valkonen, 2021, s. 85). Tämän toteutumista ohjataan varhaiskasvatuslailla sekä velvoittavalla kansallisella opetussuunnitelmalla, *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* -asiakirjalla. Opetushallitus määräsi ensimmäisistä varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteista vuonna 2016, ja sen jälkeen ”vasua” on päivitetty pariin otteeseen. Uusin Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet astui voimaan vuonna 2022.

Näkemykseni mukaan organisaation toimintakulttuurilla on keskeinen vaikutus siihen, miten muutoksia käsitellään ja tuodaan käytäntöön. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus [OPH], 2022) määrittelee toimintakulttuurin kokonaisuudeksi, joka rakentuu muun muassa arvoista ja periaatteista, työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinnasta, oppimisympäristöistä ja työtavoista, yhteistyöstä ja sen eri muodoista, vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä, henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja kehittämisotteesta, johtamisrakenteista ja -käytännöistä, toiminnan organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista (OPH, 2022, s. 29–30). Parrilan ja Fonsénin (2016) mukaan tätä päiväkodin toimintakulttuuria voidaan kuvata sen henkisenä todellisuutena, jonka varassa työnjako, prosessit ja käytännöt muovautuvat (Parrila & Fonsén, 2016, s. 66). Toimintakulttuurin ydintä ovat tavat, joilla työtä tehdään, asioita johdetaan ja ihmisiä kohdellaan (Luomanen & Luomanen-Jaakkola, 2023, s. 15).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti päiväkodeilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja. Johtaminen vaikuttaa keskeisesti varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin, sen kehittämiseen ja laatuun. Varhaiskasvatuksen johtamisen lähtökohtana tulee olla jokaisen lapsen

hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle (OPH, 2022, s. 18, 30). Johtamisella on pedagogiikan ja työn laadulle sekä päiväkodissa olevan yhteisön hyvinvoinnille ratkaiseva merkitys (Fonsén, Lahtinen, Sillman & Reunamo, 2020 s. 11; Mäntyjärvi & Parrila, 2021, s. 256).

Johtamisen ja toimintakulttuurin välisen suhteen sekä niihin kohdistuvien tavoitteiden ja vaatimusten takia ajattelen, että molemmilla on vaikutusta myös alan veto- ja pitovoimaan. Tämä on mielestäni tärkeää huomioida, sillä samaan aikaan varhaiskasvatustyön muutosten mukanaan tuoman vaativuuden kasvaessa on noussut huolta varhaiskasvatusalan veto- ja pitovoimasta. Alaa haastaa tällä hetkellä valtava työvoimapula ja erityisen suuri tarve päiväkodeissa on yliopistokoulutetuista varhaiskasvatuksen opettajista. Tämä resurssipula ja siitä johtuvat haasteet päiväkodeissa on viime aikoina nostettu laajasti esiin myös mediassa (Opettaja-lehti, 1.12.2022; Helsingin Sanomat, 31.3.2023; Helsingin Sanomat 14.5.2023). Tutkimuksessani pyrin kääntämään katseet siihen hyvään, joka varhaiskasvatustyössä ilmenee ja voidaan saavuttaa. Tutkimukseni idea on saanut alkunsa omista kokemuksistani päiväkodin johtajana ja työnsäni virinneistä pohdinnoista siitä, miten hyvää työelämää voi varhaiskasvatuksessa edistää ja mitkä ominaisuudet tekevät päiväkodista hyvän työpaikan sekä oppimisympäristön.

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella sitä, millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on johtamisen vaikutuksesta päiväkodin toimintakulttuuriin sekä varhaiskasvatuksen laatuun ja sitä kautta työnilon kokemuksiin sekä pedagogisen hyvinvoinnin edistämiseen. Samalla pyrin lisäämään ymmärrystä johtamisen merkityksestä päiväkodin toimintakulttuurille ja edelleen päiväkodissa olevien ihmisten hyvinvoinnille ja oppimiselle. Myös niillä on näkemykseni mukaan vaikutusta alan veto- ja pitovoimalle. Tutkimukseni kohderyhmänä olivat keskisuuren Etelä-Suomessa sijaitsevan kaupungin kunnallisten päiväkotien johtajat, joiden käsityksiä johtamisen merkityksestä ja vaikutuksesta kerättiin keväällä 2023 sähköisellä puolistrukturoidulla kyselyllä.

Seuraavassa luvussa avaan tutkimukseni teoreettisia lähtökohtia tarkastelemalla kasvatustieteen alan johtajuustutkimusta ja pedagogisen johtajuuden sekä pedagogisen hyvinvoinnin teoreettista taustaa varhaiskasvatuksen kontekstissa. Samassa luvussa käsittelen johtajuutta ilmiönä positiivisen organisaation ja positiivisen psykologian viitekehyksessä. Näkökulmani

kiinnittyy vahvasti positiiviseen johtamiseen. Wenströmin (2019) väitöskirjassa *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET* positiivista johtajuutta määritellään PRIDE-teorian viitekehyksessä ja tämä teoria on keskeisessä roolissa myös minun tutkimuksessani. Luku kolme käsittelee tutkimukseni metodologisia valintoja sekä tutkimuksen toteuttamista sekä esittelee tutkimuskysymykset. Luvussa neljä kuvaan tutkimusaineiston analyysiprosessia ja luku viisi sisältää tutkimukseni tulokset. Lopuksi luvussa kuusi arvioin ja kokoan yhteen tutkimusprosessiani sekä pohdin tutkimukseni eettisyyttä, uskottavuutta ja luotettavuutta. Lisäksi esittelen mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Pro gradu -tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat johtaminen, positiivinen organisaatio sekä pedagoginen hyvinvointi, johon kaksi ensin mainittua olennaisesti liittyy. Tarkastelen näitä käsitteitä varhaiskasvatuksen kontekstissa ja päiväkodin johtajan työn näkökulmasta. Tutkimukseni teoreettinen lähtökohta on monitieteinen, sillä johtajuus ilmiönä kiinnittyy läheisesti sivuaineeseeni hallintotieteeseen. Positiivisen organisaatio-opin juuret perustuvat positiiviseen psykologiaan (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, s. 4). Tästä syystä käytän tutkimukseni teoreettisten lähtökohtien määrittelyssä kasvatustieteen, hallintotieteen sekä psykologian tieteenalojen käsitteitä ja tutkimustietoa. Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen sisältyy sen selvittäminen, miten tutkijat ovat aiemmin määritelleet ilmiöitä kuvaavia käsitteitä.

### 2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksen kontekstissa

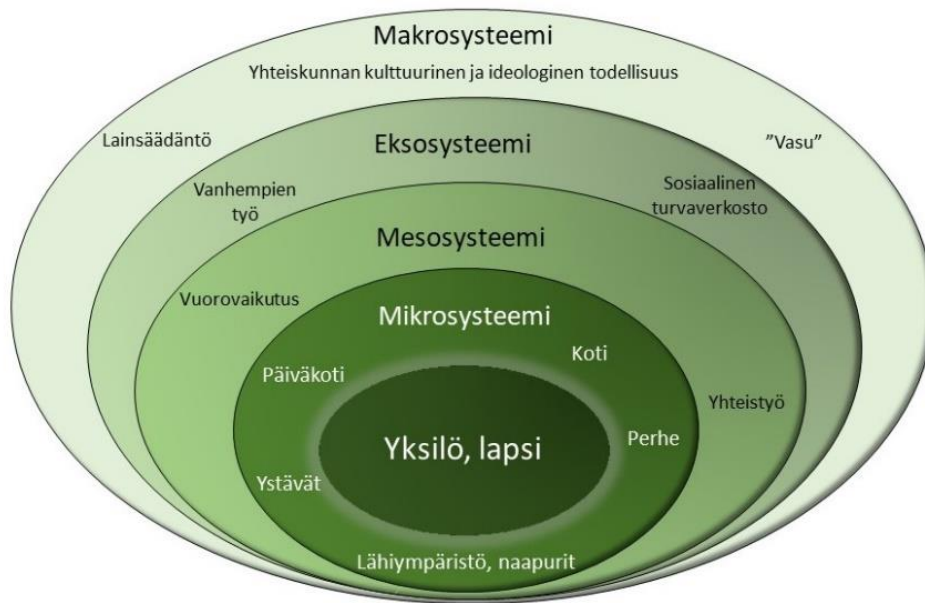
Tässä tutkimuksessa tarkastelemani käsite johtajuus on ilmiönä ja tutkimuksen kohteena monitieteinen. Johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi hallinto-, talous-, yhteiskunta- ja kasvatustieteiden sekä psykologian näkökulmasta. Suomen kielestä puuttuvat täsmälliset käsitteet ja termit johtajuuden ja johtamisen kuvaamiseen, ja tästä syystä usein lainataan englanninkielisiä sanoja *administration* (hallinnollinen ja tekninen johtaminen), *management* (asioiden ja tehtävien hoitaminen) ja *leadership* (ihmisten johtajuus). Johtajuus kuvaa toimintaa, joka liittyy ihmisten johtamiseen sekä organisaation vision mukaiseen kehittämiseen ja jalostamiseen (Luomanen & Luomanen-Jaakkola, 2023, s. 162–163). Seeck (2012) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck, 2012, s. 20). Ruohotie (2006) kuvailee johtamista sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään (Ruohotie, 2006, s. 114). Johtamisessa ilmentyy se, miten valintoja, päätöksiä, ohjausta, rakenteita ja toimintatapoja toteutetaan ihmisten kanssa (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 196).

Näkökulmat ja käsitykset johtajuudesta, myös varhaiskasvatuksessa, ovat eläneet ajan hengessä (Ropo, 2011). Tässä luvussa tarkastelen johtajuuteen liittyviä lähestymistapoja ja käsityksiä johtajuustutkimusten näkökulmista. Kasvatustieteissä johtajuustutkimuksen pääpaino on siirtynyt perinteisistä johtajan persoonallisuuteen perustuvista piirreteorioista tilanneteorioihin. Tilanneteoriat ottavat huomioon tilanteen merkityksen johtamisessa, ja niiden mukaan tilanne vaikuttaa johtamistyyliin. Tilanneteoria olettaa johtajan mukauttavan johtamistyyliään joustavasti tilanteen mukaan (Seeck, 2012; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, viitattu lähteessä Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015). Erilaiset tilanteet tarvitsevat erilaista johtajuutta. Johtajuus on johtajan ja tilanteeseen vaikuttavien elementtien vuorovaikutusta, toisin sanoen johtaja antaa tilanteen vaikuttaa johtamistoimiinsa (Herranen & Keskinen 2006, viitattu lähteessä Liusvaara, 2014, s. 26).

Myös varhaiskasvatuksessa painottuu tilannesidonnaisen johtajuuden ilmiö, joka nivoutuu organisaation perustehtävään, toimintaympäristöön ja -kulttuuriin. Johtajuus on vahvasti kiinnittynyt siihen kontekstiin, jossa se ilmenee ja jonka avulla johtajuudelle luodaan yhtenäinen merkitys (Hujala, 2013; Nivala, 1999; Osborn & Marion, 2009, viitattu lähteessä Rytönen, 2019, s. 27). Fonsénin (2014) mukaan johtajuustutkimus on kulkenut johtajan ominaisuuksien tarkastelun kautta käyttäytymistieteelliseen tarkastelutapaan ja sieltä tilannesidonnaiseen johtajuuden tarkasteluun. Tarkastelutapa on pyrkinyt johtamisen ja johtajaan liittyvien ominaisuuksien selittämiseen johtamisen prosessin selittämiseen (Fonsén, 2014, s. 29).

Akselinin (2013) tutkimuksen *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa* sekä Rytöksen (2019) tutkimuksen *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa* johtajuuden teoreettinen viitekehys on kontekstuaalisessa johtajuudessa. Tutkimusten teoria pohjautuu Hujalan (1998) teoreettiseen näkemykseen kasvun ja varhaiskasvatuksen kontekstuaalisuudesta, jonka taustalla on Bronfenbrennerin (1979) ekologinen systeemiteoria (viitattu lähteissä Akselin, 2013, s. 20; Rytönen, 2019, s. 32).





Kuvio 1. Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria (1979).

Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria kuvaa johtajuuden toimintaympäristöjä mikrota-  
solta makrotasolle. Mikrotasoa luonnehtii toiminta, johon johtaja ottaa välittömästi osaa tai jo-  
hon hän toiminnallaan suoraan vaikuttaa. Makrotason konteksti rakentuu yhteiskunnan kulttuu-  
risesta ja ideologisesta todellisuudesta sekä lainsäädännöstä. Tähän asettuvat myös kansalliset  
kasvatus- ja opetustoimintaa ohjaavat ja normittavat opetussuunnitelmat. Mikro- ja makrota-  
sojen välillä vaikuttavat meso- ja eksotasot. Mesosysteemi kuvaa mikrotasolla toimivien ihmis-  
ten vastavuoroista toimintaa ja vuorovaikutusta. Eksotasolla on johtajuuteen välillisesti vaikut-  
tavia tekijöitä, kuten esimerkiksi paikallinen organisaatio kokonaisuudessaan ja elinympäristö  
(Nivala, 1999, viitattu lähteessä Rytönen, 2019, s. 32–33).

Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria on usean muunkin kasvatustieteellisen johtajuus-  
tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä. Heikka (2014) määrittelee tutkimuksessaan *Distri-  
buted Pedagogical Leadership in Early Childhood Education* jaettua pedagogista johtajuutta  
edellä mainittujen mikro- ja makrotasojen keskinäisenä riippuvuutena pedagogisessa kehittä-  
misessä (Heikka, 2014, s. 32) ja Elomaan (2023) väitöstutkimuksessa *Educational Leaders' Occupational Well-Being - "With cool head and warm heart"* tarkasteltiin Bronfenbrennerin  
ekologisen systeemin näkökulmasta kasvatustieteen johtajien käsityksiä työhyvinvoinnistaan suhteessa työhön kohdistuviin vaatimuksiin ja resursseihin sekä heidän näkemyksiään omasta  
työnkuvasta johtajana ja vuorovaikutuksesta eri tahojen kanssa (Elomaa, 2023, s. 14–15).

Soukaisen (2015) tutkimuksessa *Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta* johtaja on määritelty henkilöksi, joka vastaa organisaation toiminnan kokonaisuudesta työhönsä johtaminen. Soukaisen mukaan johtaminen on toimintaa, jonka kautta johtaja osoittaa kykenevänsä ratkaisemaan ongelmia yhteisön kannalta suotuisalla tavalla edistäen organisaation menestymistä. Hänen tutkimuksessaan johtajuus on sosiaalinen prosessi ja liittyy johtamisen inhimillisiin tekijöihin eli henkilöstöön, heidän ohjaamiseensa sekä heihin ja heidän käyttäytymiseensä vaikuttamiseen. Johtajuus on yhteisen todellisuuden muovaamista. Teoillaan johtaja saa aikaan muutoksia henkilökunnan ja organisaation toiminnassa ja tuloksissa samalla edistäen heidän ajatteluaan, minäkäsitystään, motivaatiotaan, emootioitaan sekä toimintastrategioitaan (Soukainen, 2015).

Soukaisen (2015) mukaan johtaminen on toimintaa, jonka kautta johtaja osoittaa kykenevänsä ratkaisemaan ongelmia yhteisön kannalta suotuisalla tavalla edistäen organisaation menestymistä. Johtajuus on yhteisen todellisuuden muovaamista. Teoillaan johtaja saa aikaan muutoksia henkilökunnan ja organisaation toiminnassa ja tuloksissa samalla edistäen heidän ajatteluaan, minäkäsitystään, motivaatiotaan, emootioitaan sekä toimintastrategioitaan (Soukainen, 2017, s. 28). Jotta edellä mainittu mahdollistuu, omaan työkokemukseeni peilaten jaan Fonsénin ja Mäntyjärven (2019) tutkimusartikkelissa esitetyn näkemyksen, jonka mukaan johtajan täytyy tuntea työyhteisönsä ja tiedostaa sen tarpeet (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, s. 164).

Tiihosen (2019) tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta suhteiden kautta toteutuvana ja jaettuna ilmiönä varhaiskasvatuksessa. Tämän Tiihosen (2019) *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä* -tutkimuksen teoreettisina lähtökohtina ovat relationaalinen johtajuus ja johtajuuden jakaminen pedagogisessa kontekstissa varhaiskasvatuksessa. Relationaalisisessa johtajuudessa johtajuuden katsotaan toteutuvan vuorovaikutussuhteissa syntyvänä ilmiönä. Jaettu johtajuus määritellään toiminnaksi, johon työntekijöillä on mahdollisuus osallistua. Tutkimuksen mukaan johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen eri muodoissa ja näiden suhteiden avulla mahdollistuu johtamisen jakaminen (Tiihonen, 2019, s. 3). Mäntyjärven ja Parrilan (2021) mukaan varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus kehkeytyy kaikissa päiväkodin suhteissa, sillä johtajuus sijoittuu suhteisiin, joissa kaikki vuorovaikutteiset kohtaamiset muokkaavat johtajuutta. Suhteissa muotoutuva johtajuus koskee jokaista varhaiskasvatuksen yhteisössä olevaa: koko varhaiskasvatushenkilöstöä eli opettajia, hoitajia, erityisopettajia, ohjaajia sekä lapsia ja huoltajia (Mäntyjärvi & Parrila, 2021, s. 258; Weckström, 2021, s. 33–34).

Weckströmin (2021) tutkimuksessa *Kertoen rakennettu – toimien toteutettu: Sosiaalisesti kestävän osallisuuden toimintakulttuurin rakentaminen varhaiskasvatuksessa* johtajuutta tarkastellaan osallisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin, kuten muunkin toiminnan kehittäminen edellyttää johtajan panosta, sillä osallisuuden edellytykset aikuisten toiminnassa muodostuivat dialogissa päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen henkilöstön välillä (Weckström, 2021, s.10).

Tutkimukseni teoriaosuutta kirjoittaessani ja lähteitä etsiessäni voin todeta, että Suomessa tuotettua ja suhteellisen tuoretta opetus- ja kasvatustieteen johtamiseen liittyvää tutkimustietoa on hyvin saatavilla. Tutkimusten näkökulmasta johtajuus näyttäytyy monipuolisena ilmiönä, jota on vaikea ymmärtää yhtenä kokonaisuutena tai käsitteellistää yhdeksi teoriaksi (Ropo, 2011, s. 210). Tästä syystä olen tuonut esiin johtajuustutkimuksia ja niihin sisältyviä teorioita laajasti. Pro gradu -tutkimuksessani ajattelen päiväkodissa toteutuvan johtajuuden olevan monitasoista ja sisältävän jossain määrin kaikkia tässä luvussa mainituissa tutkimuksissa kuvattuja ulottuvuuksia.

## **2.2 Pedagoginen johtaminen**

Varhaiskasvatuksen kontekstissa johtaminen kohdistuu pedagogiikkaan. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (OPH, 2022) mukaan pedagogiikalla tarkoitetaan monitieteiseen, erityisesti kasvatustieteeseen ja varhaiskasvatustieteeseen perustuvaa, ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi (OPH, 2022, s. 22). Päiväkodin johtaja käyttää työssään virkavastuullista ja työnjohdollista valtaa, johtajan valta perustuu hänen asemaansa organisaatiossa (Fonsén, Kupila & Liinamaa, 2021, s. 35, 37; Harisalo, 2021, s. 136). Tutkimuksessani esiintyvällä käsitteellä organisaatio tarkoitan varhaiskasvatussuunnitelmaan perustuvaa kasvatusta ja opetusta järjestävää päiväkotia, jossa tuotetaan ja toteutetaan edellä mainittua suunnitelmallista ja tavoitteellista pedagogiikkaa.

Päiväkodissa toteutuva johtajuus on ensisijaisesti pedagogista johtamista sekä pedagogisen työn ja työyhteisön johtamista. Fonsén ja Parrila (2016) määrittelevät varhaiskasvatuksen pe-

rustehtävän hyvään toteuttamiseen tähtäävää johtamista varhaiskasvatuksen pedagogisen prosessin johtamiseksi organisaatiossa (Fonsén & Parrila, 2016, s. 25). Käsitettä pedagoginen johtaminen on määritelty eri yhteyksissä eri tavoin. Jalkasen (2020) mukaan pedagogisen johtamisen laajassa määritelmässä on kolme keskeistä ulottuvuutta: *pedagogiikan johtaminen*, *pedagogisen asiantuntijayhteisön johtaminen* ja *pedagogisesti johtaminen*. Tässä määritelmässä *pedagoginen johtaminen* kohdistuu opetuksen ja oppimisen tavoitteisiin ja sisältöihin, työskentelytapoihin, ohjaukseen ja tuen muotoihin, materiaalien ja oppimisympäristöjen käyttöön sekä arviointiin. *Pedagogisen asiantuntijayhteisön johtamisen* tavoitteena on luoda edellytykset sellaiselle toiminnalle, joka tuottaa laadukasta opetustoimintaa. Tällöin johtaminen kohdistuu organisaation tavoitteisiin, toimintamalleihin, osaamiseen ja toimintakulttuuriin. *Pedagogisesti johtamiseen* puolestaan liittyy ajatus oppivasta yhteisöstä, jolloin se on ammatillisen oppimisprosessin johtamista (Jalkanen, 2020, s. 37–44). Alavan, Halttusen ja Riskun (2012) mukaan laaja pedagoginen johtajuus muodostuu vuorovaikutus- ja kehittämisprosessien verkostossa, jonka kautta johtaja pyrkii vaikuttamaan henkilökunnan asenteisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan sekä kehittämään niitä (Alava ym., 2012, s. 32).

Fonsén ja Parrila (2016) käyttävät käsitettä pedagoginen johtajuus sateenvarjokäsitteenä, joka sisältää konkreettista johtamistoimintaa: sekä pedagogista johtamista että pedagogiikan johtamista. Heidän näkemyksensä mukaan laaja-alainen pedagoginen johtajuus käsittää henkilöstön oppimisen johtamisen ja koko organisaation toimintakulttuurin johtamisen. Johtaminen pohjautuu pedagogisesti painottuneisiin arvoihin (Fonsén & Parrila, 2016, s. 24). Systemaattisesti toteutetun pedagogisen johtamisen tavoitteena on edistää oppimista, parantaa oppimistuloksia ja tuottaa tyytyväisyyttä koko organisaatioon. Pedagoginen johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, joka pyrkii luomaan jaettua ymmärrystä, löytämään yhteistä suuntaa ja tukemaan oppivan yhteisön kehittymistä ja hyvinvointia (Jalkanen, 2020, s. 47).

Lahteron ja Laasosen (2021) mukaan pedagoginen johtaminen voi olla suoraa tai epäsuoraa, ja molemmat tavat vaikuttavat oppimiseen. Suora pedagoginen johtaminen on opetussuunnitelman eli varhaiskasvatuksen kontekstissa ”vasun” kehittämistä, tavoitteiden asettamista sekä opetuksen ja kasvatuksen laadun varmistamista. Se kohdistuu oppimisen ja opettamisen prosessiin. Esimerkiksi päiväkodin johtajan ja työyhteisön jäsenten väliset kehityskeskustelut, pedagogisen keskustelun ylläpitäminen ja päiväkodin pedagogisten linjausten tekeminen ovat suoraa pedagogista johtamista. Epäsuoran pedagogisen johtamisen kohteena on puolestaan se

ympäristö ja konteksti, jossa oppimisen ja opettamisen prosessi tapahtuu. Epäsuoraa pedagogista johtamista on osaamisen johtaminen, oppimista tukevasta oppimisympäristöstä huolehtiminen sekä resursointi (Lahtero & Laasonen, 2021, s. 206, 212).

Päiväkodin johtajan tehtävänä on olla organisaationsa pedagoginen johtaja, jonka vastuuna on organisaation osaamisen kehittäminen ja johtaminen, henkilökunnan ammatillisen kehittymisen edistäminen, jaetun johtajuuden hyödyntäminen, uutta luovan oppimiskulttuurin kehittäminen ja verkostoissa tapahtuvan oppimisen johtaminen (Alava ym., 2012, s. 32). Mäntyjärven ja Parrilan (2021) mukaan pedagoginen johtajuus on jaettua vastuuta varhaiskasvatuksen laadusta. Onnistunut pedagoginen johtajuus edellyttää, että päiväkodin varhaiskasvatusyötä tekevä yhteisö sitoutuu yhteiseen vuoropuheluun sekä oppimisen ja pedagogiikan kehittämiseen (Mäntyjärvi & Parrila, 2021, s. 257).

### 2.2.1 Pedagogisen johtamisen tehtävät ja menetelmät

Hujalan (2013) mukaan johtajuus rakentuu kiinteästi varhaiskasvatuksen arjen kontekstissa, mikä määrittää johtamistyötä ja johtajuuskulttuuria (Hujala, 2013, s. 47). Organisaatorakenteen ja vision tulee olla työntekijöille selkeä, etteivät heidän odotuksensa johtajaa kohtaan ole epärealistiset. Toimivassa johtajuudessa organisaation visio, missio, ydintoiminnot ja niiden johtaminen ovat toisistaan riippuvia (Hujala, 2013, s. 47; Soukainen, 2019, s. 152).

Akselin (2013) esittelee tutkimuksessaan *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa* Sergiovannin (1984) ja myöhemmin Haydenin (1996) jatkokehittämän kompetenssihierarkiamallin, jonka mukaisesti Akselinin tutkimuksessa luokiteltiin kohderyhmänä olleiden päiväkodin johtajien kertomat tärkeimmät tehtävät viiteen eri luokkaan. Nämä luokat ovat 1) hallinnollisen johtamisen tehtävät, 2) henkilöstöjohtaminen, 3) pedagoginen johtaminen, 4) suhdetoiminta ja 5) symboliset tehtävät. Kompetenssihierarkiamalliin sisältyy olettaus, että ollakseen hyvä johtaja tämän tulee suoriutua ensin teknisistä tehtävistä, ja sitten hänellä on mahdollisuus keskittyä paremmin muihin johtajuuden osa-alueisiin. Teknisiä tehtäviä ovat muun muassa tietotekniset taidot (Akselin, 2013, s. 49–52).

Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus rakentuu viidestä osatekijästä, joita ovat *arvot, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta*. Pedagoginen johtajuus näkyy arvovalintana päätöksenteossa kaikessa, mitä päiväkodissa johtajan työtehtäviin kuuluu. Se kattaa kaikki johtamistoiminnan osa-alueet: henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin, osaamisen johtamisen, palvelujohtamisen sekä hoidon ja kasvatus- ja opetustoiminnan johtamisen. Se on hallinnointia, hankintoja, lapsiryhmien muodostamista, ihmissuhteista huolehtimista sekä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen johtamista. Johtajan työ tapahtuu pedagogisten arvojen ohjaamana ja pedagogisen johtajuuden *tärkeimpiä toimintatapoja* on luoda ja ylläpitää arvokeskustelua (Fonsén, 2014, s. 99, 111).

Fonsénin (2014) tutkimuksessa pedagogisen johtajuuden *keskeisiksi menetelmiksi* osoittautuivat pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen, rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle, pedagogisen johtajuuden jakaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, oman pedagogisen kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto sekä ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle (Fonsén, 2014, s. 111–124). Soukaisen (2019) tutkimuksessa todetaan, että ajan puute ja kiire estivät johtajaa toimimasta pedagogisena johtajana (Soukainen, 2019, s. 116). Johtajan työhön kuuluu myös jatkuva oman työn suunnittelu ja toteutuneen työn arviointi (Fonsén, 2014, s. 120).

Pedagogisen johtajan tehtävä on mahdollistaa keskustelukäytänteet sekä arvo- että pedagogiselle keskustelulle luomalla rakenteet sitä varten. Keskustelun rakenteita ylläpidetään pitämällä kiinni tiimipalaverien ja säännöllisten yksikköpalaverien käytänteistä (Fonsén, 2014, s.113). Myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (OPH, 2022) korostaa johtajan roolia osallistavan toimintakulttuurin edistämässä. ”Vasun” mukaan johtaja luo rakenteita ammatilliseen keskusteluun sekä rohkaisee työyhteisöä säännöllisesti kehittämään ja innovoimaan yhteistä toimintakulttuuria. Johtajan tulee tukea yhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Toimintakulttuuri kehittyy vuorovaikutuksessa ja yhteisten kokemusten kautta. Samalla myös johtajuus kehittyy (OPH, 2022, s. 30; Luomanen & Luomanen-Jaakkola, 2023, s. 164).

Fonsénin (2014) tutkimuksessa pedagogiseen johtajuuteen mainitaan kuuluvan henkilöstön ammatillisen osaamisen varmistamisen lisäksi myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijät nähdään työyhteisön tärkeimmäksi voimavaraksi varhaiskasvatuksessa. Työn ilon

löytäminen ja myönteisen yhteisöllisyyden rakentuminen ovat tämän tutkimuksen mukaan tärkeä osa henkilöstön jaksamista (Fonsén, 2014, s.117). Johtaja rakentaa hyvällä johtamisella hyvinvoinnin perustaa (Wenström, 2020, s. 39).

Akselin (2013) esittelee tutkimuksessaan myös Crossanin, Veran ja Nanjadin (2008) mallin kokonaisvaltaisen strategisen johtamisen rooleista. Akselin käyttää mallia pohjana oman tutkimuksensa teoreettisessa viitekehyksessä määritellessään varhaiskasvatuksen johtamistoimintaa ja johtamistyön keinoja. Malli kuvailee eri tasoilla tapahtuvaa johtajuutta sekä huomioi johtajuuden kontekstuaaliset tekijät. Malli sisältää kolme tasoa: 1) itsensä, 2) toisten ja 3) organisaation johtaminen. Itsensä johtaminen pitää sisällään vastuun olla tietoinen itsestään ja kehittää omia persoonallisia vahvuuksiaan. Toisten johtaminen pitää sisällään erilaiset mekanismit johtajan ja alaisen välillä. Organisaation johtaminen sisältää keskinäisessä suhteessa olevat alueet, kuten ympäristön, strategian ja organisaation (Akselin, 2013, s. 53). Näen, että nämä kolme tasoa on löydettävissä myös seuraavasta kuviosta, johon Fonsén (2014) on kuvannut pedagogisen johtajuuden menetelmien lisäksi toimintatapoja sekä pedagogista johtajuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä.

PEDAGOGINEN JOHTAJUUS				
Ulottuvuus	Menetelmä	Toimintatapa	Tukee	Estää
Arvo	Ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle	Halu priorisoida aikaa pedagogiikan johtamiselle	Perustehtävän selkeys vahva substanssin hallinta	Kiire ja selkiytymätön perustehtävänäkemys
Konteksti		Toimenkuvassa väljyyttä pedagogiselle keskustelulle ja aikaa arjen pedagogiikan tuntemukselle	Hallittavat johtajuuden vastuualueet Mahdollisuus priorisoida ja jakaa työtehtäviä	Puutteita priorisoinnin ja johtajuuden jakamisen taidoissa Organisaation rakenne ei tue pedagogista johtajuutta, esim. liian suuret vastuualueet
Organisaatiokulttuuri	Rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle	Keskustelufoorumien organisointi Palaverien järjestäminen ja niistä kiinnittäminen Vasutyön organisointi Pedatiimit yms. Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö	Suunnitelmallisuus ja työn organisointitaidot Varhaiskasvatussuunnitelmatyön rakenteet selkeät	Suunnittelemattomuus Äkilliset muutokset ja kiire Sovituista käytänteistä ei pidetä kiinni
	Pedagogisen johtajuuden jakaminen	Vastuun jakaminen Luottamus Henkilöstön asiantuntijuuden arvostus	Oma esimerkki pedagogiikassa Vetäytyminen itse taka-alalle Pedagogisesti pätevän henkilöstön rekrytointi	Henkilöstön sitoutumattomuus Henkilöstön pedagogisen koulutuksen puute
Johtajan ammatillisuus	Oman kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto	Ajantasaisesta tietämyksestä huolehtiminen Jämäkkyys päätöksenteossa	Ajanhallinnan ja priorisoinnin taidot Dialogisuus Johtajuustaidot Rohkeus tehdä päätöksiä	Puutteet oman työn johtamisessa Ei kykyä tehdä päätöksiä
	Työhyvinvoinnista huolehtiminen	Ilmapiiristä huolehtiminen Hyvä vuorovaikutus Myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen Työyhteisökoulutus	Henkilöstön riittävydestä huolehtiminen Henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen	Sijaisten puute Oma väsyminen
Substanssin hallinta	Pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen	Arvokeskustelun herättäminen Toiminnan reflektointi ja kehittäminen	Vahva tieto ja näkemys pedagogiikasta Arjen pedagogiikan tuntemus	Pedagogiikan arvo jää muiden intressien takia vähäiseksi Pedagogisen tietouden puute

Kuvio 2. Pedagogisen johtajuuden menetelmät (Fonsén 2014, s. 122).



## 2.3 Positiivinen organisaatio ja positiivinen johtaminen

Tutkimuksessani tarkastelen päiväkotia positiivisena organisaationa, jossa johtaminen edistää ja kehittää myönteistä toimintakulttuuria sekä yhteisön hyvinvointia. Tässä luvussa avaan tähän näkökulmaan liittyvien käsitteiden teoreettista taustaa.

Positiivisen organisaatio-opin juuret ovat positiivisen psykologian johtamista sekä organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistä koskevassa tutkimustiedossa ja se tarkastelee organisaatioita positiivisten prosessien kautta. Näkökulma on hyvinvoinnin ja kukoistamisen edistämisessä organisaatioissa (Cameron ym., 2003). Positiivinen organisaatiotutkimus sisältää käsitteitä, kuten *työssä kukoistaminen*, *työn imu*, *flow* ja *innostus*, joiden kautta myönteistä työhyvinvointia on pyritty kuvaamaan (Wenström, 2020, s. 28). Positiivisen psykologian näkökulmasta onnellisuuden ja hyvinvoinnin huipentuma on tuo edellä mainittu kukoistamisen tila, *flourishing* (Leskisenoja, 2016, s. 32; Seligman, 2008). Positiivisessa organisaatio-opissa keskeistä on pyrkimys tunnistaa ja kehittää organisaation positiivisia ominaisuuksia ja johtaa niitä, jotta saataisiin aikaan hyvää toimintaa ihmisissä sekä laajemmin yhteisössä (Syväjärvi & Kesti, 2012).

Positiivisen organisaation keskeinen elementti on positiivinen johtaminen, mikä kytkeytyy johtamisen psykologiseen orientaatioon. Psykologinen johtamisorientaatio tarkoittaa systemaattista johtamisen ja psykologian tietoperustan yhdistämistä ihmisen ja häneen liittyvän johtamisen ymmärtämiseksi. Tästä näkökulmasta johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa psykologista ihmistyötä (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 195–196; Wenström, 2019). Se on arvostavaa ja yksilöllisyyttä kunnioittavaa suhtatumista alaiseen ja muihin ihmisiin (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 209). Positiivisessa organisaatiossa johtamisen keskeisiä elementtejä ovat autenttisuus, eettisyys, toisten kanssa jakaminen ja yhteiset arvokkaat merkitykset (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 213–214).

Positiivisuus johtajuudessa näyttäytyy pyrkimyksenä myönteisyyteen ihmisten johtamisessa ja sitä kautta onnellisempien sekä sensitiivisempien työyhteisöjen tavoitteluna (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 203). Wenström (2019) määrittelee tutkimuksessaan positiivisen johtamisen vuorovaikutteisena, arvoihin ja itsetuntemukseen perustuvana ihmisten johtamisena, joka toteutuu

arjen tekoina ja toimintana (Wenström, 2019, s. 6). Positiivinen johtajuus vahvistaa työyhteisössä positiivisia tunteita, kehittää työyhteisön vahvuuksia, huomioi onnistumiset sekä osoittaa välittämistä ja myötätuntoa (Wenström, 2019, s. 28). Se kiinnittää huomiota siihen, mikä saa yksilöt, työyhteisöt ja organisaatiot toimimaan myönteisesti ja optimaalisesti. Johtajan tavoitteena on johtamisellaan tukea näitä hyveitä (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 197–198). Positiivisessa organisaatiossa johtaja ymmärtää organisaation inhimillisen psykologisen pääoman elementtien, kuten *yksilöiden lahjakkuuden, kyvykkyyden, vahvuuksien, mielihyvän, arvojen, hyveiden, voimaantumisen, tunneälyn, optimismin, toivon ja luovuuden* merkityksen työyhteisön hyvinvoinnille (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 210–211).

Positiivisessa johtajuudessa ihmistä lähestytään myönteisten asioiden kautta. Ihmiset lähtökohdaisesti tavoittelevat hyvää elämää ja asettavat myös muuttuvassa, kompleksisessa työelämässä vaatimuksia, joiden mukaan elämän tulee olla arvokasta ja laadukasta. Työyhteisössä positiivisuus näyttäytyy ihmiselle konkreettisesti miellyttävänä, merkityksellisenä työelämänä, jossa ihmisen kyvyt ja vahvuudet pääsevät esiin (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 210–211). Positiivisessa organisaatiossa johtaja tuntee työntekijänsä ja heidän lähikehityksen vyöhykkeensä, ja tietää, mihin he voivat yltää. Johtaja auttaa ihmisiä ja työyhteisöä ylittämään tyypillisen, odotettavissa olevan toimintatasonsa. Tällöin huomio on ihmisten vahvuuksissa ja kyvykkyydessä eli positiivisessa kompetenssissa (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 213–214). Lisäksi positiivinen johtaja tiedostaa työyhteisön hyvinvoinnin ja innostuksen merkityksen työn laadulle ja organisaation tehokkuudelle (Wenström, 2020, s. 11).

Hyvinvointi mahdollistuu, kun työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin sen kuormittavat tekijät. Työssä voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja vaikuttamisen sekä kehittymisen mahdollisuus. Työhyvinvointi syntyy yksilön ja työpaikan, työn, johtajan sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Työhyvinvoinnin voi nähdä yksilöissä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, s. 13).

### 2.3.1 PRIDE-teoria

Tutkimuksessani positiivisen johtajuuden teoreettinen viitekehys sisältyy PRIDE-teoriaan (Wenström, 2020). Tarkastelen tutkimuksessani PRIDE-teorian kaikkia osa-alueita pedagogisen hyvinvoinnin edistämisen välineinä ja ajattelen positiivisen organisaation eli päiväkodin olevan myös positiivinen oppimisympäristö, jossa aikuiset ja lapset muodostavat yhdessä oppivan yhteisön.

PRIDE-teorian on alun perin kehittänyt Cheung (2014) tutkimuksessaan *An Ethnographic Case Study on Transformation of a Social Welfare Agency into a Positive Organization*. PRIDE-teorian nimi on lyhenne englannin kielen sanoista *Positive practices* (myönteiset käytänteet), *Relationship enhancement* (vuorovaikutus, ihmissuhteet), *Individual attributes* (yksilölliset vahvuudet), *Dynamic leadership* (positiivinen johtaminen) ja *Emotional well-being* (myönteiset tunteet) (Cheung, 2014, s. 325). Wenström (2019) on edelleen kehittänyt tätä teoriaa tutkimuksessaan *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work – Defining positive organization and positive leadership in VET* (Wenström, 2019, s. 21–25). Seuraava kuvio esittää positiivisen organisaation keskeiset käsitteet PRIDE-teorian mukaisesti.

#### Positiivisen organisaation osatekijät

PRIDE-teoria  
(Cheung 2014; Wenström 2020)



P = Positive practices  
Myönteiset käytänteet



R = Relationship  
enhancement  
Vuorovaikutus ja yhteistyö



I = Individual attributes  
Vahvuudet



D = Dynamic leadership  
Positiivinen johtaminen /  
johtajuus



E = Emotional well-being  
Myönteiset tunteet ja  
ilmapiiri

Kuvio 3. Positiivisen organisaation osatekijät (Cheung 2014; Wenström 2020).

PRIDE-teoria auttaa kiinnittämään huomiota niihin tekijöihin, jotka tutkimusten mukaan tekevät organisaatiosta positiivisen. Ne ovat tekijöitä, jotka tukevat ja vahvistavat ihmisten hyvinvointia sekä edistävät työyhteisön laadukasta ja tuloksellista toimintaa. Edellisessä luvussa tarkastellulla *positiivisella johtamisella* on olennainen merkitys ja vaikutus kaikkiin muihin positiivisen organisaation osa-alueisiin (Wenström, 2020, s. 68, 74). Wenström (2019) esittää aikaisempiin tutkimuksiin viitaten, että johtajan oma positiivisuus edistää myös työntekijöiden positiivisuutta. Hänen tutkimuksensa osoitti, että johtaja voi omalla toiminnallaan ja esimerkiksi vaikuttaa positiivisesti organisaation ihmissuhteisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä myötävaikuttaa työssä koettuun innostukseen (Wenström, 2019, s. 70).

Positiivisessa organisaatiossa *myönteiset käytänteet* ovat PRIDE-teorian mukaan arkielämän konkreettisia toimintatapoja, rakenteita tai prosesseja, jotka osaltaan edistävät teorian muita osa-alueita. Nämä myönteiset käytänteet ovat positiivisella tavalla poikkeuksellisia: ne ovat hyvinvointia, työssä suoriutumista, yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimista ja ammatillista kasvua edistäviä (Wenström, 2020, s. 70, s. 160–161). Perusopetuksen kontekstissa pedagogista hyvinvointia tarkastelleet Kuittinen, Lappalainen ja Meriläinen (2008) mainitsevat toimintaympäristön vaikutuksen opettajien työ-, opetus- ja kasvatuskäytänteisiin sekä niiden merkityksen pedagogiselle hyvinvoinnille. Heidän mukaansa pedagoginen hyvinvointi edellyttää toimijuutta ja osallisuutta, joka syntyy jatkuvasta vuorovaikutteisesta prosessista, jossa yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaympäristönsä käytänteisiin (Kuittinen ym., 2008, s. 211–212). Työyhteisön myönteisiä käytänteitä ovat esimerkiksi avoin tiedonkulku ja myönteinen viestintä, vahvuuksien hyödyntäminen työn organisoinnissa sekä osaamisen kehittämisen mahdollistaminen (Wenström, 2020, s. 161). Päiväkodissa myönteiset käytänteet voivat liittyä esimerkiksi erilaisiin pedagogisiin ratkaisuihin ja osaamisen suunnitelmalliseen jakamiseen.

Positiiviselle organisaatiolle on tunnusomaista *myönteinen vuorovaikutus ja yhteistyö*. Myönteinen ihmisten välinen toiminta ja yhteistyö edistää hyvän ilmapiirin rakentumista sekä vahvistaa yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja. Ystävällisellä ja toista kunnioittavalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys päiväkodin ihmissuhteissa, sillä ilmapiiri organisaatiossa syntyy päivittäisissä kohtaamisissa (Wenström, 2020, s. 80, 102). Johtajan rooli on tässäkin positiivisen organisaation osa-alueessa keskeinen, sillä johtajan tehtäviin kuuluu vastata pedagogisen instituution, kuten päiväkodin, vuorovaikutuksen laadusta (Räsänen, 2020, s. 235). *Positiivinen johtaminen* toteutuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa. Positiivinen johtaja edistää omalla toiminnallaan ja esimerkiksi myönteistä vuorovaikutusta. Johtajan tehtävä on tarvittaessa puuttua epäasialliseen vuorovaikutukseen. Avoin ja luottamuksellinen suhde johtajan ja työyhteisön

jäsenten välillä ylläpitää myönteistä ilmapiiriä ja edesauttaa haastavien tilanteiden käsittelemistä (Wenström, 2020, s. 215).

PRIDE-teorian mukaan *Myönteiset tunteet ja myönteinen ilmapiiri* ovat ihmisen ja työyhteisön hyvinvoinnin perusta. Cheungin (2014) mukaan myönteiset tunteet toimivat optimaalisen hyvinvoinnin ja kukoistuksen indikaattoreina. Mitä enemmän ihmiset kokevat positiivisia tunteita, kuten kiitollisuutta, rakkautta, iloa ja tyytyväisyyttä, sitä vähemmän negatiiviset tunteet kuormittavat heitä (Cheung, 2014, s. 222). Positiivisen organisaation toimintakulttuurissa myönteiset tunteet liittyvät erottamattomasti myönteiseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Wenströmin (2020) mukaan työyhteisön ilmapiirin muodostumiseen vaikuttaa se, minkälaisia tunteita siellä koetaan, miten työpaikan tapahtumia tulkitaan ja miten niistä puhutaan. Työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten temperamentti, vaikuttavat siihen, miten ja minkälaiset tunteet pääsevät työyhteisössä vallitsemaan. Erilaiset ihmiset kokevat ja tulkitsevat työpaikan tapahtumia ja vuorovaikutustilanteita eri tavoin, joten sama asia voi herättää eri ihmisissä eri tunteita (Wenström, 2020, s. 80, 102).

Myönteiseen vuorovaikutukseen sisältyy myönteisiä tunteita, ilman niitä hyvää ilmapiiriä on vaikea saavuttaa. Myönteiset tunteet edistävät myös ihmissuhteiden solmimista (Leskisenoja, 2017, s. 38). Päiväkodin ilmapiirin näkökulmasta oleellista on, että tunteet ovat luonteeltaan sosiaalisia, ne tarttuvat. Tunteet leviävät sekä työyhteisössä että aikuisten ja lasten välillä erilaisin mekanismein (Wenström, 2020, s. 75, 77, 80; Luomanen & Luomanen-Jaakkola, 2023, s. 119). Tunteet antavat palautetta siitä, mitä ihmiselle on milläkin hetkellä tapahtumassa (Ojanen, 2014, s. 41). Tunteet voivat näkyä esimerkiksi ilmeissä, kehonkielessä ja äänenpainossa. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että tunteista on lupa ja kykyä puhua yhteisössä. Samalla kehittyy kyky johtaa tunteita ja edistää tunneälykkyyttä (Luomanen & Luomanen-Jaakkola, 2023, s. 119). Myönteiset tunteet ja ilmapiiri ovat paitsi positiivisen organisaation yksi osatekijä, myös positiivisen johtamisen ja organisaation tulos (Wenström, 2020, s. 75).

Työelämässä *vahvuuksilla* on suuri merkitys hyvinvointiin, innostukseen ja työsuorituksiin. PRIDE-teorian mukaan työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää sen jäsenten vahvuuksia hyödyntämällä. Vahvuuksien johtaminen onkin positiivisen johtamisen ytimessä (Wenström, 2020, s. 125). Räsänen (2020) mukaan yksilön vahvuuksien käsitteen voidaan ajatella edustavan

elinikäisen oppimisen ja joustavan elämänhallinnan ominaisuutta tai tilaa, joka tukee yksilöiden kehitystä ja tekee heistä tehokkaampia osallistujia yhteisen hyvän luomisessa. Vahvuudet esiintyvät tavoissa, joilla yksilöt voittavat ylivoimaisilta vaikuttavat vastukset ja selviävät vastoinkäymisistä. Vahvuudessa on kysymys ylittämisestä ja menestymisestä (Räsänen, 2020, s. 268–269). Seligman (2008) määrittelee vahvuuden luonteenpiirteeksi, psykologiseksi ominaisuudeksi, joka voidaan havaita eri tilanteissa ja eri aikoina. Vahvuutta arvostetaan sen itsensä vuoksi, ja inhimillisessä toiminnassa sillä on yleensä hyviä seurauksia (Seligman, 2008, s. 167). Yksilön ominaisvahvuuksia ovat ne vahvuudet, jotka tuntuvat omilta ja aidoilta, joita hän voi toistuvasti käyttää ja joiden käyttäminen tuottaa iloa (Leskisenoja, 2016, s. 69).

Tutkimukseni lähtötilanteeseen sisältyi oletus, että päiväkotitilanteeseen organisaationa pyrkii edellä mainittujen eri osatekijöiden kautta vahvistamaan positiivisia ominaisuuksiaan ja tuottamaan niiden avulla laadukasta varhaiskasvatusta sekä edistämään pedagogista hyvinvointia. Avaan tätä käsitettä enemmän seuraavassa luvussa.

## **2.4 Pedagoginen hyvinvointi**

Lasten hyvinvointi lähtee aikuisten hyvinvoinnista. Ilman hyvinvoivia päiväkodin johtajia, varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia ja muita ammattilaisia myöskään lapset eivät voi hyvin (Wenström, 2020, s. 25). Wenström (2020) määrittelee pedagogisen hyvinvoinnin lasten sekä henkilöstön muodostaman yhteisön hyvinvoinniksi ja oppimiseksi. Määritelmä pitää sisällään lasten hyvinvoinnin, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä lasten ja koko organisaation oppimisen, joita tarkastellaan toisiinsa vaikuttavina, vastavuoroisina ilmiöinä (Wenström, 2020, s. 24). Pedagogisen hyvinvoinnin perusajatus on, että päiväkodissa työskentelevän henkilöstön hyvinvointi ja siellä olevien lasten hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa (kuviot 4). Hyvinvointi syntyy työstä ja lähtee sisäisestä motivaatiosta, työn imusta, merkityksellisyydestä ja autonomiasta, omien vahvuuksien hyödyntämisestä ja kyvykkyyden tunteesta (Leskisenoja, 2019, s. 9; Wenström, 2020, s. 25).



Kuvio 4. Pedagogisen hyvinvoinnin osatekijät (mukaillen Wenström 2020, s. 25).

Pedagogista hyvinvointia luodaan jokapäiväisissä kohtaamisissa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja ihmissuhteissa sekä pedagogisessa toiminnassa. Positiiviseen organisaatioon kuuluvilla myönteisillä tunteilla sekä ilmapiirillä on merkittävä vaikutus pedagogiseen hyvinvointiin, joka syntyy vuorovaikutuksellisessa kokonaisuudessa (Pietarinen, Soini & Pyhältö, 2008, s. 57; Wenström, 2020, s. 24–26). Janhusen (2013) *Kouluhyvinvointi nuorten tulkitsemana* -tutkimuksen mukaan pedagogisen hyvinvoinnin ytimessä on opettajan ja oppilaan vuorovaikutusprosessi ja sen yhteys oppilaan psyykkiseen, emotionaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin (Janhunen, 2013, s. 21). Katson, että tämän kaltaisen kasvattajien ja lasten välisen vuorovaikutuksen merkityksen hyvinvoinnille voi havaita myös varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Lapsuusajan emotionaalinen hyvinvointi on erityisen tärkeää. Choi (2018) kirjoittaa OECD:n raportissa *Emotional well-being of children and adolescents: Recent trends and relevant factors*, että lapsilla, jotka voivat emotionaalisesti hyvin, on suurempi todennäköisyys kasvaa onnellisiksi aikuisiksi. Lisäksi heillä on todennäköisemmin terveelliset ja hyvinvointia tukevat elämäntavat, mikä osaltaan edistää hyvinvointia laajemminkin yhteiskunnallisella tasolla (Choi, 2018, s. 6). Näkemykseni mukaan emotionaalisesti hyvinvoivan lapsen kasvun ja oppimisen edellytykset ovat paremmat kuin lapsen, jonka emotionaalista hyvinvointia mikrosysteemin olosuhteet haastavat tai heikentävät (ks. kuvio 1). Päiväkotien kaltaisten pedagogisten yhteisöjen ensisijainen tavoite on lapsen mahdollisimman hyvän kasvun ja oppimisen mahdollistaminen. Tämän vuoksi ei riitä, että tavoitteena olisi pelkästään mahdollisimman hyvä työyhteisö, vaan päiväkodin hyvän työyhteisön sekä terveen ja turvallisen ilmapiirin tarkoituksena

on luoda edellytykset varsinaisen tavoitteen toteutumiseksi (Luomanen & Luomanen-Jaakkola, 2023, s. 57).

Vaikka pedagogisen hyvinvoinnin edistäminen on kaikkien päiväkodissa työskentelevien tehtävä, on johtajalla siitä asemansa vuoksi erityinen vastuu. Pedagogisen hyvinvoinnin tarkastelu vaatii johtamiseen myönteisen ja ihmislähtöisen näkökulman (Wenström, 2019; Wenström, 2020, s. 27). Liusvaaran (2014) *Kun vaan rehtori on korvat auki. Koulun kehittymisellä pedagogista hyvinvointia* -tutkimuksen mukaan hyvä johtaminen luo perustan hyvinvoinnille. Pedagogisen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat kokemukset johtamisesta, oman työn hallinnasta sekä vuorovaikutuksen onnistumisesta (Liusvaara, 2014, s. 85–86). Pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta päiväkodin johtajan oma hyvinvointi on tästä syystä keskeisessä roolissa. Elomaan (2023) *Educational Leaders' Occupational Well-Being - "With cool head and warm heart"* -tutkimuksessa todetaan, että johtajien fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitoa jossain määrin haastavat kuitenkin työn suuri määrä sekä siihen käytettävän ajan riittämättömyys (Elomaa, 2023, s. 50). Liusvaara (2014) puolestaan korostaa tutkimuksessaan, että pedagogista hyvinvointia rakennetaan yhteisessä oppimisprosessissa. Johtaja sekä yksittäiset työntekijät ja koko muu yhteisö voivat oppia uusia, erilaisia hyvinvointia tukevia ajattelu- ja toimintamalleja. Myös kuormittumista ehkäiseviä toimintatapoja voidaan oppia yhdessä (Liusvaara, 2014, s. 77–78).



### 3 Tutkimuksen metodologinen tausta ja toteuttaminen

Tässä luvussa kuvaan pro gradu -tutkimukseni metodologista taustaa ja tutkimuksen toteuttamisen prosessia. En ole aikaisemmin tehnyt tämän kaltaista kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni tutkimusprosessin sisältö ja vaiheet alkoivat kuitenkin jo hahmottua. Alasuutarin (2011) mukaan tutkimuksen tekemisen oppii parhaiten omien kokemusten kautta. Tutkimusprosessini aikana opin myös paljon perehtymällä lukuisiin kasvatustieteellisiin pro gradu – ja väitöstutkimuksiin.

Alasuutarin (2011) mukaan tutkimusmetodin tulee olla sopuosoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Teoreettinen viitekehys määrittelee sitä, millainen aineisto on kannattaa kerätä ja millaisella menetelmällä sitä analysoida. Toisaalta kerätyn aineiston luonne saattaa asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja tutkija voi käyttää (Alasuutari, 2011). Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin ilmeinen ja erottamaton osa tutkimusprosessia (Ahonen, 1994, s. 123; Tuomi & Alasuutari, 2018, s. 23).

Pro gradu -tutkimukseni on toteutettu laadullisena fenomenografisena tutkimuksena, jossa tutkimuksen keskeisiin ilmiöihin liittyvä teoreettinen perehtyneisyys antaa tutkijalle valmiuksia suunnata ja toteuttaa aineiston hankintaa. Fenomenografisessa tutkimuksessa teoriaa ei käytetä teoriasta johdettujen valmiiden olettamusten testaukseen (Ahonen, 1994, s. 123). Koska olen aloittanut tutkimusaiheeseeni liittyvään teoriaan perehtymisen jo kasvatustieteen kandidaatin tutkielmaa tehdessäni, on teorian laajentaminen ja syventäminen pro gradu -työssä käynyt sujuvasti.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämiseen eikä selittämiseen. Tutkijan päämääränä on kuvata esimerkiksi jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai tuottaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Ahonen, 1994, s. 126; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98). Tutkin pro gradussani päiväkodin johtajien käsityksiä päiväkodin toimintakulttuurista ja johtamisen merkityksestä päiväkodin toimintakulttuurille. Fenomenografia sopii tämänkaltaisen laadullisen tutkimuksen työkaluksi, sillä se on tutkimussuuntaus, jonka tarkastelukohteena ovat ihmisten kokemukset ja käsitykset erilaisista ilmiöistä (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 163; Niikko, 2003, s.7).

### 3.1 Laadullinen fenomenografinen tutkimus

Fenomenografia on sekä tutkimusprosessia ohjaava tutkimussuuntaus sekä analyysimenetelmä (Huusko & Paloniemi, 2006; Marton, 1981). Fenomenografia voidaankin määritellä sekä tietynkaltaiseksi analyysiprosessiksi että metodologiseksi lähestymistavaksi, johon liittyy ontologisia ja epistemologisia sitoumuksia (Niikko, 2003, s. 7). Ontologialla viitataan laadullisessa tutkimuksessa metafyyssiin käsityksiin, kuten ihmiskäsitykseen ja käsitykseen todellisuuden luonteesta sekä kysymyksiin siitä, miten jokin on. Epistemologiassa on kyse tiedon luonnetta ja tietämisen mahdollisuutta koskevista käsityksistä sekä oletuksista siitä, miten tietoa on mahdollista hankkia (Puusa & Juuti, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 18). Fenomenografisen ontologian mukaan ihmisen ja ympäröivän maailman suhde ymmärretään non-dualistisena, jolloin yksilö ja maailma ovat sisäisesti suhteessa toisiinsa. On vain yksi maailma, joka on samanaikaisesti todellinen ja koettu (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 164). Fenomenografisessa tutkimuksessa on kyse toisen asteen näkökulmasta, joka painottaa toisten ihmisten tapaa kokea jotakin ja jossa orientoitutaan ihmisten ajatuksiin ympäröivästä maailmasta tai heidän kokemuksiinsa siitä (Marton, 1981; Niikko, 2003, s. 24).

Fenomenografisen tutkimussuuntauksen ja lähestymistavan perustajana pidetään Ference Martonia, joka tutki 1970-luvulla Göteborgin yliopistossa eri tieteenalojen tiedonmuodostusta ja yliopisto-opiskelijoiden käsityksiä oppimisesta (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 163). Sana "fenomenografia" keksittiin vuonna 1979 (Marton, 1981). Kasvatustieteessä fenomenografisen tutkimuksen kohteena ovat erilaisia arkipäivän ilmiöitä koskevat käsitykset sekä niiden erilaiset ymmärtämisen tavat. Fenomenografinen tutkimus on ihmisen ajattelussa ilmenevien maailmaa koskevien käsitysten laadullista tutkimusta. Sen lähtöoletuksen mukaan on olemassa rajallinen määrä tapoja, joilla ihmiset kokevat, käsittävät ja ymmärtävät tiettyä ilmiötä. Ihmisen ajatellaan olevan tietoinen olento, joka tietoisesti rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa kielellään ilmaista tietoiset käsitykset. Eri ihmiset antavat erilaisia sisältöjä ilmiöille, sillä he kokevat ja käsittävät samoja asioita eri tavoin. Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on löytää, kuvata, analysoida ja ymmärtää tätä käsitysten erilaisuutta sekä kuvata laadullista vaihtelua tavoissa, joilla ihmiset kokevat tietyn ilmiön (Ahonen, 1994, s. 113, 121–122; Huusko & Paloniemi, 2006, s. 163; Kettunen & Tynjälä, 2017, s. 2; Niikko, 2003, s. 27).

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija tutkii, miten ihmiset näkevät tai ymmärtävät ilmiön (Larsson & Holmström, 2007, s. 63). Ahosen (1994) mukaan ilmiö ja käsitys ovat tutkijalle saman asian kaksi puolta: ilmiö on ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta saama kokemus, josta hän aktiivisesti rakentaa käsityksen. Käsitys on ajattelun ja kokemuksen avulla muodostunut kuva ja ymmärrys jostakin ilmiöstä. Samalla se on konstruktio, jonka varassa ihminen uudelleen jäsentää eteen tulevaa uutta informaatiota (Ahonen, 1994, s. 116–117). Käsitykset muodostuvat ihmisen tietoisuudessa todellisuutta koskevien kokemusten kautta, joten kaikki mitä ihminen on aiemmin kokenut, on läsnä käsitysten rakentumisen prosessissa (Huusko & Palonemi, 2006, s. 164; Niikko, 2003, s. 25). Fenomenografisessa tutkimuksessa tunnustetaan lisäksi se, että ihmisellä voi olla useampi kuin yksi käsitys jostakin ilmiöstä ja että käsitykset voivat muuttua ajan kuluessa (Kettunen & Tynjälä, 2017, s. 3).

### **3.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineiston kerääminen**

Tutkimuksellani pyrin lisäämään tietoisuutta johtamisen merkityksestä varhaiskasvatuksen toimintakulttuurille ja pedagogiselle hyvinvoinnille. Samankaltaisesta kontekstista ja toimintaa ohjaavasta normituksesta huolimatta päiväkodit ja työyhteisöt ovat keskenään erilaisia, ja niissä toteutuvan työhyvinvoinnin sekä pedagogisen hyvinvoinnin laatu havaintoni mukaan vaihtelee. Tutkijana minua kiinnostaa se, millaisina päiväkodin johtajat käsittävät oman johtamistyönsä merkityksen ja vaikutuksen päiväkodin toimintakulttuurille ja päiväkodissa olevan yhteisön pedagogiselle hyvinvoinnille.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Minkälainen toimintakulttuuri päiväkodin johtajien käsityksissä luo päiväkodista positiivisen organisaation?
2. Minkälaisen johtamisen päiväkodin johtajat kokevat edistävän positiivista toimintakulttuuria?

Ahosen (1994) mukaan tutkija tekee ongelmanasettelunsa niiden teoreettisten lähtökohtien pohjalta, joihin hän on päätenyt ilmiöihin liittyvään tutkimukseen perehtyessään. Tutkija etenee ongelmista laatimalla niihin pohjaamalla tutkimushenkilöille annettavat tehtävät, kuten haas-

tattelukysymykset. Kysymysten tarkka sitominen tutkimuskysymyksiin ja niiden kautta teoriaan edistää tutkimuksen teoreettista validiteettia. Tutkijan lähtökohta on, että tutkimukseen osallistuvilla ihmisillä on maailmaa koskevia tietoisia tiedollisia rakenteita ja käsityksiä, jotka hän kysymysten avulla auttaa heitä ilmaisemaan (Ahonen, 1994, s. 134–136).

Fenomenografinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa hankitaan empiirinen aineisto (Ahonen, 1994, s. 122). Tutkimuksessa on tyypillisesti pieni osallistujaryhmä, ja tutkimuksessa käytettävä aineisto kerätään pääasiassa joko haastattelujen avulla tai osallistujien kirjoittamista teksteistä (Kettunen & Tynjälä, 2018, s. 3). Ashworthin ja Lucasin mukaan etukäteen laadittujen suhteellisen väljien kysymysten tavoitteena on auttaa tutkimukseen osallistujaa heijastamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä tutkittavan omasta viitekehyksestä käsin että siitä käsin, mikä on tutkittavalle merkityksellistä (viitattu lähteessä Niikko, 2003, s. 31–32). Fenomenografiset haastattelut ja kyselyt ovat tyypillisesti puolistrukturoituja. Ennalta määriteltujen kysymysten tarkoituksena on ohjata tutkimukseen osallistujien huomio kohdeilmiöön. Avoimet kysymykset antavat heille tarvittavan joustavuuden, jotta he voivat tuoda esiin nykyiset käsityksensä ja kokemuksensa ilmiöstä mahdollisimman täydellisesti ja avoimesti. Ennalta määritellyt kysymykset antavat samalla rakenteen, joka pitää vastaajan oikealla tiellä (Kettunen & Tynjälä, 2018, s. 4).

Koska ihmisen käsitysten luonteen ajatellaan fenomenografiassa olevan suhteellinen, sosiaalinen ja kokonaisuuksista merkityksensä saava, niiden ymmärtäminen vaatii kontekstuaalisuuden huomioimisen. Fenomenografisessa tutkimusotteessa keskeistä on tästä syystä tutkittavan ilmiön kontekstin tunnistaminen, sillä konteksti kiinnittää erilaatuiset käsitykset kohdeilmiöön. Tutkimusaineistoa kohdellaan merkityksenä siitä kontekstista, mitä asiasta ilmaistiin. Kontekstuaalisuus liittyy myös tutkimushenkilöiden tarkoituksenmukaiseen valintaan (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 166; Rissanen, 2009). Fenomenografisen tutkijan tavoitteena on onnistua tuomaan esiin se konteksti, johon tutkimukseen osallistuvien ihmisten käsitykset liittyvät. Tausalla on näkemys siitä, että ihmisten kokemukset ovat aina yhteydessä siihen, missä tilanteessa ja asiayhteydessä ne tapahtuvat (Rissanen, 2009).

Fenomenografinen tutkimusote pro gradu -tutkimuksessani merkitsee epistemologisesti sitä, että lähestyn todellisuutta päiväkodin johtajien kokemuksen ja ymmärryksen avulla. Tästä syystä pro graduni tutkimushenkilöiksi valikoituivat erään Etelä-Suomessa sijaitsevan kaupungin kaikki kunnallisten päiväkotien johtajat. Tutkimukseeni sisältyvien ilmiöiden konteksti on

myös minulle tuttu työskennellyäni pitkään päiväkodin johtajana. Tämän vuoksi tutkimusaineistosta löytyy yhtymäkohtia omaan työkokemukseeni, mikä asettaa minulle tutkijana haastetta tutkimuksen objektiivisuuden näkökulmasta. Tutkijan on mahdotonta lähestyä tutkimusaineistoa ilman ennakko-oletuksia. Tutkijan oma subjektiivisuus, hänen aikaisemmat tietonsa ja odotuksensa vaikuttavat väistämättä tutkimiseen, joten hänen tulee tiedostaa näiden vaikutus aineiston hankintaan sekä johtopäätösten tekemiseen, ja tietoisesti käsitellä niitä. Tällaisesta ennakko-oletusten huomioimisesta käytetään ilmaisua hallittu subjektiivisuus, joka on yksi tutkimuksen luotettavuuden edellytyksistä (Ahonen, 1994, s. 122; Huusko & Paloniemi, 2006, s. 166).

Hain tutkimuslupaa tutkimukseni kohteena olevan kaupungin varhaiskasvatuksen johtoryhmältä, joka myönsi sen maaliskuussa 2023. Keräsin tutkimusaineiston päiväkodin johtajille suunnatulla sähköisellä puolistrukturoidulla kyselyllä, jonka teemat olin valinnut ennalta ja jossa kysymykset olivat kaikille kyselyyn osallistuville samat. Lähetin sähköpostilla saatesanoin (liite 1) linkin Webropol -kyselyyn (liite 2) toukokuussa 2023 yhteensä 14 päiväkodin johtajalle. Liitteenä oli myös tutkimukseni tietosuojaseloste. Kyselyn kautta tarkoitukseni oli saada tietoa päiväkodin johtajien käsityksistä johtamisensa vaikutuksesta päiväkodin toimintakulttuurille sekä siitä, millaiset ominaisuudet heidän mielestään tekevät päiväkodista positiivisen organisaation. Kysymyksiin vastattiin anonyymisti ja ne oli muotoiltu niin, ettei vastaajaa voinut niistä tunnistaa. Sähköiseen kyselyyn vastasi lopulta kahdeksan päiväkodin johtajaa.

## 4 Tutkimusaineiston analyysi

Fenomenografisen tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä analyysissä pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 166; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Valmista teoriaa ei käytetä luokittelurunkona eikä teoriasta johdettujen olettamusten testaamisen perustana. Fenomenografisessa tutkimuksessa tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston kanssa (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 166). Tutkimusaineiston analyysi suoritetaan toistuvaa menettelytapaa käyttäen tutkimukseen osallistuneiden tuottamista teksteistä (Niikko, 2003, s. 32). Analyysin tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta sellaisia rakenteellisia eroja, jotka selventävät käsitysten suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Analyysin aikana tunnistetuista merkitysten vaihteluista muodostetaan kuvauskategoriat. Fenomenografisessa tutkimusotteessa nämä kategoriat eivät ole ennalta määrättyjä, vaan ne muodostetaan kerätyn aineiston perusteella. Tutkija muodostaa näiden erojen perusteella käsiteellisiä kuvauskategorioita, jotka kuvaavat erilaisia tapoja käsitellä tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimusaineisto toimii kategorisoinnin pohjana ja varsinainen teorianmuodostus tapahtuu tutkimusprosessin aikana (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 166; Kettunen & Tynjälä, 2018, s. 7; Marton, 1981).

### 4.1 Fenomenografisen tutkimuksen analyysin vaiheet

Fenomenografisen tutkimuksen analyysi etenee vaiheittain. Tulkinta ja merkitysten jäljittäminen tapahtuu samanaikaisesti usealla tasolla (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 166). *Ensimmäisessä analyysivaiheessa* tutkija lukee tutkimusaineiston huolella läpi tavoitteenaan löytää tekstistä tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta tärkeitä ilmauksia sekä hahmottaa tutkittavien kokonaiskäsitys suhteessa tutkimuskysymyksiin. Aineiston tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen. Ensimmäisessä analyysivaiheessa tapahtuu merkitysyksiköiden etsiminen. Tutkija tulkitsee merkityksiä vuorovaikutuksessa aineiston kanssa eli tutkijan jatkuvana keskusteluna aineistonsa kanssa (Huusko & Paloniemi, 2006, s.166–167; Niikko, 2003, s. 33–35). Merkitykset viittaavat niihin intentioihin, jotka tutkimusryhmän henkilöt ovat kielellisesti il-

maisseet tutkimusaineistossa. Merkitykset voivat olla esimerkiksi väitteitä, käskyjä, kysymyksiä tai kieltoja. Niihin voi liittyä viittauksia henkilön fyysiseen ympäristöön, hänen tunteisiinsa, ideoihinsa ja käsitteisiinsä. Merkityksellä voidaan ymmärtää kaikkea, minkä henkilö voi ilmaista tai mihin hän voi viitata lingvistisen koodin avulla (Aaltola, 1992, s. 56).

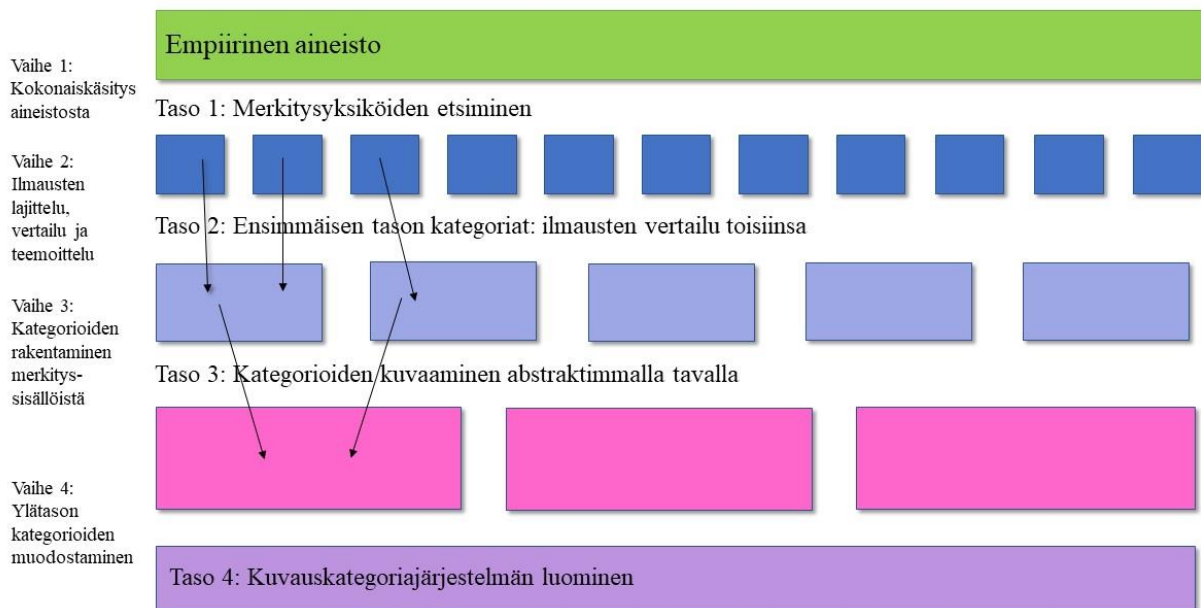
*Toisessa analyysivaiheessa* tutkija alkaa etsiä, lajitella ja ryhmitellä aineistossa olevia merkityksellisiä ilmauksia ryhmiksi ja teemoiksi tutkimuskysymysten suuntaisesti. Ryhmittely tapahtuu vertailemalla merkityksellisiä ilmauksia toisiinsa. Analyysissa keskeistä tässä vaiheessa on merkitysten variaatioiden tunnistaminen (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 168; Niikko, 2003, s. 34). Merkityskategoriat selittävät ja tekevät ymmärrettäviksi tutkimushenkilöiden ilmaisuja ja niiden merkityksiä. Tutkija pyrkii löytämään mahdollisimman paljon relevantteja merkitysluokkia kuvaamaan tutkimushenkilöiden käsityksiä. Merkityskategoriaa tukevien ilmaisujen määrä ei ole oleellista pelkästään siitä syystä, että laadullinen fenomenografinen tutkimus kohdistuu yleensä pieneen määrään tutkimushenkilöitä. Lisäksi teoreettisesti kiinnostavin merkityskategoria saattaa olla tutkittavien joukossa marginaalinen. Marginaalinen ilmaisu voi kuitenkin paljastaa oleellisen teoreettisen ulottuvuuden tutkittavasta ilmiöstä. Sen kiinnostavuus perustuu laadulliseen sisältöön, vaikka sitä edustaisi vain yksi tutkimushenkilö (Ahonen, 1994, s. 127).

*Kolmannessa analyysivaiheessa* tutkija keskittyy kategorioiden ja kategoriarajojen määrittämiseen vertailemalla mikrokontekstista irrotettuja merkitysyksiköjä koko aineiston merkitysten joukkoon. Analyysi etenee kategorioiden kuvaamisella abstraktimmalla tasolla. Tutkija pyrkii löytämään kriteerit jokaiselle kategorialle sekä selkeät erot niiden välille. Kategoriat sisältävät käsitysten erityispiirteet, jotka liitetään empiirisesti aineistoon suorien lainausten avulla (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 168; Niikko, 2003, s. 36).

*Neljännessä analyysivaiheessa* tutkija pyrkii yhdistämään kategorioita teoreettisista lähtökohdista käsin laajemmiksi ylemmän tason kuvauskategorioiksi, jotka yhdessä muodostavat ylätasoon kategoriajoukon. Ylemmän tason kategoriat muodostavat tutkijan oman teorian ja selitysmallin tutkittavalle asialle. Tutkija muodostaa kuvauskategorioista horisontaalisen, vertikaalisen tai hierarkkisen kuvauskategoriajärjestelmän, jonka avulla tulokset lopuksi kuvataan. Kuvauskategoriajärjestelmä hahmottuu lopullisen analyysin seurauksena (Ahonen, 1994, s. 127; Huusko & Paloniemi, 2006, s. 169; Niikko, 2003, s. 36–38). Horisontaalisessa kuvauskategoriajärjestelmässä luokat ovat samanarvoisia ja erot luokkien välillä ovat sisällöllisiä. Vertikaalisessa kuvauskategoriajärjestelmässä luokat on järjestetty jonkin tutkimusaineistosta nousevan

kriteerin, kuten yleisyyden perusteella keskinäiseen järjestykseen. Hierarkkisessa kuvauskategoriasysteemissä jotkut käsitykset ovat puolestaan sisällöltään ja rakenteeltaan selkeästi muita kehittyneempiä (Niikko, 2003, s. 38).

Niikko (2003) kuvaa Uljensia mukaillen fenomenografisen tutkimuksen vaiheita portaittaisena neljän vaiheen analyysimallina (Niikko, 2003, s. 33).



Kuvio 5. Fenomenografisen tutkimuksen analyysivaiheet ja kuvauskategorioiden erilaiset abstraktiotasot (mukaillen Niikko 2003, s. 167; Uljens 1989)

Ahosen (1994) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii tekemään aineistosta löytyneet merkitykset ymmärrettäviksi ja aineiston merkitysten tulkintaa seuraa johtopäätösten teko. Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkijan johtopäätökset koskevat sitä, missä suhteissa tutkimushenkilöiden käsitykset tutkittavasta ilmiöstä vaihtelevat. Tutkijan kiinnostus kohdistuu merkitysten laadulliseen erilaisuuteen eikä niiden määrään (Ahonen, 1994, s. 126–127). Fenomenografisessa tutkimuksessa tulosten kuvaamisessa pitäydytään arkikielessä. Ne sisältävät suoria lainauksia ja autenttisia ilmauksia, jotka liitetään kuvauskategorioiden yhteyteen. Näin lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja perusteluja kuvauskategorioiden rakentamisessa (Niikko, 2003, s. 39).



## 4.2 Analyysin toteutus

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni analyysiprosessin etenemistä vaiheittain fenomenografisella tutkimusotteella Niikon (2003) kuvaileman mallin (ks. kuvio 5) mukaisesti. Aloitin analyysin ensimmäisen vaiheen ja merkitysyksiköiden etsimisen lukemalla tutkimusaineistoa useaan kertaan läpi, jotta pystyin muodostamaan siitä kokonais käsityksen. Sähköisessä kyselyssä päiväkodin johtajien tuottamat tekstit olivat melko lyhyitä ja ilmauksiltaan pelkistettyjä, joten mittavaa redusoimista aineistolle ei tarvinnut tehdä.

Esimerkkejä redusoimattomasta aineistosta:

*”Johdan ihmisiä, en asioita.”*

*”Kuuntelen työntekijöitä, haen ratkaisuja yhdessä henkilöstön kanssa.”*

*”Yritetään välttää karikoita ennalta.”*

Ilmaisut olivat selkeitä ja konteksti, johon ne liittyivät minulle tuttu, joten minun oli helppo ymmärtää, mistä näkökulmasta ne oli tuotettu ja mitä niillä tarkoitettiin. Lukiessani aineistoa alleviivasin ilmauksia, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiini. Etsin aineistosta tutkimuskysymyksiin sisältyviä ilmiöitä kuvaavia merkitysyksiköitä ja pohdin samalla ilmaisujen välisten erojen ja yhtäläisyyksien erittelyä.

Analyysin toisessa vaiheessa aloin kirjoittamaan ylös erilliseen tiedostoon aineistossa toistuvia teemoja ja poimin tekstistä näihin teemoihin liittyvät lausumat ja ilmaukset niin, että teemat olivat erotettavissa toisistaan. Näitä teemoja olivat esimerkiksi *luottamus, yhteistyö, huumori, ilo, asenne, käytänteet, vuorovaikutus, vahvuudet, hyvinvointi, sitoutuminen, kannustus, palaute, johtajan tuki, johtajan läsnäolo, oikeudenmukaisuus, päämäärä, ammattitaito, osaaminen* sekä *resurssit*. Näistä muodostin ensimmäisen tason kuvauskategoriat.

Marton (1988) kirjoittaa, että analyysin toisessa vaiheessa tutkija huomio kiinnittyy itse sitaatteihin sisältyviin merkityksiin ja tutkija luopuu yksittäisiin henkilöihin eli niihin tutkimusryhmään kuuluviin viittaamisesta, joiden tuottamista teksteistä hän on ilmaukset poiminut (Marton, 1988, s. 154). Tästä syystä olen häivyttänyt yksilöiden väliset rajat ja kohdistanut huomioni

aineistosta löydettyihin merkitysyksikköihin. Tässä pro gradussa on pieni määrä tutkimushenkilöitä (kahdeksan osallistujaa), mikä vaikuttaa ilmaisujen määrään merkityskategorioiden sisällä.

Analyysin kolmannessa vaiheessa kokosin tulkintatyön tuloksena poimimani lausumat ja ilmaukset luokkiin niiden samankaltaisuuksien perusteella ja erotin kategoriat toisistaan ilmausten erojen perusteella. Näistä lausumista ja ilmauksista löytämistäni teemoista muodostin abstraktimmat toisen tason kuvauskategoriat. Kuvauskategorioita tuli tässä vaiheessa 16: *luottamuksen merkitys, ilon ja huumorin merkitys, hyvinvoinnin merkitys, kannustuksen ja palautteen merkitys, sitoutumisen merkitys, oikeudenmukaisuuden merkitys, ammattitaidon ja osaamisen merkitys, yhteistyön merkitys, asenteen merkitys, johtajan läsnäolon ja tuen merkitys, resursien merkitys, vuorovaikutuksen merkitys, käytänteiden merkitys, vahvuuksien merkitys sekä yhteisen päämäärän merkitys.*

Seuraavassa kuviossa esittelen osan näistä kategorioista sekä niihin liittyviä sitaatteja selvittääkseni analyysiprosessia.

KATEGORIA	Ilmaus
<b>Yhteistyön merkitys</b>	<p>"Kuuntelen työntekijöitä, haen ratkaisuja <u>yhdessä henkilöstön kanssa.</u>"</p> <p>"Kasvattajat tietoisiksi siitä, että tätä <u>työtä tehdään yhdessä.</u> Johtaja on samalla puolella, auttaa ja tukee, eikä mitään vastakkain asettelua."</p> <p>"...<u>ei jätetä ketään yksin puurtamaan (ei myöskään johtajaa).</u>"</p> <p>"...<u>painotan aina, että teemme tätä työtä kaikki yhdessä.</u>"</p>
<b>Asenteen merkitys</b>	<p>"Oma <u>asenne, positiivisuus ja innostus.</u>"</p> <p>"Oma <u>asenne</u> työhön; kiinnostunut ja motivoitunut työstä!"</p> <p>"<u>Avoin, keskusteleva, vaihtoehtoja etsivä asenne.</u>"</p>
<b>Vuorovaikutuksen merkitys</b>	<p>"<u>Kohteliaat, arvostavat ja kunnioittavat käyttävät, kiitos, mitä sinulle kuuluu jne. kaikkuvat kaikessa vuorovaikutuksessa käytävillä.</u>"</p> <p>"<u>Henkilöstön vuorovaikutus lasten kanssa on erittäin arvostavaa ja haastavistakin asioista osataan keskustella perheiden kanssa kunnioittavasti.</u>"</p> <p>"<u>Pidetään yhdessä yllä avointa ja positiivista vuorovaikutusta.</u>"</p> <p>"<u>Toiminta on vuorovaikutteista.</u>"</p>
<b>Johtajan läsnäolon ja tuen merkitys</b>	<p>"He tietävät kuitenkin saavansa <u>apua ja tukea</u> heti, jos sitä kaivataan."</p> <p>"<u>Yritän olla "kartalla", mitä ryhmissä tapahtuu. Käyn ryhmissä päivittäin, jolloin usein syntyikin pedagogista keskustelua. Uskon, että nämä keskustelut tukevat kasvattajien pedagogista hyvinvointia.</u>"</p> <p>"<u>Pyrin tukemaan</u> heitä erilaisissa haastavissa kasvatustilanteissa keskusteluilla ja yhteisellä pohdinnalla."</p>

	<i>[Johtajan] ”<u>avoin ovi</u>”</i>
<b>Resurssien merkitys</b>	<i>”Mietitään varahenkilön <u>resurssointi</u> tarkasti sinne, missä sitä eniten tarvitaan.”</i> <i>”... riittävästä <u>henkilöstöresurssista</u> huolehtiminen.”</i> <i>[Johtajan] ”<u>selviytymistaistelu</u>”</i> <i>[Johtajana]” <u>teen sen minkä ehtii ja pystyy- parhaani</u>”</i>

Kuvio 6. Toisen tason kuvauskategorioita ja niihin sisältyviä sitaatteja.

Analyysin neljännessä eli viimeisessä vaiheessa muodostin abstraktin tason kuvauskategorioista horisontaaliset kuvauskategorijärjestelmät, joissa kuvauskategoriat ovat samanarvoisia ja niiden väliset erot ovat sisällöllisiä. Olen jäsentänyt kuvauskategorijärjestelmät tutkimuksessani kuvioiksi, joihin olen tiivistänyt analyysin tuloksena aineistosta löydettyä tutkittavaan ilmiöön liittyvät ilmaukset pelkistettyinä. Lisäksi olen havainnollistanut erilaisia käsittämisen tapoja tutkimusaineistosta poimituilla sitaateilla, jotta lukija voi seurata tulkintaani ja päättelyäni kuvauskategorioiden rakentamisessa.

Seuraavassa luvussa esittelen analyysini tulokset.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Esitän vastauksia tutkimuskysymyksiini fenomenografisen analyysin tuloksena muodostuneen kuvauskategoriajärjestelmän avulla. Se koostuu kahdesta osasta, joihin olen ryhmitellyt päiväkodin johtajien käsitykset tutkittavista ilmiöistä tutkimuskysymysten suuntaisesti. Nämä kuvauskategoriat muodostavat oman tulkinnan ja selitysmallin tutkimilleni asioille. Vaikka fenomenografisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena testata olemassa olevia valmiita teorioita, kuljetan mukana positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa tutkimuksen tuloksia esitellessäni. Toimin näin voidakseni vertailla tuloksia tutkimukseni teoreettisiin lähtökohtiin sekä syventääkseni tutkimuskysymyksiini sisältyvien käsitteiden kuvausta.

### 5.1 Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivisen organisaation toimintakulttuurista varhaiskasvatuksessa

Pro gradu -tutkimukseni ensimmäinen tutkimuskysymys koskee päiväkodin johtajien käsityksiä siitä, minkälainen toimintakulttuuri päiväkodin johtajien käsityksissä luo päiväkodista laadukasta varhaiskasvatusta toteuttavan positiivisen organisaation. Olen koonnut johtajien käsitykset positiivisen organisaation toimintakulttuurista kuvauskategorioihin, joiden teemat nousivat tutkimusaineistosta analyysin aikana merkityksellisiksi ilmausten yläkäsitteiksi. Nämä kuusi kuvauskategoriaa ovat *arvot ja asenteet, vuorovaikutus ja ilmapiiri, yhteistyö, ammattitaito, osaaminen ja vahvuudet, käytänteet* sekä *hyvinvointi*. Muodostin näistä horisontaalisen kuvauskategoriajärjestelmän, jossa kutakin kuvauskategoriaa havainnollistaa aineistosta poimitut ilmaisut pelkistettyinä.

Seuraavassa kuviossa esitän vastauksia siihen, mitä positiivisen organisaation toimintakulttuuriin päiväkodin johtajien käsityksissä sisältyy. Tarkennan jokaista kuvauskategoriaa käsittelemällä niihin liittyviä teemoja. Lisäksi havainnollistan johtajien käsityksiä tutkimusaineistosta poimituilla autenttisilla, suorilla sitaateilla.

Positiivisen organisaation toimintakulttuuri päiväkodin johtajien käsityksissä					
Arvot ja asenteet	Vuorovaikutus ja ilmapiiri	Yhteistyö	Ammattitaito, osaaminen ja vahvuudet	Käytänteet	Hyvinvointi
<p>Toisesta ajatellaan positiivisesti</p> <p>Avoimuus erilaisille ratkaisuille</p> <p>Luottamus henkilöstön ja johtajan välillä sekä henkilöstön kesken</p> <p>Arvostava työ-kulttuuri</p> <p>Kiireettömyys</p>	<p>Avoin ja positiivinen vuorovaikutus</p> <p>Kohteliaat, arvostavat ja kunnioittavat käytöstavat</p> <p>Toiminta on vuorovaikutteista</p> <p>Yhdessä luotu keskustelukulttuuri.</p> <p>Avoin keskustelu</p> <p>Positiivinen, myönteinen ja kannustava ilmapiiri</p> <p>Työnolon jakaminen</p> <p>Arjessa on huumoria</p> <p>Me-hengen vahvistaminen</p>	<p>Henkilöstön sitouttaminen toimimaan yhdessä koko yksikön hyväksi</p> <p>Vastuun jakaminen ja vastuualueet</p> <p>Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon</p> <p>Yhteinen päämäärä ja tavoite</p> <p>Yhdessä tekeminen</p> <p>Vasun sanoittaminen yhdessä</p> <p>Johtajan saavutettavuus</p>	<p>Ammattitaitoisen henkilöstö</p> <p>Osaamisen tunnistaminen ja jakaminen</p> <p>Henkilöstö osaa toimia omatoimisesti</p> <p>Henkilöstön vahvuuksien huomioiminen ja hyödyntäminen</p> <p>Uuden oppimisen koulutusten kautta</p> <p>Pedagoginen puhe</p> <p>Arjen vahva pedagogiikka</p>	<p>Selkeät toimintamallit ja arjen käytänteet: palaverit, tiimit (ope-tiimit, lh-tiimit), toimiva työvuorosuunnittelu</p> <p>SAK-ajat toteutuvat</p> <p>Ryhmien erilaisten tarpeiden huomioiminen arjen suunnittelussa ja resursoinnissa</p> <p>Etukäteissuunnitelmat</p> <p>Toimiva tiedonkulku</p> <p>Apulaisjohtajan rooli selkeänä työyhteisölle</p>	<p>Työhyvinvoinnin huomioiminen</p> <p>Tyhytoiminta</p>

Kuvio 7. Positiivisen organisaation toimintakulttuuri päiväkodin johtajien käsityksissä.

## Arvot ja asenteet

Arvot ovat ihmisen valintoja ohjaavia periaatteita ja motiiveja. Se, mitä ihminen pitää arvokkaana, vaikuttaa hänen innostumiseensa ja sitoutumiseensa. Arvoihin kytkeytyy myös hänen kokemuksensa työn merkityksellisyydestä. Arvot ohjaavat ihmisen toimintaa erityisesti sellaisissa valintatilanteissa, joissa hän ei voi turvautua totuttuihin tapoihin. Asenteet ovat puolestaan tapoja, joilla ihminen suhtautuu ympäröivään maailmaan. Ne ovat myönteisiä, neutraaleja tai kielteisiä toimintavalmiuksia, jotka auttavat ihmistä päättämään, miten eri tilanteissa tulee toimia (Puohiniemi, 2002; Wenström, 2020).

Päiväkodin johtajien käsityksissä tärkeinä arvoina positiivisessa toimintakulttuurissa mainittiin avoimuus ja luottamus. Positiivisen asenteen merkitys muita kohtaan sekä arvostava työku-  
lttuuri sisältyivät johtajien käsityksiin. Myös kiireettömyyteen viittaavia ilmauksia nousi esiin  
aineistosta:

*”Ei hätiköidä.”*

*”Annetaan myös lapsille aikaa sopeutua uusiin tilanteisiin.”*

### **Vuorovaikutus ja ilmapiiri**

Wenströmin (2020) mukaan myönteinen vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhteet ovat PRIDE-teo-  
riassa keskeinen positiivisen organisaation tunnuspiirre. Päivittäisissä kohtaamisissa ja vuoro-  
vaikutustilanteissa luodaan ilmapiiriä, jolla on vaikutusta pedagogiseen hyvinvointiin. Positii-  
visessa organisaatiossa ihmisillä on tilaa ja aikaa olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja  
muodostaa verkostoja myös yli organisaation sisäisten ja ulkoisten rajojen. Tämä mahdollistaa  
innostusta, oppimista ja uusia innovaatioita (Wenström, 2020, s. 102, 109–110).

Myös tutkimukseeni osallistuneet päiväkodin johtajat näkevät vuorovaikutuksen ja ilmapiirin  
merkityksen tärkeänä positiivisen organisaation toimintakulttuurissa ja niihin kiinnitetään huo-  
miota joka päivä. Heidän käsityksissään vuorovaikutuksen laatu ja ilmapiirin luominen on koko  
työyhteisön yhteinen asia:

*”Pidetään yhdessä yllä avointa ja positiivista vuorovaikutusta.”*

*”Positiivisen, myönteisen ja kannustavan ilmapiirin luominen ihan joka päivä.”*

Keskustelukulttuuri on avointa ja sille on aikaa:

*”Avointa keskustelua ja tiedon jakamista.”*

*”Yleisesti aikaa keskusteluun työntekijöiden kanssa.”*

Lisäksi arjessa on huumoria:

*”Arjessa on huumoria ja pieniä hauskoja asioita.”*

## **Yhteistyö**

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2022) mukaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin kuuluu henkilöstön keskinäinen yhteistyö (OPH, 2022, s. 33). Yhteistyöosaaminen on tietoisista toimintaa ryhmässä, yhteistyöhön sitoutumista ja ammatillisesti sekä vuorovaikutuksellisesti muiden huomioon ottamista (Suhonen, Lunkka & Turkki, 2019, s. 84). Positiivisessa organisaatiossa myönteinen ihmisten välinen toiminta vahvistaa yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja, lisää luottamusta ja psykologista turvallisuutta sekä edistää työniloa ja innostusta (Wenström, 2020, s. 102).

Päiväkodin johtajien käsityksissä positiivisen organisaation toimintakulttuurissa työtä tehdä yhdessä yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi. Näissä käsityksissä yhteistyö voi liittyä päätöksentekoon, vastuun jakamiseen, ongelmien ratkaisuun ja pedagogiseen työhön, kuten ”vasun sanoittamiseen”. Yhteistyö edellyttää johtajien käsityksissä sitä, että johtaja on saavutettavissa. Tästä kirjoitan enemmän seuraavassa luvussa toiseen tutkimuskysymykseen vastauksia esittäessäni.

Esimerkkejä tutkimusaineistosta löytyneistä yhteistyöhön liittyvistä ilmauksista:

*”Haastaviin tilanteisiin tartutaan yhteistuumin ja mietitään niihin ratkaisua.”*

*”Varhaiskasvatuksen ajankohtaisten asioiden ja tuulien nostaminen yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan.”*

## **Ammattitaito, osaaminen ja vahvuudet**

Fonsénin ja Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen keskeisin voimavara on osaava henkilöstö (Fonsén & Parrila, 2016, s. 38). Varhaiskasvatuksen henkilöstöltä edellytetään ammattitaitoa ja herkkyyttä tunnistaa työssään eri tilanteiden pedagogisia mahdollisuuksia (OPH, 2022, s. 42). Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta nousi myös päiväkodin johtajien käsityksissä tärkeäksi positiivisen organisaation toimintakulttuurin osatekijäksi. Yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen ja hyödyntäminen sekä osaamisen jakaminen varhaiskasvatustyössä sisältyi johtajien käsityksiin positiivisen organisaation toimintakulttuurista. PRIDE-teoriassa yksilöiden vahvuuksilla nähdään olevan vaikutusta hyvinvointiin, innostukseen ja työsuorituksiin. Vahvuuksien tunnistaminen ja mahdollisuudet niiden käyttöön muodostavat tärkeän henkilökohtaisen ja organisaatiotason voimavaran, jotka mahdollistavat työn imua sekä innostusta (Wenström, 2022, s. 125–126).

Esimerkkejä päiväkodin johtajien osaamisen ja vahvuuksien huomioimiseen liittyvistä käsityksistä:

*”Vahvuuksien hyödyntäminen; saa toteuttaa sitä mitä osaa ja mihin on palo.”*

*”Kun työntekijä saa hyödyntää osaamistaan ja tuntee että häneen luotetaan ja häntä arvostetaan, tekee hän työtään hyvällä mielellä ja vaikutus ulottuu lapsiin, työkavereihin ja huoltajien kanssa tehtävään yhteistyöhön asti.”*

Positiivisessa organisaation toimintakulttuurissa osaamista vahvistetaan koulutusten kautta:

*”Koulutukset niin esihenkilön kuin työntekijöiden; mahdollistaa uuden oppimisen, ajankohtaiset ja muuttuvat asiat ja käytänteet.”*

### **Käytänteet**

PRIDE-teoriassa myönteiset käytänteet ovat arkityön, strategian, johtamisen tai organisaatiokulttuurin tasolla ilmeneviä tapoja, toimintamalleja, resursseja tai rakenteita. Käytänteet voivat olla virallisia tai epävirallisia. Niiden myönteisyyden kriteerinä positiivisessa organisaatiossa on se, että ne edistävät muita PRIDE-teorian osa-alueita, kuten vuorovaikutusta ja yhteistyötä, vahvuuksien hyödyntämistä sekä ilmapiiriä ja myönteisiä tunteita (Wenström, 2020, s. 160–161).

Tutkimusaineistosta löytyneet päiväkodin johtajien ilmaukset positiivisen organisaation toimintakulttuuriin sisältyvistä käytänteistä liittyivät arjen selkeisiin toimintamalleihin, palaverirakenteisiin, resursseihin, työvuorosuunnitteluun ja tiedonkulkuun. Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivisen organisaation toimintakulttuurin käytänteistä olivat esimerkiksi:

*”Pedagogiselle suunnittelulle on turvattu aika. Tiimi-palaverit toimivat ja SAK -ajat toteutuvat.”*

*”Monimuotoiset päiväkodissa pidettävät palaverit, joissa puhutaan pedagogista asioista.”*

Apulaisjohtajan apu ja rooli toimintakulttuurin käytänteissä koettiin tärkeänä:

*”Apulaisjohtajan rooli henkilöstölle selväksi myös. Osaavat esim. soittaa hänelle, jos johtaja esim. lomalla.”*



## Hyvinvointi

Tutkimusaineistoon sisältyi vain vähän hyvinvointiin liittyviä ilmauksia, mutta koska niitä kuitenkin oli löydettävissä, muodostin myös siitä oman kategorian. Kuten luvussa neljä fenomenografisen tutkimuksen analyysin vaiheita kuvatessani kirjoitin, marginaalinen ilmaisu voi paljastaa oleellisen teoreettisen ulottuvuuden tutkittavasta ilmiöstä. Hyvinvointi käsitteenä liittyy olennaisesti positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan. Havaintoni ja kokemukseni mukaan hyvinvointiin liittyvissä yhteyksissä työelämän arkikielessä puhutaan yleisesti työhyvinvoinnista. Analyysissani sisällytin hyvinvointi-kategoriaan työhyvinvointiin liittyvät ilmaukset.

Työhyvinvointi on käsitteenä nykyisin hyvin laaja-alainen. Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen perinne on alkanut yli sata vuotta sitten työntekijän työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä. Vähitellen näkökulma on laajentunut ja nykyisessä työelämässä yksilön sijasta huomio on koko työyhteisön toimivuudessa ja sairauksien sijasta terveyden edistämässä. Työpaikoilla työhyvinvointi ymmärretään kuitenkin usein edelleen pelkästään fyysisen kunnan kohentamiseksi tai virkistykseen tarjoamiseksi (Manka ym., 2012, s.12).

Tutkimusaineistosta löytyneiden päiväkodin johtajien käsitysten mukaan

*”Yhteiset tyhy-iltapäivät kaksi kertaa vuodessa takaavat myös todella paljon laadukasta varhaiskasvatusta arkeen.”*

ja positiivisen organisaation toimintakulttuuriin kuuluu

*”Työhyvinvoinnista huolen pitäminen.”*

## 5.2 Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivista toimintakulttuuria edistävästä johtamisesta

Toinen tutkimuskysymykseni etsii vastauksia siihen, minkälaisen johtamisen päiväkodin johtajat kokevat edistävän positiivista toimintakulttuuria. He kuvailivat aineistossa sitä, miten he käsittävät oman johtajuutensa tukevan positiivista toimintakulttuuria ja sitä, millainen johtaminen sitä heidän näkemyksissään edistää. Tutkimusanalyysin aikana erottelin aineistosta varsinaiseen johtamiseen toimintana sekä johtajan asemaan ja rooliin liittyviä ilmauksia. Muodostin analyysin neljännessä vaiheessa tutkimusaineistosta löytämistäni positiivista toimintakulttuuria

edistävään johtamiseen liittyvistä käsityksistä toisen horisontaalisen kuvauskategoriajärjestelmän. Siihen olen rakentanut tutkimusaineistosta löytämäni johtamista koskevat teemat omiksi kuvauskategorioiksi. Näitä ovat *johtajan arvot ja asenteet, johtajan läsnäolo ja tuki, yhteistyö, osaamisen ja vahvuuksien johtaminen, resurssit sekä hyvinvointi*. Myös tässä kuviossa havainnollistan kutakin kuvauskategoriaa tutkimusaineistosta poimituilla pelkistetyillä ilmauksilla. Tutkimustuloksia kuvatessani vertailen oman analyysini tuloksia PRIDE-teorian käsitykseen positiivisesta johtamisesta.

Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivista toimintakulttuuria edistävästä johtamisesta					
Johtajan arvot ja asenteet	Johtajan läsnäolo ja tuki	Yhteistyö	Osaamisen ja vahvuuksien johtaminen	Resurssit	Hyvinvointi
Aitous	Päiväkodin johtaja on läsnä/saatavilla	Hyvä ammatillinen yhteistyö henkilöstön kanssa	Henkilöstön tuntemus	Riittävästä henkilöstöresurssista huolehtiminen	Pedagogisen hyvinvoinnin tukeminen
Oikeudenmukaisuus	Päiväkodin johtaja on helposti lähestyttävä	Päiväkodin johtaja osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun	Luottamus työntekijöiden osaamiseen	Varahenkilön tarpeenmukainen resursointi	Työhyvinvoinnin tukeminen
Luottamus	Johtajan nopea puuttuminen ristiriitoihin	Päiväkodin johtajan ja apulaishohtajan yhteistyö, jaettu johtajuus	Henkilöstön ammattitaidon vahvistaminen	Sopivan kokoinen johtamiskokonaisuus	Innostus
Positiivisuus	Johtajan antama kannustus ja kiittäminen arjessa	Yhteisen keskustelun ylläpitäminen	Henkilöstön vahvuuksien huomioiminen ja kannattelu		
Avoin ja vaihtoehtoja etsivä asenne	Valmentava johtaminen	Tiedon jakaminen	Kehityskeskustelut		
Virheitä salliva asenne		Joustaminen	Kehittämispäivät		
Epävarmuuden sietäminen					
Ilo ja huumori					
Johtaja on kiinnostunut ja motivoitunut työstä					

Kuvio 8. Päiväkodin johtajien käsityksiä positiivista toimintakulttuuria edistävästä johtamisesta.

### Johtajan arvot ja asenteet

Arvoilla on tärkeä rooli pedagogisessa johtajuudessa (Fonsén, 2014). Wenströmin (2020) mukaan positiivinen johtaminen toteutuu kahdella tasolla: ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen tasolla sekä toiminnan tasolla arjen vuorovaikutuksessa ja positiivisen johtamisen menetelmien

soveltamisessa. Arvot ohjaavat tekemiämme valintoja ja päätöksentekoa sekä ajan ja resurssien panostamista (Wenström, 2020, s. 145, 205).

Johtajan toiminnan taustalla vaikuttavat aina arvot. Päiväkodin johtajien käsityksissä positiivista toimintakulttuuria edistävässä johtamisessa tärkeiksi arvoiksi mainittiin aitous, luottamus ja oikeudenmukaisuus.

Johtaja on avoin, tasapuolinen sekä positiivinen:

*”Avoin, tasapuolinen, niin henkilöstölle kuin asiakkaille.”*

*”Pyrin luomaan positiivisuutta, rentoutta ja iloisuutta työyhteisöön.”*

Johtajan asenteella koetaan olevan erityistä merkitystä:

*”Johtaja ei voi olla negatiivinen, silloin ei mikään toimisi päiväkodissa!”*

Päiväkodin johtajien käsityksissä ratkaisukeskeinen ja virheitä salliva asenne edistää positiivista toimintakulttuuria:

*”Pyrin löytämään ratkaisuja ja positiivisia kulmia asioihin.”*

*”Virheitä sallitaan jokaiselle (myös minulle) ja kiinnitetään huomio positiivisiin ja hyviin asioihin.”*

Epävarmuudenkin koetaan kuuluvan työhön:

*”Yhdessä olemme oppineet sietämään epätietoisuutta ja sitä että kaikki ei selviä/ratkea hetkessä.”*

*”Voi johtajana myös myöntää, että en tiedä – otan selvää siitä asiasta. Tämä tuo johtajan rooliin sellaista sopivaa inhimillisyyttä.”*

## **Johtajan läsnäolo ja tuki**

Positiivinen johtaminen toteutuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa, jossa korostuvat läsnäolo ja inhimillisyys. Positiivisen johtajan tärkein tehtävä on olla läsnä ja vuorovaikutuksessa työyhteisön arjessa. Aidossa ja kuuntelevassa vuorovaikutuksessa johtajalla on mahdollisuus päästä perille henkilöstönsä elämäntilanteista, vahvuuksista ja sekä työhön liittyvistä asioista. Läsnäolo ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa osallistumista henkilöstön työhön, vaan se on saatavilla olemista ja auttamista tarpeen vaatiessa (Wenström, 2020, s. 207–208). Myös tutkimusryhmän käsityksissä johtajan läsnäolon, saavutettavuuden ja tuen merkitys koettiin erityisen tärkeänä.

Päiväkodin johtaja kokee olevansa ihmisiä varten:

*”Olen ihmisiä, työntekijöitä, lapsia ja perheitä varten.”*

Päiväkodin johtajien käsityksissä läsnäolon merkitys nähdään suurena:

*”Aika kuunnella ja olla läsnä on kasvattajien mielestä tärkeintä esimiehen työtä.”*

*”Olen mahdollisimman paljon henkilökunnan saatavilla ja kuuntelen, mistä tuleeikin positiivista palautetta.”*

*”Aito läsnäoleva kohtaaminen; keskittyä juuri siihen henkilöön, vaikka muita töitä olisi paljon.”*

Päiväkodin johtaja kannustaa ja antaa myönteistä palautetta:

*”Kannustus ja positiivisen palautteen antaminen säännöllisesti tiimeille ja yksittäisille varhaiskasvattajille.”*

*”Kannustan tekemään ja kokeilemaan.”*

*”Kiitoksia ja tsemppaamista arjessa päivittäin.”*

*”Hyvän huomaaminen ja ääneen sanominen.”*

Helposti lähestyttävä päiväkodin johtaja mahdollistaa myös ennakoinnin ja haastaviin tilanteisiin reagoinnin:

*”Haluan olla helposti lähestyttävä, jotta asiat pystytään hoitamaan lähes välittömästi, eikä tulisi mitään ”lumipallo” efektiä.”*

## **Yhteistyö**

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (OPH, 2022) mukaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri rakentuu yhteistyöstä ja sen eri muodoista. Yhteisön kaikki jäsenet vaikuttavat toimintakulttuuriin ja johtaja edistää osallistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun (OPH, 2022, s. 31–32). Päiväkodin johtajien käsityksissä johtajan työ edellyttää hyvää ammatillista yhteistyötä henkilöstön kanssa.

*”Olen johtajana mielestäni valmentava ja painotan aina, että teemme tätä työtä kaikki yhdessä.”*

Henkilöstön tuntemus edistää yhteistyötä:

*”Tärkeintä on saada hyvä ammatillinen yhteistyö jokaisen kasvattajan kanssa. Oppia tuntemaan henkilöiden luonteenpiirteitä, joka edesauttaa yhteistyössä.”*

Tutkimusryhmän käsityksissä positiivisessa organisaatiossa päiväkodin johtaja kuuntelee jo-  
kaista ja tekee päätöksiä ja ratkaisuja yhteistyössä henkilöstön kanssa:

*”Kaikkien kuuntelu ja mahdollisuus tuoda esiin omat mielipiteet ja rikastuttaa näin yhteistä ajattelua, keskustelua ja päätöksentekoa.”*

Tiedonkulkuun liittyvissä käsityksissä positiivista toimintakulttuuria edistävään johtamiseen kuuluu

*”Asioista tiedottaminen yhtäaikaisesti.”*

Yhteistyöhön kuuluu päiväkodin johtajien käsityksissä molemminpuolinen joustaminen:

*”Henkilökunta on valmis joustamaan, koska minäkin joustan heidän tarpeittensa mukaisesti esim. työvuorotoiveissa, lomatoiveissa, äkillisissä tilanteissa.”*

Yhteistyö apulaisjohtajan on positiivista toimintakulttuuria edistävää johtamista:

*”Apulaisjohtaja apuna, hoitaa juoksevat asiat kun johtaja toisessa yksikössä.”*

## **Osaamisen ja vahvuuksien johtaminen**

Positiivisen johtamisen ydintä on vahvuuksien johtaminen sekä työn järjestäminen ja organi-  
soiminen niin, että ihmisten vahvuudet tulisivat parhaiten hyödynnetyiksi. PRIDE-teoriassa  
vahvuudet ovat yhteydessä myönteiseen vuorovaikutukseen ja myönteisiin tunteisiin. Laajassa  
vahvuusnäkemyksessä osaaminen ja taidot tarkoittavat sellaisia vahvuuksia, joita voi hankkia,  
kehittää ja oppia (Wenström, 2020, s. 125, 139–140, 154).

Päiväkodin johtajien käsityksissä osaamista on mahdollista jakaa, rakentaa ja vahvistaa:

*”Henkilöstön osaamista hyödynnetään yli ryhmärajojen sekä jopa eri yksiköiden välillä.”*

*”Yritämme yhdessä löytää henkilökunnalle yksilöllisesti sopivia/tarpeellisia kou-  
lutuksia. Yhteisössä vahvaa pedagogista osaamista, minkä päälle on helppo ra-  
kentaa ja vahvistaa erityisosaamista.”*

Positiivisessa organisaatiossa johtajalla on

*”Luottamus työntekijöiden osaamiseen.”*

Osaamisen johtamisen menetelmiä päiväkodin johtajien käsityksissä ovat

*”Kehityskeskustelut” ja ”Kehittämispäivät.”*

## Resurssit

Fonsénin (2014) mukaan johtajan ammatillisuuteen kuuluu resursoinnista huolehtiminen. Laadukkaan varhaiskasvatuksen kannalta oleellista ovat riittävät resurssit toiminnalle (Fonsén, 2014 s. 148). Tutkimusaineistossa esiintyneet resursseja koskevat ilmaukset liittyivät pääasiassa henkilöstöresursseihin. Johtajien käsityksissä positiivista toimintakulttuuria edistävä johtaminen edellyttää riittäviä henkilöstöresursseja ja sopivan kokoista johtamiskokonaisuutta.

Esimerkkejä resursseihin liittyvistä ilmauksista:

*”Riittävästä henkilöstöressista huolehtiminen.”*

*”Mietitään varahenkilön resurssointi tarkasti sinne, missä eniten tarvitaan.”*

Johtajan omiin resursseihin liittyviä käsityksiä edustivat ilmaisut:

*”Sopivan kokoinen johtamiskokonaisuus, ei liian suuri henkilöstömäärä johdettavana.”*

*”Teen sen minkä ehtii ja pystyy – parhaani.”*

Aineistosta oli poimittavissa yksi ilmaisu, jossa johtaja kuvailee johtajuuttaan *”selviytymistais- teluksi.”*

## Hyvinvointi

Pedagogissa instituutioissa, kuten päiväkodeissa, työhyvinvoinnin ja pedagogisen hyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille, mutta esihenkilöillä on siitä erityinen vastuu (Wenström, 2020, s. 27) Tutkimusaineistossa päiväkodin johtajien käsitykset pedagogisen hyvinvoinnin edistämisestä johtamistyössä painottuivat työyhteisönäkökulmaan. Tein tästä sen johtopäätöksen, että käsitteenä pedagoginen hyvinvointi ei ollut tutkimusryhmän jäsenille selkeä tai tuttu.

Päiväkodin johtajien käsityksissä positiivisen organisaation toimintakulttuurissa pedagogiseen hyvinvointiin voi vaikuttaa edistävästi päivittäisissä kohtaamisissa:

*”Käyn ryhmissä päivittäin, jolloin usein syntyikin pedagogista keskustelua. Uskon, että nämä keskustelut tukevat kasvattajien pedagogista hyvinvointia.”*

sekä mahdollistamalla tiimit:

*”Mahdollistan esim. opetiimit, jotka tukevat pedagogista hyvinvointia.”*

Myös työhyvinvointiin päiväkodin johtaja kokee voivansa vaikuttaa olemalla läsnä ja saata-  
villä:

*”Henkilökunta on pääosin hyvinvoivaa ja he tulevat juttelemaan, jos jokin asia  
uhkaa työhyvinvointia.”*

PRIDE-teorian mukaan *innostus* on aktiivista hyvinvointia ja positiivisessa organisaatiossa  
syntyvään pedagogiseen hyvinvointiin sisältyy innostusta ja oppimista arjessa (Wenström,  
2020, s. 19, 24). Käsitelyssä positiivisesta johtamisesta tutkimusaineistosta löytyi tämä il-  
maisuu, joten edellä mainitusta syystä päädyin sijoittamaan sen hyvinvointi-kategoriaan.

*[...johtamisesta tekee positiivista] ”oma asenne, positiivisuus ja innostus.”*

### **5.3 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tutkimuskysymykseni etsivät vastauksia siihen, millaista päiväkodin johtajien käsityksissä on  
laadukasta varhaiskasvatusta toteuttava positiivisen organisaation toimintakulttuuri, miten sitä  
päiväkodissa luodaan ja minkälainen johtaminen voi sitä edistää. Päiväkotia positiivisena orga-  
nisaationa on päiväkodin johtajien käsityksissä seuraavanlainen:

Päiväkodin toimintakulttuurissa ja johtamisessa tärkeitä arvoja ovat avoimuus, aitous, luotta-  
mus ja oikeudenmukaisuus. Positiivista toimintakulttuuria edistää päiväkodissa positiivinen,  
kiireetön, ratkaisukeskeinen ja virheitä salliva asenne. Siellä vallitsee jokaista arvostava työ-  
kulttuuri ja yhdessä luotu keskustelukulttuuri. Yhteistyö sujuu: työtä tehdä yhdessä yhteisen  
tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi. Vuorovaikutus on avointa ja positiivista, sitä tukevat  
kohteliaat, arvostavat ja kunnioittavat käytöstavat. Ilmapiiiri on myönteinen ja kannustava, sen  
luominen on koko työyhteisön yhteinen asia. Arjessa on iloa ja huumoria, työniloa jaetaan.  
Päätöksiä tehdään ja ongelmia ratkaistaan yhdessä. Työyhteisössä siedetään myös epävar-  
muutta. Kaikki työyhteisön jäsenet joustavat tarvittaessa.

Päiväkodissa työskentelee osaava, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta, jonka jäsenten  
yksilöllisiä vahvuuksia huomioidaan ja hyödynnetään varhaiskasvatustyössä. Osaamisen jaka-  
minen tuottaa siellä laadukasta varhaiskasvatusta ja vaikuttaa laajalti päiväkodin yhteisöön sekä

huoltajien kanssa tehtävään yhteistyöhön asti. Myös vastuuta on jaettu. Koulutukset ja kehittämispäivät lisäävät ammattitaitoa ja osaamista. Päiväkodissa toteutetaan vahvaa arjen pedagogiikkaa ja pidetään yllä pedagogista puhetta.

Päiväkodissa on selkeät arjen käytänteet ja toimintamallit. Sinne on luotu toimivat palaverirakenteet. Työvuorosuunnittelu ja tiedonkulku toimii, tiimipalaverit ja opettajien SAK-ajat toteutuvat. Henkilöstö on omatoimista. Asioita ennakoidaan etukäiteissuunnitelmin. Lapsiryhmien erilaiset tarpeet on huomioitu arjen suunnittelussa ja resursoinnissa. Päiväkodin johtaja ja apulaisjohtaja ovat tiiviissä yhteistyössä, apulaisjohtajan rooli on selkeä työyhteisölle.

Päiväkodin johtajan johtamiskokonaisuus on sopivan kokoinen, ja hänellä on aikaa olla läsnä ja saavutettavissa. Hän on ihmisiä varten. Johtajan läsnäolo tukee työhyvinvointia ja pedagogista hyvinvointia. Näihin johtaja voi vaikuttaa edistävästi päivittäisissä kohtaamisissa ja keskusteluissa henkilöstön kanssa. Kohtaamisissa henkilöstön kanssa päiväkodin johtaja myös kannustaa, tukee ja antaa myönteistä palautetta. Johtaja puuttuu ristiriitoihin nopeasti. Hän on tasapuolinen, helposti lähestyttävä ja pyrkii luomaan positiivisuutta, rentoutta, iloisuutta sekä innostusta työyhteisöön.

Johtopäätöksenä voin todeta, että päiväkodin johtajien käsitykset laadukasta varhaiskasvatusta tuottavasta päiväkodin toimintakulttuurista sekä johtamisesta pitävät sisällään kaikkia positiivisen organisaation PRIDE-teorian kriteereitä ja ominaisuuksia. Käsityksissä on löydettävissä ilmauksia myönteisistä käytänteistä, myönteisestä vuorovaikutuksesta, yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisestä, positiivisesta johtamisesta arvojen, toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla sekä myönteisistä tunteista ja ilmapiiristä (Wenström, 2020). Sen sijaan pedagogiseen hyvinvointiin liittyvät käsitykset ja siihen liittyvät ilmaukset jäivät tutkimusaineistossa vähäisiksi ja suppeiksi.



## 6 Pohdinta

Tässä pro gradu -tutkimukseni viimeisessä luvussa jätän hyvästit tutkimusprosessilleni pohtimalla ja arvioimalla sen kanssa käymääni matkaa. Matka on ollut intensiivinen ja vauhdikas, mutta antoisa. Tavoitteeni on ollut saattaa tutkimusprosessi tehokkaasti, mutta kunniakkaasti maaliin voidakseni suunnata elämässäni kohti uusia haasteita. Mielikuvissani olen kirjoittanut johdonmukaista tieteellistä tarinaa, jota kenen tahansa olisi mukava lukea. Tieteellinen teksti ei tosin kaikilta osin ole yleensä kovin helppolukuista. Joillakin kuvioilla olen halunnut lisätä tekstini ymmärrettävyyttä sekä rikastuttaa pro graduni visuaalista ilmettä, mutta suurin osa kuvioista liittyy kiinteästi tutkimukseni teoreettisiin lähtökohtiin sekä tutkimukseni analyysiin ja tuloksiin. Olen pyrkinyt tutkimustyössäni ja tekstissäni noudattamaan tunnollisesti kaikkia tieteellisen tutkimuksen sääntöjä ja periaatteita sekä tuottamaan kieliopillisesti virheetöntä tekstiä. Kuten tieteellisen tutkimustyön protokollaan kuuluu, pohdin tässä luvussa myös tutkimukseni eettisyyttä, uskottavuutta sekä luotettavuutta. Lisäksi olen miettinyt jatkotutkimusaiheita, niistä muutama sana ihan lopuksi.

Ahosen (1994) mukaan fenomenografinen tutkimusraportti on yhtenäinen kuvaus teoreettisesti perustellun tutkimusongelman selvittämisestä. Tutkimusraportti alkaa tutkimusalueen ja sitä koskevan aikaisemman tutkimuksen hahmottelusta, perustelee teoreettisesti tutkimusongelman, selvittää tutkimusmetodin, kuvaa miten tutkimus suoritettiin, luokittelee aineistosta löytyneet merkitykset ja lopuksi tarkastelee tutkimuksen luotettavuutta sekä avaa näkymiä sen pedagogiseen merkitykseen ja sovellutusarvoon (Ahonen, 1994, s. 148). Tätä kaavaa olen noudattanut omassa tutkimusraportissani eli tässä pro gradussa. Aluksi esittelin tutkimukseni tavoitteita. Tutkimukseni tavoitteena on ollut tarkastella sitä, millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on positiivisen organisaation toimintakulttuurista varhaiskasvatuksen kontekstissa. Lisäksi halusin tutkia, millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on johtamisen vaikutuksesta päiväkodin toimintakulttuuriin sekä varhaiskasvatuksen laatuun ja pedagogiseen hyvinvointiin.

Päiväkodin toimintakulttuuri ja siinä tapahtuva johtaminen on käsitykseni mukaan yhteydessä myös varhaiskasvatusalan veto- ja pitovoimaan. Siksi niitä on mielestäni tärkeää edelleenkin tutkia, sillä alalla vallitsee osaajapula. Sen ratkaisemiseksi kaikki keinot on käytettävä, jotta laadukas varhaiskasvatus saadaan taattua nyt ja tulevaisuudessa. Päiväkodissa olevat lapset viettävät siellä suuren osa ainutlaatuisen varhaislapsuuden ajastaan. Siksi ajattelen, että heillä

on oikeus parhaaseen mahdolliseen varhaiskasvatukseen, jota toteutetaan päiväkodin toimintakulttuurissa. Parhaiten sitä todennäköisesti toteuttavat osaavat, sitoutuneet, työssään viihtyvät ja hyvinvoivat varhaiskasvatuksen ammattilaiset. Olen etsinyt ratkaisuja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisen sekä alan veto- ja pitovoiman tukemiseen positiivisen organisaation PRIDE-teoriasta, joka on ollut tutkimuksessani keskeinen teoreettinen lähtökohta pedagogisen johtajuuden rinnalla. Teoreettinen lähtöoletukseni oli, että päiväkotitoiminta positiivisena organisaationa pyrkii positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan sisältyvien osatekijöiden kautta vahvistamaan positiivisia ominaisuuksiaan ja tuottamaan niiden avulla laadukasta varhaiskasvatusta sekä edistämään pedagogista hyvinvointia. Tutkimusryhmään kuuluneiden päiväkodin johtajien käsityksissä tämä oletukseni sai vahvistusta.

Tutkimuksessa käyttämäni fenomenografinen analyysimenetelmä tuntui aluksi melko haasteelliselta. Fenomenografiseen analyysiin ei ole olemassa yhtä selkeää menettelytapaa ja on mahdollista, etten ole osannut metodologiaa kaikilta osin aivan ”oikeaoppisesti” soveltaa tutkimuksessani. Suoritin analyysin Niikon (2003) esittelemää mallia soveltaen ja tavalla, joka minun käsityksissäni noudatti fenomenografista metodologiaa.

### **Tutkimuksen eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus**

Tutkimukseni eettisyyttä koskevat pohdinnat liittyvät tutkimusaineiston hankintaan, käsittelyyn ja säilyttämiseen. Eettisyyttä varmistaa se, että tutkimukselleni edellytettiin lupaa viranomaisilta ja se oli myönnetty. Sähköisen kyselyn kautta toteutetun aineiston hankinta perustui tutkimusryhmän vapaaehtoiseen osallistumiseen, mikä myös tukee tutkimukseni eettisyyttä. Tutkimusryhmän jäsenten ja tutkijan välillä ei vallinnut sellaista riippuvuussuhdetta, joka olisi voinut vaikuttaa tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen (Eskola & Suoranta, 1998). Olin laatinut tutkimuksestani tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoituksen, jossa kuvataan, mitä ja miten henkilötietoja kerätään ja käsitellään tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistujat saivat tietosuojailmoituksen luettavakseen ennen kyselyyn vastaamista. Kyselyn kautta hankitun aineiston käsittely on tapahtunut anonymisti, sillä mahdolliset henkilöiden tunnistamiseen vaikuttavat seikat, kuten osallistujien sukupuoli, ikä, työkokemuksen määrä ja yksilöidyt, tunnistettavat tiedot päiväkodeista, oli rajattu jo kysymysten asettelussa kokonaan pois. Tutkimusryhmän anonymiteettiä tukee myös ratkaisuni jättää tutkimuksessa nimeämättä paikkakuntaa, jossa tutkimusaineisto on kerätty. Pro gradu -tutkimukseni valmistuttua kerätty aineisto hävitetään kokonaan.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tästä syystä laadulliseen tutkimukseen sisältyy uskottavuus- ja luotettavuuskysymyksiin liittyvää pohdintaa. Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, missä määrin tutkimuksen kohteena olevat ja muut tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti (Juuti & Puusa, 2020). Marton (1988) kirjoittaa fenomenografisen tutkimuksen tulosten esittämisen yhteydessä nousevista kysymyksistä seuraavasti: Pääsisikö toinen, itsenäisesti työskentelevä tutkija samoihin kategorioihin, jos hän tutkisi samaa aineistoa? Löytäisivätkö muut tutkijat samat käsitykset tai kategoriat, jos he tekisivät tutkimuksen ensimmäistä kertaa? Voivatko muut löytää tai tunnistaa käsitteen tai kategorian sen jälkeen, kun alkuperäinen tutkija on kuvannut sen heille? Martonin mukaan kuvauskategorioiden alkuperäinen löytäminen on eräänlainen löytö, eikä löytöjen tarvitse olla toistettavissa (Marton, 1988, s. 147). Niikon (2003) mukaan saatujen tulosten luotettavuutta arvioitaessa fenomenografisessa tutkimuksessa ei pyritä absoluuttiseen totuuteen (Niikko, 2003, s. 39).

Pääosin kaikki tutkimus on jossain määrin subjektiivista, sillä tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat viime kädessä tutkijan subjektiivisiin valintoihin (Puusa & Julkunen, 2020). Laadulliseen tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija pyrkii tutkimuksen aikana tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan sekä sellaisia arvoja, joilla on merkitystä tutkimuksen kulun ja lopputulosten kannalta (Aaltio & Puusa, 2020). Huusko ja Paloniemi (2006) kirjoittavat hallitusta subjektiviteetista eli siitä, miten tutkijan tulee olla tietoinen omista käsityksistään ja ottaa ennakkooletuksensa huomioon tutkimusta tehdessään (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 166). Analyysia tehdessäni kiinnitin erityistä huomiota juuri tähän, sillä tiedostin omien ennakkokäsitysteni olemassaolon. Samalla pyrin tietoisesti välttämään aineiston ylitulkintaa, jonka riski oli olemassa tutkittavien ilmiöiden kontekstin ollessa minulle ennestään niin tuttu.

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen (Juuti & Puusa, 2020). Olen kuvannut tutkimukseni etenemistä sellaisena kuin se on toteutunut, jotta lukija voisi vakuuttua tutkimukseni toteuttamisen luotettavuudesta. Tutkimukseni luotettavuutta koskevat pohdinnat liittyvät myös aineiston kattavuuteen, kokoon sekä tutkimuksen objektiivisuuteen. Tässä tutkimuksessa tutkimusryhmän koko oli suhteellisen pieni. Kettunen ja Tynjälä (2018) kirjoittavat artikkelissaan, että aiempien fenomenografisten tutkimusten mukaan 10–15 koehenkilön otos on tyypillisesti riittävä, jotta vaihtelu saadaan selville ja saavutetaan saturaatiopiste, jossa aineistosta ei saada uutta tietoa

(Kettunen & Tynjälä, 2018, s. 3). Omassa tutkimuksessani otos oli tätä pienempi, sillä siihen osallistui kahdeksan henkilöä. Tutkimuksen analyysivaiheessa totesin, että sähköinen kysely ei ehkä ollut tähän tutkimukseen paras aineistonkeruumenetelmä, sillä kyselyn vastaukset olivat melko lyhyitä ja ilmaisu niissä pelkistettyä. Myös käsitysten vaihtelu jäi aineistossa pieneksi. Puolistrukturoitu teemahaastattelu olisi todennäköisesti tuottanut ilmaisultaan rikkaampaa ja sisällöltään monipuolisempaa sekä laajempaa aineistoa. Fenomenografinen tutkimusote ja metodi olisi kuitenkin tullut tässäkin aineistonkeruumenetelmässä valittavaksi tutkimuksen toteuttamistavaksi.

Tämä pro gradu -tutkimukseni on ollut vain pintaraapaisu tärkeän ja ajankohtaisen aiheen ja teeman tutkimisessa. Aiheeseen liittyviä ilmiöitä voisi tutkia lisää useastakin näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten varhaiskasvatustyötä tekevät ammattilaiset, kuten varhaiskasvatuksen opettajat, lastenhoitajat, ohjaajat ja erityisopettajat kokevat päiväkodin toimintakulttuurin ja johtamisen tukevan omaa työtään ja hyvinvointiaan. Tai miten he kokevat työssään voivansa vaikuttaa toimintakulttuuriin ja PRIDE-teorian osa-alueisiin tai näkevät oman roolinsa niissä. Pedagogista hyvinvointia ilmiönä on havaintoni mukaan tutkittu varhaiskasvatuksen kontekstissa ja etenkin lasten näkökulmasta hyvin vähän. Tästäkin saisi mielenkiintoisen tutkimusaiheen. Se ja muut mainitsemani mahdolliset jatkotutkimusaiheet jäävät nyt pohdittavaksi jollekin toiselle tulevalle kasvatustieteen maisterille.

Lopuksi toivon kovasti, että varhaiskasvatustyöhön ja sen johtamiseen sisältyviä positiivisia asioita tuotaisiin nykyistä enemmän esille myös mediassa. Opetus- ja kasvatustyö pienten lasten parissa ja parhaaksi on hyvin arvokasta ja merkityksellistä. Se on oppimisen ihmettä ja iloa.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). *Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?* Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. (E-kirja).
- Aaltola, J. (1992). *Merkitysten käsite ihmistutkimuksen ja kasvatuksen perusteiden analyysin lähtökohdana*. Chydenius-instituutin tutkimuksia 3/1992. Kokkola: Jyväskylän yliopisto.
- Ahonen, S. (1994). *Fenomenografinen tutkimus*. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. (s. 113–160). Rauma: Kirjayhtymä Oy.
- Akselin, M-L. (2013). *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestyksen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa*. (Väitöskirja). Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9050-7>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uud. p.). Riika: Vastapaino.
- Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. (2012). *Muuttuva oppilaitosjohtaminen*. Helsinki: Opetushallitus. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/3392449-Muuttuva-oppilaitosjohtaminen.html>
- Alila, K. & Eskelinen, M. (2021). *Varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muutokset asiantuntijuuden kehittämisen kehyksenä*. Teoksessa Fonsén, E., Koivula, M., Korhonen, R. & Ukkonen-Mikkola, T. (toim.). *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin*. (s. 229–237). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. *Management* 2015, 5(1), 6–14.
- Bäckgren, N. (31.3.2023). *Varhaiskasvatuksen opiskelijat kertovat kokemuksistaan päiväkohteissa: ”Päätin, etten aio pysyä alalla”*. [Artikkeli]. Helsingin Sanomat. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-2000009474025.html>
- Cameron, K., Dutton, J. & Quinn R. (2003). *Foundations of Positive Organizational Scholarship*. Teoksessa Quinn, R., Dutton, J. & Cameron, K. (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 3–13). Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco. (E-kirja).
- Cheung, R. K. H. (2014). *An Ethnographic Case Study on Transformation of a Social Welfare Agency into a Positive Organization*. The Hong Kong Polytechnic University. <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>

- Choi, A. (2018). *Emotional well-being of children and adolescents: Recent trends and relevant factors*. OECD Education Working Papers No. 169. DOI: 10.1787/41576fb2-en
- Elomaa, M. (2023). *Educational Leaders' Occupational Well-Being - "With cool head and warm heart"*. (Doctoral dissertation). Department of Teacher Education. University of Jyväskylä. [Educational leaders' occupational well-being: "with cool head and warm heart" \(jyu.fi\)](https://jyu.fi)
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino. (E-kirja).
- Fonsén, E., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). *Valta ja vastuu varhaiskasvatuksen johtajuuden diskursseissa*. Teoksessa Fonsén, E., Koivula, M., Korhonen, R. & Ukkonen-Mikkola, T. (toim.). *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin*. (s. 34–41). Waasa Graphics Oy: Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. (Väitöskirja). Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M. & Reunamo, J. (2020). *Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education*. <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>
- Fonsén, E. & Mäntyjärvi, M. (2019). *Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education*. Teoksessa Strehmel, P., Heikka, J., Hujala, E., Rodd, J. & Waniganayake, M. (Eds.). *Leadership in Early Education in Times of Change*. (s. 154–169). (E-kirja).
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). *Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat*. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. (s. 23–41). Juva: PS-kustannus.
- Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. (2021). *Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä*. Teoksessa Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.). *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. (s. 81–98). Keuruu: PS-kustannus.
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat*. (2. uud. p.). Tampere: Tampere University Press.
- Helsingin Sanomat. (14.5.2023). *Päiväkotien opettajapula syntyi, koska asia ei kiinnostanut ketään kolmeen vuosikymmeneen*. [Pääkirjoitus]. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000009575906.html>

- Heikka, J. (2014). *Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. (Doctoral dissertation). Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. *Kasvatus* 2/2006. (s. 162–173).
- Hujala, E. (2013). *Contextually Defined Leadership*. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (Eds.). *Researching Leadership in Early Childhood Education*. (s. 47–60). Tampere University Press.
- Janhunen, K-M. (2013). *Kouluhyvinvointi nuorten tulkitsemana*. (Väitöskirja). Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1021-9>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. (E-kirja).
- Kettunen, J. & Tynjälä, P. (2018). *Applying Phenomenography in Guidance and Counselling Research*. *British Journal of Guidance and Counselling*. (2018). VOL. 46. NO 1, 1–11. DOI:10.1080/03069885.2017.1285006
- Kuittinen, M., Lappalainen, K. & Meriläinen, M. (2008). *Suuntaviivoja pedagogisen hyvinvoinnin tutkimiseen*. Teoksessa Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.). *Pedagoginen hyvinvointi*. (s. 209–218). *Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences* 41. Turku: Pallosalama Oy.
- Lahtero, T. & Laasonen, I. (2021). *Laaja pedagoginen johtaminen*. Teoksessa Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.). *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. (s. 205–219). Keuruu: PS-kustannus.
- Larsson, J. & Holmström, I. (2007). *Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter? Examples from a study on anaesthesiologists' work*. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*. (2007). Volume 2, 55–64. DOI:10.1080/17482620601068105
- Leskisenoja, E. (2019). *Positiivinen pedagogiikka varhaiskasvatuksessa. Toteuta käytännössä*. Keuruu: PS-kustannus.
- Leskisenoja, E. (2017). *Positiivisen pedagogiikan työkalupakki*. Juva: PS-kustannus.
- Leskisenoja, E. (2016). *Vuosi koulua, vuosi iloa. PERMA-teoriaan pohjautuvat luokkakäytännöt kouluilon edistäjänä*. (Väitöskirja). Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-915-9>

- Liusvaara, L. (2014). *Kun vaan rehtori on korvat auki. Koulun kehittymisellä pedagogista hyvinvointia.* (Väitöskirja). Kasvatustieteiden tiedekunta. Turun yliopisto. [Voimaannuttaako rehtori? - Matkalla kohti pedagogista hyvinvointia \(utupub.fi\)](#)
- Luomanen, T. & Luomanen-Jaakkola, L. (2023). *Inhimilliset systeemit – Pedagogisten yhteisöjen systeemitietoinen kulttuuri.* Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa.* Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Tampere: Tammerprint Oy. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>
- Marton, F. (1988). *Phenomenography. A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality.* Teoksessa Sherman, R.R. & Webb, R.B. (Eds.) *Qualitative Research in Education. Focus and methods.* London: Falmer Press, (s. 141–161). (E-kirja).
- Marton, F. (1981). *Phenomenography – Describing Conceptions of the World Around Us.* Instructional Science. Issue 10, 177–200. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company.
- Muuronen, K. & Falck, S. (18.8.2022). *Jatkuvat muutokset ja henkilöstöpula heikentävät varhaiskasvatuksen laatua.* Lastensuojelu Keskusliitto. [Tiedote]. Haettu osoitteesta <https://www.lskl.fi/tiedotteet/jatkuvat-muutokset-ja-henkilostopula-heikentavat-varhaiskasvatuksen-laatua/>
- Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. (2021). *Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina.* Teoksessa Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.). *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen.* (s. 256–277). Keuruu: PS-kustannus.
- Niikko; A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa.* Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Ojanen, M. (2014). *Positiivinen psykologia.* Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Opettaja-lehti. (1.12.2022). *Päiväkodinjohtajien aika menee tulipalojen sammuttamiseen – OAJ keventäisi työtaakkaa lakimuutoksin.* Haettu osoitteesta <https://www.opettaja.fi/tyossa/paivakodinjohtajan-aika-menee-tulipalojen-sammuttamiseen-oaj-keventaisi-tyotaakkaa-lakimuutoksin/>
- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.* Määräykset ja ohjeet 2022:2a. Haettu osoitteesta [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2022\\_0.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_0.pdf)



- Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). (2016). *Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat*. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. (s. 23–41). Juva: PS-kustannus.
- Parrila, S. & Fonsén, E. (2016). *Pedagogisen johtamisen prosessi*. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. (s. 59–87). Juva: PS-kustannus.
- Pietarinen, J., Soini, T. & Pyhältö, K. (2008). *Pedagoginen hyvinvointi – Uutta ja tuttua koulun arjesta*. Teoksessa Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.). Pedagoginen hyvinvointi (s. 53–74). Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 41. Turku: Painosalama Oy
- Puohiniemi, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkinnaan*. Helsinki: Limor kustannus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). *Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. (E-kirja).
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. (E-kirja).
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. (E-kirja).
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. (E-kirja).
- Rissanen, R. (2009). *Fenomenografia*. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (toim.). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta [KvaliMOTV - 5.1 Fenomenografia \(tuni.fi\)](https://kvalimotv.tuni.fi)
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.). Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? (s. 191–217). University of Tampere: Tampere University Press.
- Ruohotie, P. (2006). *Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena*. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. (s. 114–128). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. (Väitöskirja). Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>
- Räsänen, J. (2020). *Valitsen vahvuuden. Uuden koulun periaatteet ja mahdollisuudet. Ulkoisesta hallinnasta opastavaan vahvuuspedagogiikkaan*. Lector Kustannus Oy.
- Seligman, M. (2008). *Aito onnellisuus*. Helsinki: Art House.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. London: Nicholas Brealey. (E-kirja).
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. (Väitöskirja). Kasvatustieteiden tiedekunta. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>
- Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2019). *Yksilöstä työyhteisöksi*. Teoksessa Pietiläinen, A. & Syväjärvi, A. (toim.). Johtamisen psykologia. (s. 75–114). Keuruu: PS-kustannus.
- Syväjärvi, A. & Kesti, M. (2012). *Positive Human Tacit Signal Approach and Competence System Intelligence in Organization*. Teoksessa A. Di Fabio (Eds.). Emotional intelligence – New perspectives and applications (s. 139–166). (E-kirja).
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). *Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Pietiläinen, A. & Syväjärvi, A. (toim.). Johtamisen psykologia. (s. 201–233). Keuruu: PS-kustannus.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). *Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Perttula, J & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. (s. 195–225). Juva: PS-kustannus.
- Tiihonen, E. (2019). *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. (Väitöskirja). Kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5505-4>
- Weckström, E. (2021). *Kertoen rakennettu – toimien toteutettu: Sosiaalisesti kestävä osallisuuden toimintakulttuurin rakentaminen varhaiskasvatuksessa*. (Väitöskirja). Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 177. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4288-3>
- Wenström, S. (2019). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work – Defining as a driving force in vocational education and training in VET*. (Doctoral dissertation). University of Lapland. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>

Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Keuruu: PS-kustannus.

Wenström, S. (2019). *Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia*. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904034271>

## Liite 1

Hei!

Kerään sähköisellä kyselyllä aineistoa Oulun yliopistossa tehtävää kasvatustieteen maisteritutkinnon pro graduani varten. Tutkimukseni aiheena on ”Päiväkoti positiivisena organisaationa”. Tutkimuksessani pyrin kääntämään katseet siihen hyvään, joka varhaiskasvatustyössä ilmentyy ja voidaan saavuttaa. Tutkimukseni idea on saanut alkunsa omista kokemuksistani päiväkodin johtajana ja työssäni virinneistä pohdinnoista siitä, miten hyvää työelämää voi varhaiskasvatuksessa edistää. Tarkastelen myös sitä, mitkä ominaisuudet tekevät päiväkodista hyvän työpaikan ja oppimisympäristön. Tutkimukseni näkökulmaan liittyy keskeisesti pedagogisen hyvinvoinnin käsite, jossa lasten hyvinvointia, henkilöstön työhyvinvointia sekä lasten ja koko organisaation oppimista tarkastellaan toisiinsa vaikuttavina, vastavuoroisina ilmiöinä.

Kyselyssäni on neljä kysymystä, joihin toivon sinun vastaavan omista kokemuksistasi ja näkemyksistäsi käsin. Jokainen vastaus on tärkeä. Vastausaika päättyy 2.6.2023. Vastaukset ovat anonymoituja ja käytän niitä vain tätä tutkimustani varten. Kyselyaineisto hävitetään pro gradu -tutkimukseni valmistuttua. Liitteenä on linkki kyselyyn sekä tutkimustani koskeva tietosuojaseloste.

<https://link.webpolsurveys.com/S/38F8AF07A7426672>

Kiitos sinulle jo etukäteen yhteistyöstäsi!

Kotkassa 17.5.2023

Marja-Leena Peltomäki

## **Liite 2**

Webropol -kysely päiväkodin johtajille:

1. Kerro esimerkein millaiset johtamiskäytänteet tukevat laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista yksiköissäsi.
2. Miten kuvailet omaa johtajuuttasi?
3. Miten johtamistyössä käyttämäsi menetelmät tukevat pedagogista hyvinvointia?
4. Kuvaile millaiset toimintamallit tekevät johtamisesta positiivista.