

**Päiväkodin johtajien kokemuksia henkilökunnan työhy-
vinvoinnin tukemisen keinoista**

Anna Laine

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2019
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Laine, Anna. 2019. Päiväkodin johtajien kokemuksia henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 70 sivua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, millä keinoilla päiväkodin johtajat tukevat varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Lisäksi selvitettiin, millaisia toimintatapoja johtajilla on työhyvinvoinnin tukemisessa ja millaisia haasteita johtajat kokevat liittyen henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemiseen. Tutkimus toteutettiin, koska yhteiskunnassa ja varhaiskasvatuksessa viime vuosina tapahtuneiden muutosten on havaittu haastavan päiväkodin henkilökunnan työhyvinvointia. Tutkimus oli osa kansainvälistä varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimushanketta (Discourse of leadership in the diverse field of early childhood education). Tutkimuksen tulokset pohjautuivat kolmen Suomessa toteutetun johtajien focus-group- haastattelun aineistoihin. Haastatteluaineistojen analyysi toteutettiin sisällönanalyysin keinoin teoriaohjautuvasti.

Rakenteiden toimivuuden varmistaminen, ammatillisen kokemuksen vahvistaminen, johtajan vuorovaikutuksen laatu sekä vastuun jakaminen olivat johtajan keinoja tukea henkilöstön työhyvinvointia. Toimintatapoja työhyvinvoinnin tukemisessa olivat ilmapiiirin ylläpitäminen, herkkyys henkilöstön jakamiseen vaikuttavien tekijöiden havainnoinnissa, esimerkkinä toimiminen ja henkilöstön kannattelemine. Haasteiksi johtajat kokivat henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa ajan puutteen, läsnäolon riittämättömyyden ja kiireen.

Rakenteiden toimivuuden varmistaminen oli yhteydessä selkeään tavoitteellisuuteen ja pedagogisen johtajuuden toimivuuteen, ja rakenteiden toimivuuden yhteyttä työhyvinvoinnin tukemisessa voidaan pitää tämän tutkimuksen yhtenä keskeisimmistä johtopäätöksistä.

Asiasanat: varhaiskasvatuksen johtajuus, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	7
	2.1 Johtajuus ilmiönä	7
	2.2 Johtajuuskäsitteet varhaiskasvatuksessa	9
	2.3 Johtajuus varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä	12
3	TYÖHYVINVOINTI VARHAISKASVATUKSESSA	19
	3.1 Työhyvinvointi ilmiönä.....	19
	3.2 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa	23
	3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	25
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
	5.1 Tutkimukseen osallistujat	31
	5.2 Aineiston keruu	31
	5.3 Aineiston analyysi	33
	5.4 Eettiset ratkaisut.....	35
6	TULOKSET	37
	6.1 Keskeiset tekijät työhyvinvoinnin tukemisessa	37
	6.2 Päiväkodin johtajan toimintatavat henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa 49	
	6.3 Haasteet työhyvinvoinnin tukemisessa	52
7	POHDINTA	57
	7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	57

7.1.1	Työhyvinvoinnin tukemisen keinot.....	58
7.1.2	Toimintatavat työhyvinvoinnin tukemisessa.....	60
7.1.3	Haasteet työhyvinvoinnin tukemisessa.....	61
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet.....	62
LÄHTEET		64
LIITTEET		70

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin kysymykset ovat nousseet varsinkin viime vuosina enenevässä määrin työelämässä tarkemman tarkastelun kohteeksi. Työssä koetaan monesti työhyvinvointia uhkaavia ja kuormittavia tekijöitä, kuten muutoksia, epävarmuutta, kiristyvää työtahtia ja kiirettä. (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 284.) Tämä näkyy myös varhaiskasvatuksessa, ja työ päiväkodeissa on kohdannut viime aikoina paljon haasteita erityisesti lakimuutosten ja taloudellisten leikkausten vuoksi. Fonsénin (2014, 18) esille nostama Varhaiskasvatuslain uudistus (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036#L2>), jossa subjektiivista päivähoido-oikeutta rajattiin ja hallinnonala muuttui sosiaalipalveluista opetushallinnon alaisuuteen, lienevät muutoksista suurimmat. Varhaiskasvatuksessa viime vuosien muutokset pohjautuvat erityisesti vuonna 2015 voimaan tulleeseen uuteen varhaiskasvatuslakiin ja siihen vuonna 2016 tullessiin

muutoksiin

(Varhaiskasvatuslaki

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036#L2>), sekä vuonna 2018 voimaan tullessiin, uusittuun varhaiskasvatuslakiin pohjautuviin Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018). Varhaiskasvatuksen kentällä, johdossa ja tutkimuksessa käydään keskustelua ristiriidasta, joka ilmenee uudistetun lain ja käytännön välillä: ryhmäkokoja on 2015 voimaan tullessa laissa pyritty rajoittamaan, mutta myöhemmissä, vuoden 2016 muutoksissa sallitaan lapsimäärän kasvattaminen päiväkotiryhmissä (Pakanen 2018, 5; Fonsén & Vlasov 2017, 256). Fonsén (2014, 37) puhuu monesti esiintyvistä ristiriidasta varhaiskasvatuksen käytäntöjen ja sen taustalla olevien arvojen välillä; arvot, joille työ pohjautuu, eivät aina näy varhaiskasvatuksen käytännön työssä. Lisäksi varhaiskasvatustyön vaatimukset ovat kasvaneet, minkä ovat huomanneet myös Perho ja Korhonen (2012, 42) lastentarhanopettajiin kohdistuneessa 30 vuoden seurantalutkimuksessaan. Kyseisessä tutkimuksessa tarkasteltiin muun muassa tekijöitä, jotka lastentarhanopettajat kokivat työssään vaatimuksina ja mitkä voimavaroina ja millä asioilla töissä oli vaiku-

tusta työn imun ja työuupumuksen kokemuksiin. Edellä kuvatut muutokset varhaiskasvatuksessa heijastuvat päiväkodin perustyöhön ja henkilökunnan työhyvinvointiin erityisesti työn kasvaneiden vaatimusten vuoksi, ja tämä näkyy työn kuormittavuuden lisääntymisenä ja siitä seuraa esimerkiksi sairauspoissaolojen määrän kasvamista.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten työhyvinvointia johdetaan päiväkodeissa. Tarkemmin tutkitaan sitä, minkälaisia keinoja johtajilla on henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi selvitetään, mitä haasteita työhyvinvoinnin tukemiseen liittyy. Haastattelujen kautta selvitettiin, miten johtajat kokevat asian. Tavoitteena on lisätä sekä ymmärrystä siitä, miten johtaja voi tukea varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointia, että niitä keinoja, joilla työhyvinvoinnin tukemista voidaan kehittää. Tutkimuksen tulosten kautta voidaan lisätä päiväkodin henkilöstön työhyvinvointia ja työn hallinnan tukemisen keinoja.

Sitä, miten päiväkodin johtajuutta toteutetaan, ei olla seurattu paljonkaan, joten toimintakäytänteiden arviointiin tulisi kiinnittää huomiota ja tutkimus aiheesta on tarpeellinen (Hujala, Heikka & Halttunen 2017).

Tutkimuksen teoriaosassa luvussa 2 käydään ensin läpi varhaiskasvatuksen johtajuutta sivuten myös yleisiä johtajuuden teorioita, jotka ovat varhaiskasvatuksen johtajuuden pohjana. Tärkeimpinä tämän tutkimuksen kannalta ovat pedagogisen johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen käsitteet. Kyseisessä luvussa käydään myös läpi päiväkodin johtajan työtä ja sen osa-alueita. Luvussa 3 käsitellään työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa avaten ensin yleisiä työhyvinvoinnin taustateorioita ja tarkentaen työhyvinvointiin ja sen johtamiseen varhaiskasvatuksessa. Luvussa 4 esitetään tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset, ja viidennessä luvussa tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen tulokset ja luvussa 7 pohditaan tuloksia tarkemmin esittäen johtopäätökset tuloksista ja jatkotutkimushaasteita.

2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Tässä luvussa määritellään ensin johtajuutta yleisesti, ja kuvataan johtajuusajattelun muutosta aiemmasta tutkimuksen painotuksesta nykypäivän painotukseen. Sitten avataan johtajuuskäsitteitä varhaiskasvatuksen johtajuuden pohjalla ja siirrytään tarkastelemaan päiväkodin johtajan työtä ja sen osa-alueita. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan pedagogista johtajuutta ja henkilöstöjohtamista niiden ollessa päiväkodin johtajan työn ytimessä (Hujala & Eskelinen 2013, 229). Tutkimuksessa korostuvat päiväkodin johtajien kokemukset, joten tämän vuoksi teoriassa syvennyttään erityisesti päiväkodin johtajan työn osa-alueisiin, eikä tarkastella esimerkiksi varhaiskasvatusjohtajan työn osa-alueita.

2.1 Johtajuus ilmiönä

Johtajuuden käsitteestä on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Yhden näemyksen mukaan se on tietty rooli, jossa henkilöllä on erityinen vastuu. Toisaalta johtajuus voidaan nähdä jaettuna prosessina, jossa pyritään vaikuttamaan muihin. Tällaisessa prosessissa on oleellista vuorovaikutus prosessissa olevien ihmisten välillä, ja se ilmenee luonnollisesti. (Yukl 2013, 19.)

Johtajuus on monimutkainen ilmiö siitä syystä, että johtajuutta voidaan määritellä lukemattomilla tavoilla (Northouse 2016, 2; Siraj & Hallet 2014, 9). Yukl (2013, 18) toteaa, että määritelmiä johtajuudesta voidaan tehdä muun muassa johtajan piirteiden, vaikutusvallan, käyttäytymisen, vuorovaikutustapojen, roolien ja ammatillisen pätevyyden eli koulutuksen perusteella. Johtajuuden määrittelyn moniulotteisuudesta kertoo se, että ainoita yhdistäviä tekijöitä johtajuuden määritelmillä näyttää Yuklin (2013, 18) mukaan olevan sen prosessi-luonteisuus, missä pyritään tarkoituksellisesti vaikuttamaan tietyn ihmisryhmän toimintaan ja suhteisiin. Tässä prosessissa on tärkeää saavuttaa ymmärrys siitä, mitä tehdään ja millä tavoin, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan (Yukl

2013, 23). Lisäksi johtajuus ei ole vain tietyn roolin tai aseman ottamista, vaan siinä ilmentyvät henkilön arvot ja uskomukset sekä osaaminen (Rodd 2007, 51).

Northousen (2016, 6) määritelmässä johtajuus on jaettavissa neljään keskeiseen tekijään. Ensinnäkin, johtajuus on *prosessi*, jota kuvaa vuorovaikutteisuus johtajan ja alaisten välillä. Toiseksi, johtajuudessa *vaikutetaan* toisiin, ja olennaista tässä on se, millä tavoilla vaikuttaminen tapahtuu. Vaikuttamiseen linkittyy oleellisesti myös valta, joka voidaan määritellä kyvyksi vaikuttaa toisiin (Northouse 2016, 10). Northouse (2016, 12) näkee vallan suhteissa tapahtuvana. Kolmanneksi, johtaminen ilmenee eri kokoisissa *ryhmissä*. Neljänneksi, johtajuudessa työskennellään *yhteisten tavoitteiden* saavuttamiseksi. Työskentely yhteisten tavoitteiden eteen vähentää riskiä, että johtaja toimisi epäeettisesti tai pakottavalla tavalla alaisiaan kohtaan. (Northouse 2016, 6.)

Johtajuusajattelun muutos ja mitä johtajuudesta ajatellaan nykyään

Johtajuustutkimus on pitkään painottunut sen tehokkuuden määrittäjiin (Yukl 2013, 18). Aiemmin johtajuudessa painotettiin johtajan piirteitä, synnynnäisiä ominaisuuksia, joiden perusteella johtajaksi tultiin. Nykykäsitys keskittyy tarkastelemaan johtajuutta jokaisen ulottuvilla olevana, opittavana prosessina. (Northouse 2016, 16; Yukl 2013, 24.) Johtajuustutkimuksessa painopiste on siirtynyt johtajan objektiivisten ominaisuuksien ja vaikutusvallan sijaan subjektiivisiin ominaisuuksiin, jotka rakentuvat vuorovaikutuksessa johtajan ja alaisten välillä. Nämä saavat aikaan kahdensuuntaista vaikutusta alaisten ja johtajan välillä. (Hansen, Ropo & Sauer 2007, 555.)

Kuten Ropo (2011, 201) toteaa, perinteisesti johtajuutta on tutkittu ja siitä on puhuttu johtajakeskeisesti, mutta viime vuosina ajatusmalli johtajuudesta on alkanut muuttua enemmän yhdessä tekemisen ja johtajuuden jakamisen suuntaan. Saman havainnon on tehnyt myös Yukl (2013, 18-19), joka toteaa johtajuuden ymmärrettävän nykyään jaettuna prosessina, kun aiemmin siinä painotettiin tehokkuusnäkökulmaa ja tehtävistä suoriutumista tietyssä roolissa.

Johtajuus muodollisesti tai epämuodollisesti ilmenevänä

Johtajuus voi ilmetä muodollisesti tai epämuodollisesti (Yukl 2013, 19; Northouse 2013, 8). Muodollinen johtajuus tarkoittaa Northousen (2013, 8) mukaan sitä, että johtajalla on virallinen, hänelle annettu asema johtajana. Epämuodollinen johtajuus sen sijaan ilmenee vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten tuen ja hyväksynnän kautta ja se vaatii aikaa (Northouse 2013, 8). Johtajuus ei Fonsénin (2014, 28) mukaan aina merkitse sitä, että johtajalla olisi muodollinen asema johtajana, mutta johtajuus pitää sisällään aina johtamisteot, joita muodollisesti johtajan virassa oleva tai tilanteen mukaan vaihtuva johtaja toteuttaa.

2.2 Johtajuuskäsitteet varhaiskasvatuksessa

Seuraavassa avataan johtajuuden käsitteitä *leadership*, *management* ja *administration*, joille varhaiskasvatuksen johtajuuskin rakentuu (Soukainen 2015, 29).

Fonsén (2014, 28-29) suomentaa johtajuuden käsitteet *leadership* johtajuudeksi ja *management* johtamiseksi sekä *administration* hallinnoinniksi. Käsitteitä leimaa niiden sisällön monimuotoisuus ja monimutkaisuus (Moyles 2006, 4; Yukl 2013, 23), ja johtajuuden ilmiön määrittelemisen on haastavaa ja jopa hämmäntävääkin monien sitä kuvaavien termien vuoksi (Yukl 2013, 18). Vaikka näistä termeistä *leadership*-johtajuus ja *management*-johtajuus ovat Northousen (2016, 13) mukaan monelta osin yhteneväisiä, on niillä kuitenkin omat erityispiirteensä, jotka myös erottavat niitä toisistaan. Yukl (2013, 23) esittää yleisen vallalla olevan käsityksen olevan sen, että *leadership*-johtajuus sisältyy sekä *management*- että *administration*-johtajuuteen.

Varhaiskasvatuksessa johtajan työhön sisältyy sekä johtajuutta (*leadership*) että johtamista (*management*), ja nämä ovat yhteydessä toisiinsa (Rodd

2007, 21). Hedelmällisintä onkin Jonesin ja Poundin (2008, 9) mukaan olla tarkasti listaamatta eroja näiden käsitteiden välillä varhaiskasvatuksessa. Johtajan työtä voidaan jaotella eri tavoilla eri osa-alueisiin. Rodd (2007, 39) jaottelee johtajan työn samanaikaisesti suoritettavien asioiden ja ihmisten johtamiseksi, mikä voidaan nähdä myös tehtävien ja suhteiden hoitamisena. Nämä osa-alueet voidaan sijoittaa edellä mainittujen johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) alle, kuten Moyles (2006, 4) onkin niitä määritellesään tehnyt. Johtajan työhön kuuluu pitää tasapaino näiden osa-alueiden välillä siten, että hän huolehtii sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisesta että toimivista suhteista työyhteisössä. Tehtävien suorittamisessa on keskiössä, että johtaja luotsaa henkilökuntaa tavoitteita kohti, joista keskeisimpänä varhaiskasvatuksessa on laadun toteutuminen (Rodd 2007, 39) ja sen takaaminen, että varhaiskasvatuksessa sitoudutaan laadun kehittämiseen jatkossakin (Fonsén & Vlasov 2017, 255). Varhaiskasvatuksen johtajuuden merkitys *varhaiskasvatuspalveluiden laadulle* onkin oleellinen (Tuomisto 2017, 2; Rodd 2007, 47), ja esimerkiksi Aubrey'n (2011, 35) tutkimuksessa laadukkaan palvelun tarjoaminen nähtiin tärkeimpänä varhaiskasvatuksen johtajan roolina. Varhaiskasvatuksen laadun taakkeena on Fonsénin (2014, 104) mukaan erityisesti pedagogiikkaan keskittyminen. Fonsén (2014, 31) näkeekin tutkimuksessaan johtajuuden ennen muuta yhteisenä vastuuna varhaiskasvatuksen perustehtävän laadukkaasta toteuttamisesta ja kehittämisestä.

Management- johtajuudessa tavoitellaan työyhteisön pysyvyyttä ja järjestystä (Northouse 2016, 13). Soukaisen (2015, 30) mukaan johtaminen kohdistuu asioiden ja kokonaisuuksien hallintaan ja siinä varmistetaan, että perustehtävä toteutuu. Myös Suonsivu (2014, 142) mainitsee asioiden johtamisen olevan yksi tällaisen johtajuuden rooleista. Käytännössä management- johtaminen voi pitää sisällään esimerkiksi palaverien järjestämistä (Soukainen 2015, 30), vastuun jakoa, taloudellisten osa-alueiden hallintaa, ongelmien ratkaisua sekä suunnittelua ja organisaattorina toimimista (Suonsivu 2014, 142).

Administration eli hallinnointi on laajemman tason johtamista, joka tapahtuu esimerkiksi kunnan tasolla tai kasvatus- ja opetustoimessa (Soukaisen 2015, 29, viittaus Nivalaan 1998). Soukaisen (2015, 29) mukaan tämän tyyppinen johtajuus on viime vuosina pitänyt varhaiskasvatuksessa sisällään muutoksen johtamista esimerkiksi hallinnonalan siirryttyä sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön. Eli administration- johtajuudessa varhaiskasvatuksen keskiössä on viime aikoina ollut muutoksen johtaminen. Soukaisen väitöskirjan kirjoittamisen jälkeen on varhaiskasvatustaloutta uudistettu, joten tämäkin tukee muutosjohtajuuden lisääntymistä alalla. Fonsén (2014, 28) avaa administration- johtajuuden eli hallinnoinnin pitävän sisällään johtajan kirjalliset työt ja päätökset, kirjanpidon sekä rekisterien ylläpitämisen.

Leadership- johtajuuden ytimessä on vision eli näyn luominen sekä vaikuttaminen (Northouse 2016, 14; Rodd 2007, 11), ja sille on ominaista tulevaisuuteen suuntautuminen (Hujala, Heikka & Halttunen 2012, 338; Fonsén 2014, 29). Leadership- johtajuudessa ollaan työn kehittämisen äärellä, ja siinä palataan työn perusteisiin (Hujala ym. 2017). Hujala ym. (2012, 338-339) määrittelevät tämän tyyppisen johtajuuden osa- alueiksi ihmisten ja muutoksen johtamisen sekä perustehtävän kehittämisen. Myös Suonsivu (2014, 143) tuo esiin leadership- johtajuuden ihmisten johtamisena, jossa johtaja auttaa työntekijöitä ja mahdollistaa heidän toimintaansa organisaatiossa. Leadership- johtajan ominaisuuksiin voidaan nähdä kuuluvan myös alaistensa tunteiden huomioimisen ja heistä välittämisen. Tämä on määritelty tunnejohtamiseksi. On huomattava, että tunteiden huomiointi organisaatiossa on myös työn tuottavuutta parantava seikka. (Suonsivu 2014, 146-147.) Yukl (2013, 23) näkee leadership- johtajuuden sekä tiettyinä roolina että sosiaalisena vaikuttamisen prosessina. Hänen mukaansa johtajuus on laaja ja monisyinen ilmiö, jossa pyrkimyksenä on saavuttaa ryhmässä tai organisaatiossa merkittäviä tavoitteita.

2.3 Johtajuus varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä

Päiväkodin johtajuutta määriteltäessä voidaan puhua johtajuudesta laajimpana käsitteenä, jonka alle johtajan työn osa-alueet sijoittuvat (Nivala 1999, 23). Yksi päiväkodin johtajuuden ydinasioista on Heikan ja Waniganayaken (2016, 224) mukaan sen tiedostaminen, että keskiössä on lapsi ja hänen tarpeensa ja hyvinvointinsa. Tässä palataan Heikan ym. (2016, 224) mukaan varhaiskasvatustyön perusteisiin, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kolmijalkaan, ja pedagoginen johtajuus nousee tätä myötä päiväkodin johtajan työn ydinalueeksi. Samoja asioita päiväkodin johtajan työn perustana korostavat myös Fonsén ym. (2017). Varhaiskasvatuksen johtajuudessa yhdistyy näiden varhaiskasvatustyön perustana toimivien osa-alueiden toteutuminen käytännön työssä päiväkodeissa (Heikka 2013, 261). Aubreyn (2011, 35) tutkimuksessa tarkasteltiin päiväkodin johtajan rooleja, vastuita ja ominaisuuksia, ja tuloksissa johtajan työn osa-alueet ja niiden painotus vaihtelivat sen mukaan, millaisessa ympäristössä, millä koulutuksella ja työkokemuksella johtaja työskenteli. Painotukset työskentelyn tärkeystä vaihtelivat johtajasta ohjaajana hallinnolliseen painotukseen. Yhtenä painotuksena oli strategian korostuminen.

Hujalan (2004, 59) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajan työ nähtiin moninaisena, sisältäen hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta sekä taloushallinnosta ja ihmisten välisistä suhteista huolehtimisen. Ihmisten välisistä suhteista huolehtiminen nähtiin yhtenä keskeisimmistä johtajan työn osa-alueista (Hujala 2004, 60-61). Päiväkodin johtajan työ on kokonaisvaltaista vastuunottoa näistä asioista (Hujala 2004, 60).

Kuten Rodd (2007, 11) esittää, johtajuudella varhaiskasvatuksessa on selkeitä, jopa aivan uniikkeja ominaispiirteitä verrattuna johtajuuteen ja sen teorioihin yleensä. Tämä juontaa juurensa Roddin (2007, 11, viittaus Whalleyhin 1999) mukaan siihen, että varhaiskasvatuksessa johtajat ovat useimmiten olleet naisia, ja naisten tapaan johtaa on kuulunut enemmän asioihin ja ihmisiin vaikuttamista ja asioiden esille tuomista ja ehdottamista kuin autoritääristä tyyliä

johtaa. Roddin (2007, 12) mukaan keskeistä varhaiskasvatuksen johtajuudessa on vuorovaikutus ja sen ylläpitäminen, joka pitää sisällään muun muassa muiden inspiroimisen ja rohkaisemisen, tavoitteiden esille tuomisen ja niiden mukaan toimimisen, työntekijöiden kehittymisen huomaamisen ja saavutuksista juhlimisen sekä tiimin käytänteiden ja kulttuurin luomisen ja ylläpitämisen. Fonsén ym. (2017, 260) korostavat vuorovaikutuksen lisäksi varhaiskasvatuksen johtajan tehtävää asenteisiin vaikuttamisena ja keskittymisenä ammatillisen osaamisen tukemiseen vuorovaikutteisten verkostojen ja kehittämisprosessien kautta.

Rodd (2007, 33) näkee varhaiskasvatuksen johtajuuden enemmän yhteistyönä kuin vallankäyttönä toisia kohtaan, ja johtajien mielenkiinto kohdistuu-kin tällä alueella muun muassa henkilöstön voimaannuttamiseen, opettamiseen, avoimuuteen ja kysymysten esittämiseen kannustamiseen. Lisäksi varhaiskasvatuksen johtajat toimivat roolimalleina henkilöstölleen (Rodd 2007, 33.). Varhaiskasvatuksen johtajuudessa onkin pohjimmiltaan kyse suhteiden rakentamisesta. Menestyksekkäs varhaiskasvatuksen johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja siihen, millä tavoilla johtaja käyttää vuorovaikutustaitojaan. (Rodd 2007, 65.) Roddin (2007, 39) mukaan johtajan vastuulla on myös henkilöstönsä hyvinvoinnista huolehtiminen.

Tehokkaat varhaiskasvatuksen johtajat toimivat Roddin (2007, 33) mukaan visionäärisesti ylläpitäen arvoja ja ottaen ihmisten yksilöllisyyden huomioon ja vaikuttavat asioihin yhteistyössä muiden kanssa. Arvoihin varhaiskasvatuksen johtajuudessa kuuluvat hänen mukaansa luottamus ja avoimuus.

Nivala (1999, 22) on määritellyt tutkimuksessaan päiväkodin johtajuuden kokonaisuudeksi, joka sekä keskittyy nykyhetkeen että suuntautuu tulevaisuuteen. Päiväkodin johtajuuteen liittyy näin ollen oleellisesti *muutosjohtajuus*. Hujala ym. (2008, 12) määrittelevät varhaiskasvatuksen johtajuutta leimaavan esimerkiksi työn organisaatiota kehittävän luonteen ja johtajuuden jakamisen haasteiden vuoksi sekä muutosjohtajuuden että johtajuuden muutoksen. Nykyään muutokset ovatkin varhaiskasvatuksessa enemmän sääntö kuin poikkeus, ja kuten Strehmel (2016, 352) tuo esille, varhaiskasvatuksen on muututtava ja

kehityttävä esimerkiksi laatuvaatimusten tiukentuessa ja varhaiskasvatussuunnitelmien muuttuessa. Tämä onkin erityisen ajankohtaista Suomessa, kun varhaiskasvatustalakeia on uudistettu ja varhaiskasvatussuunnitelmat ovat nykyään velvoittavia eivätkä ohjeellisia, kuten aiemmin (Fonsén ym. 2017, 254-255). On myös ilmeistä, että varhaiskasvatusta leimaavilla muutoksilla Suomessa ei ole ollut pelkästään positiivisia vaikutuksia; esimerkiksi aiemmin vallinneen subjektiivisen päivähoito-oikeuden (varhaiskasvatusoikeus kaikille perheille) rajaaminen ja ryhmäkokojen kasvattaminen ovat tuoneet Fonsénin ym. (2017, 255) mukaan ristiriitaa ihanteiden ja toiminnan välille.

Varhaiskasvatuksen johtajuus on jaettua johtajuutta

Johtajuuden murros ylhäältä alaspäin ohjaavasta yhteisen tekemisen ja toiminnan kehittämisen suuntaan näkyy myös varhaiskasvatuksessa. Kuten Rodd (2007, 52) toteaa, varhaiskasvatuksen johtajuutta määrittää vahvasti yhteistyö ja vastuun jakaminen. *Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa* tarkoittaa vuorovaikutusta varhaiskasvatuksen eri toimijoiden välillä, ja jaettu johtajuus linkittyy pedagogiseen johtajuuteen tuoden siihen lisää syvyyttä kehittämällä pedagogisia käytäntöjä sekä jaetun ymmärryksen rakentumisen kautta (Heikka 2014, 37). Oleellista jaetun johtajuuden toteutumisessa on Heikan (2014, 55) mukaan kaikkien organisaation tasojen osallistuminen siihen. Varhaiskasvatuksessa myös jaetun johtajuuden keskiössä on perustehtävän selkeys, ja jaetun johtajuuden ja yhteisen vastuunjaon toteutuminen edellyttää varhaiskasvatuksen toimijoiden yhteistä näkemystä perustehtävästä (Hujala ym. 2012, 341). Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa määrittyy Heikan ja Hujalan (2008, 4) mukaan myös yhteiseksi vastuunkannoksi laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Jotta jaettu johtajuus toimisi, on kiinnitettävä huomiota tiedonkulun toimivuuteen ja korostettava yhteistyötä varhaiskasvatuksen eri toimijoiden välillä (Heikka ym. 2008, 13).

Pedagoginen johtajuus ja henkilöstöjohtaminen varhaiskasvatuksessa

Hujalan ja Eskelisen (2013, 225) tutkimuksen mukaan suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajien keskeiset tehtävät liittyvät päivittäisjohtamisen tehtävien lisäksi pedagogiseen johtajuuteen ja henkilöstöjohtamiseen. Fonsénin (2014, 99) tutkimuksessa pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa on kaiken johtajan toiminnan läpäisevä keskus ja arvot, joiden pohjalta johtaja toimii. Näin ollen myös henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa sisältyvän pedagogiseen johtamiseen (Fonsén 2014, 99). Seuraavassa määritellään tarkemmin pedagogista johtajuutta ja henkilöstöjohtamista sen osana.

Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä, sillä se ilmenee kaikissa päiväkodin johtajan työn osa-alueissa johtajan tekeminä lapsen edun mukaisina arvovalintoina (Fonsén 2014, 99) ja varhaiskasvatuksen laadun takaaminen onkin Soukaisen (2015, 45) mukaan hyvin toteutetun pedagogisen johtajuuden tulosta. Varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta ovat tutkineet mm. Nivala (1999), Fonsén (2014), Rodd (2007) sekä Heikka (2014). Heikan (2014) tutkimus keskittyi erityisesti jaettuun pedagogiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus näyttäytyy näiden tutkimusten mukaan moniulotteisena ja varhaiskasvatuksen laatua ja kehittämisotetta korostavana ilmiönä.

Varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajan työn keskiössä on pohjimmiltaan lapsi, hänen tarpeensa ja hyvinvointinsa (Hujala ym. 2013, 215). Tämä käy ilmi myös Fonsénin (2014, 99) tutkimuksesta, jonka tuloksista ilmeni pedagogisen johtajuuden tehtävä myös sellaisten arvojen välittäjänä, jotka korostavat lapsen etujen ensisijaisuutta päätöksentekotilanteissa.

Fonsén (2014, 14) nostaa esille varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajan tehtävien määrittelemisen vaikeuden, vaikka pedagoginen johtajuus näyttäytyikin tärkeimmäksi päiväkodin johtajan työn osa-alueena monessa tutkimuksessa. Kuten on jo aiemmin todettu, pedagogisen johtajuuden toteutus on yh-

teydessä varhaiskasvatuksen pedagogiikan yhtenäiseen laatuun (Fonsén 2014, 14). Onkin selvää, että varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus kaipaa vahvistusta ja johtajien voimavarojen kohdentamista siihen, jotta laatu toteutuu (Fonsén 2014, 15). Pedagogisen johtajuuden tärkeydestä kertoo myös se, että pedagogisen johtajan toimet heijastuvat koko organisaatiokulttuuriin, koska johtaja kantaa viime kädessä vastuun toiminnasta ja sen laadusta, vaikka nykyään myös varhaiskasvatuksessa pedagogista vastuuta jaetaan yhä enenevässä määrin johtajan lisäksi ryhmien lastentarhanopettajille (Fonsén 2014, 26). Fonsén (2014, 31) avaa johtajuutta perustehtävän ja laadun kehittämisen näkökulmasta. Johtajuus pohjautuu hänen mukaansa myös oleellisesti vuorovaikutukselle ja on tilanteeseen sidottua. Kuitenkin, johtajan asema ja rooli ovat merkittävä osa johtajuutta (Fonsén 2014, 31).

Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus koostuu varhaiskasvatuksesta, pedagogiikasta ja johtajuudesta (Fonsén 2014, 16). Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen johtajan työn ytimessä, sillä, kuten Soukainen (2015, 19) toteaa, se on keskeinen osa varhaiskasvatuksen johtajuutta. Hujalan, Heikan ja Halttusen (2017) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa korostuu työn sisällöllinen kehittäminen. Pedagoginen johtajuus näyttää siten itsessään olevan muutoksen johtamisen väline.

Fonsénin (2014) tutkimuksessa pedagogiselle johtajuudelle määrittyi viisi eri osatekijää; arvo, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen ja substanssin hallinta (Fonsén 2014, 107-111 ja Parrila & Fonsén 2016, 26). Fonsén (2014, 53-54) esittelee väitöskirjassaan aiemmin aiheesta tekemässään gradussa laatimansa kuvauksen pedagogisesta johtajuudesta palikkatornina, jossa pedagogisen johtajuuden osa-alueet rakentuvat toistensa päälle. Ideana palikkatornikuvauksessa on se, että alimman palikan täytyy olla tukevin, jotta torni pysyy pystyssä. Alimmaisena on perustehtävän selkeä määrittely. Kuten Fonsén (2014, 53) toteaa, voidaan ajatella, että pedagogisen johtajuuden avainasiana on perustehtävän selkeys, mikä toteutuu yhteisellä keskustelulla ja selkeällä määrittelyllä.

Kuten muukin johtajuuden määrittely, myös *henkilöstöjohtamisen* käsite on moniulotteinen (Pieper 1990, 3). Henkilöstöjohtamisen alkujuuret voidaan Pieperin (1990, 2) viittaaman Wrenin mukaan sijoittaa 50-60-lukujen taitteeseen, jolloin tapahtui murros siinä, kuinka työvoima organisaatiossa nähtiin. Silloin alettiin huomata työvoima tärkeänä osana organisaatiota ja sen tavoitteiden toteuttamista, kun se oli aiemmin nähty enemmän kuluja aiheuttavana rasitteena. 60-luvulta lähtien henkilöstöjohtamisen määrittelyyn on muodostunut lukemattomia uusia lähestymistapoja, mikä selittää osaltaan käsitteen moniulotteisuutta. Kaikkien muodostettujen määritelmien yhteinen punainen lanka henkilöstöjohtajuudelle on, että erilaisilla kyvyillä ja tietämyksellä varustetut työntekijät ovat organisaation keskiössä, ja he hyödyttävät organisaatiota (Pieper 1990, 2). Henkilöstöjohtamisen ytimessä on tämän perusteella se, että organisaatiossa kannustetaan työntekijöitä huomaamaan ja kehittämään omia kykyjään organisaation tavoitteiden mukaisesti, yksilöiden mielenkiinnon kohteet huomioiden.

Suonsivu (2014, 134) toteaa työhyvinvoinnin olevan myös merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Johtaja tukee henkilöstön työhyvinvointia muun muassa sillä, että hän mahdollistaa työntekijöille uudistumisen tarjoamalla johtamisellaan siihen edellytykset (Suonsivu 2014, 137). Myös johtajan oikeudenmukaisuuden on todettu lisäävän henkilöstön työhyvinvointia. Oikeudenmukaiseen johtajuuteen kuuluu johdonmukaisuus, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, päätöksenteko yhdessä sovitun ja faktojen mukaisesti sekä omien virheiden tunnistaminen, mikä toteutuu käytännössä esimerkiksi siinä, että johtaja pystyy perumaan päätöksen, jonka hän on tehnyt väärin perustein. (Suonsivu 2014, 143.)

Yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä on huolehtia inhimillisistä voimavaroista (Suonsivu 2014, 136), ja sen tavoitteena on varmistaa henkilöstövoimavarojen riittävyys ja kiinnittää huomiota henkilöstön ominaisuuksiin sekä jaksamiseen. Henkilöstöjohtamisessa on oleellista henkilöstön sitouttaminen ja motivointi. (Suonsivu 2014, 135.) Osaava henkilöstön johtaminen pitää sisällään Suonsivun (2014, 136) mukaan johtajan tiedostamisen henkilöstön työn osaamisesta ja työn vaatimuksista ja näiden välisestä tasapainosta.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuuluukin siitä huolehtiminen, että henkilöstön osaaminen on ajan tasalla ja johtaja tiedostaa työntekijöiden kehityskohteet. Lisäksi henkilöstöjohtaminen pitää sisällään työnteon optimaalisen mahdollistamisen henkilöstölle, jolloin johtaja huolehtii, että työssä on toimivat rakenteet lähtien hyvistä ja turvallisista fyysisistä työoloista nopeaan ongelmiin reagointiin (Suonsivu 2014, 137).

Henkilöstöjohtaminen varhaiskasvatuksessa sisältää Hujalan ym. (2013, 219) mukaan ihmisten johtamista ja johtajuutta. Henkilöstön johtaminen on Fonsénin (2014, 168) mukaan yksi päiväkodin johtajan kolmesta perustehtävästä, muiden ollessa toiminnan edellytyksistä huolehtiminen ja pedagogiikan johtaminen. Fonsénin (2014, 170) tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen taidot olivat myös yksi pedagogisen johtajuuden voimavaroista. Henkilöstöjohtamisen tähtäimessä on muun muassa se, että henkilöstö työskentelee tavoitteiden suuntaisesti. Johtajan tehtävänä on hoitaa tarvittava määrä laadukasta henkilökuntaa toteuttamaan varhaiskasvatusta. Tämä on osa henkilöstöjohtamista. (Hujala ym. 2013, 219.)

Strehmel (2016, 350) näkee henkilöstöjohtamisen tavoitteet varhaiskasvatuksen johtajuudessa kaksijakoisena: toisaalta laadukkaan pedagogiikan toteuttamisen varmistamisena sekä lasten oppimisen mahdollisuuksien tarjoamisena, mutta toisaalta varhaiskasvatuksen henkilökunnan ammatillisuuden kehittämisen varmistajana ja eteenpäin viejänä sekä työtyytyväisyyden varmistajana. Pedagogisen johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen avulla työntekijöiden ammatillisuus ja empaattisuus työssä nousevat keskiöön ja saavat aikaan muun muassa motivaatiota, ammatillista pätevyyttä sekä osallisuutta ja edistävät henkilöstön itsenäisyyttä ja oppimista sekä itsereflektiota. Tästä seuraa myös se, että lapsilla on mahdollisuudet oppimiseen ja kasvuun henkilökunnan ammatillisuuden kasvun lisäksi. Nämä tekijät johtavat parhaimmillaan tyytyväisyyteen ja hyvään työkykyyn työssä ja edistävät työntekijöiden terveyttä. (Strehmel 2016, 350.)

3 TYÖHYVINVOINTI VARHAISKASVATUKSESA

Työhyvinvointi on laajasti tutkittu aihealue, ja tutkimus siitä on keskittynyt aina johonkin tiettyyn näkökulmaan työhyvinvoinnista (Laine 2013, 48). Työhyvinvoinnin tutkimus on Laineen (2013, 53) mukaan aiemmin painottunut eniten stressin ja työuupumuksen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa näkökulma painottuu varhaiskasvatukseen. Työhyvinvoinnin käsitteen laaja-alaisuuden tähden työhyvinvointia käsitellään ensin yleisellä tasolla, jotta saadaan yleiskuvaa ilmiöstä. Alaluvussa 3.1 kerrotaan työhyvinvoinnista ilmiönä, ja tuodaan esille työhyvinvoinnin määrittelyn tasot sekä työhyvinvoinnin ulottuvuudet. Lopuksi alaluvussa esitellään keskeiset seikat työhyvinvoinnin voimavaramallista. Alaluvussa 3.2 siirrytään esittelemään työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa, missä painottuu työn vaatimusten ja voimavarojen tarkastelu sekä tuodaan esille työn vaatimusten ja voimavarojen mallia ja avaamalla erityisesti varhaiskasvatustyön vaatimuksia ja voimavaroja. Alaluku 3.3 keskittyy työhyvinvoinnin johtamisen tarkasteluun ja siinä avataan hieman työhyvinvointia tukevia johtajuustyyliä ja kerrotaan työhyvinvoinnin johtamisen erityispiirteistä varhaiskasvatuksessa.

3.1 Työhyvinvointi ilmiönä

Puhuttaessa työhyvinvoinnista voidaan lähteä liikkeelle ”hyvinvointi”- käsitteen määrittelemisestä. Hyvinvoinnin kokemus on jokaisen ihmisen henkilökohtainen kokemus. Bakker ja Oerlemans (2011, 2) määrittelevät henkilökohtaisen hyvinvoinnin sen mukaan, miten ihminen arvioi omaa elämäänsä. Tunteet voivat olla oman elämän arvioinnissa keskeinen tekijä. Työssä positiiviset tunteet johtavat usein sitoutumiseen ja työhyvinvointiin, kun taas negatiiviset tun-

teet uupumukseen tai työstä riippuvaisuuteen, työnarkomaniaan (Bakker ym. 2011, 3-4). Myös Innasen (2014, 35) tutkimuksesta käy ilmi, että yliopistokoulutettujen siirtymässä työelämään optimismilla oli yhteys hyvinvointiin töissä, kun taas pessimismillä yhteys oli havaittavissa uupumukseen. Muun muassa Diener, Oishi ja Lucas (2003) ovat määritelleet yksilön hyvinvointia subjektiivisen hyvinvoinnin (subjective well-being) käsitteen avulla. Subjektiivisen hyvinvoinnin määritelmässä korostetaan sitä, kuinka onnelliseksi ja tyydytystä tuovaksi yksilöt arvioivat elämäänsä lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä. Arviointi koskee esimerkiksi ihmisen reaktioita elämän tapahtumiin, tunteita ja ylipäänsä sitä, millaiseksi hän kokee tyytyväisyytensä elämään sen eri osa-alueilla. Osa-alueista yksi on esimerkiksi hyvinvointi työssä. (Diener ym. 2003, 405.) Diener ym. (2003, 405) toteavat, että elämänlaatua voidaan määritellä ja mitata monen eri asian kautta, ja subjektiivisen hyvinvoinnin käsite on yksi näistä elämänlaadun määrittäjistä. Positiivinen subjektiivinen hyvinvointi on heidän mukaansa välttämättömyys hyvän elämän ja yhteiskunnan kannalta. Subjektiiviseen hyvinvointiin voidaan nähdä vaikuttavan kaksi päätekijää; yksilön persoonallisuus ja ympäröivä kulttuuri. Nämä kaksi ovat rinnakkaisia ja toisiinsa vaikuttavia. (Diener ym. 2003, 406.)

Työhyvinvointia voidaan määritellä monen eri tekijän avulla. Työhyvinvointiin liitetään työtyytyväisyyden käsite. Työtyytyväisyys pitää sisällään tunteen siitä, että työ on riittävän hyvää, ja yhden käsityksen mukaan siinä työntekijällä on realistinen, mutta pohjimmiltaan hyvä käsitys työstä (Bakker ym. 2011, 6). Realistisuudella Bakker ym. tarkoittavat sitä, että työhönsä tyytyväinen työntekijä tietää, että asiat voisivat olla paremminkin, mutta hän tyytyy vallitseviin oloihin. Soukainen (2015, 72-73) liittyy työtyytyväisyyteen työhön sitoutumisen, motivaation ja eriarvoisuuden kokemusten puuttumisen. Työtyytyväisyys on Bakkerin ym. (2011, 8) mukaan myös työhyvinvoinnin henkilökohtaisen hyvinvoinnin osa-alue. Muita osa-alueita ovat onnellisuus ja työhön sitoutuminen.

Työhyvinvointiin liittyy oleellisesti kokemus merkityksellisyydestä. Innanen (2014) on tutkinut työhyvinvointia kuuden työelämän eri alueen kautta

sekä työn suorittamisen ja saavutusten sekä sosiaalisten strategioiden roolia työhyvinvoinnissa. Hänen tutkimansa työelämän alueet olivat työmäärä, työn hallinta, palkkiot, yhteisöllisyyden kokemus, reiluus ja arvot. Työn hallinnan tunteen jaksamisen ja työhyvinvoinnin edellytyksenä nostaa esiin myös Fonsén (2014, 189) johtajan toimenkuvan kannalta. Innasen tutkimuksessa nousevat esille sekä työn positiiviset, että negatiiviset ilmentymät. Ammatillisella tehokkuudella ja työn merkityksen kokemisella on Innasen (2014, 34) mukaan yhteys.

Työhyvinvoinnin määrittelyn tasot

Työhyvinvointia voidaan Laineen (2013, 72) mukaan määrittellä kolmen eri tason kautta. Näitä ovat yksilötaso, organisaatiotaso ja yhteiskunnan taso. Yksilötasolla määrittely tapahtuu kysymällä työntekijöiden henkilökohtaista mielipidettä kysymykseen, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Yksilötasolla tunne on tärkeä vastauksen perusta, eli se, miltä ihmisestä tuntuu. Organisaatiotaso keskittyy pohtimaan, mitä merkitystä ja vaikutuksia työhyvinvoinnilla on organisaatiolle usein taloudellisesti: esimerkiksi lasketaan, mitä kustannuksia yritykselle tulee, jos henkilöstö sairastaa. Yhteiskunnan tasolla työhyvinvointia pohditaan siltä kannalta, kuinka se vaikuttaa muun muassa työurien pituuteen, kansantalouteen ja esimerkiksi siihen, minkä verran yhteiskunta joutuu tulevaisuudessa panostamaan kansalaisistaan huolehtimiseen. Edellä mainituilla tasoilla on jokaisella omat tieteelliset perustansa, johon ne nojaavat: yksilötaso tarkastelee työhyvinvointia psykologian ja lääketieteen kannalta, organisaatiotaso talous- ja liiketaloustieteen pohjalta ja yhteiskunnan taso yhteiskuntatieteiden näkökulmasta. (Laine 2013, 72.) Laineen (2013, 85) työhyvinvoinnin kehittämistä koskevan tutkimuksen mukaan psykologinen näkökulma on 90-luvun alusta 2010-luvun alkuun asti hallinnut työhyvinvointidiskurssien muodostumista Suomessa. Laine (2013, 72) pohtii mahdollisuutta yhdistää edellä mainitut kaikki työhyvinvointia tutkivat tieteenalat, jotta saataisiin yhtenäisempää käsitystä työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä ja tätä kautta työhyvinvoinnin tutkiminen voisi mennä eteenpäin.

Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Mäkinien, Heikkilä-Tammen ja Mankan (2015, 11 viittaus Airilaan 2015) mukaan työhyvinvointi voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: tunnepohjaiseen, tietopuoliseen ja terveystalotteiseen. Tunnepohjainen ulottuvuus keskittyy työn herättämiin tunteisiin, esimerkiksi siihen, mikä työssä motivoi. Tietopuolisessa työhyvinvoinnissa on kyse siitä, miten työntekijä suhtautuu työhön järkipärisesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten mielekkääksi työn kokee ja kuinka osaavaksi työntekijä kokee itsensä. Tässä osa-alueessa on vahva kytkös merkityksellisyteen ja sen kokemukseen. Terveystalotteinen työhyvinvointi kuvaa työntekijän fyysistä ja psyykkistä terveydentilaa sekä työkykyä. Yksi työntekijän terveyttä edistävästä tekijästä on esimerkiksi työhön sitoutuminen (Bakker ym. 2011, 9). Nämä ulottuvuudet ovat työhyvinvoinnin tarkastelua Laineen (2013, 72) esittämän yksilötason kannalta.

Työhyvinvoinnin voimavaramalli

Työhyvinvointia määritellessä otetaan monesti esille sekä työn vaatimukset, että voimavarat. Työhyvinvoinnin lisäksi voidaan puhua työpahoinvoinnista. (Mäkinien ym. 2015, 11 viittaus Demeroutiin ym. 2001.) Aiemmin mainituilla työhyvinvoinnin ulottuvuuksilla on havaittavissa yhteys sekä työn voimavaroihin, että vaatimuksiin, sekä työhyvinvointiin että työpahoinvointiin. Työhyvinvointi ilmenee Mäkinien ym. (2015, 11) mukaan työtyytyväisyytenä, työn imuna ja työn ilona, kun työpahoinvointi taas työstressinä, uupumuksena, leipääntymisenä ja riippuvuutena. Työhyvinvoinnissa oleellisena tekijänä on motivaatio, joka syntyy haasteiden ja mahdollisuuksien vuorovaikutuksessa (Innassen 2014, 27 viittaus Maunoon ym. 2007 ja Salmela-Aroon & Nurmeen 2004). Siihen liittyvät näin ollen sekä työn vaatimukset, että voimavarat. Työntekijän voidaan nähdä etsivän näiden tekijöiden välille tasapainoa.

Työhyvinvointia edistävä toiminta kohdistuu Työterveyslaitoksen (2017) mukaan henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johta-

miseen. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvointia seuraavasti: "... tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." (suora lainaus työterveyslaitoksen nettisivuilta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>). Työhyvinvoinnin määrittelyssä tulee näin ollen esille myös työn johtaminen.

3.2 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksen kentällä työhyvinvointia on mielekästä tarkastella Laineen (2013, 72) esille tuoman yksilötason kannalta, koska tässä tutkimuksessa on kyse siitä, kuinka yksilöistä koostuvan henkilökunnan työhyvinvointia voidaan parantaa. Kuten jo aiemmin on mainittu, työhyvinvoinnin tarkastelu yksilötasolla pohjautuu yksilön kokemusten ja niistä johtuvien tunteiden tarkasteluun. (Laine 2013, 72.) Seuraavassa tarkastellaan ensin yleisesti työn vaatimusten ja voimavarojen mallia ja sitten käydään lyhyesti läpi varhaiskasvatustyön vaatimuksia ja voimavaroja.

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (The Job Demands-Resources model)

Demerouti ym. (2001) ovat kehittäneet mallin, jossa tutkitaan työn vaatimuksia ja voimavaroja (*JDR- malli eli Job demands- resources- malli*), eli työn vaatimusten ja voimavarojen mallin. Mallissa keskitytään työn ulkoisiin, organisatorisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin. Organisatoriset voimavarat pitävät sisällään kontrollin työstä, työntekijän mahdollisuuden etenemiseen, osallisuuden päätöksenteossa ja vaihtelun työssä. Sosiaalisiin voimavaroihin kuuluvat tuki työkavereilta, perhe ja vertaisryhmät. (Demerouti ym. 2001, 501.) Mallin kehittäminen lähti liikkeelle Demeroutin ym. (2001, 499) tutkimuksen tuloksesta, jonka mukaan loppuun

palaminen töissä johtuu korkeista työn vaatimuksista ja rajoittuneista voimavaroista, resursseista työssä. Nämä yhdessä johtavat energian ja motivaation vähenemiseen. Demerouti ym. (2001, 499) ovat tehneet työolosuhteiden jaottelun kahteen pääkategoriaan; työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn vaatimuksilla viitataan psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin työssä, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä tai henkistä ponnistelua ja joista aiheutuu psyykkisiä tai fyysisiä seurauksia, esimerkiksi uupumista, pitkittyessään jopa loppuun palamista. Työn voimavarat sen sijaan suojaavat yksilön terveyttä, ja niitä ovat muun muassa työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset puolet, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteita, vähentävät työn vaatimuksista aiheutuvia fyysisiä ja psyykkisiä seurauksia ja tukevat yksilön kasvussa. (Demerouti ym. 2001, 501.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa (Demerouti ym. 2001, 502) työn vaatimukset ennakoivat eniten uupumuksen tunteen lisääntymistä ja työn voimavarojen puuttuminen ennustaa helposti työhön sitoutumattomuutta.

Työn vaatimukset ja voimavarat varhaiskasvatuksessa

Kuten Laine (2013, 49) toteaa, työn kuormittavuutta tutkittaessa on alun perin keskitytty työssä pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin. Kuormittavuudella työssä voidaan siis tarkoittaa eri tekijöitä, jotka synnyttävät työssä pahoinvointia (Laine 2013, 49). Onnismaan ym. (2017, 193) mukaan päiväkodissa työskentelevien työssä kuormittavat lähes pelkästään psykososiaaliset tekijät, kuten epäselvät käytännöt työssä ja sen sisällössä sekä se, miten työyhteisö toimii yhdessä. Toisin sanoen, edellä mainittujen tekijöiden toimimattomuus kuormittaa varhaiskasvatustyössä.

Yksi tapa tarkastella työhyvinvointia on nostaa esille työn haasteet ja mielekkäät tekijät. Haasteita voidaan tutkia työn kuormittavuus- käsitteen kautta ja työssä mielekkäiksi koettuja asioita työn imun käsitteellä. (Onnismaa ym. 2017, 191.)

Esimiehen myönteisyydellä on vaikutusta työtyytyväisyyteen varhaiskasvatuksen henkilöstön keskuudessa (Perhon ja Korhosen 2012, 11 päätelmä Keskinen 1985, tutkimuksen tuloksista).

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtajuuskäytäntöihin on viime aikoina kiinnitetty työhyvinvoinnin näkökulmasta entistä enemmän huomiota, ja työhyvinvoinnin johtamisesta on tullut oleellinen johtajan tehtävä (Manka ym. 2016, 136-137). Yhteys esimerkiksi johtajan reiluuden ja työhyvinvoinnin välillä on Perkon (2017, 93) mukaan merkittävä.

Työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu ainakin siltä kannalta, millä tavoin johtajan käyttäytyminen vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin. Työn mahdollistajana johtaja tarjoaa henkilöstölle resursseja, joiden varassa työtä tehdään. (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi 2018, 181.) Inceoglun ym. (2018, 181) mukaan yksi alaisten työhyvinvointiin vaikuttamisen keinoista onkin juuri resurssien tarjoaminen johtajan oman käyttäytymisen kautta.

Johtajuudella ja johtamistyyllillä on yhteyttä työhyvinvointiin, ja esimiehen toiminta voi sekä tukea työhyvinvointia, että vaarantaa sitä (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 13). Alaisten keskinäisten suhteiden lisäksi esimiehen suhteen alaiseen on tutkittu olevan yksi tekijöistä, joilla on merkitystä työhyvinvoinnille (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2013, 111). Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi johtajan työn tärkeistä osa-alueista, ja se on Suonsivun (2014, 164) mukaan osa henkilöstöjohtamista. Johtaja voi ottaa esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittäjän roolin, jolloin hän on edistämässä työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu muun muassa työntekijöiden ammatillista osaamista kehittämällä esimerkiksi yksilön tai koko työyhteisön kehityssuunnitelmien laatimisen avulla. Johtajan tärkeä tehtävä on myös huolehtia, että työntekijät eivät liikaa kuormitu työssään tai toisaalta koe alikuormituneisuutta. (Suonsivu 2014, 165.) Tasapaino näiden kesken onkin työhyvinvoinnin kannalta yksi ratkaisevista tekijöistä.

Suonsivu (2014, 166) avaa työhyvinvoinnin johtamisen olevan myös työntekijän kokonaisvaltaista huomiointia, mihin kuuluu esimerkiksi työntekijän iän ottaminen huomioon. Tämä merkitsee vaikkapa lyhennetyn työviikon mahdollisuuden tarjoamista eläkeikää lähestyvälle työntekijälle. Työhyvinvoinnin johtamisessa nousee esille johtajan toiminnan eettisyys: eettinen johtaja on oikeudenmukainen, vastuuntuntoinen ja reilu sekä katsoo asioita laajemmasta näkökulmasta (Suonsivu 2014, 166).

Työhyvinvointia edistävät johtajuustyylit

Kuten aiemmin tässä alaluvussa on todettu, se, miten työyhteisöä johdetaan, vaikuttaa työhyvinvointiin; tietyt johtajuustyylit ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tietyt työpahoinvointiin. Työhyvinvointia edistäviä johtamistyyliä ovat Mäkinien ym. (2015, 20) mukaan transformationaalinen, vuorovaikutteinen ja palveleva johtaminen. Monelle näistä johtajuustyyleistä näyttäisi olevan ominaista se, että niitä toteuttamalla vähennetään mm. työntekijöiden uupumusta. Perkon (2017, 93-94) tutkimus tukee transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työhyvinvointiin tuomalla esiin sen limittymisen reiluun sekä luotettavaan johtajuuteen. Myös Kelloway, Turner, Barling ja Loughlin (2012) toteavat transformationaalisella johtajuudella olevan selvän yhteyden työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia tukeva johtajuus

Työhyvinvointia tukeva johtajuus ottaa huomioon sekä työntekijän työn että vapaa-ajan kuormitukset (Hakanen ym. 2017, 283). Kuten Hakanen ym. (2017,

282) toteavat, voimaannuttavalla ja myötätuntoisella johtamistyyllillä on merkitystä menestyksen ja organisaation olemassaolon ja jatkuvuuden lisäksi myös työntekijöiden hyvinvoinnille. Myötätuntoisessa johtamisessa on tärkeää, että johtaja ryhtyy toimenpiteisiin, jos huomaa, että työntekijä voi työssään huonosti. Tunteiden osoittaminen on myös tärkeää, mutta johtajan työhön kuuluu lisäksi työntekijän kärsimyksessä auttaminen ja tilanteen helpottamiseen pyrkiminen konkreettisilla tavoilla, esimerkiksi ohjaamalla työntekijää uusiin, hänen osaamistaan ja vahvuuksiaan paremmin vastaaviin tehtäviin tai esimerkiksi vähentämällä työntekijän työtunteja tilapäisesti. (Hakanen ym. 2017, 283.)

Työhyvinvoinnin johtamisen erityispiirteet varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa johtajaa kiinnostavat työssään Roddin (2007, 33) mukaan osa-alueet, jotka ovat vahvassa yhteydessä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen: esimerkiksi roolimallina toimiminen, avoimuuteen ja kysymysten asettamiseen kannustaminen sekä alaisten voimaannuttaminen ovat osa johtajan työtä päiväkodissa. Varhaiskasvatuksen johtajan työlle ominaista on myös yhteistyössä toimiminen (Rodd 2007, 33). Aubrey (2011, 11) tuo esille alaisten tukemisen tärkeyden myös johtajuuden tehokkuuden kannalta, ja varhaiskasvatuksessa tehokkaan johtajuuden voidaan katsoa pitävän sisällään muun muassa työntekijöiden voimaannuttamista, motivointia, mahdollistajana toimimista, kuuntelemista sekä neuvottelua.

Rodd (2007, 39) näkee varhaiskasvatuksen johtajuudessa olevan kaksi päätehtävää. Toinen niistä on tehtävien suorittaminen, mikä suuntautuu laadun ylläpitämiseen, ja toinen suhteista huolehtiminen. Yksi päiväkodin johtajan velvollisuuksista onkin huolehtia, että henkilöstö voi hyvin töissä (Rodd 2007, 39). Hujala ja Eskelinen (2013, 230) esittävät, että kun johtajan ja henkilöstön vastuut ovat selkeät, on sillä vaikutuksensa koko työyhteisön hyvinvointiin.

Varhaiskasvatuksen johtajan työssä johtaja on Tarsalaisen (2019, 20) haastatteleman Paavolan mukaan avainasemassa työhyvinvoinnin tukemisessa esimerkiksi työajan ja työtehtävien suunnittelussa siten, että hän mahdollistaa

opettajien työajan suunnittelun ja sen, että opettajat pystyvät vaikuttamaan siihen myös itse.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen kohteena ovat päiväkodin johtajien kokemukset työhyvinvoinnin tukemisesta varhaiskasvatuksessa. Tarkempi tutkimusaihe on, millä tavoin päiväkodin johtajat tukevat päiväkodin henkilökuntaa heidän työhyvinvoinnissaan. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia toimintatapoja päiväkodin johtajilla on henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi kiinnostus kohdistuu niihin tekijöihin, jotka johtajat kokevat haasteellisina työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä on selvittää, millaisia kokemuksia päiväkodin johtajilla on henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisesta.

Tutkimuskysymykset

1. Miten päiväkodin johtajat tukevat henkilökunnan työhyvinvointia?
 - 1.1 Mitkä ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa?
 - 1.2 Millaisia toimintatapoja johtajilla on työhyvinvoinnin tukemisessa?
2. Mitkä tekijät johtajat kokevat haasteellisiksi henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta siihen, mitä käytännön keinoja johtajalla on tukea henkilökunnan työhyvinvointia, ja mitkä ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi sillä selvitetään johtajien käytännön toimintatapoja henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa. Toinen

tutkimuskysymys selvittää haasteita, joita päiväkodin johtajat ovat kokeneet työssään työhyvinvoinnin tukemisessa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimukseen osallistujat

Tässä tutkimuksessa haastateltavina olivat päiväkodin johtajat. Haastateltavia ryhmiä oli kolme eri puolilta Suomea. Haastatteluryhmässä, jossa tutkija toimi haastattelijana, oli neljä johtajaa ja kolme apulaisjohtajaa. Yhdessä haastateltavien ryhmässä oli kaksi päiväkodin johtajaa ja kolmannessa neljä. Yhteensä näissä ryhmissä haastateltavia oli 13, joista 10 naista ja kolme miestä. Tutkimushankkeessa haastateltiin päiväkodin johtajien lisäksi päiväkodin henkilökuntaa, lastentarhanopettajia ja lastenhoitajia vastaavissa fokusryhmähaastatteluisissa. Tutkimuskysymyksiin päädyttiin etsimään vastauksia pelkästään johtajien haastattelujen aineistosta, koska vastauksia haluttiin johtajien kokemana. Kaikissa kolmessa haastattelussa olivat pohjana samat avoimet haastattelukysymykset, jotka ovat tämän tutkimuksen liitteessä 1.

Tutkimushankkeessa, jonka puitteissa tämä tutkimus on tehty, hankkeen vetäjät ja muut osallistujat ottivat yhteyttä haastateltaviin ja valmistelivat haastattelun kysymykset. Haastattelun osalta, johon tutkija itse osallistui, yksi tutkimushankkeen vetäjistä hankki haastateltavat. Ensimmäinen varattu haastattelu-aika peruuntui, koska haastateltaville tuli muun muassa aikataulullisia esteitä. Toiseen haastatteluun tutkittavat saatiin lumipallomenetelmää käyttäen, eli tutkija otti yhteyttä muutamaa ihmiseen, jotka hankkivat lisää haastateltavia.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimus suoritettiin keräämällä aineisto helmikuussa 2018 liittyen kansainväliseen tutkimushankkeeseen, jossa tutkittiin päiväkodin johtajien ja henkilökunnan näkemyksiä ja odotuksia varhaiskasvatuksen johtajuudelle. Tutkimus-

hankkeessa oli mukana yhteensä kuusi maata. Tavoitteena tutkimuksessa oli saada johtajuusdiskurssien kautta tietoa näiden maiden varhaiskasvatuksen johtajuuden haasteista ja vahvuuksista focus group- ryhmähaastatteluin, sekä lisätä ymmärrystä johtajuudesta käytävistä diskursseista ja siitä, mitä odotuksia johtajuudelle niiden mukaan asetetaan (<https://lassotaaperot.com/663-2/>). Tutkija toimi yhdessä haastatteluista haastattelijana ja toisessa haastattelun avustajana. Aineistoa tähän tutkimukseen käytettiin yhteensä kolmen kaupungin haastatteluista ja osallistujia tutkimukseen tuli yhdestä isommasta kaupungista ja kahdesta keskisuuresta. Haastattelut tallennettiin videolle. Tällaisessa, suomeksi fokusryhmäksikin nimitetyssä haastattelussa ennalta koottu ryhmä keskustelee tietystä aiheesta, joka on valmiiksi päätetty (Pietilä 2017, 112). Jatkossa käytetään tätä suomenkielistä *fokusryhmä* ilmaisua. Tämän tutkimuksen fokusryhmän keskustelu keskittyi tiettyyn aiheeseen, kuten Pietilä (2017, 112) ja Gillham (2005, 65) tuovat ilmi. Haastattelun osallistajat olivat kaikki varhaiskasvatuksen alalta, ja lisäksi päiväkodin johtotehtävissä. Fokusryhmän haastattelussa ryhmän jäsenillä onkin Barbourin (2007, 3) mukaan jo ennalta tietynlainen yhteisymmärrys ja yhteenkuuluvaisuuden kokemus käsiteltävästä aiheesta, eikä sitä näin ollen tarvitse rakentaa haastattelun kuluessa. Tämän tyyppisessä haastattelussa myös ryhmän kokoonpanoon on kiinnitetty erityistä merkitystä, ja ryhmä koostuukin esimerkiksi saman ammattiryhmän edustajista (Gillham 2005, 65).

Tässä tutkimuksessa johtajien haastatteluissa pyrittiin saamaan aikaan avointa keskustelua osallistujien välille, ja haastateltavat toimivat keskustelun tukijoina ja ylläpitäjinä. Fokusryhmissä tutkijan huomio kiinnittyykin haastateltavien vuorovaikutuksen tukemiseen. Haastattelija toimii keskustelun vetäjänä ja välittäjänä osallistujien välillä. (Barbour 2007, 3.)

Haastattelut litteroitiin sana sanalta, kirjaten ylös myöntävät äännähdykset ja päällekkäispuhunnat. Tauot puheessa merkittiin kolmella pisteellä, ja päällekkäispuhunnat hakasulkeilla. Lisäksi kirjattiin ylös, jos keskustelijat osoittivat puheensa jollekin tietylle haastattelussa mukana olleelle henkilölle. Haas-

tattelujen litteroinneissa noudatettiin tutkimushankkeen puitteissa annettuja ohjeita.

5.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston järjestäminen johtopäätösten tekoa varten tapahtui sisällönanalyysin keinoin neljässä vaiheessa. Sisällönanalyysi on jaoteltavissa karkeasti ottaen neljään Laineen määrittelemään vaiheeseen Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) mukaan. Näistä ensimmäisenä on tutkijan tehtävä päätös siitä, mikä häntä aineistossa kiinnostaa. Toisena vaiheena on aineiston läpi käyminen, mikä sisältää rajauksen tutkijaa kiinnostavaan asiaan ja asioiden merkitsemisen muistiin sekä kokoamisen yhteen erilliseksi muusta aineistosta. Tutkimuksen rajaus tehdään tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Kolmantena analysoinnin vaiheena on aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely. Neljäs analyysin vaihe on yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi ym. 2018, 104.)

Analyysin kohteena oli kolme päiväkodin johtajien fokusryhmien haastattelua, jotka oli jokainen litteroitu erikseen eri henkilöiden toimesta. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan yleistettävä ja tiivistetty esitys etsimällä merkityksiä tekstistä (Tuomi ym. 2018, 117). Siinä tutkija päättää ensin, mitä merkityksiä hän aineistosta poimii ja luo niistä luokkia. Nämä luokat toimivat kehyksenä aineiston avaamiselle. (Schreier 2012, 1.) Sisällönanalyysi sopii tähän tutkimukseen siksi, että tässä tutkimuskohteena on teksti, josta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastauksia. Analysointi aloitettiin tutustumalla litteroituihin teksteihin videonauhoitetusta aineistosta. Tuomen ym. (2018, 117) mukaan sisällönanalyysi onkin juuri tekstin analysointia, ja siinä on tarkoituksena kuvata aineiston merkityksiä systemaattisella tavalla (Schreier 2012, 1). Kuten Schreier (2012, 2) kuvaa, sisällönanalyysin luonteeseen kuuluu, että tutkija luo merkityksiä aineistosta, eli aineisto ei kerro tuloksia itsessään, vaan tutkijan luomien merkitysten kautta.

Edellä mainitussa analysoinnin alkuvaiheessa tekstiä käytiin monta kertaa läpi samalla etsien tekstistä kohtia, joissa puhuttiin työhyvinvoinnin tukemises-

ta. Aluksi tutkija perehtyi pelkästään aineistoon, jonka keräämisessä hän oli itse ollut mukana. Aineistossa ei suoraan esiintynyt työhyvinvointiin liittyviä kohtia, joten tarkasteluun otettiin myös muut tutkimushankkeen aineistot, jotka koskivat päiväkodin johtajia. Niistä etsittiin ensin kohtia, joissa puhuttiin työhyvinvoinnista. Sitten tarkasteltiin, missä kohdissa puhuttiin keinoista, joita haastateltavat näkivät johtajilla olevan työhyvinvoinnin tukemisessa. Kolmesta aineistosta poimitut kohdat siirrettiin yhteen tiedostoon, jonne siirrettiin aineistosta tekstikohtia tutkijan luomien otsikoiden alle. Tämän jälkeen tekstiä luettiin jälleen läpi, ja poimittiin otsikoista erikseen ne, jotka liittyivät työhyvinvoinnin tukemiseen ja ne, joissa puhuttiin rooleista, joita johtajilla nähtiin olevan alaisensa työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkija palasi välillä tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, jotta analyysissä säilyisi tarkkuus tutkittavasta aiheesta.

Tutkija luki aineistoa uudelleen monta kertaa läpi, ja etsi sieltä tarkempia työhyvinvoinnin tukemiseen liittyviä yläteemoja. Löytääkseen teemat helposti aineistosta jälkikäteen, tutkija käytti niissä värikoodausta, eli jokainen työhyvinvoinnin tukemisen keino teemoiteltiin omalla värillään. Teemoja löytyi ensin seitsemän, jotka nimettiin seuraavasti: saatavilla olo ja lähestyttävyyys, jaettu johtajuus ja vastuun jakaminen, johtajan vuorovaikutuksen laatu, vahvan pedagogiikan ylläpitäminen, osaamisen tukeminen, palaute sekä aito kiinnostus. Nämä teemat tiivistyivät neljäksi teemaksi eli päätulokseksi, jotka ovat luetta- vissa tulosluvusta. Teemojen löydyttyä aineistosta niille luotiin oma tiedosto, jonne merkittiin teemat yläotsikoiksi ja niiden alle tarkemmin, mitä keinoja teemat sisälsivät. Analyysi eteni laajemmista teemoista tarkennettuihin sisältöihin ja sitä voidaan sanoa näin ollen deduktiiviseksi (Tuomi ym. 2018, 107). Tällainen deduktiivinen analyysi kertoo Tuomen ym. (2018, 107) mukaan logiikasta, jolla tulokseen päädytään, ja siinä tuloksia päätellään edeten yleisestä yksittäiseen. Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullisen aineiston analyysissä on kaksi vaihetta, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Ensimmäinen niistä on havaintojen pelkistäminen, jossa on kaksi vaihetta. Aineistoa tutkitaan ensin tietystä teoreettisesta lähtökohdasta käsin, mikä synnyttää useita raakahavaintoja aineistosta. Pelkistämisen toisessa vaiheessa näitä havaintoja yhdistellään ja niistä

saadaan muodostettua yksi havainto tai harvempia havaintoja. Aineistosta on tätä ennen etsitty havaintoja yhdistävä tekijä, joka kuvaa kaikkia havaintoja. (Alasuutari 2011, 40.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutui osin sekä aineiston että teorian pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysi oli tässä tutkimuksessa teoriaohjautuvaa. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjautuvasti tai täysin teorialähtöisesti (Tuomi ym. 2018, 108-110). Teorialähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin erot voivat olla pienet ja niitä voi olla haastavaa erottaa toisistaan. Näiden kahden oleellinen ero on kuitenkin siinä, mitä asioita ja millä tavalla tutkija ottaa esille aineistosta: teorialähtöisessä analyysissä pohjana on tietty teoria, jonka mukaan ilmaukset aineistosta etsitään, kun teoriaohjaavassa aineisto ohjaa ensin sitä, mistä kulmasta tutkija sitä lähestyy ja analyysin mennessä eteenpäin sovittaa sen tiettyyn teoriaan. (Tuomi ym. 2018, 133.)

5.4 Eettiset ratkaisut

Tämä tutkimus toteutettiin osana kansainvälistä tutkimushanketta, ja jokainen tutkimusryhmän jäsen sai etukäteen tarkat ohjeet aineiston käsittelystä ja siitä, mihin aineistoa voi tallentaa ja miten aineistoa käsitellään. Tutkimuksessa mukana olleiden johtajien osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen. Aineiston litterointivaiheessa osallistujien anonymiteettiä suojattiin pyytämällä jokaista osallistujaa keksimään itselleen ”peitenimen”. Nämä peitenimet tulivat suoraan litteraatioon, joten osallistujia ei voitu aineistosta tunnistaa. Peitenimen keksiminen on yksi anonymisoinnin tekniikoista, *muuttaminen* (Ranta & Kuula-Luumi 2017.) Tässä tutkimuksessa on käytetty haastateltaviin johtajiin viittaamista aineistositaateissa kirjain-numeroyhdistelmällä (esimerkiksi koodi J1) anonymiteetin turvaamiseksi. Anonymiteetin säilymisen mahdollisuuden turvaaminen kuuluu jokaisen tutkimuksen perusteisiin tutkimusetiikan pohjalta (Mäkinen 2006, 114). Tutkimuksissa voidaan Mäkisen (2006, 115) mukaan käyttää erilaisia keinoja henkilöllisyyden suojaamiseksi, ja oleellis-

ta näissä kaikissa keinoissa on varmistaa, että tutkimukseen osallistuvia ei voida raportista tunnistaa.

Aineiston käsittely tapahtui huolellisesti ja kukin tutkimusryhmän jäsen sai käyttöönsä vain tarvittavan osan aineistosta. Näin varmistettiin se, että aineisto ei päädy muille kuin sitä tutkimukseensa tarvitseville. Selkeys siinä, keneellä on oikeus tutkimusaineiston käyttöön, on Milesin, Hubermanin ja Saldanan (2014, 65) mukaan osa tutkimuksen luottamuksellisuutta. Huolellisuus ja tarkkuus ovat myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan sekä osa tutkimuseettisesti kestävästä tutkimustyöstä että hyvää tieteellistä käytäntöä, ja ne koskevat jokaista tutkimuksen vaihetta tulosten tallentamisesta niiden arviointiin saakka (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2013, 6).

6 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten päiväkodin johtajat tukevat henkilökunnan työhyvinvointia, millaisia toimintatapoja heillä on työhyvinvoinnin tukemisessa ja mitkä tekijät he kokevat haasteellisiksi siinä. Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksista siten, että alaluku 6.1 vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen keskeisistä tekijöistä työhyvinvoinnin tukemisessa, alaluku 6.2 toiseen johtajien toimintatavoista työhyvinvoinnin tukemisessa ja alaluku 6.3 haasteista, joita johtajat kokivat työhyvinvoinnin tukemisessa.

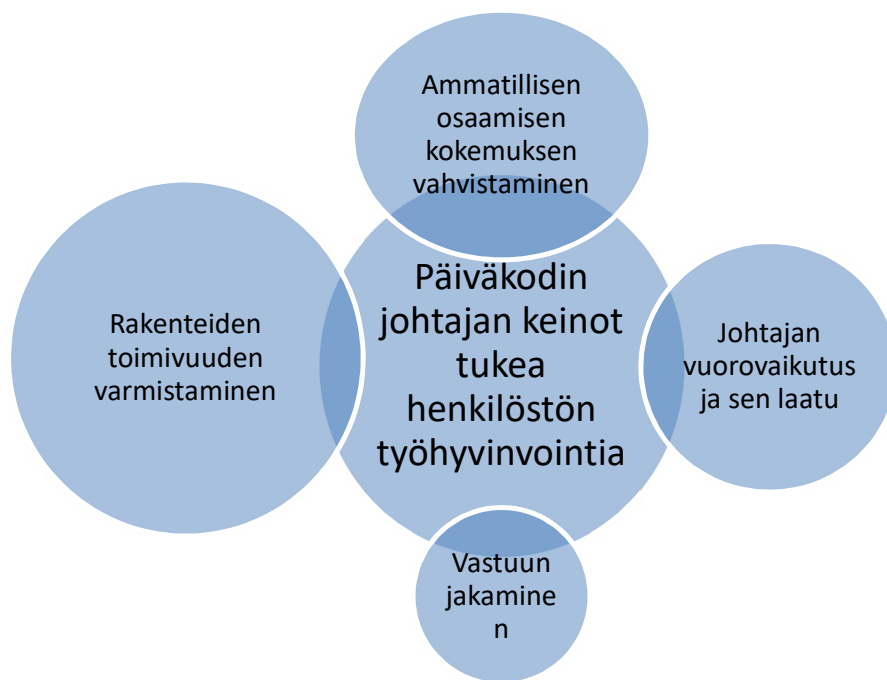
Alaluvuissa tarkastellaan tuloksia tarkemmin. Lainauksiin aineistosta on jätetty tulosten kannalta vain oleelliset puheenvuorot. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi ylimääräisiä äännähdyksiä ja sanoja tai lauseita ja tulosten esittämisen kannalta epäolennaisia merkkejä on jätetty pois. Hakasulkeet ovat tarkoittaneet litteroidussa aineistossa, että haastattelussa on esiintynyt päällekkäispuhunutta, ja ne on jätetty tuloksista kerrottaessa pois tekstistä. Tämä sujuvoittaa tekstin lukemista ja helpottaa lukijaa ymmärtämään lainauksia.

On huomattava, että tulososiossa esiintyvät lainaukset aineistosta voivat olla eri haastatteluista, joten peräkkäin esiintyvät lainaukset eivät aina ole samasta keskustelusta.

6.1 Keskeiset tekijät työhyvinvoinnin tukemisessa

Johtajien puheissa henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa korostui neljä teemaa, joiden kautta johtajat tukevat välillisesti myös henkilöstönsä työhyvin-

vointia. Nämä ovat *rakenteiden toimivuuden varmistaminen, ammatillisen osaamisen kokemuksen vahvistaminen, johtajan vuorovaikutus ja sen laatu sekä vastuun jakaminen*. Nämä tukemisen keinot on esitetty kuviossa 1. Siinä pallojen ko'olla on merkitystä siten, että mitä isompi pallo on, sitä enemmän johtajat puhuivat aiheesta.



KUVIO 1. Päiväkodin johtajan keinot tukea henkilöstön työhyvinvointia

Johtajien puheesta kävi ilmi, että työhyvinvoinnin tukemisen keinot ovat yksittäisinä tekoina pieniä mutta monimuotoisia ja ne linkittyvät toisiinsa. Esimerkiksi vuorovaikutuksellaan johtaja on tukemassa keskustelun ja läsnäolon kautta henkilöstön ammatillista osaamista ja kehittymistä, mikä tukee sekä kuulluksi tulemisen että osaamisen kokemusta, jotka molemmat ovat työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä.

Johtajat näkivät isoimpana haasteena työhyvinvoinnin tukemisessa ajan puutteen. Tästä oli eniten mainintoja haastatteluissa. On haastavaa olla riittävästi ryhmissä läsnä, ja päiväkodin johtajan työtä kuormittaa monenlaisten yh-

täaikaisten työtehtävien olemassaolo, mikä nähtiin myös tuen antamisessa henkilöstölle haasteena. Osa johtajista koki riittämättömyyden tunnetta tuen antamisessa henkilöstölle. Johtajat kertoivat myös työn hektisyyden olevan haastavana tekijänä tuen antamiselle.

Rakenteiden toimivuuden varmistaminen

Rakenteiden toimivuus osoittautui johtajien puheessa tärkeäksi pohjaksi työhyvinvoinnin tukemisessa. Selkeät perusrakenteet ovat merkittävässä asemassa sen kannalta, miltä henkilöstöstä tuntuu.

J4: ... Mut must hirveen tärkeätä on muistaa seki, et se fiiliksen luonti ei toimi sillen jos se perusrakenne ei toimi.

Rakenteiden toimivuuteen liittyvät oleellisesti konkreettiset arjen käytännöt ja järjestelyt, joihin johtajan tehtävänä on johtajien mukaan huolehtia puitteet kuntoon.

J3: Henkilöstön johtamista ja sit ehkä semmost henkilöstön... kannattelua, mä jotenkin nään että se johtajan tehtävä on huolehtii et kaikki jotka on töissä ni he pystyy toteuttaa sitä tehtävää et on riittävät palikat siihen. On se sitte nyt niinku kalusteet tai välineet oppimisympäristöön, mikä tahansa, työvuorojärjestelyt, mitkä vaan.

Puitteiden huolehtimisella johtajat kertoivat varmistavansa, että henkilöstö pystyy toteuttamaan työtään, ja että johtaja on osaltaan henkilöstön perustehtävän mahdollistaja. Kun johtaja toimii näin mahdollistajana, henkilökunta pystyy keskittymään perustehtäväänsä ja myös rakenteiden perusteet ovat kunnossa.

Johtajat näkivät rakenteiden koostuvan työn perusteista, joissa johtajalla on oltava langat käsissään ja hänen täytyy tiedostaa, miten ryhmissä toimitaan ja kuinka arki sujuu. Lisäksi johtajalla on tärkeää olla selkeät tavoitteet, jotka

hän tekee selkeiksi ja ymmärrettäviksi henkilöstölle. Tärkeinä tekijöinä rakenteiden toimivuudessa johtajat näkivät resurssien riittävyyden, tavoitteellisuuden, tiedonkulun ja perehdyttämisen.

Resurssien riittävyys tarkoittaa johtajien mukaan sitä, että henkilökuntaa on riittävästi ja varahenkilöitä palkataan taloihin. Varahenkilöt ovat päiväkodin pysyvää henkilökuntaa, jotka kiertävät tarpeen mukaan ryhmästä toiseen jonkun henkilökunnasta ollessa poissa.

J2: se on sitä tärkeää arkipäivän työtä mitä me tehdään että... mahdollisuudet tehdä sitä työtä laadukkaasti on kunnossa et huolehditaan siitä, että on sijaisia ja...

Tavoitteellisuudella johtajat tarkoittivat sitä, että tavoitteet on selkeästi asetettu ja kerrottu henkilöstölle, ja henkilöstö tietää, mitä johtaja odottaa heiltä. Lisäksi tavoitteellisuudessa mainittiin pedagogiikkaan keskittymisen tärkeys. Pedagogiikkaan keskittyminen merkitsee perustehtävään keskittymistä ja sen tärkeänä pitämistä. Tavoitteissa johtajat näkivätkin tärkeänä perustehtävään keskittymisen, missä oleellista on lapsen parhaaksi toimiminen ja sen tiedostaminen, että työtä tehdään lapsilähtöisesti. Sillä nähtiin olevan selkeä yhteys työhyvinvoinnin kokemiseen, ja johtajat puhuivat tavoitteellisten työn perustusten merkityksestä työhyvinvoinnille.

J1: ... mä aattelen että se lähtee siitä et se perustehtävä on tosi selkee... et aina ku tulee joku tilanne missä juuri sitte koetellaan sitä työhyvinvointia ni et kaikilla on selkeää se että tärkeintä on se lapsen hyvä päivä ja niinku sen varmistaminen... et ne tavoitteet on selvät ja sitku ne rakenteet on kunnossa ja resurssit on kunnossa... ne perustuksethan täytyy olla kunnossa et se lähtee niinku siitä se työhyvinvointi...

Johtajat keskustelivat tiedonkulusta ja sen merkityksestä monessa kohdassa. Tiedottamisessa nähtiin tärkeinä palaverikäytännöt ja niiden toimivuus. Johtajat kokivat tiedonkulun toimivan, kun palavereista pidetään kirjaa ja myös ne

työntekijät, jotka eivät päässeet palaveriin, saavat tiedon tätä kautta palaverissa käsitellyistä asioista.

J1: joo.... siitä tiedonkulusta ni siihenkin on tietyt rakenteet, että nopeet laitetaan tekstiviestillä ja sähköpostia käytetään ... ja sitte palaverirakenteet, meillä on ainaki siitä semmonen niinku palaute tullu et se toimii hyvin.

J2: ja niistä tehdään muistiot sellasista palavereista... minkä tiedon kuuluu sit kulkee kaikille...

Perehdytyskäytännöt tukevat johtajien mukaan henkilöstön työhyvinvointia konkreettisella tavalla auttamalla uutta työntekijää pääsemään työyhteisöön sisään. Johtajat näkivät heidän tukensa olevan tässä ilmeinen.

J4: Mutta että tommosessa, kun ihminen tulee työyhteisöön, juuri se, että häntä autetaan pääseen sen yhteisön jäseneksi, ni se on semmonen, missä kyllä pystyy johtajaesimies auttaa mitä suuremmassa määrin.

Osa johtajista puhui vahvan pedagogiikan merkityksestä työssä viihtymiseen. He pitivät pedagogiikkaa ja siihen keskittymistä tärkeänä, ja totesivat sen vaikuttavan muun muassa työntekijöiden voimaantumisen tunteeseen, millä on vaikutusta työssä viihtymiseen.

J1: ... vanha sanonta et vähemmän on enemmän... se mihin keskitytään tulee siitä mikä on meille pakollista ja sit se tehdään huolella... yleensä siinä käy niin, että se pedagogiikka on terävämpää, jengi jaksaa paremmin töissä ja viihtyy sitä kautta paremmin...

J2: ... mä en ymmärrä sitä... et miten voidaan asettaa pedagogisuus ja työssä viihtyminen ja jaksaminen jotenki toisilleen vastakaisiksi... me ollaan tehty valtavasti tietoisia toimia, että se meidän koko diskurssi muuttuu sinne pedagogiikan suuntaan, et me katotaan sitä koko juttua pedagogiset lasit päässä... se on voimaannuttanu niitä mun ihmisiä ihan valtavasti...

J2: ... mä en jaksaa ymmärtää tätä että mikä ihmeen riittävän hyvä pedagogiikka ... samalla vaivalla tehty hyvin tai huonosti se homma. Ni silloin ku se on tehty hyvin ni se antaa sille ihmiselle jotain hyvää.

Pedagogiikan pitäminen tärkeänä on johtajien mukaan oleellista, jotta rakenteet toimivat. Pedagogiikan pitäminen tärkeänä lähtee johtajien mukaan siitä, että johtaja tekee aktiivisia toimia asian eteen. Tämä on havaittavissa erään johtajan puheenvuorosta, jossa hän peräänkuuluttaa selkeyttä ja fokuksen siirtämistä pedagogiikkaan varhaiskasvatustyössä.

J3: ... musta se pedagogiikka pitääki ilman muuta ollakki ykkönen ja ehkä ne on... ne kaikki lieveilmiöt, joihin menee joillakin liian paljon aikaa. Ja se tarkoittaa sitä, että se intressikenttä pitäs siirtääkki pelkätään sinne pedagogiikan puolelle... Ja se pitää mahdollisimman hyvin nähdä ja kirkkaasti, että miten sitä kannattaa tehdä.

Pedagogiikkaan painottaminen vaatii johtajien mukaan siis paljon konkreettisia toimia ja selkeää tavoitteellisuutta. Johtajien puheista välittyi se, että he ovat tässäkin asiassa paljon vartijoina ja heidän toiminnallaan on merkitystä sille, miten paljon pedagogiikkaan työyhteisössä keskitytään.

Ammatillisen osaamisen kokemuksen vahvistaminen

Ammatillisen osaamisen tukeminen ja oman osaamisen kokemuksen vahvistaminen on johtajien kokemuksen mukaan yksi päiväkodin johtajan keinoista tukea henkilöstön työhyvinvointia. Tässä on pohjana perustehtävän selkeys ja tietoisuus työn tavoitteista. Osaamisen kokemus on tärkeä työhyvinvoinnin edellytys, ja johtajien kokemusten mukaan heidän voidaan nähdä tukevan henkilöstön työhyvinvointia ammatillisen osaamisen tukemisen kautta. Johtajat nostivat haastatteluissa esille muun muassa seuraavia asioita osaamisen kehittämisessä: johtajan tietoisuus henkilökunnan osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä itsetunnon tukeminen, palautteen antamisen merkitys, kannustaminen kehittämään itseään koulutusten ja työnkierron kautta sekä näistä saadun osaamisen jakaminen, kehityskeskustelut, apulaisjohtajan rooli osaamisen tukemisessa ja työntekijän oman paikan vahvistaminen.

Johtajien puheissa tuli keskeisenä ilmi työntekijöiden osaamisen tukeminen, jolla todettiin olevan kerrannaisvaikutus työhyvinvointiin. Tämän takia

tässä otetaan esille osaamisen kehittämiseen liittyvät tekijät. Johtajat painottivat sitä, että heidän tulee olla tietoisia henkilökunnan osaamisesta ja kehittämistarpeista. Itsetunnon kehittyminen on yksi esimerkki siitä, miten johtaja pystyy vaikuttamaan osaamisen tukemiseen henkilöstöä havainnoimalla ja tulemalla tietoiseksi alaistensa taidoista. Johtaja toimii henkilöstön herättelijänä huomamaan, missä kukin on hyvä ja missä tarvitsee kehittymistä.

J7: ... työhyvinvointi lisääntyy siitä, kun mulla on niitä osaamisen... pelimerkkejä...

J7: sillä monta kertaa sitten saa sellasen työntekijä heräämää, et hetkinen hettä... hän tarvii... jotain... lisää...

J11: et tavallaan työntekijällä voi olla semmosia taitoja, mitä hän ei tiedä et hänellä niinku on ...

J11: ... että se ... pystyy niinku elämään ja hänelle tulee niitä osaamisia et... hänhä on tosi taitava näissä...

Ammatillisen osaamisen tukemiseen liittyä johtajien mukaan oleellisesti palautteen antaminen. Työstä annetun palautteen merkitys työhyvinvoinnille oli johtajien mukaan ilmeinen. Palautetta tulisi antaa arjen keskellä säännöllisesti.

J13: ... apulaisjohtajana... mä nään itelläni... hirveen tärkeenä tehtävänä sen... arjessa tukemisen, sen että mä sanon että... vitsi miten hienosti hoisit ton tehtävän tai... että ihanalta näyttää, ku sä oot tossa ton vanhemma kanssa tuolla tavalla... Eli just niitä arjen hetkiä...

Johtajat pohtivat palautteen antamisen merkitystä. Merkitys työhyvinvoinnille on heidän mukaansa tehokasta, kun palaute on myönteistä. Johtajien mukaan johtajan täytyy olla herkkänä näkemään hyvää jokaisessa työntekijässä.

J8: Siis positiivinen palautehan o iha valtavan tärkeä... ihan kaikille

J13: ...muistaa antaa molemminpuolin ja... kun huomaa toisessa hyvän... niin... sitä on kaikissa...

Johtajat kertoivat konkreettisia keinoja henkilökunnan ammatillisen osaamisen tukemiseen. Näitä olivat muun muassa kannustaminen työn-

kiertoon ja opiskeluun, jotka johtajien mukaan kehittävät henkilökunnan ammatillista osaamista. Jotta tällaisia konkreettisia keinoja voidaan toteuttaa, nostivat johtajat esiin heidän roolinsa esimerkiksi koulutukseen haakeutumiseen kannustamisessa ja työntekijöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden hyödyntämisessä.

J11: Ja tavallaan se talo tarvitsee että... yleensä o aina hirvee, et minä en halua siirtyä täältä mihinkää, ku minä oo aina tehny näin... Et jotenkii mää toivoisi... mää oo yrittäny kannustaa...

J7: työnkiertoo

J11: työkiertoo plus sitä lähteä koulutuksiin...

J2: mahdollistetaan koulutuksiin osallistumine ja... ohjataankin välillä koulutuksi

J4: Niin, tota kysyn ihmisiltä itseltään, että minkälaista koulutusta olisit halukas, halukas, jos mä tiedän et ihminen on vaikka tosi innokas, siis liikunnallinen ja haluaa semmosesta kehittää itseään ja tuoda sen kaikkien hyväksi ni mä mielihyvin lähetän tämmösiin koulutuksiin.

Henkilökunnan osallistuttua koulutukseen on johtajien mukaan tärkeää, että osaamista jaetaan koko työyhteisön kesken, mutta he näkivät sen käytännössä haasteellisena toteuttaa.

J4: No sitten meillä, kun isosta organisaatiosta tullaan ni meil on toki organisaatiotaso, joka edellyttää tietynlaista kouluttautumista joka vuosi...

...ja sit me ollaanki ton kysymyksen äärellä et kuinka sitä osaamista jaetaan, että kaks ihmistä on päässy koulutukseen, joka on ollu vaikka ihan sikahyvä. Mutta sitten sen tuominen sinne jotenkin niinku enemmän yhteiseksi pääomaksi on aika vaikee.

Johtajat kokivat kehityskeskustelujen käymisen tärkeänä tekijänä henkilöstön ammatillisen osaamisen tukemisessa. Ne vahvistavat johtajien mukaan nimenomaan yksilön kehittymistä ammatissaan ja auttavat kiinnittämään huomiota siihen, että työntekijä keskittyy ammatillisuuteen.

J1: joo, niin että kaikki kantaa siitä itteki vastuuta että... se on tosi tärkeä juttu.... kehityskeskustelut on yks asia missä sitten tietysti nyt kun ne on juuri käynnissä niin tietysti tuetaan sen henkilön omaa kehittymistä ja sitä ammatillista... näkökulmaa sen yksilön tasolla

Johtajat näkivät myös apulaisjohtajan roolin isona henkilökunnan osaamisen tukemisessa. Apulaisjohtajat ovat heidän mukaansa koko ajan paikalla ryhmissä ja he pystyvät hallinnollista johtajaa tarkemmin näkemään henkilökunnan tuen tarpeet myös ammatillisen osaamisen alueella.

J13: Niinku omasta apulaisjohtajan roolista ni... tietysti katon tätä asiaa nii... sen... niinku osaamisen... tukemista. Sit... näen, et apulaisjohtaja rooli on siinä aika tärkeä, koska... apulaisjohtajat on... niin paljon enemmän siellä talossa paikalla... ja siellä lapsiryhmissä kulkee... Eli he näkevät sen... arjen mikä siellä pyörii, ja... ovat niinku helpommin kiinni... otettavissa...

Johtajien mukaan osaamisen tukemisen ydinasioita on myös se, että vahvistetaan jokaisen työntekijän omaa paikkaa työyhteisössä.

J7: mikä musta on niinkun... nyt johtajan... roolissa hirveen tärkeä asia, että muistaa arvostaa jokaisen työpanosta...

J7: On... et siellä jokaisella on paikka...

J11: Et jokaisella on se paikka

Paikan vahvistamisessa oli johtajien mukaan tärkeää, että jokaisen työpanos nähdään tärkeänä ja se näytetään henkilökunnalle konkreettisesti esimerkiksi antamalla sanallisesti palautetta.

Johtajan vuorovaikutuksen laatu

Johtajat puhuivat siitä, kuinka johtaja tukee vuorovaikutuksellaan henkilöstön työhyvinvointia, ja merkitystä näyttää olevan nimenomaan vuorovaikutuksen laadulla, esimerkiksi eleillä, ilmeillä tai äänensävyllä.

J1: ... niinku ilmapiiristä tai toi innostaminen, ni ehkä se sit voi kiteytyä tohon vuorovaikutukseen. ...ehkä se on se johtajan yks tärkeimmistä asioista, että se kuinka kiireesti voi kävellä jonku käytävän

läpi tai pysähtyyks hetkeks johonki tai minkälainen ilme on tai huomioiko jonku työntekijän tai muistaaks et hän oli viime viikolla kiipeenä tai jotain, mites nyt menee.

Johtajat kokivat aidon läsnäolon auttavan henkilökuntaa työssään, ja johtajan vuorovaikutus ja sen laatu näyttääkin olevan oleellinen tekijä työhyvinvoinnin tukemisessa. Voidaan puhua johtajan vuorovaikutusosaamisesta.

Aitoon läsnäoloon liittyi myös saatavilla olo, josta johtajat puhuivat. Saatavilla olo ei johtajien puheissa tarkoita edes aina sitä, että johtaja olisi fyysisesti paikalla, mutta työntekijän turvallisuuden tunteen kannalta jo tietoisuus siitä, että johtajalle voi soittaa, tai että hänen huoneensa ovi on auki, näyttää johtajien kokemuksen mukaan lisäävän turvallisuuden tunnetta ja tätä kautta työhyvinvointia. Johtajan saatavilla olemisessa on johtajien mukaan tärkeää myös se, miten hän huomaa alaistensa tarpeet: johtaja on työntekijöiden tukena tarvittaessa ja johtajan on tärkeää huomata, milloin häntä tarvitaan. Tässä johtaja tarvitsee johtajien mukaan herkkyyttä tiedostaa näitä tarpeita.

Johtajat näkivät tärkeäksi työntekijän tukemisessa sen, millä tavalla johtaja on lähestyttävissä. Tämä määrittyi johtajien puheessa henkiseksi lähestyttävyydeksi, jolla ei välttämättä ollut tekemistä sen kanssa, onko johtaja fyysisesti paikalla. Henkilökunnan tunteen ja kokemuksen johtajan lähestyttävyydestä voidaan nähdä tämän perusteella tärkeäksi tekijäksi siinä, miten johtaja tukee heitä työhyvinvoinnissa. Eräs johtajista koki lähestyttävyyden vaikuttavan lisäksi henkilöstön turvallisuuden tunteen kokemiseen.

J7: ... niinku läsnäoleva johtamine... johtaja ei välttämättä tarkota sitä, että se on siinä vierellä kulkemassa... vaan se että... se miten...se on lähestyttävä... et miten sitä voi lähestyä ja...

J7: ja onko se saatavilla sillon ko mä tarvitsen sitä... Ja sit vielä siihen, ku sanoit että... johtajat... ovat paljon muualla ni se on totta, et meillä on tietynlaisia tehtäviä...

J10: ... semmone pysäyttävä hetki oli siinä niinku... Kun yks työntekijä sano että... että vaikka se et ois siellä ryhmissä... etkä sä oo... meitä siellä kattomassa, mutku me tiedetään, että sää istut siellä toimistossa ni... se luo meille turvallisuuden...

Johtajan läsnäolo ja saavutettavuus ei pelkästään riitä, ja johtajat peräänkuuluttivat aitoutta läsnäolossa.

J 7: johtaja joka... vaikka se istuis koko ajan siellä toimistossa, niin se koetaan, että se ei ole läsnä... että se että mikä on sitä aitoa läsnäoloa, ni se on sitte... sitten tuota...

Oleellista työhyvinvoinnin tukemisessa on johtajien mukaan myös se, että johtaja on aidosti kiinnostunut siitä, mitä työntekijöille kuuluu. Kiinnostuneisuus edellyttää, että johtaja on tietoinen työyhteisön asioista. Tämä nähtiin jopa johtajan perustehtävään kuuluvana tekijänä.

J10: ... se o niinku... täysi... olennaista että... johtajan pitää olla kiinnostunu siint et mitä siinä talossa tapahtuu, et kyllä se nii on... et ei siitä pääse...

J10: ... se pitää olla ihan... jo... sinne sementtii valettu se, että... pitää olla kiinnostunu siitä mitä työntekijät tekee... mitä siellä tapahtuu, mitä työntekijöille kuuluu, että se kuuluu ihan siis meiän perustehtävään

Johtajat pohtivat johtajan vuorovaikutuksessa ja sen laadussa olevan työhyvinvoinnin tukemisen kannalta oleellista ilmapiirin ylläpitäminen, mikä takaa henkilöstölle turvallisuuden tunteen ja luottamuksen työssään.

J2: ja sit tietysti semmonen hyvän työilmapiirin ylläpitäminen kuuluu semmosiin asioihin mihin on tarpeen puuttua

J1: joo se on muuten tärkeä asia se että ihmisillä on semmonen turvallinen tunne että kaikista tilanteista ja asioista selvittää...

Ilmapiirin ylläpitäminen tukee turvallisuuden tunteen tuomisen kautta johtajien mukaan henkilökunnan luottamusta siihen, että vaikeistakin tilanteista työssä selvittää. Johtajat puhuivat luottamuksesta myös siltä kannalta, että henkilökunnan kerrottua asiansa esimiehelle, he voivat luottaa siihen, että johtaja hoitaa asian eteenpäin.

Vastuun jakaminen

Johtajat puhuivat myös vastuun jakamisen tärkeydestä, ja työntekijöiden nähtiin voimaantuvan mielekkäiden tehtävien ja vastuun ottamisen avulla. Tämä tukee johtajien mukaan työhyvinvointia antaen työhön merkityksellisyyden kokemusta. He kertoivat päiväkodin henkilökunnan kantavan mielellään vastuuta ja sen olevan merkittävän tekijän työhyvinvoinnin lisääntymiselle. Johtajien puheessa tuli ilmi myös se, että päiväkodissa työskennellessä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet saattavat käytännössä olla vähäiset, joten vastuun jakaminen voi auttaa tämänkin vuoksi paljon työhyvinvoinnissa. Vastuun jakamisessa korostui jaettu johtajuus ja vastuun jakaminen erityisesti apulaisjohtajille. Tämän nähtiin auttavan johtajaa toteuttamaan perustehtävänsä, mikä tukee häntä myös antamaan tukea henkilöstölle.

J5: ... siihen työhyvinvointiinhan se liittyy se jaettu johtajuus, että meidän alan ihmisethän tykkää kantaa vastuuta ja tehdä asioita että ku se mahdollistetaan... meidän kyllä ainakin väki nauttii siitä tosi paljon.... eikä ikinä koskaan pystyis tätä työtä tekee jos ei siitä olis jaettu sinne muualle koska sit on niin paljon sitä työtä... se ei oo mikään huono asia et sen joutuu jakaa.

Jakamalla johtajuutta henkilökunta saa johtajien mukaan käytännön kokemusta erilaisten tehtävien hoitamisesta ja pätevyyden tunnetta hoitaa näitä tehtäviä, ja tätä kautta työhyvinvointia voidaan lisätä. Tärkeänä johtajat pitivät myös sitä, että he luottavat henkilökuntaan ja heidän osaamiseensa, jotta työhyvinvointi lisääntyisi.

6.2 Päiväkodin johtajan toimintatavat henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa

Johtajille määrityksi johtajien puheissa erilaisia toimintatapoja, joilla he tukevat henkilökuntaa työhyvinvoinnissa. Näitä ovat *esimerkkinä toimiminen, henkilöstön kannattelu, ilmapiirin ylläpitäminen ja herkkyys henkilöstön havainnoinnissa*.

Päiväkodin johtajan toimintatavat henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Päiväkodin johtajan toimintatavat henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa.

Esimerkkinä toimiminen

Yhtenä johtajan toimintatapana työhyvinvoinnin tukemisessa voidaan nähdä johtajien kerronnan perusteella olevan esimerkkinä toimimisen. Tämä näkyy johtajien mukaan esimerkiksi toisten hyväksymisessä ja kunnioittamisessa.

J1: ... ja esimies auttaa jos tarvitaan ja... on semmonen hyväksynnän ja toisen kunnioittamisen ilmapiiri... esimies on niinku täytyy olla esimerkkinä itteki.

Kun johtaja näyttää toisten hyväksymisessä ja kunnioittamisessa esimerkkiä, se siirtyy heidän mukaansa helpommin myös työntekijöihin ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Yhdeksi konkreettiseksi tilanteeksi esimerkin näyttämässä eräs johtajista toi esille ristiriitojen selvittelyä vaativat tilanteet työyhteisössä.

Ilmapiirin ylläpitäminen

Yhdeksi johtajan toimintatavaksi työhyvinvoinnin tukemisessa määrittyi johtajien puheessa ilmapiirin ylläpitäminen. Ilmapiirijohtaminen nähtiin jopa yhtenä johtajan työtehtävänä.

J3: ... mä niinku ajattelen sitä asiaa silleen et semmonen ilmapiirijohtaminen on myös johtajan erittäin tärkeä työtehtävä.

Johtajien puheista kävi ilmi, että ilmapiirissä on oleellista ennen kaikkea se, että henkilökunta kokee turvallisuuden tunnetta, mikä vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta.

Henkilöstön kannattelemisen

Henkilöstön kannattelemisen ja työn mahdollistamisen toimintatapaan sisältyi johtajien mukaan huolenpitoa henkilöstöstä esimerkiksi resurssien tarjoamisen muodossa. Johtajalla on myös suuri vastuu sen mahdollistajana, että alaiset pys-

tyvät toteuttamaan heille annettua tehtävää. Eräs haastatelluista toi esille hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä keinoja resurssien tarjoamiseen.

J1: Henkilöstön johtamista ja sit ehkä semmost henkilöstön... kannattelua, mä jotenkin nään että se johtajan tehtävä on huolehtii et kaikki jotka on töissä ni he pystyy toteuttaa sitä tehtävää et on riittävät palikat siihen. On se sitte nyt niinku kalusteet tai välineet oppimisympäristöön, mikä tahansa, työvuorojärjestelyt, mitkä vaan.

Konkreettisiin keinoihin työn toteuttamisen mahdollistajana johtajat kertoivat kuuluvan arjen toteuttamista sujuvoittavista tekijöistä huolehtimisen. Näihin kuuluivat heidän mukaansa sekä ryhmissä tarvittavat tarvikjärjestelyt että henkilökunnan työvuorojen järjestelyt.

Herkkyys henkilöstön jaksamiseen vaikuttavien tekijöiden havainnoinnissa

Päiväkodin johtajan herkkyydessä huomata arjen keskellä tilanteet, joissa henkilöstö ei esimerkiksi jaksaa tai ole kykenevä joihinkin vastuisiin, on johtajien mukaan yksi johtajan keinoista tukea käytännössä työhyvinvointia. Johtajan on tärkeää tiedostaa nämä tilanteet. Esimerkkinä tällaisesta on johtajan työssä vastuuden jakaminen henkilöstölle.

J1: Delegointi on varmasti yks semmonen, mikä auttaa johtajaa ...et mitä voi delegoida kenellekkin ja missä vaiheessa ni siin täytyy johtajan olla myös aika herkkä ja ymmärtää, et mikä tilanne kelläkin työntekijällä on eli olla tietonen siitä että missä vaiheessa ja kuin paljon töitä on. Et et sillon delegoiminen sillon ku toisella kaatuu työt ja muut niskaan ni se ei oo mitenkään mahdollista eikä se homma tuu tehtyy kyl sillon.

Työhyvinvoinnin tukemisen kannalta johtajat näkivät oleellisena, että johtaja pysähtyy arjessa tunnistamaan näitä tilanteita ja tuntee alaisensa. Tässä tarvitaan johtajien mukaan henkilöstön ymmärtämistä ja heidän erilaisten elämäntilanteidensa huomioon ottamista.

6.3 Haasteet työhyvinvoinnin tukemisessa

Johtajat näkivät haastavina henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa ajan puutteen ja tämän myötä he eivät pysty olemaan ryhmissä tarpeeksi läsnä. Johtajan työ on luonteeltaan kiireistä ja monenlaisiin tehtäviin taipumista, joten haasteita aiheuttaa johtajien mukaan monien yhtäaikaisten työtehtävien hoitaminen. Tästä seuraa riittämättömyyden tunnetta, jota johtajat kokivat työssään henkilöstön tukemisessa.

Kuviossa 3 on kuvattu työhyvinvoinnin tukemisen haasteita. Ajan puutteen voidaan nähdä aiheuttavan riittämättömän läsnäolon tunteen. Myös kiire on pohjimmiltaan yhteydessä ajan puutteeseen. Nämä tekijät yhdessä aiheuttavat johtajille riittämättömyyden tunnetta.



KUVIO 3. Päiväkodin johtajan haasteet henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa.

Ajan puute

Ajan puute haastaa johtajia työhyvinvoinnin tukemisessa. Johtajat kertoivat hallinnollisten töiden vievän sen verran paljon johtajan aikaa, että johtaja ei ehdi käydä ryhmissä tarpeeksi.

J13: ... johtajuus on enemmän hallinnollista nykyään... kaikkialla... niin ei...johtajalla oo aikaa kierrellä siellä... ryhmissä näkemässä sitä arkeen... ni siin on se... apulaisjohtajan väliporras, joka toimii hyvin... myöskin toiseen suuntaan...

Yhtenä haasteena työhyvinvoinnin tukemisessa johtajat näkivät olevan ajan puutteen keskusteluille ja palautteen antamiselle, ja he kokivat tarvitsevana paljon enemmän aikaa, jotta palaute olisi aitoa ja rakentavaa.

J9: Mun pitäs olla siel tunti tai kaks... jotta mä voin kyseiselle työntekijälle antaa... aitoo... rakentavaa palautetta et mite mä näen hänen työnsä ni sellaseen... mä en kyl ainakaan pysty järjestään aikaa...

Johtajilla oli halu antaa aikaa työntekijöille, mutta käytännön syistä se ei useinkaan heidän mukaansa toteudu. Aikaa on vaikea järjestää, koska työtehtävien määrä johtajilla on suuri.

J5: Ja sitten, onhan, niinku, mä huomaan, että mullakin olis sellasta osaamista, mitä mä haluisin jakaa. Ja mä haluisin opettaa. Mutta mul ei oo oikeen ikinä oo aikaa opettaa niitä. Et sitten tietysti jossain kehittämispäivissä.

Johtajien mukaan heillä olisi myös ideoita esimerkiksi osaamisen jakamiseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin tukemiseen, mutta tässäkin on esteenä ajan puute. Osaamisen kehittämiseen johtajat kertoivat heillä olevan aikaa esimerkiksi erilisissä kehittämispäivissä.

Riittämätön läsnäolo

Johtajat harmittelivat sitä, että ajan puutteen lisäksi he monesti kokevat, että he eivät ole tarpeeksi läsnä ryhmien arjessa. Näillä on yhteys keskenään, siten että ajan puute aiheuttaa sen, että johtajat eivät koe voivansa olla riittävästi läsnä henkilöstölle.

J7: ja totaa onko se saatavilla sillon ko mä tarvitsen sitä... Ja sit vielä siihen, ku sanoit että... johtajat... ovat paljon muualla ni se on totta, et meillä on tietynlaisia tehtäviä... niinku vielä johtajilla muutakin kuin pelkästään... sitä johtamisen tehtävää siellä talossa, et meillä on varmaan... johtajia joilla on enemmän vastuuta, ja joillakii on niinku vähä vähemmän vastuuta sitten muualla... sanotaan nyt mentorointe- ja ja...

Johtajat olivat pahoillaan siitä, että eivät pysty olemaan henkilöstölle niin paljon läsnä kuin haluaisivat. Kuten aiemmista tuloksista on käynyt ilmi, läsnäolo on yksi tärkeä tapa, jonka kautta johtajat tukevat henkilöstöä myös työhyvinvoinnissa.

Läsnäoloa haastaa arjessa se, että johtajilla on monia vastuuta ja heillä voi olla päivän aikana monta paikkaa, joihin heidän täytyy ehtiä.

J7: ja ja kehittämisryhmää ja sitte on... kaskua ja kaikkee ryhmiä mitä vedetään, ni se varmaa osaltaan vielä niinku tekee sitte sitä, mutta se... se läsnäolevuus ei välttämättä... voi olla... johtaja joka... vaikka se istuis koko ajan siellä toimistossa, niin se koetaan, että se ei ole läsnä... että se että mikä on sitä aitoa läsnäoloa, ni se on sitte...

Työn monimuotoisuus erilaisine vastuineen ja koulutuksineen koettiin haasteena juuri läsnäolon kannalta. Johtajat pitivät tärkeänä, että henkilöstöä tukeva läsnäolo ei ole mitä tahansa, vaan todella aitoa.

Kiire

Johtajat kokivat myös kiireen ja työn hektisyyden rajoittavan työntekijöiden kuuntelemista, minkä voidaan myös nähdä olevan yksi johtajan keinoista henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa.

J11: haluan sanoa, että nehä liittyy... meidä asiakkaitten asioiden hoitamiseen... eli ku niitä tulee... niin paljon kun on paljon... kaikkea, niin kuitenkin se tiedostamine, että jo... jossakin... jonkun kanssa puhutaan lastensuojeluilmotuksen tekemisestä ja jostaki puhutaa et miksi lapsi o ykstoista tuntia joka päivä ja... ja siinä tuli... lounaalla jotain asiaa... että tavallaan se on mun mielestä sitä... se luo sen hektisyyden jotenki.

J7: Mm

J11: et sun pitää olla aika monessa asiassa niinku...eikä sitä, että se...sul ois mitää vastauksia vaa, että se... että johtaja on periaatteessa kuulemassa...

Kiire aiheutuu jo aiemmin mainitusta seikasta, jonka mukaan johtajan työhön kuuluu monien asioiden hoitamista. Johtajat kertoivat näitä hoidettavia asioita tulevan myös monta kerrallaan, mikä aiheuttaa kiireen tunteen.

Riittämättömyyden tunne

Johtajien kokema riittämättömyyden tunne linkittyi monimuotoisiin työtehtäviin ja läsnäolon haastavuuteen.

J8: Jos... jos sä oot sielä kymmene minuuttia ni se... kertoo niinku työntekijöille kuitenkin sen, et sä oot kiinnostunu siitä... mitä siellä tapahtuu ja haluat... haluat niinku tavallaa pysyä perillä...

J9: joo... mut siin kokee ite sellast riittämättömyyden tunnetta, koska...

Johtajat kokivat, että heillä ei riitä aikaa tarpeeksi, mikä on myös omiaan vahvistamaan riittämättömyyden tunteen kokemusta.

J9: koska sää joudut vaa, et okei mää käyn nyt näyttäytyy, et mää oon tääl koko päivä jos sul on asiaa... mut et mää en nyt... et mää meen nyt seuraavaan ryhmää et mä oon tuol jos... sul on jotai asiaa...

Johtajat totesivat sen, että heidän täytyy näissä tilanteissa vain tyytyä vallitseviin olosuhteisiin eli siihen, että aikaa ei riitä kaikkeen.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, millä tavoilla päiväkodin johtajat tukevat henkilökuntaa työhyvinvoinnissa. Tutkimuksessa selvitettiin keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa ja sitä, millaisia toimintatapoja päiväkodin johtajilla on henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi tarkasteltiin haasteita, joita päiväkodin johtajat kokivat henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tässä luvussa käydään ensin läpi tutkimuksen tuloksia verraten niitä aiempiin tutkimuksiin ja tuodaan esille johtopäätöksiä tuloksista. Sitten tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksessa selvisi, että päiväkodin johtajat tukevat henkilökunnan työhyvinvointia selkeiden rakenteiden ylläpitämisen, ammatillisen osaamisen tukemisen, johtajan vuorovaikutuksen laadun ja vastuun jakamisen kautta. Johtajien toimintatapoja henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemiseksi olivat esimerkkinä toimiminen, ilmapiirin ylläpitäminen, kannattelemine ja herkkyys henkilöstön havainnoinnissa. Haasteina työhyvinvoinnin tukemisessa olivat tämän tutkimuksen mukaan ajan puute, riittämätön läsnäolo, kiire ja johtajan riittämättömyyden tunne. Seuraavassa tarkastellaan tuloksia tarkemmin ja esitetään johtopäätöksiä niistä tulos tulokselta. Lisäksi pohditaan tämän tutkimuksen tulosten yhteyksiä aiempaan tutkimukseen.

7.1.1 Työhyvinvoinnin tukemisen keinot

Rakenteet

Selkeissä rakenteissa korostuu puitteiden ylläpitäminen siten, että pedagogiikan tärkeys nousee keskiöön. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että mitä enemmän pedagogiikkaa pidetään päiväkodin työssä tärkeänä, sitä enemmän keskitytään työssä oleelliseen ja se voimaannuttaa henkilöstöä työssään. Tämä liittyy siihen, että selkeät tavoitteet näyttävät tukevan työhyvinvointia. Johtajalla on viime kädessä vastuu tavoitteiden asettamisesta ja pedagogiikan toteutumisen varmistamisesta. Tulos tukee aiempien varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevien tutkimusten havaintoja pedagogisen johtajuuden osa-alueen keskeisyydestä päiväkodin johtajan työssä (mm. Fonsén 2014, 99, Strehmel 2016, 344), ja tämä myös vahvistaa pedagogiikan tärkeää asemaa varhaiskasvatustyössä. Johtajan fokuksen ollessa pedagogiikassa varmistetaan varhaiskasvatuksen laatu (Strehmel 2016, 344). Kuten Strehmel (2016, 351) toteaa, johtajan asenne on tärkeässä asemassa pedagogiikan laadun toteutumisessa varhaiskasvatuksen tiimeissä vaikuttaen tiimien pedagogiseen suuntautumiseen ja itseluottamukseen.

Ammatillinen osaaminen

Tämä tutkimus osoitti, että jotta johtaja voi tukea henkilöstöä ammatillisen osaamisen kokemuksen vahvistamisessa, hänen tulee olla tietoinen henkilöstön osaamisen alueista ja kehittämistarpeista. Johtaja toimii herättelijänä huomaamaan näitä asioita. Palautteen antamisen kautta johtaja on myös tukemassa henkilöstön työhyvinvointia. Tämä tulos on myös yhteydessä aiempaan tutkimukseen. Esimerkiksi Strehmel (2016, 350) tuo esille johtajan vastuun henkilö-

kunnan osaamisen tukemisesta ja sen linkittymisestä lopulta työtyytyväisyyteen ja terveyteen.

Johtajan vuorovaikutus ja sen laatu

Tutkimuksen tulosten mukaan johtajan vuorovaikutus on laadukasta, kun johtaja on saatavilla ja kuuntelee henkilöstöä. Ymmärtävä kuuntelu kuuluu myös Roddin (2007, 71) mukaan tehokkaan päiväkodin johtajan vuorovaikutustaitoihin, ja on osa taitoja, joissa kohdataan muiden tarpeet. Johtajan taidon ja herkkyyden kuunnella muita ymmärtävästi on todettu edistävän lisäksi tehokasta kommunikaatiota koko varhaiskasvatuksen organisaatiossa (Rodd 2007, 71).

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi myös luottamuksen merkitys sille, että vuorovaikutus johtajan ja henkilökunnan välillä toimii. Koposen ym. (2013, 104) mukaan luottamus onkin tärkeä osa johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Myös Fonsénin (2014, 173-174) tutkimuksessa johtajan kuuntelemisen taidot, jotka ovat osa vuorovaikutustaitoja, yhdistyivät siihen, että henkilöstö saavuttaa luottamuksen johtajaan. Henkilöstö myös kokee johtajan tukevan heitä, kun johtajalla on aikaa käydä ryhmissä ja aidosti kuunnella heitä. Luottamus johtajaan helpotti myös palautteen vastaanottamista johtajalta. (Fonsén 2014, 173.) Läsnäolollaan johtaja tarjoaa henkilöstölle tämän tutkimuksen mukaan myös turvallisuuden tunnetta, millä on merkityksensä työhyvinvoinnille. Johtaja pystyy vahvistamaan turvallisuuden tunnetta ilmapiirin ylläpitämisellä, mikä vahvistaa tämän tutkimuksen mukaan osaltaan myös henkilökunnan osaamista ja ammatillista itsetuntoa.

Vastuun jakaminen

Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että jakamalla vastuuta johtaja tukee osaltaan myös henkilöstön ammatillista itsetuntoa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan henkilökunta kokee voimaantumista ja työhyvinvoinnin lisääntymistä, kun johtaja jakaa heille vastuuta. Esimerkiksi Fonsén ym. (2017, 261) ovat

tuoneet esille saman suuntaisia tuloksia suomalaisesta varhaiskasvatuksesta. Niiden mukaan henkilöstö voimaantuu sen kautta, että he tulevat tietoisemmaksi omista vahvuuksistaan ja saavat vahvistusta pedagogiseen osaamiseensa. Tämä on osa jaettua johtajuutta, joka on tärkeä vastuun jakamisen osa-alue varhaiskasvatuksessa, ja muun muassa apulaisjohtajien vahva rooli johtajan apuna henkilökunnan tukemisessa tuli tässä tutkimuksessa esiin. Jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää vuorovaikutusta eri tasojen välillä, ja toimivalla yhteistyöllä eri johtajuustasojen välillä on merkityksensä myös henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa siten, että toimiva vuorovaikutus edistää asioiden sujuvaa hoitamista. Heikka (2013, 256) huomasi tutkimuksessaan jaetun johtajuuden tukevan myös pedagogisen johtajuuden käytäntöjä ja edistävän samoin vuorovaikutusta eri johtajuustasojen välillä.

7.1.2 Toimintatavat työhyvinvoinnin tukemisessa

Päiväkodin johtajien toimintatapoja tukea henkilökunnan työhyvinvointia ovat tämän tutkimuksen mukaan esimerkkinä toimiminen, ilmapiirin ylläpitäminen, kannattelemine ja herkkyys henkilöstön havainnoinnissa. *Esimerkkinä toimissaan* johtaja heijastaa omaa arvomaailmaansa ja asennettaan työntekijöihinsä, ja niiden ollessa yksilöä ja hänen osaamistaan ja työpanostaan arvostavia työssä voidaan paremmin ja henkilökunta jakaa tätä esimerkkiä myös toisilleen. Esimerkiksi kunnioittaminen ja hyväksyminen ovat tämän tutkimuksen mukaan konkreettisia tekoja henkilökunnan työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Ilmapiirijohtaminen on tämän tutkimuksen tulosten perusteella yksi johtajan työn osa-alueista, joka liittyy myös yhteen tuloksista, johtajan vuorovaikutuksen laatuun. Tämän tutkimuksen mukaan hyvän työilmapiirin ylläpitäminen saa aikaan henkilökunnassa turvallisuuden tunnetta, mikä lisää työhyvinvointia. Roddin (2007, 72) mukaan johtajan vastuulla on luoda työyhteisöön tunnelmapiiri, jossa vallitsevat empaattisuus ja rehellisyys ja toisten ymmärtäminen. Johtaja on myös Koposen ym. (2013, 110) tutkimuksen mukaan isossa ase-

massa rakentamassa avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössään. Näiden tekijöiden voidaan nähdä olevan tässä tutkimuksessa esille tulleen ilmapiirijohtamisen käsitteen ydinasioita.

Kannatteleminen liittyy siihen, että johtaja huolehtii siitä, että henkilöstöllä on resursseja ja edellytykset tehdä työtä. *Herkkyyys henkilöstön jaksamisen havainnoinnissa* on tulosten mukaan suurimmalta osalta sen tiedostamista, missä työntekijät tarvitsevat tukea ja missä he ovat vahvoilla. Kun johtaja tunnistaa esimerkiksi työntekijän vahvuudet, hän voi antaa tälle vaativampia työtehtäviä. Tällaisella johtajan käyttäytymisellä on todettu olevan yhteyttä työhyvinvointiin työn imun ja merkityksellisyyden kokemisen kautta. (Koponen ym. 2013, 110, viitaten Lideniin & Graeniin 1980.)

7.1.3 Haasteet työhyvinvoinnin tukemisessa

Päiväkodin johtajan työ on luonteeltaan moninaista sisältäen monenlaisia työtehtäviä ja samanaikaisuutta hoidettavissa tehtävissä. Moninaisuus tarkoittaa monenlaisia työtehtäviä, joiden vuoksi johtajan täytyy tehdä monia asioita samanaikaisesti ja olla päivän aikana monessa paikassa, esimerkiksi koulutuksissa tai johtajien kokouksissa. Oman haasteensa tuo useamman kuin yhden päiväkodin johtaminen. Tämänkaltainen työn luonne asettaa haasteita johtajan ajankäytölle ja läsnäololle. Suurimpana haasteena työhyvinvoinnin tukemisessa onkin *ajan puute*, mikä tuo haastetta myös *läsnäolon riittävyydelle*. Johtajat kokivat *riittämättömyyden tunnetta* työntekijöiden tukemisessa juuri ajan puutteen ja *kiireen* vuoksi. He toivoivat voivansa olla enemmän läsnä, mutta johtajan työn luonteen vuoksi se ei ole aina mahdollista. Johtajat kokivat riittämättömyyden tunteen vuoksi ristiriitaisia tunteita, koska he halusivat olla enemmän läsnä henkilökunnan arjessa. Tämä näkyi selkeästi haastatteluissa, ja johtajat olivat pahoillaan asian tilasta.

Tässä tutkimuksessa johtajat nostivat esiin suurimpana haasteena ajan puutteen. Aikaa perustyöltä vievät runsaimmin hallinnolliset tehtävät. Tämä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa hallinnollisen johtajuuden on havaittu vievän aikaa pedagogiselta johtajuudelta eli päiväkodin johtajan työn ydinalueelta (kts. esimerkiksi Fonsén 2014). Jos pedagogiselle johtajuudelle ei ole tarpeeksi aikaa, se heijastuu myös henkilöstön työhyvinvointiin. Tämä ilmeni myös Fonsénin (2014, 167-168) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtajuudesta: tämä haaste saa aikaan sen, että johtaja ei ehdi tehdä kaikkia hänelle kuuluvia työtehtäviä, mikä johtaa henkilöstön väsymiseen ja sairastelun lisääntymiseen. Pedagogiselle johtajuudelle voidaan järjestää aikaa esimerkiksi rajaamalla johtajan työtä siten, että hallinnollisia tehtäviä jaetaan päiväkodin johtajalta ylemmälle taholle, esimerkiksi aluepäällikölle, kuten Fonsénin (2014, 159) tutkimuksen esimerkissä tapahtui.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Vaikka työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa on tutkittu verrattain vähän, tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa varhaiskasvatuksen johtajuuden aiempien tutkimustulosten kanssa varsinkin johtajien kokemista haasteista työhyvinvoinnin tukemisessa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta siten, että tutkimuksen totuudellisuus vahvistuu Tuomen ja Sarajärven (2018, 159) esille tuoman luotettavuutta mittaavan koherenssiteorian mukaan. Siinä väitteen totuudellisuus punnitaan sen pohjalta, onko väite aiemmin todettujen väitteiden kanssa yhtäpitävä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkija oli itse mukana osassa haastatteluista ja tutkimuksen vaiheet on kuvattu yksityiskohdallisesti vaihe vaiheelta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaankin Tuomen

(2018, 163-164) ym. mukaan esimerkiksi kuvaamalla aineiston keruun ja analyysin vaiheet tarkasti. Tämän tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että tutkittava joukko on melko pieni ja vain tiettyä ammattiryhmää edustava. Toisaalta suhteessa tutkimuskysymyksiin johtajien ryhmä on oleellisin tutkittava joukko, mikä voi parantaa luotettavuutta. Johtajat keskustelivat tutkimuksen kolmessa eri haastattelussa muista ryhmistä tietämättä hyvin samansuuntaisesti käsiteltävistä teemoista, mikä myös osaltaan lisää luotettavuutta.

Kuten on aiemmin tullut esille, työhyvinvointi tutkimuskenttänä on laaja ja sitä on tutkittu varhaiskasvatuksessa verrattain vähän. Lisäksi varhaiskasvatuksessa tapahtuneet muutokset viime aikoina haastavat työhyvinvointia, joten aihe on ajankohtainen. Olisikin aiheellista tutkia enemmän varhaiskasvatuksessa työskentelevän henkilöstön työhyvinvoinnin tekijöitä. Tämä tutkimus keskittyi päiväkodin johtajien kokemuksiin henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Jatkossa olisi aiheellista tutkia, miten päiväkodin henkilökunta on kokenut päiväkodin johtajan keinot tukea alaistensa työhyvinvointia. Näin saataisiin myös lapsiryhmissä työskentelevän henkilöstön näkemys esille.

Tämän tutkimuksen ollessa osa tutkimushanketta, jossa on selvitetty myös henkilökunnan näkemyksiä varhaiskasvatuksen johtajuudesta, olisi sujuvaa jatkaa henkilökunnan näkemyksiä analysoimalla. Lisäksi voitaisiin tutkia tähän mennessä vähän tutkittua aihetta siitä, mitkä tekijät tukevat päiväkodin johtajien omaa työhyvinvointia. Tämä olisi aiheellista myös sen vuoksi, että päiväkodin johtajan työ on moninaista ja siinä on paljon kuormittavia tekijöitä, ja näitä tekijöitä tutkimalla voisi olla mahdollista saada selville, millä keinoilla tätä kuormitusta voisi keventää. Esimerkiksi työtehtävien keskittyminen enemmän hallinnollisiin tehtäviin kuin pedagogiseen johtajuuteen tai henkilöstön tukemiseen ja perustehtävään eli lasten oppimisen tukemiseen, on Fonsénin (2014, 128) mukaan päiväkodin johtajista kuormittavaa, kun he joutuvat toimimaan näin omien arvojensa vastaisesti. Kuormituksen keventäminen olisi johtajien jaksamiselle oleellista ja myös mitä ajankohtaisin jatkotutkimuksen aihe.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Aubrey, C. 2011. Leading and managing in the early years. E-kirja. London: Sage. Viitattu 3.4.2019
<https://www.dawsonera.com/readonline/9781446248522>
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. 2011. Subjective well-being in organizations. Julkaisussa The Oxford handbook of positive organizational scholarship. New York: Oxford University, 178-189. Viitattu 7.12.2017
<http://www.oxfordhandbooks.com.ezproxy.jyu.fi/view/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001/oxfordhb-9780199734610-e-014?print=pdf>
- Barbour, R. 2007. Doing Focus Groups. E-kirja. Viitattu 9.3.2018
<http://methods.sagepub.com.ezproxy.jyu.fi/base/download/BookChapter/doing-focus-groups/n1.xml>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Scaufeli, W.B. 2001. The job demands- resources model of burnout. Journal of applied psychology, 86 (3), 499-512. e-artikkeli. Viitattu 13.4.2019
<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R.E. 2003. Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. Annual review of psychology, 54(1), 403-425. E- artikkeli. Viitattu 1.5.2019 DOI: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere University Press. Viitattu 31.3.2018, 7.3.2019
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fonsén, E. & Vlasov, J. 2017. Leading pedagogical quality in the context of Finnish child care. In C. Ringsmose & G. Kragh-Muller (Eds.) The Nordic social pedagogical approach to early years. Series: international perspectives on early childhood education and development, Vol 15. Springer international publishing Switzerland, 253 – 265. E-kirja. Viitattu 4.5.2019
<https://www.dawsonera.com/readonline/9783319425573>
- Gillham, B. 2005. Research interviewing: the range of techniques. Open University Press: Maidenhead.

- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A.B. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa A.B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 281-303.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. 2007. Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly* 18 (6), 544-560. Viitattu 11.3.2019 [https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.leaqua.2007.09.003](https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.leaqua.2007.09.003)
- Heikka, J. 2013. Enacting distributed pedagogical leadership in Finland: Perceptions of early childhood education stakeholders. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (eds.) *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 255 – 273.
- Heikka, J. 2014. Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Tampere University Press. Viitattu 15.11.2018 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikka, J. & Hujala, E. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoitimissa. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus- projekti, osa 3. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.4.2019 <https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/030309Fooruminjulkaisu.pdf>
- Heikka, J. & Waniganayake, M. 2016. Extending Understandings of Early Childhood Education Leadership: Guest Editorial. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti. Journal of Early Childhood Education Research*. Volume 5, Issue 2, 223- 225. Viitattu 12.10.2018 https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2016/12/Editorial_Heikka-Waniganayake-issue5-2.pdf
- Hujala, E. 2004. Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48 (1), 53 – 71. Viitattu 27.3.2019 <https://doi.org/10.1080/0031383032000149841>
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (eds.) *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 213-234.
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2012. Tutkimuksellinen kehittämistominta johtamisen työkaluna. Tampere University Press. Viitattu 29.3.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406091689>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyvä-

- kylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 27.12.2017 <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.jyu.fi/reader/9789524517638>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. 2018. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly* 29, 179-202. Viitattu 18.10.2018 https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S1048984317301418/1-s2.0-S1048984317301418-main.pdf?_tid=fe9dc382-3298-4029-be5c-5a2849b3f0e5&acdnat=1539853659_12f047201263aacd5da2f3b168fb567d
- Innanen, H. 2014. Occupational well-being: the role of areas of worklife and achievement and social strategies. *Jyväskylän tutkimus jyvaskyla studies in education, psychology and social research* 508.
- Jones, C.A. & Pound, L. 2008. Leadership and management in the early years. From principles to practice. E-kirja. Maidenhead: Open University Press. Viitattu 29.3.2019 <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=a7ca7a96-7771-45f5-925d-8622ffe5ca19%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=234319&db=nlebk>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress* 26(1), 39-55. Viitattu 27.3.2018 <https://www-tandfonline-com.ezproxy.jyu.fi/doi/pdf/10.1080/02678373.2012.660774?needAccess=true>
- Koponen, S., Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2013. Organisaatioluottamus, esimies-alaisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.) *Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 4/2013. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus, 101-114. Viitattu 11.2.2019 http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto- University of Turku. Väitöskirja. Viitattu 29.1.2019 <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. 2014. *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*. Sage: California.
- Moyles, J. R. 2006. *Effective Leadership and Management in the Early Years*. Lontoo: Open University Press. Viitattu 22.8.2018
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIzNDIzMI9fQU41?sid=3b16b663-ff5d-4ec5-9ee1-1b849f2b6b45@sessionmgr4010&vid=0&format=EB&rid=1>
- Mäkinen, O. 2006. *Tutkimusetiikan abc*. Helsinki: Tammi.
- Mäkineniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Viitattu 4.12.2017
http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_92_net.pdf
- Northouse, P. G. 2013. *Leadership. Theory & Practice*. Sixth Edition. London: Sage.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership. Theory & Practice*. Seventh Edition. London: Sage.
- Onnismaa, E-L., Tahkokallio, L., Reunamo, J. & Lipponen, L. 2017. *Ammatin induktiovaiheessa olevien lastentarhanopettajan tehtävässä toimivien arvioita työnkuvastaan, osaamisestaan ja työn kuormittavuudesta*. Jecer-lehti Volume 6, Issue 2, 188-206. Viitattu 27.12.2018 <https://jecer.org/wp-content/uploads/2017/12/Onnismaa-Tahkokallio-Reunamo-Lipponen-issue6-2.pdf>
- Pakanen, A. 2018. *Eriarvoistuuko varhaiskasvatus*. Pääkirjoitus Lastentarhallehdessä 1/2018.
- Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylän: PS-kustannus.
- Perho, H. & Korhonen, M. 2012. *Ammatillinen suuntautuminen, persoonallisuuspiirteet sekä työn laatu työuupumuksen, työn imun ja valintatyytyväisyyden tekijöinä*. Lastentarhanopettajien 30 vuoden seuranta. Publications of the university of Eastern Finland. Reports and studies in education, humanities, and theology No 6. Viitattu 8.1.2019
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1013-4/urn_isbn_978-952-61-1013-4.pdf
- Perko, K. 2017. *Leadership and employee well-being: a psychological perspective based on resource theories*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1791. Viitattu 27.3.2018
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101509/978-952-03-0463-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pieper, R. 1990. Introduction. Teoksessa R. Pieper (toim.) Human resource management: an international comparison. Berlin: De Gruyter, 1 – 26. Viitattu 17.4.2019 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=3044194>
- Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 111-130.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Viitattu 22.3.2019 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>
- Rodd, J. 2007. Leadership in Early Childhood. 3. painos. Maidenhead: Open University Press.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 191-217.
- Schreier, M. 2012. Qualitative content analysis in practice. London: Sage Publications.
- Siraj, I & Hallet, E. 2014. Effective and Caring Leadership in the Early Years. Lontoo: Sage Publications.
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä: johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopiston julkaisuja. Viitattu 5.1.2018, 25.3.2019 <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Strehmel, P. 2016. Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. Varhaiskasvatuksen tiedelehti. Journal of Early Childhood Education Research. Volume 5, Issue 2. 344-355. Viitattu 10.10.2018 <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2016/12/Strehmel-issue5-2.pdf>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.
- Tarsalainen, A. 2019. Kaikki eivät tee enää kaikkea. Lastentarha 1/19, 20-21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Tuomisto, N. 2017. OAJ:n Päiväkodin johtaja 2017-kysely: Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Hyvä johtaminen ja esimiestyö takaavat varhaiskasvatustalvelujen laadun. Viitattu 22.11.2018
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>
- Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. & Jäppinen, S. (toim.) 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 7.5.2019
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Varhaiskasvatuslaki. Viitattu 5.4.2018
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036#L2>
- Varhaiskasvatuslaki 8 § (28.12.2012/909) Viitattu 5.4.2018
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036#L2>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.
https://www.oph.fi/download/195244_Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet19.12.2018.pdf
- Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. E-kirja. Viitattu 18.10.2018
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=5248236&query=>
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinto/>
- Tietoa tutkimushankkeesta: <https://lassotaaperot.com/663-2/>

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluja ohjaavat kysymykset johtajille

- o Millainen on näkemyksesi varhaiskasvatuksen johtamisesta? (Mitä kaikkea siihen kuuluu? Kenellä on johtajuutta?)

- o Miten johtajana tuet henkilöstöä työssään? (Osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, uusien työntekijöiden sitouttaminen esim.)

- o Mitä odotuksia johtajuudelle on? o Mitä sinä odotat johtamiselta? o Mitä haluaisit muuttaa varhaiskasvatuksen johtajuudessa? Mitä tekisit toisin?