

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Rinta-Paavola, Salla; Ahtiainen, Raisa; Heikonen, Lauri; Fonsén, Elina

**Title:** Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia tukevat ja haastavat tekijät pandemia-aikana

**Year:** 2024

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2024 kirjoittajat

**Rights:** CC BY-NC 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

**Please cite the original version:**

Rinta-Paavola, S., Ahtiainen, R., Heikonen, L., & Fonsén, E. (2024). Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia tukevat ja haastavat tekijät pandemia-aikana. *Journal of Early Childhood Education Research*, 13(2), 187-214. <https://doi.org/10.58955/jecer.135907>



# Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia tukevat ja haastavat tekijät pandemia-aikana

*Salla Rinta-Paavola<sup>a</sup>, Raisa Ahtiainen<sup>b</sup>,  
Lauri Heikonen<sup>c</sup> & Elina Fonsén<sup>d</sup>*

<sup>a</sup> Helsingin yliopisto, vastaava kirjoittaja, s-posti: [salla.rinta-paavola@helsinki.fi](mailto:salla.rinta-paavola@helsinki.fi),  
<https://orcid.org/0009-0002-8014-6116>

<sup>b</sup> Helsingin yliopisto, <https://orcid.org/0000-0003-1925-6578>

<sup>c</sup> Helsingin yliopisto, <https://orcid.org/0000-0002-9163-0440>

<sup>d</sup> Jyväskylän yliopisto, <https://orcid.org/0000-0002-2547-905X>

**TIIVISTELMÄ:** Tutkimuksessa kartoitettiin varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia koronapandemian (COVID-19) aikana. Aineistona olivat johtajien (N = 476) avokysymysvastaukset, joissa he kuvailivat kokemuksiaan omaa työhyvinvointia tukevista ja haastavista tekijöistä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella helmikuussa 2021 ja se on osa laajempaa Helsingin yliopiston Korona tuli kylään -tutkimusta. Avovastaukset analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja luokittelussa käytettiin voimavaroihin perustuvaa työhyvinvoinnin mallia. Tulokset osoittavat, että työn määrän lisääntyminen ja henkilöstöjohtamisen haasteet kuormittivat useimmin johtajien työhyvinvointia. Työyhteisön ja kollegojen vertaistuki koettiin useimmin työhyvinvointia tukevana tekijöinä. Myös varhaiskasvatuksen järjestäjän toimet työn tekemiseen liittyvien resurssien järjestämiseen ja selkeiden toimintaohjeiden laatimiseen tukivat usein johtajien hyvinvointia. Työhyvinvointia haastavista tekijöistä puhuttaessa nousivat esille yhteiskunnassa vallitsevat pandemia-ajasta johtuvat epävarmat olosuhteet, jotka heijastuivat johtajien kokemuksiin omasta työhyvinvoinnistaan. Yhteiskunnalliset olosuhteet luokittelevana osatekijänä on uusi ulottuvuus suhteessa käytettyyn työhyvinvointimalliin. Koronapandemian kaltainen tilanne vaatii työn uudelleen suunnittelua. Tutkimuksen tulosten perusteella suunnittelun painopisteiden tulisi olla työn sisällöissä, vertaistuen käytännöissä ja organisaation tarjoamissa resursseissa.

**Asiasanat:** COVID-19 pandemia, johtajat, työhyvinvointi, varhaiskasvatus

**ABSTRACT:** The study mapped the work well-being of early childhood education leaders during the corona pandemic (COVID-19). The issue was addressed in the responses of the leaders (N = 476) to open-ended questions, in which they described their experiences of supportive and challenging factors in their work. The data were collected with an electronic questionnaire in February 2021 as part of a larger survey study by [name of the university] [name of the study]. The data were analysed by means of theory-based content analysis. A resource-based work well-being model was used in the classification. The results show that the increase in workload and the challenges of human resource management most often burdened leaders' well-being. Support from the work community and colleagues was most often perceived as a factor supporting work well-being. The early childhood education organiser's efforts to provide work-related resources and clear guidelines supported leaders' well-being. The uncertain conditions in the society due to the pandemic emerged as a factor challenging leaders' experienced work well-being and was added as a new dimension to the used well-being model. Based on the results of the research, work designing should focus on job content, peer support practices and resources provided by the organization.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, leaders, work well-being, early childhood education

## Johdanto

Koronapandemia ravisteli työelämän rakenteita kahden vuoden ajan ja toi mukanaan muutoksia aiempiin toimintatapoihin. Pandemiatilanteen perusteella todettujen poikkeusolojen seurauksena monet kasvatus- ja opetusalan organisaatiot siirtyivät noin kahden kuukauden mittaiseen etäopetusjaksoon maaliskuussa 2020. Varhaiskasvatuksen toimipisteet olivat kuitenkin pääsääntöisesti avoinna, vaikka toimenpidesuosituksen mukaan varhaiskasvatuksessa olevat lapset tuli pitää kotona mahdollisuuksien mukaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö [OKM], 2020a). Näin ollen vain noin kolmannes varhaiskasvatuksen piirissä olleista lapsista osallistui varhaiskasvatukseen poikkeusolojen toteamisen seurauksena (Saranko ym., 2021). Siinä, miten pandemia vaikutti varhaiskasvatuksen järjestämiseen, oli maantieteellistä vaihtelua. Lisäksi henkilöstön ja johdon kokemukset ja tavat toimia uudessa tilanteessa näyttäytyivät moninaisina varhaiskasvatuksen kentällä (Gillberg & Ruokonen, 2022). Pandemian alkuvaiheessa tehdyn kuntakyselyn perusteella varhaiskasvatus sujui poikkeusoloista huolimatta varsin hyvin (OKM, 2020b). Huolen aiheita herättivät tuen tarpeessa olevat lapset, vaikka varhaiskasvatuksessa heidät onnistuttiinkin tavoittamaan ja huomioimaan suhteellisen kattavasti (OKM, 2020b). Syyskuussa 2020 osallistumisaste varhaiskasvatukseen oli palautunut poikkeusoloja edeltäneelle tasolle (Saranko ym., 2021).

Pandemia jatkui aaltoilevasti noin kahden vuoden ajan, ja ensimmäisestä pandemiasyksystä (2020) alkaen kasvatus- ja opetusalan poikkeavia järjestelyjä koskeva

päätöksenteko tapahtui paikallisella tasolla. Toimintaa ohjattiin valtionhallinnon suosituksin (esim. OKM, 2021a; 2021b; 2022), joissa tautitilanteen vaihdellessa tarkennettiin yhteisiä linjauksia muun muassa hygieniaan, kasvomaskien käyttöön, sekä lapsiryhmien ja henkilöstön sijoitteluun liittyen. Tilanne aiheutti muutoksia päiväkotiyksiköiden ja ryhmien toiminnan lisäksi muun muassa henkilöstön koulutusten järjestämisessä (Saranko ym., 2021). Poikkeusolojen erityisjärjestelyistä on todettu koituneen myös myönteisiä seurauksia, joista digitalisaation kehittyminen ja normaalia pienemmästä lapsimäärästä johtunut lasten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ovat yhdet keskeisimmistä (OKM, 2020b). Lisäksi pandemiatilanne johti tarpeeseen päivittää varhaiskasvatuksen varautumissuunnitelmia sekä kouluttaa henkilöstöä, jotta heillä tulevaisuudessa olisi valmiudet toimia vastaavissa tilanteissa (Saranko ym., 2021). Yksikkötason toiminnan kannalta valtakunnallisten ohjeiden selkeys ja oikea-aikaisuus ovat perusedellytyksiä, ja ohjeistuskäytänteitä kehitettiin poikkeusolojen aikana (OKM, 2020b).

Johtajalla on asemansa puolesta ensisijainen vastuu uusista toiminnan järjestelyistä muuttuneissa olosuhteissa. Nurhosen ja kumppaneiden (2021) mukaan johtajat kokivat tärkeäksi oman läsnäolonsa päiväkodeissa ja tekivät etätöitä ainoastaan satunnaisesti. Pandemia-aika aiheutti muutostarvetta johtajien työhön, ja tilanne vaikutti heidän jaksamiseensa (Fogarty, 2020; Nurhonen ym., 2021). Tulisikin tarkastella toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen vaikutusta henkilön työssä jaksamiseen ja suorituskyykyyn, jotta työn suunnittelun painopiste voidaan määritellä uudessa tilanteessa (Parker ym., 2001). Työn suunnittelu on keino, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamisen resursseihin (Bakker & Demerouti, 2017), ja työssä koettujen voimavarojen ja haasteiden tarkastelun kautta mahdollistuu työympäristön työntekijälähtöinen muokkaaminen (Tims ym., 2013).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvoinnista. Tavoitteena on selvittää johtajien kokemuksia erityisesti pandemia-ajan työhyvinvointia tukeneista ja haastaneista tekijöistä. Lähestymistavassa on yhtymäkohtia JD-R-mallin (job demands-resources model) kanssa, jonka mukaan työn vaatimukset ja resurssit vaikuttavat työssä uupumiseen ja poissaoloihin (Bakker & Demerouti, 2017).

## **Varhaiskasvatuksen johtaminen pandemia-aikana**

Jokaisella varhaiskasvatusyksiköllä tulee olla nimetty johtaja, joka vastaa yksikön toiminnasta (Varhaiskasvatuslaki 2018, 25 §). Johtajan tehtävänä on yhdessä varhaiskasvatuksen järjestäjän kanssa kehittää toimintakulttuuria ja arvioida varhaiskasvatuksen toteutumista. Toimintakulttuuriin vaikuttavat tiedostetut,

tiedostamattomat ja toisinaan ennakoimattomat tekijät. Johtaja on vastuussa yhteisten työtapojen näkyväksi tekemisestä sekä niiden säännöllisestä havainnoinnista ja arvioinnista (Opetushallitus [OPH], 2022). Lisäksi varhaiskasvatussuunnitelmien perusteissa todetaan, että toimiva ja sitoutunut turvallisuusjohtaminen on edellytys varhaiskasvatustoiminnalle.

Varhaiskasvatuslain mukainen toiminta vaatii monitahoisia johtamistoimia, kuten henkilöstöjohtamista, talousjohtamista, päivittäisjohtamista sekä hallinnollista ja pedagogista johtamista (Fonsén & Parrila, 2016). Tutkimusten mukaan henkilöstön ja pedagogiikan johtaminen vievät valtaosan johtajan työajasta (Siippainen ym., 2021; Strehmel, 2016). Varhaiskasvatuksen johtaminen on luonteeltaan kontekstisidonnaista (Hujala, 2004), minkä takia johtamista koskeviin päätöksiin vaikuttavat kulloinkin vallitsevat paikalliset olosuhteet, ja tilanteen mukaan johtajilta odotetaan niin opastusta, strategiatyötä kuin henkilöstön motivointiakin (Aubrey ym., 2013).

Pandemia toi mukanaan haasteita, jotka vaativat uusien toimintatapojen omaksumista johtamiskäytäntöihin. Yleisinä haasteina koettiin nopeat yhteiskunnalliset muutokset ja vaikeus ennakoida tulevaa kansallisten ohjeistusten muuttuessa pandemiatilanteen eri vaiheissa (Heikkinen ym., 2023). Pandemia-ajan myötä tapahtunut digitalisaation vahvistuminen työelämässä toi tullessaan merkittäviä muutoksia johtamiskäytäntöihin (Korhonen ym., 2023). Etäjohtaminen lisääntyi, mikä lisäsi henkilöstön tarvetta toimia toisinaan aiempaa itsenäisemmin ja tämä edellytti johtajalta luottamusta yhteiseen vastuunottoon (Styf & Arvidsson, 2023). Tilanteet koettiin haastaviksi erityisesti silloin, kun järjestelmät olivat keskeneräisiä tai päällekkäisiä tai kun omat digitaidot eivät tuntuneet riittävän tehtävien suorittamiseen (Siippainen ym., 2021).

Muutosten keskellä johtaminen edellyttää johtajalta ymmärrystä ja näkemystä hänen oman toimintansa rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä, kuten arvoista ja tavoitteista, toimintatapojen merkityksestä, vuorovaikutuksesta, toiminnan kehittämisestä sekä pedagogisen johtamisen rakenteista (Soukainen & Fonsén, 2018). Fogarty (2020) mukaan pandemia-aikaista varhaiskasvatuksen johtamista voi lähestyä neljän pedagogisen kulmakiven kautta: vakaat suhteet työntekijöihin ja yhteistyötahoihin, selkeä ja arvostava viestintä, jatkuva uteliaisuus ja halu uuden oppimiseen sekä oppimisympäristön mahdollisuuksien hyödyntäminen. Myös johtajuuden jakaminen on nostettu esiin toiminnan jatkumista tukeneena tekijänä pandemian aiheuttamassa muutoksessa (Fernandez & Shaw, 2020). Jaettu johtajuus tarjoaa puitteet toimivien ideoiden ja käytänteiden jakamiseen (Hargreaves & Fink, 2004) sekä tukee johtajan ammatillista ja henkilökohtaista kehitystä (Fonsén ym., 2015). Varhaiskasvatuksen kontekstissa jaettu johtajuus nähdään johtamisvastuun jakamisena sovituissa osaluueissa joko johtamispositiossa olevien tai muun henkilöstön kesken (Heikka, 2017). Erityisesti pedagogiikan johtamiseen liitetään usein jaetun johtamisen käytäntöjä

(Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Varhaiskasvatuksen johtajat kokevat jaetun johtajuuden parempana toimintatapana perinteiseen, yksin johtamiseen verrattuna (Fonsén ym., 2015).

Johtajan selkeä ja jatkuva viestintä kriisin aiheuttamista muutoksista koetaan tärkeäksi (Fernandez & Shaw, 2020; O'Connell & Clarke, 2020; Smith & Riley, 2012). Päivittäinen yhteistyö perheiden kanssa ja alati muuttuvat olosuhteet vaativat johtajalta tilanteen tasalla pysymistä ja viestintää erilaisten toimenpideohjeistusten vaikutuksista varhaiskasvatustoimintaan. Ohjeistusten muuttuessa varhaiskasvatuksen johtajien johtamistoimet liittyivät usein tiedottamisen lisäksi muihin kiireellisiin toimenpiteisiin, jolloin esimerkiksi pedagoginen johtaminen jäi vähemmälle (Kalicki ym., 2023). Marshallin ja kumppaneiden (2020) mukaan muuttuva ja epävarma tilanne vaatii johtajalta kykyä sopeutua ja mukautua. Tällä he viittaavat johtajan valmiuteen keskeyttää meneillään oleva toiminta, muuttaa tarvittaessa suunnitelmia sekä kyetä ennakoimaan ja valmiussuunnitelmien käyttöönottoon. Viimeistään pandemia-aika on vaatinut johtajia ottamaan haltuun esimerkiksi digitaalisia apuvälineitä toiminnan ja yhteistyön tueksi, ellei niiden käyttö ole ollut ennestään tuttua (Tamir, 2023). Haastava ajanjakso vaatii johtajalta taitoa kehittyä ja oppia haasteista mikä vahvistaa edelleen hänen kykyään selviytyä mahdollisissa tulevilla kriiseissä (Fernandez & Shaw, 2020; Yarnell & Grunberg, 2017).

Kriisiaikoina painotetaan ihmisten ja heidän välisiensä yhteyksien johtamista asioiden johtamisen sijaan (Bennis, 2015; Clarke, 2016; Seeck, 2012). Voidaan kuitenkin ajatella, että parhaimmillaan ihmisten johtamisen kautta johdetaan myös asioita (Laakso ym., 2020). Henkilöstöjohtaminen on ollut tärkeä osa varhaiskasvatuksen johtajan työtä pandemia-aikana ja se on koettu merkityksellisenä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta (Korhonen ym., 2023). Resilienssi eli joustavuus on merkityksellistä kriisiajasta selviytymisessä, ja henkilöstön resilienssin vahvistamisessa johtaja toimii tilanteen mukaan muuttuvissa rooleissa: rakentajana, mentorina ja sitouttajana (Saxena & Yau, 2021). Tapahtumien, tunteiden ja niiden seurausten käsittely johtajan ohjauksella tukee työyhteisön selviämistä kriisin yli (Smith & Riley, 2012). Johtajan asemaa vahvistavat avoimuus tilanteeseen liittyvien asioiden suhteen ja oman inhimillisyyden näyttäminen (O'Connell & Clarke, 2020). Ensisijaista on toimintakyvyn säilyttäminen ja tehokkaana pysyminen epävarmuuden poistamisen sijaan (Grint, 2010).

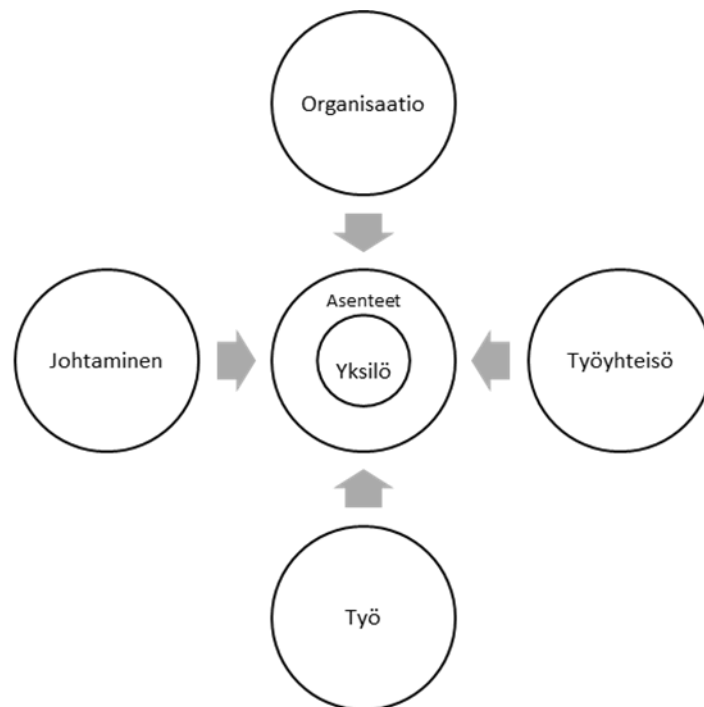
## **Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi käsitteenä viittaa työn mielekkyyteen ja sujuvuuteen turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä (Puttonen ym., 2016). Ilmiönä työhyvinvointi on varsin laaja-alainen (Laine, 2013; Virolainen, 2012) ja sitä voidaan tarkastella esimerkiksi

subjektiivisten kokemusten, kuormitustekijöiden tai työn muutokseen liittyvien haasteiden kautta (Gerlander & Launis, 2007). Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia käsitellään johtajien subjektiivisten kokemusten kautta hyödyntämällä voimavaroihin pohjautuvaa työhyvinvointimallia.

### Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää toimia yhteiskunnan, organisaation (varhaiskasvatusjärjestelmän) ja työntekijöiden tasolla (Ylitapio-Mäntylä ym., 2012). Voimavaroihin perustuvassa työhyvinvoinnin mallissa (Kuvio 1) eritellään viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa osatekijää: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö (Manka, 2008, 2012). Esitetty malli muodostaa viitekehyksen tälle tutkimukselle. Sen osatekijöihin liittyviä näkökulmia laajennetaan myös muiden hyvinvointia käsittelevien tutkimusten kautta.



KUVIO 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät (Manka, 2008, 2012)

**Organisaation** työhyvinvointipääoman hyödyntäminen helpottaa työntekijöiden sopeutumista erilaisiin työelämän muutoksiin (Larjovuori ym., 2015). Organisaatiot voivat tukea työntekijöidensä työssä jaksamista sisäisten kriisien ohella myös ulkoisissa kriiseissä (Trinidad, 2021). Aiempi tutkimus osoittaa, että ammatillista hyvinvointia tukevat varhaiskasvatuksen organisaatorakenteet vaikuttivat vahvimmin työssä

pysymiseen pandemia-aikana (Eadie ym., 2021). Organisaation keinot työhyvinvoinnin vahvistamiseen ovat yhteisten tavoitteiden asettaminen, työn rakenteen joustavuus, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen sekä työympäristön toimivuus ja turvallisuus (Manka, 2008; 2012). Parantamalla työympäristön olosuhteita ja lisäämällä työn resursseja voidaan tukea työssä jaksamista (Chan ym., 2021; McMullen ym., 2020; Ylitapio-Mäntylä ym., 2012). Lisäksi on todettu, että hyvinvoivan työvoiman vahvistamiseksi tulee kiinnittää huomiota työn tehostumisen vaikutuksiin sekä edistää työpaikan sosiaalisen tuen rakenteita ja kestäväää urakehitystä (Kossek ym., 2014). Organisaatorakenteet mahdollistavat toimintakulttuurin kehittämisen luottamuksellisessa ja arvostavassa ilmapiirissä yhteisten keskustelujen kautta (Nurhonen ym., 2021) ja parhaimmillaan organisaatiostrategioiden avulla voidaan tukea työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä työssä että yksityiselämässä (Kossek ym., 2014).

Työhyvinvointia tukeva **johtaminen** on osallistavaa, kannustavaa, oikeudenmukaista ja työntekijöitä arvostavaa (Larjovuori ym., 2015; Manka, 2012; Mäkinie mi ym., 2014), ja siihen sisältyy sekä ihmisten että suoritusten johtamista (Manka, 2008). Johtajan tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset hyvinvoinnin tasot sekä heidän odotuksensa johtamiselle kannustaessaan heitä olemaan aktiivisia yhteisen toiminnan kehittämisessä (Hakanen ym., 2018; Mäkinie mi ym., 2014). Varhaiskasvatuksen pedagogisen johtamisen osuus on vähentynyt työtehtävien lisääntymisen seurauksena (Kalicki ym., 2023; Laakso ym., 2020), minkä on osaltaan nähty myös heikentävän henkilöstön työhyvinvointia (Onnismaa, 2010).

Hyvinvointia tukevassa **työyhteisössä** on positiivinen ja avoin vuorovaikutuskulttuuri, jossa työyhteisötaitojen opetteleminen on jokaisen vastuulla ja joka turvataan yhteisillä pelisäännöillä (Manka, 2008; 2012). Aktiiviset toimet työympäristön ilmapiirin parantamiseksi edistävät henkilöstön työniloa, työhön sitoutumista ja tehokkuutta sekä vähentävät työssä uupumista (Jennings, 2015; Jennings & Greenberg, 2009). Lisäksi kasvokkaiset kohtaamiset työyhteisön muiden jäsenten kanssa, yhteisöllisyyden vaaliminen ja yksilöllisten vahvuuksien hyödyntäminen tukevat henkilöstön työhyvinvointia (Onnismaa, 2010). Hyvät kollegiaaliset suhteet ovat tärkeässä roolissa edistämässä työssä jaksamista (Cumming, 2017; McMullen ym., 2020; Nislin ym., 2015) ja avoimen, myönteisen sekä yhteistyöhön kannustavan työilmapiirin on havaittu vahvistavan työhyvinvoinnin ohella myös työn tuloksellisuutta (Larjovuori ym., 2015). Johtajat kokevat saavansa eniten tukea työhönsä toisilta johtajilta, alaisiltaan ja esihenkilöiltään (Siippainen ym., 2021), ja kaiken kaikkiaan sosiaalinen tuki vahvistaa yksilön stressin säätelyä ja vähentää työssä koettua emotionaalista kuormitusta (Nislin ym., 2016).



Vaikutusmahdollisuudet omassa **työssä** ja työyhteisössä, työn monipuolisuus, oppimisen ja etenemisen mahdollisuus sekä palkkiot hyvin tehdystä työstä vahvistavat työhyvinvointia (Manka, 2008). Varhaiskasvatuksessa työn stressitekijöistä puhuttaessa viitataan usein aikaan stressin aiheuttajana (Hall-Kenyon ym., 2014). Työ synnyttää vähemmän stressiä, jos työtä on sopivasti suhteessa siihen käytettävään aikaan (Manka, 2012). Yksilön kokemukset oman työn hallinnasta ja päätöksentekoon osallistumisesta (Manka, 1999; McMullen ym., 2020) sekä työn palkitsevuus, oikeudenmukainen toiminta ja yhdenvertainen kohtelu tukevat työssä jaksamista (Manka, 2012). Hyvinvointia vahvistavana nähdään myös työn joustavuus erilaisissa elämäntilanteissa (Hakanen, 2018; Larjovuori ym., 2015). Työssä tapahtuvien muutosten koetaan usein heikentävän hyvinvointia, mutta monet uudistukset saattavat tuoda tullessaan uusia toimintatapoja, joiden vaikutus työhyvinvointiin voi olla positiivinen (Ylitapio-Mäntylä ym., 2012). Useat varhaiskasvatusyksikön johtajat kokevat työnsä kuormittavana (Laakso ym., 2020; Onnismaa, 2010) ja heidän mielestään työssä jaksamisen kysymyksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota (Laakso ym., 2020).

**Yksilöllisillä** resursseilla on positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen, ja ne auttavat kestämään työn kuormituksesta aiheutuvaa räsitystä (Bakker & Demerouti, 2017). Työhyvinvointiin rinnastettava käsite työkyky liittyy yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten suhteeseen (Ilmarinen, 2006) ja henkilökohtainen psykologinen pääoma, terveys sekä fyysinen kunto vaikuttavat työssä jaksamiseen (Manka, 2012). Työkykytalo-mallin mukaan terveys ja toimintakyky ovat perusta, jolle kaikki muut työkykyyn liittyvät tekijät nojaavat (Ilmarinen, 2006). Tämän ohella psykososiaaliset ominaisuudet voivat vaikuttaa kykyyn luoda ja ylläpitää toiminnan hyvää laatua haastavissakin tilanteissa (Jennings, 2015). Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi optimismi, myönteinen käsitys omasta ammattitaidosta, kimmoisuus, itsetunto ja systeemiäly (Hakanen, 2018). Sen sijaan negatiiviset tunteet ja ajatukset työstä madaltavat toteutetun varhaiskasvatuksen laatua ja lisäävät riskiä alalta poistumiseen (McMullen ym., 2020). Lisäksi työssä jaksamista tukevat metataidot, kuten itsensä johtaminen, elämäntilanteiden hallinta, elinikäisen oppimisen ja kehittämisen kompetenssi sekä kyky ylläpitää toimintakykyä ja positiivista virettä haastavissakin tilanteissa (Larjovuori ym., 2015; OPH, 2019). Pandemia-ajan tutkimuksissa korostuvat itsemyötätunnon (Chen, 2022) ja itsekurin (Wang ym., 2021) positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin.

## **Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointi**

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia on kartoitettu useissa tutkimuksissa (esim. McMullen ym., 2020; Nislin, 2016; Susman-Stillman ym., 2020; Ylitapio-Mäntylä ym., 2012). Viimeaikaisista tutkimuksista on saatu tietoa myös erityisesti varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvoinnista (esim. Elomaa ym., 2020; Heikkinen ym., 2023; Korhonen ym., 2023). Ennen pandemia-ajan vaikutusta Elomaa

kollegoineen (2020) havaitsi tutkimuksessaan, että varhaiskasvatuksen johtajille eniten stressiä aiheuttivat itsensä johtaminen työmäärästä selviytyäkseen, henkilöstöjohtaminen, muutoksen hallinta uusien järjestelmien omaksumisessa sekä sosiaalisen tuen puute. Samassa tutkimuksessa nousi esille myös työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Jaksamista tukivat oman työn organisointi ja priorisointi, omasta jaksamisesta huolehtiminen, sosiaalinen tuki työssä ja vapaa-ajalla, jaetun johtamisen käytännöt sekä mahdollisuus johtamisen täydennyskoulutukseen. Pandemian aikana tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että lisääntyneestä työmäärästä aiheutunut stressin kokemus korostui entisestään (Heikkinen ym., 2023). Samaan aikaan huomattiin, että toimivien johtamiskäytäntöjen, riittävien toimintaresurssien turvaamisen ja koulutusmahdollisuuksien kautta on mahdollista vahvistaa varhaiskasvatuksen johtajien resilienssiä pandemian kaltaisissa olosuhteissa (Strehmel ym., 2023). Pandemia-ajan jälkeisen tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen teemat sekä edelleen suurena koettu työmäärä ovat korostuneet kuormittavina tekijöinä, kun taas toimiva johtamisjärjestelmä, johtamiseen saatava tuki sekä kollegiaalinen ja esihenkilön tuki on nähty työhyvinvointia tukevinä (Kuusiholma-Linnanmäki ym., 2023).

## Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajien pandemia-aikaista työhyvinvointia kartoitettiin selvittämällä heidän kokemuksiaan hyvinvointia tukevista ja haastavista tekijöistä. Tutkimuskysymykseksi asetettiin:

Mikä johtajien kokemusten mukaan on haastanut ja tukenut heidän työhyvinvointiaan pandemia-aikana?

## Tutkimuksen aineisto

Tutkimusaineisto liittyy laajempaan Helsingin yliopiston Korona tuli kylään - tutkimukseen, joka kohdentui varhaiskasvatuksen johtamiseen (Nurhonen ym., 2021). Kyselyaineisto kerättiin helmikuun 2021 aikana varhaiskasvatusyksiköiden johtajilta. Verkkokyselylomake saatekirjeineen lähetettiin 150 suomalaiseseen kuntaan varhaiskasvatuspäälliköille toimitettavaksi eteenpäin kunnallisten ja yksityisten yksiköiden johtajille. Kyselyn laatimisessa hyödynnettiin Helsingin ja Tampereen yliopistojen toteuttamassa korona-ajan vaikutuksiin kohdistuneessa tutkimuksessa laadittuja perusopetuksen rehtoreille suunnattuja kysymyksiä (Ahtiainen ym., 2020). Aineiston hankinnassa ja käsittelyssä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen tutkimuksen yleisiä eettisiä ohjeita (Keiski ym., 2023). Kyselyyn osallistuminen ja vastaaminen oli vapaaehtoista ja mahdollista keskeyttää niin halutessaan. Aineisto on kerätty anonyymisti siten, että yhteys vastaajan

ja kunnan välillä on säilytetty. Aineistoa säilytettiin analyysin ajan salasanalla suojatussa tiedostossa henkilökohtaisella tietokoneella, josta aineisto poistettiin analyysivaiheen päätyttyä. Aineistoa säilytetään jatkotutkimuskäyttöä varten Helsingin yliopiston salasanalla suojatulla verkkoasemalla.

Johtajien työhyvinvointia tukevia ja haastavia tekijöitä kartoitettiin kahden avoimen kysymyksen avulla. Johtajia pyydettiin pohtimaan vastauksissaan kokemuksiaan työhyvinvointiinsa vaikuttaneista haastavista ja tukevista tekijöistä, käytännöistä ja työtavoista kevään 2020 poikkeusaikana ja sen jälkeen. Vastaukset olivat pituudeltaan vaihtelevia. Lyhimmillään vastaus oli yhden sanan mittainen ja pisimmillään vastaus sisälsi useita lauseita. Myös vastausten syvyys vaihteli. Joissakin vastauksissa hyvinvointiin vaikuttava tekijä mainittiin yhdellä sanalla, kun taas toisissa asiaa oli pohdittu useamman lauseen verran syvällisesti perustellen. Joitakin vastauksia jätettiin analyysin ulkopuolelle koska ne eivät vastanneet annettuun kysymykseen tai ne olivat liian tulkinnanvaraisia. Tämä on huomioitu ilmoitettujen vastaajien lukumäärässä.

Tutkimuskyselyyn vastanneista 654 johtajasta tähän tutkimukseen otettiin mukaan ne, jotka olivat vastanneet vähintään toiseen avokysymyksistä (N = 476). Työhyvinvointia tukevia tekijöitä koskevaan kysymykseen vastasi 458 johtajaa ja työhyvinvointia haastavia tekijöitä kartoittavaan kysymykseen 447 johtajaa. Vastaajat työskentelivät 109 eri kunnan alueella ja valtaosa heistä toimi kunnallisen varhaiskasvatusyksikön johtajana (88.2 % kunnallisessa, 11.8 % yksityisessä). Vastaajista 94.7 % oli naisia, 4.2 % miehiä ja 1.1 % ei halunnut ilmoittaa sukupuoltaan. Iältään johtajat olivat pääosin 40 ja 60 ikävuoden väliltä (1.3 % 20–29 vuotta, 9.9 % 30–39 vuotta, 30.5 % 40–49 vuotta, 40.5 % 50–59 vuotta ja 17.9 % 60 vuotta tai enemmän). Vastaajilla oli keskimäärin 14.31 vuotta (KH = 9.56) kokemusta johtajana toimimisesta.

## **Analyysimenetelmä**

Aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin (Hsieh & Shannon, 2005). Analyysi eteni kolmen vaiheen kautta. Ensin aineisto luettiin huolella kahteen kertaan kokonaiskäsityksen muodostamiseksi. Toisessa vaiheessa vastauksissa ilmenneet työhyvinvointia haastavat ja tukevut tekijät luokiteltiin Mankan (2008, 2012) työhyvinvointimallin mukaisiin pääkategorioihin: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Analyysikehikon kehittämisessä hyödynnettiin vuorovaikutusta tutkijaryhmän jäsenten välillä, jolloin kaikille kategorioille luotiin yksiselitteiset määritelmät. Esimerkiksi kaikki esihenkilön toimintaan liittyvät kokemukset sijoitettiin johtaminen-kategoriaan ja muut varhaiskasvatuksen järjestäjään, hallintoon ja rakenteisiin liittyvät kokemukset organisaatio-kategoriaan. Kolmanneksi pääkategorioihin sijoitetut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät otettiin lähempään tarkasteluun ja niille muodostettiin alakategorioita. Tässä vaiheessa analyysin

syventyessä ja tarkentuessa muodostettiin myös yksi uusi pääkategoria Mankan työhyvinvointimallin viitekehystä täydentämään (Hsieh & Shannon, 2005). Näin syntynyt pääkategoria, yhteiskunnalliset olosuhteet, nimettiin siihen liitettyjen alakategorioiden aiheiden perusteella.

Aineistosta tarkasteltiin myös mainintojen jakautumista eri pääkategorioiden eli työhyvinvoinnin osatekijöiden välillä. Kuhunkin osatekijään liittyvien mainintojen prosentuaalinen osuus laskettiin suhteessa saatuihin vastauksiin. Koska yksittäinen vastaus saattoi sisältää useamman kuin yhden osatekijän alle luokiteltuja mainintoja, on esimerkiksi haastavien tekijöiden alle kirjattujen työhyvinvointiin vaikuttavien osatekijöiden prosenttiosuuksien yhteenlaskettu summa yli 100. Tarkastelun avulla voitiin tuottaa tietoa siitä, kuinka työhyvinvoinnin eri osatekijät painottuivat johtajien kokemuksissa.

### **Työhyvinvointia haastavat ja tukevat tekijät**

Työhyvinvointiin liittyvien teemojen painotus Mankan (2008) työhyvinvointimallin viitekehyksessä on esitetty Taulukossa 1. Työhyvinvointia haastavat ja tukevat tekijät on jaoteltu työhyvinvointimallin osatekijöiden mukaisesti ja prosenttiluvut osoittavat eri osatekijöiden alle luokiteltujen mainintojen esiintymisen suhteessa vastausten määrään.

TAULUKKO 1 Työhyvinvointia haastavien ja tukevien tekijöiden esiintyminen johtajien vastauksissa.

<i>TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVA OSATEKIJÄ</i>	<i>HAASTAVAT TEKIJÄT/ mainintojen osuus (%) suhteessa vastausten määrään (N = 447)</i>	<i>TUKEVAT TEKIJÄT/ mainintojen osuus (%) suhteessa vastausten määrään (N = 442)</i>
YKSILÖ	Epävarmuus, pelko sairastumisesta Rajoitukset, palautumisen haasteet Tietotekniset osaamishaasteet Henkilökohtaiset asiat	8 % Palauttava vapaa-aika Henkilökohtaiset vahvuudet ja resurssit Omaehtoinen lisäkoulutus
TYÖ	Työn määrä Henkilöstön työssäjaksaminen Henkilöstön poissaolot Henkilöstön sitoutumattomuus Asiakasyhteistyön haasteet Perheiden jaksaminen Kohtaamisten puute Lisääntynyt verkkotyöskentely Moniammatillisen yhteistyön haasteet Vaikeus ennakoida tulevaa Toimien oikea-aikaisuus	74 % Työn suunnittelu ja organisointi Asiakkaiden ja lasten tuottama ilo Uudesta inspiroituminen
TYÖYHTEISÖ	Kohtaamisten puute Tuen puute Henkilöstön työssäjaksaminen/uupuminen Henkilöstön sitoutumattomuus Työyhteisön kehittymisen hidastuminen	18 % Kollegiaalinen tuki Työyhteisön tuki Verkkopalaverit Lähityöskentely
JOHTAMINEN	Kohtaamisten puute Tuen puute ja kohtuuttomat vaatimukset Eriarvoinen kohtelu	6 % Esihenkilön tuki
ORGANISAATIO	Työmäärä Kehityshankkeet Taloudelliset paineet Tuen puute ja kohtuuttomat vaatimukset Rekrytoinnin haasteet Työn palkkataso Tilojen ja työvälineiden toimimattomuus Ristiriitaiset tai puuttuvat ohjeistukset Rajoitukset	29 % Etätyömahdollisuus, joustavuus työn rakenteissa Toimivat verkkosovellukset Tiedottaminen, selkeät yhteiset toimintaohjeet Työnohjaus, työterveys, koulutus
YHTEISKUNNALLISET OLOSUHTEET	Jatkuvat muutokset Epävarmuus tulevasta	18 % 0 %

Johtajien kokemukset haastavista tekijöistä liittyivät vahvimmin työhön. Noin kolme neljästä vastaajasta kuvasi työhön liittyviä tekijöitä työhyvinvointiaan haastavina, ja ne koskivat pääasiassa työmäärää, henkilöstöjohtamista sekä pandemian aiheuttamia yhteistyön haasteita. Seuraavaksi eniten, kymmenestä vastaajasta likimain kolmen vastauksessa, tuotiin esille organisaatioon yhdistettäviä teemoja. Nämä liittyivät enimmäkseen työn vaatimukseen ja resursseihin sekä toimintaa linjaaviin ohjeistuksiin. Työyhteisöön ja yhteiskunnallisiin olosuhteisiin sisällytettäviä haastavia tekijöitä mainittiin yhtä usein, joka viidennen johtajan vastauksessa. Työyhteisöön yhdistettävät teemat kuvasivat kohtaamisten vähenemistä, tuen puutetta ja henkilöstön väsymistä haastavassa tilanteessa. Yhteiskunnallisten olosuhteiden kuvaukset sisälsivät epävarmuuteen ja jatkuviin muutoksiin liittyviä kokemuksia. Yksilöön ja johtamiseen sisällytettävät teemat mainittiin haastavina tekijöinä kaikista harvimmin. Vähemmän, kuin yksi kymmenestä vastaajasta kuvaili näihin liittyviä tekijöitä. Yksilöön liitetyt teemat suuntautuivat erilaisiin henkilökohtaisiin resursseihin. Johtamista koskevat teemat liittyivät tuen puutteeseen ja kohtaamattomuuteen.

Yli kolme viidestä johtajasta kuvasi tukeviksi tekijöiksi työyhteisöön liittyviä teemoja. Nämä viittasivat yleisesti kollegiaaliseen ja työyhteisön tukeen sekä yhteistyöhön. Seuraavaksi useimmin, eli kaksi viidestä vastaajasta toi esille organisaatioon liittyviä työn järjestelyjä ja työkyvyn ylläpitoa/tukea koskevia teemoja. Kolmanneksi eniten johtajat kuvasivat työhön yhdistettäviä teemoja liittyen sen suunnitteluun ja sisältöihin. Kolme kymmenestä johtajasta viittasi vastauksessaan työtä koskeviin teemoihin. Tukevia tekijöitä yhdistettiin lähes yhtä usein yksilöön ja johtamiseen. Keskimäärin joka viidennessä vastauksessa mainittiin näihin liittyviä teemoja. Yksilöön yhdistettävät teemat kuvasivat erilaisia henkilökohtaisia resursseja, ja johtamiseen kytkeytyivät kokemukset tuen saamisesta.

### ***Yksilöön liittyvät tekijät työhyvinvoinnissa***

Yksilöön liittyviä työhyvinvointia haastavia tekijöitä mainittiin jonkin verran. Näitä olivat muun muassa pitkään jatkunut epävarmuus ja pelko itsensä tai läheisensä sairastumisesta, nopeat muutokset ja pandemia-ajan rajoitukset. Vastauksista ilmeni, että työstä palautumisen haasteet kumpusivat sekä työn rajaamisen vaikeudesta että olemassa olevista henkilökohtaisista resursseista palauttavaan vapaa-aikaan. Lisäksi pandemia-ajan rajoitukset kavensivat johtajien vapaa-ajan palautumismahdollisuuksia. Erilaisten henkilökohtaisten työn tekemiseen liittyvien resurssien rajallisuus (esim. digitaalinen osaaminen) ja tunne työn hallinnasta liitettiin yksilöön liittyviin haasteisiin. Lisäksi johtajat kuvailivat yksityiselämän ongelmiansa ja huoliensa heijastuvan myös omaan työhyvinvointiinsa.

Johtajat mainitsivat yksilöön liittyviä työhyvinvointia tukevia tekijöitä varsin usein. Palauttavan vapaa-ajan merkitys korostui. Itselleen merkityksellinen tekeminen, harrastukset, läheiset ihmiset ja terveelliset elämäntavat auttoivat jaksamaan myös työssä. Toisinaan työasioiden läpikäyminen vapaa-ajalla selkeytti ajatuksia ja jäseni työasioita kiireisen päivän jälkeen. Henkilökohtaiset luonteen vahvuudet ja osaamisen resurssit nähtiin työhyvinvointia tukevin. Lisäksi työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan tuki jaksamista. Positiivisuuden tietoinen viljely, armollisuus itseään kohtaan ja toiveikkuus tulevaisuutta kohtaan lisäsivät johtajien työhyvinvointia. Omaehtoisen kouluttautumisen kautta vahvistettiin myös voimavaroja jaksaa työssä pandemia-aikana.

### ***Työn erityispiirteet sekä haastavat että tukevat työhyvinvointia***

Johtajien kokemissa haasteissa esiintyi useimmiten työhön liittyviä tekijöitä. Kuormittavana koettiin erityisesti työmäärän lisääntyminen ja työn pirstaleisuus. Aiempien töiden rinnalle tulleet pandemia-aikaan liittyvät lisätoimet ja jatkuva muutosvalmius kuormittivat johtajia. Resurssipula ja lomien siirtyminen haastoivat työhyvinvointia. Lisäksi työn tehostaminen verkkotyöskentelyn avulla koettiin kuormittavana, jos riittävästä tauosta ei huolehdittu. Henkilöstön sairastumisesta tai karanteeneista aiheutuvat poissaolot ja niihin liittyvät sijaisjärjestelyt veivät aikaa muulta työltä, ja työhön liittyvien tarpeiden sekä toimien ennakointi koettiin ongelmallisena. Lisäksi henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen koetteli työssä jaksamista. Henkilöstön sitouttamisen, rohkaisemisen ja kannattelun haasteet heijastuivat omaan työhyvinvointiin. Yhteistyön vaikeutuminen sidosryhmien kanssa kuormitti johtajien arkea. Huoli perheiden jaksamisesta ja lasten tuen toteutumisesta sekä moniammatillisen yhteistyön haasteet kohtaamisten vähentyessä koettelivat johtajien työhyvinvointia. Lisääntynyt verkkotyöskentely ja kasvokkaisten kohtaamisten vähentyminen tai puute koettiin haastavan työhyvinvointia. Omat mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemiseen olivat rajoitusten takia myös aiempaa niukemmat.

Useat johtajat viittasivat vastauksissaan työhön liittyviin tukeviin tekijöihin. Tähän kategoriaan yhdistettyjä tekijöitä olivat muun muassa työn suunnittelu ja organisointi. Vastauksista ilmeni työn suunnittelun tärkeys sekä henkilökohtaisen työn tasolla että kollegojen työn organisointi suhteessa toisiinsa. Lisäksi työn rajaamisessa ja suunnittelussa työhyvinvointia tukevana huomioitiin palautumisen mahdollisuus työpäivän aikana – ei ainoastaan vapaa-ajalla – sekä työn suunnittelu myös lomapäivien, taukojen ja ergonomian kannalta. Tutuissa työhön liittyvissä rutiineissa pysyminen mahdollisuuksien mukaan haastavanakin aikana tuki työhyvinvointia. Työn suunnittelu omien sen hetkisten voimavarojen mukaiseksi auttoivat eteenpäin, toki muut työyhteisön jäsenet huomioiden. Mahdollisuus työn uudelleen organisointiin uusien haasteiden edessä sekä lasten kautta koettu ilo ja perheiden ymmärrys, kannustus sekä positiivinen

palaute kannattelivat johtajia. Tämän lisäksi pandemia-ajan myötä tulleista uusista mahdollisuuksista inspiroituminen ja uuden kehittäminen koettiin jaksamista tukevana.

### ***Työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin***

Työyhteisöön liitettäviä haastavia tekijöitä mainittiin jonkin verran. Näitä olivat muun muassa kohtaamisten ja tuen puute. Henkilöstön työhyvinvoinnin haasteet ja sitoutumattomuus pandemia-ajan rajoitteisiin sekä työntekijöiden väliset henkilökemioihin liittyvät ongelmat haastoivat johtajien työhyvinvointia. Vastauksista ilmeni lisäksi huoli siitä, että pandemia-aikana työyhteisön kehittyminen ei päässyt etenemään toivotulla tavalla.

Kokemukset tukevista tekijöistä liittyivät useimmin työyhteisöön. Työyhteisön antama tuki sekä positiivinen ja kannustava ilmapiiri tukivat jaksamista. Monet vastaajat korostivat hyvän työyhteisön ja yhteishengen merkitystä. Työyhteisön sitoutuneisuus ja joustaminen koettiin tärkeänä. Erityisesti kollegiaalisen tuen merkitys korostui vastauksissa. Kollegiaalinen tuki oli johtajaparin, vertaisryhmän, esimiestiimin tai muuten jaetun johtajuuden kautta saatu tuki työhön keskustelujen ja toimintatapojen kehittämisen sekä jakamisen avulla. Vastuun jakaminen kollegoiden kanssa koettiin jaksamista tukevana toimintamuotona, ja vastauksista heijastui työyhteisön antaman tuen tärkeys luottamuksen sekä arvostuksen osoittamisen kautta. Kyselyaineiston perusteella yhteinen työn suunnittelu ja kehittäminen pandemia-aikana olivat merkityksellisiä jaksamisen kannalta. Ryhmähengen vahvistaminen yhteisöllistä toimintaa järjestämällä rajoitusten sallimin mahdollisuuksin sekä henkilöstön perustyöhön liittymättömän yhteistoiminnan kautta koettiin myös johtajien työhyvinvointia edistäväksi. Ryhmän toimivuuteen liittyen tuotiin esille yksittäisiä pandemia-ajan jaksamista vahvistavia toimintatapoja, kuten mahdollisuuden järjestää verkkopalavereita ja -tapaamisia sekä varhaiskasvatuksen työn luonteelle tyypillisen lähityöskentelyn.

### ***Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin***

Johtajat ilmaisivat suhteellisen harvoin johtamiseen liittyviä työhyvinvointia haastavia tekijöitä. Pandemia-aikana vähenivät erityisesti kasvokkaiset kohtaamiset esihenkilön kanssa, mikä vastausten perusteella kuormitti johtajia. Lisäksi esihenkilötaholta koettiin asetetun paineita työssä suoriutumiseksi meneillään olevien kehityshankkeiden eteenpäin viemisessä. Vastauksista tulivat ilmi kokemukset eriarvoisesta kohtelusta ja siitä, etteivät johtajat kokeneet tulleensa riittävästi kuulluiksi.

Johtaminen työhyvinvointia tukevana tekijänä mainittiin monissa vastauksissa. Esihenkilöltä saatu tuki työn tekemiseen koettiin tärkeänä. Samoin kuin varhaiskasvatusyksiköiden johtajat pyrkivät johtamaan johdettaviensa hyvinvointia,



myös he itse tarvitsivat jaksamiseensa tukea esihenkilöiltään. Johtajat saivat tukea työn tekemiseen esihenkilöiltään yhteisten verkkotapaamisten järjestämiseen. He pitivät tärkeinä esihenkilön tavoitettavuutta ja kannustavaa suhtautumista.

### ***Organisaatioon liittyvät tekijät työhyvinvointia haastamassa ja tukemassa***

Organisaatioon liittyvät tekijät haastoivat johtajien jaksamista kohtalaisen usein. Varhaiskasvatuksesta puhuttaessa organisaatiotason muodostavat kunnalliset tai alueelliset varhaiskasvatuksen järjestämisestä päättävät tahot. Pandemia-ajasta aiheutuva työtehtävien lisääntyminen ja meneillään olevat kehityshankkeet kuormittivat johtajia. Vastauksista oli havaittavissa organisaatio- ja johtajatason välisen yhteyden puute, jolloin johtajien voimavaroja ja resursseja ei ollut selvitetty ennen uusien työtehtävien ja velvollisuuksien lisäämistä.

Usein etäkokoukset koettiin jaksamista tukeviksi käytännöiksi, mutta silloin, kun niiden avulla tehostettiin entisestään työntekoa, ne kääntyivät uhkaksi työhyvinvoinnille. Lisäksi ilmeni rekrytoinnin haasteita, sekä pätevän henkilöstön että sijaisten palkkaamisessa. Muita organisaatiotasolle kohdistuvia resursseihin liittyviä jaksamista haastavia osatekijöitä olivat tilojen ja työvälineiden toimimattomuus ja alan palkkataso. Organisaatiotalolta tulevat taloudelliset paineet heijastuivat johtajien työhyvinvointiin heidän painiessaan rekrytointi- ja lomautuspaineiden alla. Lisäksi ristiriitaiset ohjeistukset ja rajoitukset sekä organisaation yhteisten toimintaohjeistusten puuttuminen olivat kuormittavia tekijöitä.

Kokemukset työhyvinvointia tukevista tekijöistä sisälsivät usein organisaatioon liittyviä teemoja. Johtajat toivat esille etätyömahdollisuuden työhyvinvointia tukevana asiana. He kokivat olevansa tehokkaampia ja pystyvänsä turvallisuuskäytännöt huomioiden hoitamaan tehtäviään reaaliajassa etätyökäytänteiden avulla. Käytössä olevia yhteistyön mahdollistavia verkkosovelluksia kiiteltiin myös siirtymisiin kuluvan ajan vähentymisen ja työrauhan näkökulmista. Järjestetyn työnohjauksen ja työterveyspalveluiden koettiin vahvistavan voimavaroja työn tekemiseen. Tämän lisäksi hyvä tiedottaminen ja selkeät yhteiset toimintaohjeet kannattelivat johtajia. Yhteiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat haastavassa tilanteessa selviytymiseen koettiin jaksamista tukevin ja järjestetyt koulutukset vahvistivat voimavaroja työn tekemiseen.

### ***Yhteiskunnallisten olosuhteiden vaikutukset työhyvinvointiin***

Vastauksista ilmeni pandemia-ajan epävarmuuden ja jatkuvien muutosten kuormittavuus, mitä ei suoranaisesti voitu yhdistää mihinkään Mankan työhyvinvointimallin osatekijään. Viiden työhyvinvointiin vaikuttavan osatekijän rinnalle muodostettiin kuudes osatekijä: yhteiskunnalliset olosuhteet. Tähän liittyi vallitseva

tilanne yhteiskunnassa, jolloin yleinen vakauden puute ja siihen liittyvä ennakoimattomuus (mm. arjen pedagogiikan järjestämisessä) kuormittivat johtajia.

## Tutkimuksen luotettavuus

Laajojen kyselytutkimusten aineistonhankintavaiheeseen liittyy yleisesti vastauskatoa, millä saattaa olla vaikutusta lopputulokseen (Pahkinen, 2012). Erityisesti pandemia-ajan eniten koetellamat alueet voivat tutkimusaineiston valossa jäädä vähemmälle huomiolle, mikäli johtajat karsivat pois perustyöhönsä kuulumattomat tehtävät, kuten tähän tutkimukseen osallistumisen. Lisäksi pitkässä kyselytutkimuksessa vastaajan motivaatiotaso saattaa laskea kyselyn edetessä ja loppuosassa vireystila voi hiipua (Valli, 2018). Vaikka tässä kyselyssä työhyvinvointiin liittyvät kysymykset sijoittuivat kyselylomakkeen loppuun, niihin vastasi kuitenkin noin 70 prosenttia tutkimukseen osallistuneista. Kyselyn vastaajamäärän ollessa kohtalaisen suuri, on ollut mahdollista luoda kuva johtajien hyvinvointiin vaikuttaneista tekijöistä.

Laadullisen aineiston analysointi perustuu tutkijan tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haasteena kyselylomakkeen vastausten tulkinnassa on se, että tutkija ei voi varmistaa osallistujalta, tuliko vastaus ymmärretyksi oikein (ks. Korstjens & Moser, 2018). Tämän tutkimuksen vahvuutena ovat selkeät ja yksiselitteiset avoimet kyselylomakkeen kysymykset, joiden kautta on mahdollista tavoittaa yleiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Yleisellä ja käsitteellisellä kielellä laaditut kysymykset saattavat kuitenkin heijastaa omien ja aitojen kokemusten sijaan yhteisöjen ja perinteiden kautta omaksuttuja käsityksiä asioista (Laine, 2018). Tässäkin yhteydessä esimerkiksi yhteisöllisesti jaetut kokemukset pandemia-ajasta voivat korostua johtajien vastauksissa, jolloin yleisesti työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat saavat vahvistusta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole syventyä yksittäisten vastaajien työympäristöön tai taustatekijöihin liittyviin näkökulmiin ja niiden vaikutuksiin vastausten tulkinnassa. Sen sijaan laaja aineisto tarjoaa hyvän yleiskuvan johtajien työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Yleisenä tutkimuksen vahvuutena on aineistonkeruumenetelmän perustuminen aiempaan tutkimukseen. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin vastaavaa perusopetuksen rehtoreille tarkoitettua kyselyä.

## Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pandemia-aikana. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että työhön liittyvät tekijät ovat kuormittaneet ja työyhteisöön sekä organisaatioon liittyvät tekijät ovat tukeneet johtajien työhyvinvointia. Tutkimustulokset heijastelevat aiempia

tutkimuksia (Heikkinen ym., 2023; Gillberg & Ruokonen, 2022; Nurhonen ym., 2021; Siippainen ym., 2021), joissa yhtäältä työmäärä pandemia-aikana on koettu kuormittavaksi ja toisaalta yhteistyöstä on saatu voimaa. Tulosten perusteella organisaation toimintaan liittyvät näkökulmat yhdistetään usein positiivisessa mielessä työhyvinvointiin (myös Siippainen ym., 2021).

Erityisesti työmäärän lisääntyminen ja henkilöstöjohtamisen haasteet koettiin kuormittavina pandemia-aikana. Uudet ja vaihtuvat ohjeistukset aiheuttivat toistuvasti lisätyötä. Oma vaikuttaminen työtä koskeviin päätöksiin vaikeutui, mikä nähdään työhyvinvointia heikentävänä asiana (ks. Manka, 2008). Autonomia tuottaa positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Parker ym., 2001), mutta siihen ei voida panostaa tilanteessa, jossa on välttämätöntä toimia ylemmältä taholta asetettujen yhteisten ohjeiden mukaan. Yleisten rajoitusten ja suositusten on todettu kuormittaneen jo entisestään alan työvoimapulasta johtuvien rekrytointihaasteiden kanssa painivia johtajia (Siippainen ym., 2021). Tutkimuksestamme ilmeni, että haastavassa tilanteessa toivotaan selkeitä toimintaohjeita ylemmältä taholta. Yhtäältä työn autonomia ja toisaalta työhön saatu tuki vahvistavat jaksamista. Aina ei ole yksiselitteistä, kuinka näiden tasapaino saavutetaan työhyvinvointia tukevalla tavalla, ja keskusteluyhteys organisaation eri tasojen välillä onkin siksi välttämätöntä. Huomioitavaa on, että työmäärä ja henkilöstöjohtaminen on todettu työhyvinvointia kuormittavana myös ennen (Elomaa ym., 2020) ja jälkeen pandemian (Kuusiholma-Linnanmäki ym., 2023). Epäilemättä pandemia lisäsi johtajien työkuormaa ja henkilöstöjohtamisen haasteita. Kuitenkin on syytä miettiä, millä tavoin heidän työtehtävänsä ovat sisällöllisesti määritelty, kun edellä mainituista tekijöistä aiheutuvaa kuormitusta koetaan ja on koettu pandemiasta riippumatta. Tämän kaltaiset rakenteissa havaitut haavoittuvuudet tulisi korjata, jotta mahdollisissa tulevilla kriiseillä johtaminen olisi mahdollisimman kestävä.

Kriisitilanteissa ei useinkaan pystytä poistamaan äkillisiä työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä tai vaikuttamaan esimerkiksi kansallisiin ohjeistuksiin. Tällöin jaksamista tukeviin resursseihin panostaminen voi auttaa lieventämään kuormituksen määrää (Bakker & Demerouti, 2017). Työmäärän kasvaessa jaetun johtamisen rakenteet voisivat tukea työhyvinvointia (Fernandez & Shaw, 2020; Salmela-Aro ym., 2020). Henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa voi olla haastavaa (Rytkönen, 2019), ja tämänkin osalta johtamisvastuun jakaminen saattaisi keventää työtaakkaa. Mitä suurempi toiminnallinen epävarmuus tai ennakoitavuus on, sitä suurempi on myös tarve hajauttaa päätöksentekoa (Parker ym., 2001). Tästä näkökulmasta myös työhyvinvointia lisäävä työn autonomia voi johtamisvastuun jakamisen myötä vahvistua niissä tilanteissa, kun yhteiset ohjeistukset eivät sido päätöksentekoa.

Tulosten perusteella pandemia-aikana erityisesti työyhteisöön liittyvät käytännöt ja työtavat tukivat johtajien työhyvinvointia. Työyhteisön toimivuuteen näyttäisi vaikuttavan suoritus halu (Manka, 2008), mikä tosin kriisiaikana voi olla altis ailahtelemaan eri suunnista tulevien paineiden vaikutuksesta. Työyhteisössä tapahtuvat vapaat keskustelut ovat merkityksellisiä haastavan ajan aikaisten tapahtumien käsittelyyn (Gillberg & Ruokonen, 2022). Johtajien vastauksissa korostui kollegiaalisen yhteistyön merkitys jaksamista tukevana työtapana. Erilaisiin yhteistyömuotoihin on oltava tarjolla riittävästi resursseja. Kohtaamiset ja yhteisöllisyyden vaaliminen tukevat työhyvinvointia (Onnismaa, 2010) ja työssä saatu sosiaalinen tuki vahvistaa stressin säätelyä (Elomaa ym., 2020; Nislin ym., 2016). Tältä pohjalta tulee entisestään vahvistaa yhteistyön ja tiimityön rakenteita. Työhyvinvointia tutkimusten mukaan tukeva tiimityö on ollut yleinen käytäntö varhaiskasvatuksessa (Halttunen, 2009), mikä voi olla myös yksi syy siihen, että varhaiskasvatusalalla työhyvinvointi arvioitiin suhteellisen hyväksi pandemia-aikana koetuista haasteista huolimatta (ks. Eadie ym., 2021).

Organisaation merkitys korostui johtajien työhyvinvointia tukevissa tekijöissä. Työn tukirakenteet, kuten ympäristö ja ilmapiiri vaikuttavat työssä jaksamiseen (McMullen ym., 2020). Varhaiskasvatus asemoituu yhteiskunnallisessa mittakaavassa tärkeään solmukohtaan. Sen tehtävä on muun muassa mahdollistaa huoltajien työssäkäynti tai opiskelu ja tarjota työpaikkoja. Varhaiskasvatusjärjestelmän toimivuus vaikuttaa siis laajasti työelämän eri alueille. Johtajien vastuulla oleva päätöksenteko, erityisesti työelämän ollessa yleisesti muospaineen alla, on merkityksellistä, ja siihen saatava tuki on ensiarvoisen tärkeää. Johtajat tunnustavat ja tunnustavat ne työhyvinvointia edistävät toimet, jotka varhaiskasvatuksen järjestäjä tarjoaa työn tekemiseen. Vastuun ottaminen varhaiskasvatuksen yhteisistä linjauksista ja riittävästä resursseista huolehtiminen muutosten keskellä ovat varhaiskasvatuksen järjestäjän keinoja tukea johtajien työhyvinvointia vaikeana aikana.

Monesta vaikeastakin tilanteesta työurallaan selvinneet johtajat joutuivat pandemian myötä uuden eteen. Pandemian eri vaiheet vaativat heitä jalkauttamaan yksikköihinsä uusia toimintatapoja (ks. esim. Styf & Arvidsson, 2023; Wong ym., 2023). Kriisiaikana selviämistä helpottaa mukautuva johtaminen (Marshall ym., 2020). Pandemia-ajan uudet toimivat käytänteet saivat johtajilta kiitosta ja ne nähtiin myös tulevaa toimintaa edistävinä. Esimerkiksi verkkopalaverit ovat helpottaneet yhteistyötä. Lisäksi erilaisten koulutusten ja webinaarien tavoitettavuus on parantunut niiden siirtyessä verkkoon. Etäkoulutusten lisääntyessä on toki arvioitava näiden tarpeellisuutta laadukkaan varhaiskasvatuksen ollessa etusijalla (Korhonen ym., 2023; Ylitapio-Mäntylä ym., 2012). Organisaatiotason ponnistelut työympäristön toimivuuden eteen ja uusien käytäntöjen jalkauttamiseksi tukivat johtajien hyvinvointia pandemia-aikana (Siippainen ym., 2021). Näiden toimien vaikutukset heijastuvat eri osatekijöihin Mankan (2008) työhyvinvointimallin sisällä. Etätyömahdollisuus ja verkkopalaverit näyttävät lisäävän

työn kannustearvoa uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen kautta. Lisäksi etätöön tekeminen nähdään hyvinvointia tukevana, kun esimerkiksi työmatkasta säästynyt aika lisää palauttavan vapaa-ajan määrää.

Yhteiskunnallisten olosuhteiden merkitys tuli esille puhuttaessa työhyvinvointia haastavista tekijöistä. Johtajat kokivat yhteiskunnassa vallitsevan epävarmuuden ja jatkuvien muutosten kuormittaneen heidän työhyvinvointiaan. Jaksamista tukevana tekijänä yhteiskunnallinen konteksti ei tullut samalla tavalla esille. Tällöin sen vaikutus saattaa hämärtyä tai sulautua enemmän muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin osatekijöihin. Yhteiskunta tarjoaa tietyt puitteet ja pelisäännöt, jotka tukevat työhyvinvointia (Ilmarinen, 2006). Pandemian kohdatessa aiemmin laaditut toimintasuunnitelmat ja pelisäännöt joutuivat koetukselle. Uusi tilanne aiheutti epävarmuutta yhteiskunnassa, mikä heijastui väistämättä jokaiselle toiminnan tasolle.

Käytetyn työhyvinvointimallin rakenteen haasteet ilmenivät tämän tutkimuksen kohderyhmän osalta erityisesti johtamisen ja organisaation osioissa. Nämä osatekijät kietoutuvat usein vahvasti yhteen, kun niitä tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtajien näkökulmasta. Kohderyhmän ollessa muu varhaiskasvatuksen henkilöstö tämä haaste ei välttämättä näyttäytyisi samalla tavalla. Tutkimustulosten perusteella käytetty työhyvinvointimalli sopisi sinällään työhyvinvointia tukevien tekijöiden kartoittamiseen. Sen sijaan työhyvinvointia haastavien tekijöiden kohdalla ilmeni tarve muodostaa uusi hyvinvointiin vaikuttava osatekijä viiden alkuperäisen rinnalle. Tutkimuksen perusteella voitaisiin siis täydentää käytettyä työhyvinvoinnin mallia aineiston perusteella muodostetulla uudella osatekijällä.

Työn ulkoisten tekijöiden muutokset vaikuttavat sisäisiin tekijöihin ja aiheuttavat tarvetta työn uudelleen suunnitteluun (Parker ym., 2001). Pandemian kaltaiseen kontekstimuutokseen ei voida työyhteisötasolla vaikuttaa. Sen sijaan resurssit tulee kohdistaa työn sisäisiin tekijöihin. Työnsuunnittelun mallin (Parker ym., 2001) avulla voidaan kartoittaa tarvittavia toimia uudessa tilanteessa haasteiden päihittämiseksi. Mainitsimme aiemmin, että työtovereiden tuki oli tärkeimpiä kantavia voimia haastavana aikana. Sosiaalinen tuki pienentää työn muutoksen myötä koettuja haasteita silloin kun lähikontakti on rajattua (Wang ym., 2021). Johtajien omat kokemukset jaksamista tukevista asioista tulee ottaa huomioon organisaatiotasolla, kun muotoillaan uusia toimintatapoja. Erityisenä painopisteenä työn suunnittelussa voisi olla esimerkiksi sellaisten toimintatapojen kehittäminen, jotka lisäävät tuen saamista työyhteisön sisällä. Osallistavan sekä työn haasteisiin ja voimavaroihin perustuvan suunnittelun avulla voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja resurssien lisääntymiseen sekä työn että yksilön tasolla (Bakker & Demerouti, 2017; Tims ym., 2013). Työnsuunnittelussa kiinnitetään huomiota työn ominaispiirteisiin ja kontekstimuutoksen vaikutuksiin paikallisella tasolla (Parker ym., 2001). Pandemiankaan kaltaiset työn

uudelleensuunnittelua vaativat tilanteet eivät kohtaa työyhteisöjä ja yksilöitä samalla tavalla.

Niin tässä kuin useissa muissakin pandemia-ajan työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa on keskitytty johtajien kokemuksiin ja käsityksiin omasta jaksamisestaan pandemia-aikana. Mielenkiintoinen tämän tutkimuksen viitekehysten kautta esille tuleva lisäulottuvuus on johtajien kokemusten suhteellinen jakautuminen työhyvinvointimallin osatekijöiden kesken. Tarkastelun kautta voitiin havaita myös, mitkä osatekijät saivat harvemmin mainintoja. Erityisesti työhyvinvointia haastavien tekijöiden kohdalla eri osatekijöihin liitettävien mainintojen välillä oli hajontaa. Johtajien kokemukset työhyvinvointiaan haastavista tekijöistä olivat varsin harvoin yhdistettävissä yksilöön tai johtamiseen. Johtajien kokemusten mukaan heidän omat yksilölliset resurssinsa tai esihenkilön toiminta eivät siis ensisijaisesti olleet asioita, jotka olisivat kuormittaneet heidän työhyvinvointiaan. Työhyvinvointia tukevien tekijöiden jakaantumisessa hyvinvointimallin eri osatekijöiden välillä hajonta ei ollut yhtä suurta. Kokemuksia tukevista tekijöistä saatiin siis tasaisemmin kaikkien osatekijöiden alueilta. Huomioitavaa on myös se, että johtajien kokemukset erityisesti heidän työhyvinvointiaan haastavista tekijöistä ovat moninaisia jokaisen hyvinvointiin vaikuttavan osatekijän alueella. Tämä näkyy selkeästi myös Taulukosta 1, jossa kaikkien eri osatekijöiden kohdalla työhyvinvointia haastavia tekijöitä on useampia kuin vastaavia tukevia tekijöitä.

Yhteiskunnalliset olosuhteet vaikuttavat yksilön työkykyyn muun muassa muokkaamalla arvoja, asenteita ja motivaatiota (Ilmarinen, 2006). Pandemia ravisteli epäilemättä näitäkin tavalla tai toisella. Tämä heijastui osaltaan myös johtajien muuttuneisiin käsityksiin omasta työstään. Vaikka varhaiskasvatuksen perustyö on samaa ajasta riippumatta, esimerkiksi digitalisaatio vahvistui pandemian myötä (ks. myös Tamir, 2023). Pandemia-aika haastoi johtajia mukautumaan ja ottamaan uusia toimintatapoja haltuun nopeasti. Johtajan resilienssi (Saxena & Yau, 2021) ja kyky sopeuttaa toimintaa vaikeissa tilanteissa (Marshall ym., 2020) tukevat johtamista. Näiden resurssien vahvistamiseen tulee kiinnittää huomiota johtajien täydennyskoulutuksessa. Johtajan työhyvinvointi heijastuu muuhun henkilöstöön ja sitä kautta varhaiskasvatuksen perustyön laatuun.

Jatkossa olisi syytä tutkia tarkemmin työhyvinvointia tukevia kollegiaalisen toiminnan keinoja sekä organisaation toimivia käytänteitä varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksiin perustuen. Haastattelujen kautta voitaisiin lisätä tietoa hyvinvointia edistävästä toimintatavoista ja hyödyntää näitä mahdollisissa tulevilla pandemian kaltaisissa olosuhteissa. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, millä tavoin erilaiset pandemia-ajaiset työn tekemiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on huomioitu varhaiskasvatuksen johtajien työn uudelleensuunnittelussa.

## Kiitokset

Kiitämme lämpimästi kyselyyn osallistuneita varhaiskasvatustyksiköiden johtajia. Lisäksi kiitokset kuuluvat kaikille kyselylomakkeen laatimiseen sekä tutkimusaineiston hankkimiseen ja käsittelyyn osallistuneille.

## Lähteet

- Ahtiainen, R., Asikainen, M., Heikonen, L., Hienonen, N., Hotulainen, R., Lindfors, P., Lindgren, E., Lintuvuori, M., Oinas, S., Rimpelä, A., & Vainikainen, M-P. (2020). *Koulunkäynti, opetus ja hyvinvointi koulu-yhteisössä koronaepidemian aikana: Ensitulokset*. Helsingin yliopisto.
- Aubrey, C., Godfrey, R., & Harris, A. (2013). How do they manage? An investigation of early childhood leadership. *Educational Management, Administration & Leadership*, 41(1), 5–29. <https://doi.org/10.1177/1741143212462702>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273–285. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Bennis, W. (2015). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Antioch Review*, 73(2), 364–370. <https://doi.org/10.7723/antiochreview.73.2.0364>
- Chan, M. K., Sharkey, J. D., Lawrie, S. I., Arch, D. A. N., & Nylund-Gibson, K. (2021). Elementary school teacher well-being and supportive measures amid COVID-19: An exploratory study. *School Psychology*, 36(6), 533–545. <https://doi.org/10.1037/spq0000441>
- Chen, J. J. (2022). Self-compassion as key to stress resilience among first-year early childhood teachers during COVID-19: An interpretative phenomenological analysis. *Teaching and Teacher Education*, 111, 103627. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103627>
- Clarke, S. (2016). School leadership in turbulent times and the value of negative capability. *Professional Development in Education*, 42(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1010692>
- Cumming, T. (2017). Early childhood educators' well-being: An updated review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 45(5), 583–593. <https://doi.org/10.1007/s10643-016-0818-6>
- Eadie, P., Levickis, P., Murray, L., Page, J., Elek, C., & Church, A. (2021). Early childhood educators' wellbeing during the COVID-19 pandemic. *Early Childhood Education Journal*, 49(5), 903–913. <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01203-3>
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A., & Lerkkanen, M. K. (2020). Directors' stress in day care centers: related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Fernandez, A., & Shaw, G. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>

Rinta-Paavola, Ahtiainen, Heikonen & Fonsén.

*Journal of Early Childhood Education Research* 13(2) 2024, 187–214. <https://journal.fi/jecer>

- Fogarty, L. (2020). Leading in the early childhood education and care sector in England during a pandemic: Reality, relationships and ruminations. *International Studies in Educational Administration*, 48(3), 45–51.
- Fonsén, E., Akselin, M-L., & Aronen, K. (2015). From distributed leadership towards joint leadership – a case study: the early stages of developing a new ECE leadership model for the city of Hämeenlinna. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (Toim.), *Thinking and earning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway* (s. 116–130). International Leadership Research Forum (ILRF) Research Monograph #2. Community Childcare Cooperative NSW.
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (Toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (s. 23–41). PS-Kustannus.
- Gerlander, E. M., & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus*, 5(3), 202–212.
- Gillberg, S., & Ruokonen, I. (2022). Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia koronapandemian aiheuttamista muutoksista työssä keväällä 2020. *Kasvatus & Aika*, 16(1), 42–66. <https://doi.org/10.33350/ka.111295>
- Grint, K. (2010). Wicked problems and clumsy solutions: The role of leadership. Teoksessa S. Brookes & K. Grint (Toim.), *The new public leadership challenge* (s. 169–186). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230277953\\_11](https://doi.org/10.1057/9780230277953_11)
- Hakanen, J. (2018). *Työn imu*. Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=)
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hall-Kenyon, K. M., Bullough, R. V., MacKay, K. L., & Marshall, E. E. (2014). Preschool teacher well-being: A review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 42(3), 153–162. <https://doi.org/10.1007/s10643-013-0595-4>
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa* [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 375.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8–13.
- Heikka, J. (2017). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (Toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (2. painos) (s. 43–57). PS-kustannus.
- Heikkinen, K-M., Fonsén, E., Heikonen, L., Ahtiainen, R., Strehmel, P., & Tamir, E. (2023). Stress, coping strategies and resources of early childhood education leaders during corona crisis in Finland, Germany and Israel. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, L. Heikonen, P. Strehmel, K-M. Heikkinen & E. Tamir (Toim.), *Early childhood education leadership in times of crises. International studies during the COVID -19 pandemic* (s. 229–246). Verlag Barbara Budrich.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Rinta-Paavola, Ahtiainen, Heikonen & Fonsén. *Journal of Early Childhood Education Research* 13(2) 2024, 187–214. <https://journal.fi/jecer>



- Hujala, E. (2004). Dimension of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48(1), 53–71. <https://doi.org/10.1080/0031383032000149841>
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos.
- Jennings, P. A. (2015). Early childhood teachers' well-being, mindfulness, and self-compassion in relation to classroom quality and attitudes towards challenging students. *Mindfulness*, 6(4), 732–743. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0312-4>
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to child and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491–525. <https://doi.org/10.3102%2F0034654308325693>
- Kalicki, B., Fackler, S., Grgic, M., Maly-Motta, H., Neuberger, F., & Kuger, S. (2023). Leading early childhood education centres under the conditions of the pandemic: The German case. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, K-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Toim.), *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis. International Studies During the COVID-19 Pandemic* (s. 67–83). Verlag Barbara Budrich.
- Keiski, R., Hämäläinen K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho S., Varantola, K., Spoo, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E., & Aittasalo, M. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Korhonen, T., Fonsén, E., & Ahtiainen, R. (2023). Pedagogical leadership in early childhood education in the time of COVID-19 pandemic. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, L. Heikonen, P. Strehmel, K-M. Heikkinen & E. Tamir (Toim.), *Early childhood education leadership in times of crises. International studies during the COVID -19 pandemic* (s. 15–30). Verlag Barbara Budrich.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. Teoksessa P. Y. Chen & C. L. Cooper (Toim.), *Work and wellbeing. Wellbeing: A complete reference guide* (3. painos) (s. 295–319). John Wiley & Sons.
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M., & Siippainen, A. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset* (Julkaisut 29:2023). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi\\_2923.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf)
- Laakso, P., Pihlaja, P., & Laakkonen, E. (2020). Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa. *Journal of Early Childhood Education Research*, 9(2), 373–398.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa* [Väitöskirja, Turun yliopisto]. Annales Universitatis Turkuensis C 372. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/annales%20c%20372%20lain%20vk.pdf?sequence=4>
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29–50). PS-kustannus.
- Rinta-Paavola, Ahtiainen, Heikonen & Fonsén. *Journal of Early Childhood Education Research* 13(2) 2024, 187–214. <https://journal.fi/jecer>

- Larjovuori, R-L., Manka, M-L., & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma - Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Manka, M. L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista-tiikerinloikalla ja kukonaskelin*. Tampere University Press.
- Manka, M. L. (2012). *Työnilo* (1.–3. painos). WSOYpro Oy.
- Manka, M. L. (2008). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen* (2. painos). Talentum Oy.
- Marshall, J., Roache, D., & Moody-Marshall, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 Pandemic. *International Studies in Educational Administration. Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 48(3), 30–37.
- McMullen, M. B., Lee, M. S. C., McCormick, K. I., & Choi, J. (2020). Early childhood professional well-being as a predictor of the risk of turnover in child care: A matter of quality. *Journal of Research in Childhood Education*, 34(3), 331–345.  
<https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1705446>
- Mäkineniemi, J.-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013* (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Nislin, M. (2016). Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 53(3), 218–222.
- Nislin, M. A., Sajaniemi, N. K., Sims, M., Suhonen, E., Maldonado Montero, E. F., Hirvonen, A., & Hyttinen, S. (2016). Pedagogical work, stress regulation and work-related well-being among early childhood professionals in integrated special day-care groups. *European Journal of Special Needs Education*, 31(1), 27–43.  
<https://doi.org/10.1080/08856257.2015.1087127>
- Nislin, M., Sajaniemi, N., Suhonen, E., Sims, M., Hotulainen, R., Hyttinen, S., & Hirvonen, A. (2015). Work demands and resources, stress regulation and quality of pedagogical work among professionals in Finnish early childhood education settings. *Journal of Early Childhood Education Research*, 4(1), 42–66.
- Nurhonen, L., Chydenius, H., & Lipponen, L. (2021). *Korona tuli kylään-tutkimushankkeen loppuraportti: Koronakriisin vaikutuksia varhaiskasvatukseen*. Helsingin yliopisto.
- O’Connell, A., & Clarke, S. (2020). A school in the grip of Covid-19: Musings from the principal’s office. *International Studies in Educational Administration*, 48(2), 4–11.
- Onnismaa, J. (2010). Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009 (Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2010:1). Opetushallitus.  
[https://www.researchgate.net/publication/314259763\\_Opettajien\\_tyohyvinvointi\\_Opetushallitus](https://www.researchgate.net/publication/314259763_Opettajien_tyohyvinvointi_Opetushallitus)
- Opetushallitus. (2019). *OSAAMINEN 2035: Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia* (Raportit ja selvitykset 2019:3).  
Opetushallitus. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- Rinta-Paavola, Ahtiainen, Heikonen & Fonsén.  
*Journal of Early Childhood Education Research* 13(2) 2024, 187–214. <https://journal.fi/jecer>

- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* (Määräykset ja ohjeet 2022:2a). Opetushallitus. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2022\\_2.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2020a). *Valtioneuvoston linjaukset varhaiskasvatuksen, esiopetuksen, perusopetuksen, lukio- ja ammatillisen koulutuksen, korkeakoulutuksen, vapaan sivistystyön sekä taiteen perusopetuksen järjestäjille koronavirustartuntojen leviämisen hidastamiseksi* [Tiedote 16.3.2020]. <https://okm.fi/-/valtioneuvoston-linjauksuosituksista-varhaiskasvatuksen-esiopetuksen-perusopetuksen-lukio-ja-ammattillisen-koulutuksen-korkeakoulutuksen-vapaan-sivist>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2020b). *Kuntakysely: Poikkeusolojen opetus ja varhaiskasvatus sujui kuntien mukaan hyvin – oppimisen tukeen kiinnitettävä huomiota* [Tiedote 2.7.2020]. <https://okm.fi/-/kuntakysely-poikkeusolojen-opetus-ja-varhaiskasvatus-sujui-kuntien-mukaan-hyvin-oppimisen-tukeen-kiinnitettava-huomiota>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021a). *Varhaiskasvatuksen, koulujen, oppilaitosten ja korkeakoulujen hygienia- ja väljyys-suositukset päivitettiin – perusopetuksessa ja toisella asteella lähtökohtana lähiopetus* [Tiedote 5.8.2021]. <https://okm.fi/-/varhaiskasvatuksen-koulujen-oppilaitosten-ja-korkeakoulujen-hygienia-ja-valjyys-suositukset-paivitettiin-perusopetuksessa-ja-toisella-asteella-lahtokohtana-lahiovetus>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021b). *Päivitetyt suositukset varhaiskasvatukseen, opetukseen ja koulutukseen koronaepidemian ehkäisemiseksi* [Tiedote 22.12.2021]. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/paivitetyt-suositukset-varhaiskasvatukseen-opetukseen-ja-koulutukseen-koronaepidemian-ehkaisemiseksi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2022). *Varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen koronaepidemiaan liittyviä suosituksia päivitettiin* [Tiedote 1.3.2022]. <https://okm.fi/-/varhaiskasvatuksen-opetuksen-ja-koulutuksen-koronaepidemiaan-liittyvia-suosituksia-paivitettiin>
- Pahkinen, E. (2012). *Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi*. Julpu.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 413–440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Microsoft Word - Työhyvinvointi\_paremmaksi\_15062016.docx (julkari.fi)
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere University Press.
- Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., & Hietajärvi, L. (2020). Suomalaisten rehtorien ja opettajien työhyvinvointiprofiilit koronakeväänä. *Psykologia*, 55(6), 426–443.
- Saranko, L., Alasuutari, M., & Sulkanen, M. (2021). *Varhaiskasvatuspalvelut koronapandemian aikana*. *Jyu Reports*, (2). <https://doi.org/10.17011/jyureports/2021/2>
- Saxena, A., & Yau B. (2021). ECE leadership: Developing resilience during periods of uncertainty in Hong Kong. *The European Conference on Education 2021: Official Conference Proceedings* <https://doi.org/10.22492/issn.2188-1162.2021.10>
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin* (3. painos). Gaudeamus Oy.

- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., & Mäkelä, M. (2021). *Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään* "Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen" (Julkaisut 23:2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI\\_2321.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf)
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Soukainen, U., & Fonsén, E. (2018). Will the leadership last? Sustainable leadership in early childhood education. Teoksessa E. Rogulj, A.V. Jevtić & A. Jurčević-Lozančić (Toim.), *Early Childhood Relationships: The foundation for Sustainable Future* (s. 312–329). Proceedings. International Scientific and Professional Conference OMEP 2017.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education—Theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344–355.
- Strehmel, P., Tamir, E., Fonsén, E., Heikkinen, K-M., Heikonen, L., & Ahtiainen, R. (2023). Conclusion: Lessons Learnt for Crises Leadership and Organizational Resilience. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, K-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Toim.), *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis. International Studies During the COVID-19 Pandemic* (s. 247–254). Verlag Barbara Budrich.
- Styf, M., & Arvidsson, C. (2023). Leadership in early childhood education during a time of crisis: The case of Sweden. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, K-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Toim.), *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis. International Studies During the COVID-19 Pandemic* (s. 31–48). Verlag Barbara Budrich.
- Susman-Stillman, A., Lim, S., Meuwissen, A., & Watson, C. (2020). Reflective supervision/consultation and early childhood professionals' well-being: A qualitative analysis of supervisors' perspectives. *Early Education and Development*, 31(7), 1151–1168. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1793654>
- Tamir, E. (2023). Change or inertia? Plans for the day after the Corona crisis: ECE leaders' concepts in Israel. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, K-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Toim.), *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis. International Studies During the COVID-19 Pandemic* (s. 103–118). Verlag Barbara Budrich.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230–240. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032141>
- Trinidad, J. E. (2021). Teacher satisfaction and burnout during COVID-19: what organizational factors help? *International Journal of Leadership in Education*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2006795>
- Tuomi, J. S., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 92–116). PS-kustannus.
- Varhaiskasvatuslaki (540/2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.
- Rinta-Paavola, Ahtiainen, Heikonen & Fonsén.  
*Journal of Early Childhood Education Research* 13(2) 2024, 187–214. <https://journal.fi/jecer>

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology, 70*(1), 16– 59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wong, S., Sadow, L., Waniganayake, M., Zurynski, Y., Amin, J., Bull, R., Dahm, M. R., Degotardi, S., Donovan, M. J., Hadley, F., & Harrison, L. J. (2023). The leadership role of Australian early childhood education organisations in communicating health information during COVID-19: Lessons from elite interviews. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, K-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Toim.), *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis. International Studies During the COVID-19 Pandemic* (s. 135–150). Verlag Barbara Budrich.
- Yarnell, A. M., & Grunberg, N. E. (2017). Developing “allostatic leaders”: A psychobiological perspective. Teoksessa M. Clark & C. Gruber (Toim.), *Leader development deconstructed* (s. 23–50). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_2)
- Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2012). Critical viewpoint to early childhood education teachers’ well-being at work. *Journal of Human Sciences, 9*(1), 458–483.