

**Päiväkodin johtajien työhyvinvointia tuottavat tekijät ja
sitä edistävät toimintatavat**

Sara Virtanen

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2024

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Virtanen, Sara. 2024. Päiväkodin johtajien työhyvinvointia tuottavat tekijät ja sitä edistävät toimintatavat. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 112 sivua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä heidän työhyvinvointiaan rakentavista tekijöistä sekä johtajien käyttämiä toimintatapoja oman työhyvinvointinsa edistämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa päiväkodin johtajien näkemyksistä heidän työhyvinvoinnistaan, ja siten edistää laajemmin varhaiskasvatuksen johtajuuden työhyvinvointia.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta päiväkodin johtajaa, jotka toimivat johtajina saman kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2022 puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina osallistujien luonnollisissa toimintaympäristöissä tai vaihtoehtoisesti Microsoft Zoom-etäyhteyksin. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että päiväkodin johtajien työhyvinvointi rakentuu moniulotteisena ilmiönä, ja johtajat tunnistavat useita toimintatapoja oman työhyvinvointinsa edistämiseksi. Työhyvinvointia rakentaviksi tekijöiksi muodostuivat työyhteisön selkeät rakenteet ja toimintatavat, jaettu johtajuus ja ymmärrys, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet osaaminen, työn mielekkyys ja merkityksellisyys ja elämän tasapaino. Johtajien oman työhyvinvoinnin edistämisen toimintatavoista puolestaan löydettiin viisi pääteemaa: oman työn jäsentäminen ja hallinta, työn rajaaminen, työtehtävien vaihtelu ja mukauttaminen, aktiivinen sosiaalisen ja emotionaalisen tuen etsintä ja myönteinen suhtautuminen. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää päiväkodin johtajien sekä poliittisten päätöksentekijöiden tukena johtajien työhyvinvoinnin edistämisessä.

Asiasanat: päiväkodin johtaja, johtajuus, työhyvinvointi, toimintatavat, varhaiskasvatus

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	8
	2.1 Johtajuus varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä	8
	2.2 Päiväkodin johtajan työn ulottuvuudet.....	11
3	VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS JA TYÖHYVINVOINTI	16
	3.1 Positiivinen työhyvinvointi nyky-yhteiskunnassa	16
	3.2 Päiväkodin johtajien työhyvinvointi.....	19
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
	5.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimukseen osallistujat	25
	5.2 Aineiston keruu.....	27
	5.3 Aineiston analyysi	30
	5.4 Eettiset ratkaisut.....	35
6	TULOKSET	40
	6.1 Päiväkodin johtajien työhyvinvointia tuottavat tekijät.....	40
	6.2 Johtajien työhyvinvointia edistävät toimintatavat.....	53
7	POHDINTA	68
	7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	68
	7.2 Luotettavuuden arviointi.....	78
	7.3 Jatkotutkimustarpeet	81
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	102

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatusalan suuret yhteiskunnalliset, sisällölliset ja henkilöstörakenteiden muutokset, ovat vaikuttaneet merkittävästi alan johtajuuden muotoutumiseen (Ahtiainen ym., 2024; Parrila & Fonsén, 2016; Şenol, 2020; Vlasov ym., 2018), ja alan johtajuus on siten edelleen murroksessa (Fonsén ym., 2021; Heikka ym., 2023). Alan muutoksista huolimatta johtajien odotetaan toteuttavan ja ylläpitävän laadukasta ja entisestään kehittyvää varhaiskasvatustoimintaa sekä tukevan henkilöstön ajantasaista osaamista, vaikka heidän työnsä vaatimukset sekä varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat, lainsäädäntö, arvot ja käytänteet muuttuvat jatkuvasti (Ahtiainen ym., 2024; Heikkinen ym., 2022; Modise ym., 2023). Varhaiskasvatuksen johtajuudesta onkin muodostunut monen laajan osaamisalueen muodostama työ, ja siten se onkin tunnistettu keskeiseksi ydintekijäksi laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa ja kehittämisessä (Eskelinen & Hujala, 2015; Heikka ym., 2023; Heikkinen ym., 2022; Hujala, 2019; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Vlasov ym., 2018). Laadukkaan varhaiskasvatuksen takaimiseksi päiväkodin johtajien työn monipuolisia ja haastavia vaateita on oleellista tarkastella myös niiden mahdollistaman työhyvinvoinnin valossa (Kangas ym., 2022; Karila ym., 2024; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; OAJ, 2023; OAJ & LTOL, 2017).

Varhaiskasvatuksen laatu on yhteydessä varhaiskasvatuksen työhyvinvointiin (Fonsén, 2010; Heikkinen ym., 2022; Modise ym., 2023), ja siten laadukkaan varhaiskasvatuksen määritelmien sekä ammatillisen osaamisen muuttuessa myös työhyvinvointi on koetuksella. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten sosiaalisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin on todettu olevan suoraan yhteydessä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen ja kehittämiseen (Fonsén, 2010; Jennings ym., 2020), ja tämän takia varhaiskasvatuksen tärkeimpänä voimavarana nähdäänkin hyvinvoiva henkilöstö (Fonsén & Parrila, 2016b). Varhaiskasvatustyön korkea stressitaso, työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus kuitenkin altistavat varhaiskasvatustyöntekijöiden suurelle uupumisriskille (Nislin, 2016). Kokonaisvaltaisesti alhainen työtyytyväisyys ovat jatkuvasti kiihtyen lisänneet

varhaiskasvatuksen opettajien alanvaihtoa tai sen suunnittelua (mm. Eskelinen & Hjelt, 2017; Heilala ym., 2022; Kangas ym., 2022; McGinty ym., 2008; Pekkari- nen ym., 2024; Vlasov ym., 2024), ja työvoimapulan puolestaan oletetaan heiken- tävän merkittävästi koko varhaiskasvatushenkilöstön kokemaan työhyvinvointia (Zinsser & Curby, 2014). Täten onkin selvää, että fyysisten ja psyykkisten työolo- jen muokkaamisesta työhyvinvointia vahvistavaksi on välttämätön edellytys laa- dukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiselle. Koska hyvinvoivan henkilöstön kul- makivenä toimii varhaiskasvatuksen johtajuus (mm. Fonsén, 2014), on siten eri- tyisesti johtajien työolosuhteisiin ja niiden kehittämiseen kiinnitettävä tarkkaa huomiota.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin ohella varhaiskasvatusalan kasvava työ- voimapula asettaa päiväkodin johtajien työn hallinnan ja työhyvinvoinnin suu- ren riskin alle (OAJ, 2021), ja niiden ylläpitämisen ja edistämisen kannalta on oleellista kiinnittää huomiota heidän työhyvinvointiaan tukeviin rakenteisiin ja toimintatapoihin. Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksen tapaan myös siihen liittyvän työhyvinvoinnin tutkimus on vielä melko tuore ilmiö: varhais- kasvatuksen työhyvinvoinnin tutkimuksissa keskitytään usein työntekijöiden hyvinvointiin, kun taas johtajien ja esimiesten työhyvinvoinnin tutkimus on jää- nyt vähälle huomiolle.

Varhaiskasvatuksen työhyvinvointia kartoittavissa tutkimuksissa johtajiin viitataan lähinnä työyhteisön työhyvinvoinnin mahdollistajina, tai niissä selvite- tään johtajan kykyä vastata koko organisaation odotuksiin ja hyvinvointiin (mm. Clement, 2017; Erdiller & Doğan, 2015; Jeon & Ardeleanu, 2020; Nislin ym., 2016; Zinsser ym., 2016; Zinsser & Curby, 2014). Koska johtajien kokeman stressin ja sen hallinnan on todettu vaikuttavan merkittävästi opettajien kokemaan hyvin- vointiin, ja opettajien hyvinvointi puolestaan heijastuu heidän opetuksessaan lapsiin, on johtajien kokemalla työhyvinvoinnilla siten suora yhteys myös lasten hyvinvointiin (Elomaa ym., 2020; Jorde Bloom & Abel, 2015). Ammattitaitoinen ja hyvinvoiva johtaja onkin ydinasemassa laadukkaan varhaiskasvatuksen to- teuttamisessa (Vlasov ym., 2018), ja sen takaamiseksi on siis ensiarvoisen tärkeää

kiinnittää entistä tarkemmin huomiota päiväkodin johtajien työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia on lähestytty lähinnä sitä heikentävistä ja haastavista näkökulmista, mutta työhyvinvointia tuottavien ja lisäävien näkökulmien tarkastelu on jäänyt hyvin vähäiseksi, jos nimeksikään. Lisäksi tutkimustietoa päiväkodin johtajien omista kokemuksistaan työstään, hyvinvoinnistaan ja sen edistämisestä on vain vähän (Elomaa, 2023; Elomaa ym., 2020). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata näihin tutkimusaukkoihin, ja lisätä ymmärrystä päiväkodin johtajien työhyvinvoinnista sen positiivisesta näkökulmasta heidän omien näkemysten ja kokemusten mukaisesti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtajien työhyvinvointia tuottavia tekijöitä sekä johtajien omia toimintatapoja työhyvinvointinsa edistämiseksi. Johtajien käytännön työ- ja toimintatapojen selvittäminen edistää työhyvinvoinnin kehittämistä tarjoten päiväkodin johtajille ja varhaiskasvatuksen poliittisille päätöksentekijöille konkreettisia keinoja (Fonsén & Parrila, 2016a). Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajuutta käsitellään erityisesti Suomen kontekstissa, mutta näkemystä laajennetaan myös kansainvälisillä, myös suomalaisen varhaiskasvatukseen sopivilla tutkimuksilla ja tiedolla. Ajantasainen tieto johtajien kokemasta työhyvinvoinnista tarjoaa mahdollisuuksia hyvinvoinnin ja siten koko varhaiskasvatuksen kehittämiseen, ja toisekseen se luo tärkeän näkökulman varhaiskasvatuksen johtajien toimenkuvan tarkempaan määrittelyyn ja arviointiin sekä johtajuuden kehittämiskohtien havaitsemiseen (ks. Vlasov ym., 2024).

Tämä tutkimusraportointi etenee varhaiskasvatuksen johtajuuden ja työhyvinvoinnin käsitteiden avaamisella ja määrittelyllä tarkentaen sitä, minkälaiseen kontekstiin tämän tutkimuksen toteuttaminen perustui. Teoreettisen viitekehyksen selkiyttämisen jälkeen esitellään tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ja -kysymykset, joihin vastaten kuvataan tämän tutkimuksen metodologisia valintoja tutkimuksen toteuttamisessa ja aineiston analyysissä. Tämän jälkeen tulostulossa analyysin pohjalta syntyneet tulokset esitetään tutkimuskysymyksittäin.

Lopuksi tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena tarkastelemalla tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin, tutkimuksessa tehtyjen valintojen ja ratkaisujen luotettavuutta arvioiden sekä jatkotutkimusaiheita ehdottaen.

2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Johtamista on tutkittu paljon eri tieteenaloilla jo reilun vuosisadan ajan (mm. Halttunen, 2013; Tarkkonen, 2012), ja kuitenkin sen ymmärtämiseen ei ole olemassa yksiselitteisiä käsityksiä, vaan sitä voidaan määritellä lukemattomilla tavoilla. Yukl (2013) toteaa, että johtajuutta voidaan määritellä esimerkiksi johtajan piirteiden, käyttäytymisen, vaikutusvallan, vuorovaikutustapojen tai roolien ja ammatillisen pätevyyden eli koulutuksen perusteella. Ilmiön useiden määritelmien ytimessä kuitenkin johtaminen nähdään prosessina, jonka avulla yksilö vaikuttaa ryhmän toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (mm. Northouse, 2022; Rodd, 2020; Şenol, 2020; Siraj & Hallet, 2014; Yukl, 2013). Johtamista toteutetaan vaihtelevin tavoin ja menetelmin, mutta monet monialaisista johtamismalleista ja ideologioista pätevät myös varhaiskasvatukseen johtamiseen ja johtajuuteen (Eskelinen & Hujala, 2015; Hujala & Eskelinen, 2013; Rodd, 2020). Tässä luvussa tarkastellaan varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä rakentuvaa johtajuutta.

2.1 Johtajuus varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä

Johtajuustutkimuksen mittavuudesta huolimatta varhaiskasvatuksen johtajuus on melko nuori tutkimusalue niin Suomessa (Hujala & Eskelinen, 2013) kuin maailmanlaajuisestikin (esim. Hujala ym., 2013), ja siten varhaiskasvatuksen johtajuus on vasta muotoutumassa. Tämänhetkinen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on saanut paljon vaikutteita niin liike-elämästä kuin koulumaailmasta, ja varhaiskasvatuksen johtajuuden mallit perustuvat näiden eri näkökulmien yhdistelemiseen (Hujala & Eskelinen, 2013).

Varhaiskasvatuksessa yleisesti käytetyn johtamisen määritelmä jakautuu johtajuuden (engl. *leadership*), johtamisen (engl. *management*) ja hallinnoinnin (engl. *administration*) käsitteisiin. Johtajuudella viitataan ihmisten ohjaamiseen ja johtamiseen, kun taas johtaminen ja hallinnointi määrittävät enemmänkin varhaiskasvatusyksikön sisäisten päivittäisjohtamisen toimenpiteitä sekä erilaisten

asiakokonaisuuksien hallinnointia (Fonsén, 2014). Northouse (2022) toteaa johtajuuden osa-alueiden olevan osin yhteneväisiä, sillä niitä erottelevista erityispiirteistä huolimatta varsinkin leadership-johtajuuden tulevaisuussuuntautunut, laaja-alainen kriittinen visiointi (ks. Fonsén, 2014) liittyy vahvasti sekä päivittäisjohtamistyöhön ja hallinnointiin. Kuten muidenkin organisaatioiden, päiväkodin tehokkaan toiminnan kannalta onkin oleellista, että siellä toteutetaan sekä pätevää johtamista ja hallinnointia että taitavaa johtajuutta (Northouse, 2022).

Muiden kasvatusorganisaatioiden tavoin varhaiskasvatuksen johtajuudesta puhuttaessa esiin nousevat käsitteet johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Heikka ym. (2023) ja Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023) määrittelivät *johtamisen* varhaiskasvatussyksikön johtajan asemaan liitettynä *professiona*, eli johtamistyönä, jota johtaja toteuttaa omassa roolissaan organisaation kokonaisuudessa käytännön *päivittäisjohtamisen ja hallinnoinnin* keinoin. *Johtamistyö* taas merkitsee varhaiskasvatustoiminnan strategisen päätavoitteen eli pedagogiikan, ja vision jäsentämistä, rakentamista ja kehittämistä yhdessä henkilöstön kanssa. Varhaiskasvatuksen *johtajuus* puolestaan on tulevaisuuteen suuntautunutta, visionäristä johtajuutta, kuten varhaiskasvatuksen strategista kehittämistyötä, muutosjohtamista ja ihmisten johtamista (Fonsén, 2014; Hujala ym., 2011). Varhaiskasvatuksen johtajuus luo tärkeitä rakenteita paitsi toiminnan suunnittelulle ja toteuttamiselle, myös pedagogiikan arvioinnin prosesseille ja kehittämiselle organisaation eri tasoilla (Fonsén, 2014; Heikka, 2014; Vlasov ym., 2018). Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa keskeisiksi johtajuustehtäviksi ovat muodostuneet erityisesti pedagogiikan johtaminen ja henkilöstöjohtaminen sekä päivittäisjohtamiseen liittyvät tehtävät (Hujala & Eskelinen, 2013).

Alan suuret muutokset, kuten varhaiskasvatuksen siirtyminen osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää sen siirtyessä vuonna 2013 sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen (Alila ym., 2014), uusi Varhaiskasvatustalaki (540/2018) ja uudistuneet Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (OPH, 2018, 2022) korostavat aiempaa enemmän pedagogiikkaa, sen kehittä-

tämistä ja laadullista arvioimista (mm. Parrila & Fonsén, 2016). Pedagogisten laadunmääreiden ja arviointivelvollisuuden tarkentuminen (ks. Vlasov ym., 2018) on yhteydessä myös varhaiskasvatuksen johtajuuden uudennlaisiin haasteisiin ja kehittymispaineisiin. Edellä mainittujen muutosten lisäksi varhaiskasvatusorganisaatioiden hajautuminen sekä johtajien merkittävästi muuttunut työnkuva ovat varsinkin viimeisen vuosikymmenen aikana kuitenkin lisänneet varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimusta maailmanlaajuisesti (Fonsén & Mäntymäki, 2019; Heikka ym., 2023; Hujala, 2013; Hujala ym., 2011, 2013; Modise ym., 2023). Varhaiskasvatuksen kasvava laadun takaaminen ja arviointi, alan moniammatillisuus ja organisaatioiden hajautuminen sekä kasvavat joustavuuden vaatimukset tekevät johtajan roolista käytännössä yhä tärkeämmän (Eskelinen & Hujala, 2015; Heikka ym., 2023; Modise ym., 2023; Rodd, 2020; Vlasov ym., 2018).

Johtamisen tutkimista ja määrittelyä varhaiskasvatuksessa on alan muutosten lisäksi virittänyt myös lisääntynyt tieto laadukkaasta varhaiskasvatuksesta (ks. Vlasov ym., 2018) ja erityisesti osaavan henkilöstön merkityksestä lapsen kehitykselle (Hujala ym., 2011). Koska lasten kasvun ja oppimisen tukeminen sekä laadukkaasti pedagogiikan tarjoaminen ovat varhaiskasvatuksen perustehtäviä, määrittänyt alan johtajuus myös pitkälti pedagogisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta (Rodd, 2020; Şenol, 2020). Nykyään varhaiskasvatuksen johtajuus tunnustetaan laadukkaasti pedagogiikan lähtökohtana ja ydintekijänä (Heikka ym., 2016; Hujala, 2013; Vlasov ym., 2018); siten alan hyvään johtamiseen panostaminen edesauttaa oleellisesti laadukkaasti varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan toteuttamista.

Varhaiskasvatuksen johtajuutta ja sen kehittämistä tukeva tutkimus kasvaa hitaasti muihin varhaiskasvatuksen tutkimuksiin verrattuna (Hujala ym., 2013). Tästä syystä myös varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvien käsitteiden, kuten pedagogisen johtajuuden, pedagogisen johtamisen sekä jaetun johtajuuden, määrittely on ollut vaihtelevaa ja moniselitteistä. Käsitteiden määrittelyn epämääräisyys näkyy varhaiskasvatustyön käytännössä siten, että johtamisen suunnittelu ja tarkoituksenmukainen resursointi on hankalaa (Fonsén & Parrila, 2016a), ja si-

ten johtajuuden vastuut ja sisällöt määritellään kunkin varhaiskasvatusorganisaation yksilöllisen toimintakontekstin sekä perustehtävän tarpeisiin nojaten (Hujala, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013). Varhaiskasvatuksen johtajuutta pitäisi-kin määritellä tarkemmin, sillä johtajuus ja sen yhteneväinen määrittely on yhteydessä varhaiskasvatuksen korkean laadun takaamiseen ja johtajuuden kehittämiseen.

2.2 Päiväkodin johtajan työn ulottuvuudet

Termejä 'varhaiskasvatuksen johtaja' ja 'päiväkodin johtaja' käytetään joissakin määrin tarkoittaen samaa, mutta niillä voidaan myös tarkoittaa eri tason tehtäviä varhaiskasvatuksessa (Rodd ym., 2015). Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen alalla toimivien johtajien työssä painottuvat melko paljon samat asiat riippumatta siitä, toimivatko he päiväkodin johtajana vai kunnan varhaiskasvatuksen johtajana. Johtajan positio varhaiskasvatuksen hallinto- ja toimintayksiköiden tasolla kuitenkin määrittävät erilaisten työtehtävien tärkeyttä ja niihin käytettävää aikaa, ja sen takia tässä tutkimuksessa selkeyden vuoksi puhutaan vain päiväkodin johtajista. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ensisijaisten päiväkodin johtajien näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan, tässä luvussa varhaiskasvatuksen johtajuutta tarkastellaan lähemmin juuri varhaiskasvatusyksiköiden, eli päiväkotiympäristön johtoasemista lähtöisin.

Päiväkodin johtajien työnkuva ja johtamisvastuut ovat muuttuneet paljon viimeisten vuosikymmenten aikana (vrt. Fonsén & Parrila, 2016b; Halttunen, 2009; Haslip & Gullo, 2018; Heikka ym., 2023; Hujala ym., 2016; Hujala & Eskelinen, 2013). Nopeatempoisessa nyky-yhteiskunnassa päiväkodin johtajan tehtävät ovat muodostuneet niin laajoiksi ja monimuotoisiksi, että johtajan oleellisiksi johtamisvastuiksi onkin luonnehdittu kokonaisuudessaan toimintayksikön ja sen kaikkien toimijoiden ajan, osaamisen ja tehtävien hallinnaksi (Rodd ym., 2015; Rodd, 2020). Johtajan pitää toimia kokonaisvaltaisesti niin pedagogiikan

kuin varhaiskasvatuspalveluiden tarjoajan ja työyhteisön johtajana (Kuusi-holma-Linnamäki ym., 2023; Parrila & Fonsén, 2016). Päiväkotien johtajien työkuvaan kuuluu substanssin, eli pedagogiikan, laajan hallitsemisen lisäksi muun muassa taloushallinnolliset ja päivittäisjohtamisen tehtävät, pedagogiikan johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen, ja johtajan on tasapainoteltava ja vaihdeltava näiden eri työtehtävien ja roolien välillä jatkuvasti jokapäiväisessä työssä (Hujala ym., 2013; Hujala & Eskelinen, 2013). Lisäksi Suomessa päiväkodin johtajat johtavat keskimäärin yhdestä kolmeen erillistä varhaiskasvatusyksikköä, joissa on yhteensä 1–105 (keskimäärin 27) työntekijää (Kuusi-holma-Linnamäki ym., 2023). Työn monipuoliset tehtävät, useat toimintayksiköt ja johdettavien työntekijöiden suuri määrä tekee päiväkodin johtajien johtokokonaisuuksista suuria (vrt. Heikka ym., 2016; OAJ, 2021).

Muiden varhaiskasvatusalan työntekijöiden ja toimenkuvien rinnalla myös päiväkodin johtajan työtehtävien ja -vastuiden käsittämisen yhtenäisyydessä on todettu hataruutta, ja siksi toimenkuvaa on pyritty selkiyttämään erilaisin käytännön työtä määrittävin oppain. Esimerkiksi *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030* ohjaa ja rakentaa yhteneviä päiväkodin johtajan tehtäviä seuraavasti:

Päiväkodin johtaja vastaa kasvatusyhteisön toiminnasta, päiväkodin pedagogiikan kokonaisuudesta sekä toimintakulttuurin tietoisesta rakentamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä varhaiskasvatusta koskevien lakien, asetusten ja toimintaa ohjaavien pedagogisten suunnitelmien mukaisesti. Hän vastaa myös käytettävissään olevien resurssien suuntaamisesta. Päiväkodin johtaja johtaa päiväkotiin liittyviä verkostoja, yhteistyösuhteita ja rakenteita, sekä osallistuu niiden toimintaan ja arviointiin. Hän toimii alueensa varhaiskasvatuksen kehittämisverkostossa ja välittää lasten, perheiden ja ammattilaisten näkökulmia alueen varhaiskasvatuspalveluiden kehittämiseen. Päiväkodin johtaja vastaa päiväkodin viestinnästä. (Karila ym., 2017.)

Edellä mainittujen johtajuustehtävien lisäksi päiväkodin johtajalla on merkittävä rooli organisaatio- ja toimintakulttuurin luomisessa ja kehittämisessä. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman (OPH, 2018, 2022) mukaan johtajat edistävät yhteiseen osallistumiseen mahdollistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun ja tukevat yhteisön kehittymistä yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Toimintakulttuurin kehittämiseen liittyy esimerkiksi pedagoginen johtajuus, pedagogisten toimintatapojen kehittäminen,

lasten oppimisen arviointi sekä hyvien työolosuhteiden sekä kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille (Eskelinen & Hujala, 2015; Fonsén, 2014; Halttunen ym., 2019; OPH, 2018, 2022).

Varhaiskasvatuksen johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi nimetään usein pedagoginen johtaminen (Alila ym., 2014; Heikka, 2014; Parrila & Fonsén, 2016), ja myös johtajat itse luonnehtivat pedagogiikan johtamista työnkuvansa ydintehtäväksi (Fonsén, 2014). Tästä huolimatta pedagogisen johtajuuden määrittely on johtajille edelleen vaikeaa, ja sen yhteys muihin päiväkodin johtajan työtehtäviin on pysynyt pitkään jokseenkin epäselvänä (Eskelinen & Hujala, 2015; Fonsén ym., 2023; Fonsén & Parrila, 2016b; Heikka ym., 2023). Fonsén ja Parrila (2016a) määrittelevät pedagogista johtajuutta suurena pääkategoriana, johon sisältyy alateemat pedagoginen johtajuus sekä pedagogiikan johtaminen. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatusorganisaatioissa puolestaan keskittyy opetussuunnitelman toteuttamiseen sekä pedagogiikan kehittämiseen (Heikka, 2014; Heikka ym., 2016; OPH, 2018). Pedagogiikan sekä johtamisen ollessa keskeisiä varhaiskasvatusta määrittäviä toimintoja, onkin pidetty ensisijaisen tärkeänä määrittellä ja selkiyttää tarkemmin, mitä juuri pedagoginen johtajuus pitää sisällään.

Varhaiskasvatuksen johtajien työnkuvan ja johtamisvastuiden monipuolisuudessa ja laajentuuksessa paljon viimeisten vuosikymmenten aikana (Fonsén & Parrila, 2016b; Halttunen, 2009; Karila, 2008), varhaiskasvatusorganisaatioissa on jouduttu rakentamaan uudenlaisia johtamisratkaisuja, kuten erilaisia jaetun johtajuuden malleja. Suomessa yleisimmin käytetyksi jaetun johtajuuden malliksi onkin muodostunut yhden varhaiskasvatusyksikön ja sen johtajan sijaan 'johtajaparin' tai 'johtotiimin' useamman erillään toimivan yksikön muodostama johtamiskokonaisuus. Kuusiholma-Linnamäen ym. (2023) päiväkodin johtajien työnkuvaa tarkentavassa selvityksessä ilmeni, että päiväkodin johtajista yli puolella oli yksi varajohtaja, alle viidenneksellä oli useita varajohtajia ja lähes neljännes raportoi, ettei heidän johtamiskokonaisuuteensa kuulunut lainkaan varajohtajaa. Jaetun johtajuuden malleilla on siis paljon vaihtelua alueellisesti sekä päiväkotikohtaisesti, mikä osiltaan vaikuttaa päiväkodin johtajien työnkuvan vaihtelevuuteen. Jaetun johtamisen kokonaisuudessa johtamistehtäviä jaetaan niin,

että toinen johtajista on virallisesti vastuussa esimerkiksi yksikön talous- ja henkilöstöhallinnosta, kun taas toisen johtajan vastuulla voi olla esimerkiksi johtaa enemmän pedagogiikkaa ja erilaisia asiakasprosesseja. Tässä jaetun johtajuuden mallissa molemmat johtajat vastaavat yhdessä myös pedagogiikan kehittämisestä ja hallinnollisista johtotehtävistä (Fonsén & Mäntymäki, 2019).

Vaikka johtaja vastaa varhaiskasvatuksen johtamistyöstä, johtajuuden nähdään rakentuvan yhteisvastuullisesti koko työyhteisön toteuttaman pedagogiikan ja sen kehittämisen kautta. Yhteisvastuullisen eli jaetun johtajuuden ajattelussa johtajuuden tehokkuuden nähdään perustuvan kasvatusyhteisön osallistumiseen toiminnan kehittämisessä ja yhteisessä päätöksenteossa (Fonsén ym., 2023; Hujala, 2013; Mayrowetz, 2008; Rodd, 2006; Timperley, 2005). Jotta yhteisvastuullinen johtajuus toimisi, on varhaiskasvatustyön missio selkeytettävä niin, että johtajalla ja työyhteisöllä on siitä yhteinen näkemys. Useat tutkimukset (Fonsén, 2008; Fonsén, Koivula, ym., 2021; Fonsén ym., 2015, 2023; Fonsén & Mäntymäki, 2019; Heikka, 2014; Heikka ym., 2023; Hujala, 2013; Hujala ym., 2011) todentavatkin, että varhaiskasvatustyön johtamisen perusta rakentuu varhaiskasvatuksen perustehtävän yhtenäiseen määrittelyyn eri henkilöstö- ja johtajuustasojen kesken. Tämän perusteella käytännössä kaikki arjessa tehtävät pienet toimintaratkaisut ja -valinnat ovat osa johtajuutta ja päätöksentekoa, ja siten jokainen varhaiskasvatuksen parissa toimiva osallistuu täten varhaiskasvatuksen johtajuuteen (Hujala ym., 2011; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Jaetun johtajuuden etuna on ensinnäkin sen kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, ja toisekseen se helpottaa yhden henkilön, erityisesti päiväkodin johtajan kokemaan työtaakkaa.

Toimivassa varhaiskasvatuksen johtajuudessa huomioidaan toiminnan mahdollisuudet, velvoitteet ja tavoitteet, ja johtamistyö ja johtajuuskulttuuri rakentuvat tiivisti kontekstisidonnaiseen varhaiskasvatuksen arjen kontekstiin pohjautuen (Fonsén & Mäntymäki, 2019). Tähän pohjaten jaettua johtajuutta määrittävätkin selkeät ja yhteiset arvot, tavoitteet ja toimintakulttuuri (Kocowski, 2010). Kun toiminnan ja johtajuuden perusta on yhteisesti määritelty, jo-

kaisen työyhteisön jäsenen on helpompi osallistua yhdenmukaiseen toteutukseen. Yhteisen vastuun rakentamiseen tarvitaan vahvaa pedagogiikan osaamista, vastavuoroista ja avointa dialogia, luottamusta, suunnittelua, vuorovaikutusta ja yhteisten visioiden luomista sekä todellisuuden yhdessä tekemistä (Fonsén ym., 2015; Harris & Spillane, 2008; Hujala ym., 2011), ja tämän pohjalta yhteisen johtajuuden mallin on todettu myös syventävän ja kehittävän johtajien ammatillista ja persoonallista kehittymistä (Fonsén ym. 2015).

Päiväkodin johtajan työnkuva on siis hyvin monimuotoinen, ja vaikka johtajuutta jaetaan, on johtaja kuitenkin kaikkien toimintaprosessien keskiössä. Suurin osa päiväkodin johtajien työajasta on raportoitu kuluvan heidän kuvaustensa mukaan päivittäisjohtamiseen, hallinnollisiin tehtäviin ja työvuorojärjestelyihin sekä erityisesti sijaisten hankintaan (Heikka ym., 2023; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Näiden lisäksi päiväkodin johtajien työaika täyttyy laadukkaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin ylläpitämiseen (työoloista huolehtiminen, jatkuvan oppimisen mahdollistaminen ja pedagogisen toiminnan järjestämisen tukeminen), sillä se edellyttää jatkuvaa tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä (OPH, 2022). Työn monipuolinen osaaminen ja jatkuvasti kehittyvä toimenkuva muodostavat syystäkin päiväkodin johtajuudesta varhaiskasvatuksen kulmakiven (Fonsén ym., 2023).

3 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS JA TYÖHYVINVOINTI

Varhaiskasvatuksen työhyvinvointi on ollut viime aikoina paljon yhteiskunnallisen kiinnostuksen ja tarkastelun alla (esim. Vlasov ym., 2024). Huomion merkityksellisyys on kyseenalaistamatonta, sillä varhaiskasvatuksen ammattilaisten työhyvinvointi on keskeisessä roolissa varhaiskasvatustoiminnan toteuttamisessa ja kehittämisessä (Fonsén ym., 2023; Jennings ym., 2020). Alan työhyvinvointitilanne on jopa huolestuttava (ks. Eskelinen & Hjelt, 2017; Heilala ym., 2018, 2022; Kangas ym., 2022; McGinty ym., 2008; Siippainen ym., 2021; Thorpe ym., 2020), minkä takia työhyvinvoinnin tarkastelu onkin ensisijaisen tärkeää. Tässä osiossa käsitellään tarkemmin työhyvinvointia nyky-yhteiskuntaan ilmiönä sekä varhaiskasvatuksessa. Lisäksi tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtajuuden työhyvinvointia sekä siihen liittyvää aikaisempaa tutkimusta, ja tätä tarkennetaan tässä osiossa nykyhetken varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen tilanteen tarkastelulla. Työhyvinvointia tarkastellaan sen positiivisen käsityksen kautta, joka toimii tämän tutkimuksen näkökulmana.

3.1 Positiivinen työhyvinvointi nyky-yhteiskunnassa

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja -tasoinen ryhmadynaaminen ilmiö, joka näyttäytyy hieman erilaisena riippuen sitä tarkastelevasta näkökulmasta (esim. Fonsén, 2010), ja siten työhyvinvoinnille ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää. Lähes kaikille näkökulmille yhteisenä perustana työhyvinvoinnin määrittelyssä toimii kuitenkin näkemys siitä, että hyvinvointi muodostuu yksilön fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tarpeiden yhteisvaikutuksesta (vrt. Maslow, 2011; tarvehierarkia). Fyysinen hyvinvointi rakentuu yksilön terveydellisistä tekijöistä, kunnosta ja jaksamisesta, kun taas psyykkistä hyvinvointia sävyttävät työntekijän ammattikompetenssiin ja arvomaailmaan liittyvät teemat, kuten yksilön osaaminen, ammattitaito ja työn arvostus. Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan koostuu työhön liittyvistä ihmissuhteista ja niiden laadusta. (Suutarinen,

2010.) Näitä ulottuvuuksia yhteen vetäen työhyvinvointi ymmärretäänkin usein Laineen (2013, 71-72) määritelmän mukaan subjektiivisesti koettuna hyvinvoinnin tilana, johon vaikuttavat työkyky ja terveys, laaja-alainen työ ja työympäristö sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Nämä kaikki hyvinvoinnin ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa dynaamisesti. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointia on tutkittu paljon, ja sille on tarjottu hyvin monia erilaisia määritelmiä. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia lähestytään lähinnä positiivisen psykologian näkökulmien ja teorioiden kautta.

Työhyvinvoinnin jonkinlaisena perustana toimii 'hyvän työn' toimeentulotehtävien täyttyminen, joita ovat esimerkiksi hyvä johtaminen ja henkilösuhteet työssä, sekä kunnollinen palkka ja työn turvallisuus (Pyöriä, 2015). Nykyään kuitenkin etenkin länsimaisessa työelämässä edellä mainittujen työn objektiivisten tekijöiden kehityttyä 'standarditasolle', työhyvinvointi nähdään koostuvan suurin osin hyvin kokonaisvaltaisena subjektiivisena kokemuksena niin, että sen keskeiset kysymykset liittyvät työn tuottavuuteen, työssä jaksamiseen ja työurien pituuteen (ks. Ojala & Jokivuori, 2015; 26). Vaikka monet hyvinvoinnin objektiiviset tekijät ovat yhteydessä subjektiivisesti koettuun työhyvinvointiin (Mamia, 2009; Mäkikangas ym., 2021), esimerkiksi Pyöriä (2015) vakuuttaa, että työn hyvät olosuhteet pelkästään eivät riitä työhyvinvoinnin takaamiseksi. Hänen mukaansa todellinen työhyvinvointi kumpuaa vasta tyytyväisyydestä omaan työhön ja sen toteuttamiseen, onnistumisen kokemuksista, kokonaisuuk-sien valmiiksi suorittamisesta sekä tunnustuksen saamisesta hyvin tehdystä työstä.

Laineen (2013) näkemyksen mukaan yksilön hyvinvointia voidaan tarkastella lineaarisena jatkumona, jonka ääripäissä, toisilleen vastakkaisina ilmiöinä on hyvinvointi (työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi) ja pahoinvointi (mm. stressi, masennus, työuupumus). Pitkään työhyvinvointia määriteltiin vain sen negatiivisesta näkökulmasta, eli työhyvinvointia heikentävien tekijöiden, kuten stressin ja uupumuksen kautta, jolloin voitiin puhua paremminkin työpahoinvoinnin tai työhyvinvoinnin ongelmien määrittelystä (Mäkikangas ym., 2005). Viime vuosikymmenten aikana näkemys työhyvinvoinnin rakentumisesta on

kuitenkin laajentunut myös sen positiivisten ulottuvuuksien huomiointiin, ja työhyvinvointiin kytkeytyvinä käsitteinä tunnistetaan esimerkiksi työnilo, työnimu ja "flow"-tuntemus. Nämä työ- ja elämäntyytyväisyyden ja onnellisuuden määritteet asetetaan usein vastakkain onnettomuuden, leipääntymisen ja työ- ja elämäntyytymättömyyden kanssa (Laine, 2013; Mäkikangas ym., 2005).

Koska kokemukset työhyvinvoinnista tai -pahoinvoinnista rakentuvat vuorovaikutuksessa koko muun elämän ja kokonaisyhyvinvoinnin kanssa, työhyvinvoinnin kokemukset ovat herkkiä jatkuville muutoksille jonkin sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa (Vartiainen, 2017). Yksilön työhyvinvointia tuleekin tarkastella laaja-alaisesti ja moniulotteisesti myös työn ulkopuolelle ulottuen toisaalta siitä näkökulmasta, miten työ vaikuttaa yksilön elämään, ja toisaalta kuinka yksilön henkilökohtaiset sosiaaliset olosuhteet vaikuttavat hänen kykyensä tehdä työtä (Litchfield, 2021). Levin (1987) hyvinvoinnin määritelmän mukaan työhyvinvointi onkin subjektiivisesti muotoutuva mielentila, jota määrittävät tasapaino työntekijän kykyjen, tarpeiden ja odotusten sekä ympäristön vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä. Tilanteelliset tekijät sekä liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat ovat yhteydessä työuupumukseen, kun taas päinvastainen asetelma lisää koettua työtyytyväisyyttä (Demerouti ym., 2001; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin laatua määritteleekin näiden työn ja yksilön olosuhteiden määrittelemät vaatimusten ja resurssien tasa- tai epätasapaino (Mäkikangas ym., 2021).

Mamia (2009, 20-28) yhdistää työhyvinvoinnin määrittelyssään kaikkia näitä aikaisemmin esiteltyjä ulottuvuuksia laajemmaksi ilmiön kehykseksi, ja siten hänen teoriansa sopii melko yleispätevästi moniin työhyvinvointitutkimuksiin. Hän lähestyy työhyvinvoinnin käsitettä neljästä suunnasta, joita ovat 1) aineellisten työolojen piirteet (kuten palkkaus ja työsuhteen kesto), 2) subjektiivinen työtyytyväisyys, 3) työstressin ja uupumisen ennakointi ja 4) sosiaalinen aspekti. Näistä ensimmäistä, työolojen piirteitä, voi tarkastella objektiivisesti, kun taas toisilleen jokseenkin vastakkaiset työtyytyväisyyden ja työuupumuksen ulottuvuudet nähdään rakentuvan subjektiivisen kokemuksen kautta. Sosiaali-

seen ulottuvuuteen puolestaan tunnistetaan vahvasti liittyvän esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri sekä johtamiseen viittaavan näkökulma. Työhyvinvointi rakentuu näiden neljän ulottuvuuden yhteisvaikutuksena, ja näiden muodostama kokonaisuus muuttuu herkästi vain yhdenkin erillisen ulottuvuuden alaisista vaihteluista (Mamia, 2009). Mamian (2009) näkemykset työhyvinvoinnin subjektiivisuudesta ovat tässä tutkimuksessa olennaisia, sillä johtajien työhyvinvointia lähestytään tavoittelemalla heidän henkilökohtaisia näkemyksiään ja kokemuksiaan.

3.2 Päiväkodin johtajien työhyvinvointi

Varhaiskasvatukseen kohdistuneet muutokset; erityisesti pedagogiikan uudet odotukset sekä laajentuneet työalueet (OPH, 2018, 2022; Vlasov ym., 2018) heijastuvat voimakkaasti varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointiin. Alan laatuvaatimusten lisääntyessä kompensoivat resurssit eivät kuitenkaan ole lisääntyneet vastaavissa määrin. Varhaiskasvatuksen työyhteisöt ja ammattilaiset ovat kohdanneet työnsä uudet vaateet pääsääntöisesti entisin, tai jatkuvasti jopa enenevässä määrin supistunein henkilöstöresurssein (vrt. Kangas ym., 2022; Karila & Kupila, 2010). Tämä on aiheuttanut huolta varhaiskasvatusalan työhyvinvoinnin selkeästä alenemisesta. Aikaisemmat varhaiskasvatuksen työhyvinvointitutkimukset osoittavat esimerkiksi, että varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat työnsä henkisesti ja fyysisesti kuormittavana (Eskelinen & Hjelt, 2017; Nislin, 2016; Paananen & Tammi, 2017), ja painottavat työssä koetun stressi- ja uupumusasteiden voimistuneen ja lisääntyneen aiemmasta (Jennings ym., 2020).

Kasvatusalalla yleisesti johtajuuden työhyvinvointitutkimus on keskittynyt paljon työntekijätasolle johtamisen tuottamana tuloksena, esimerkiksi erilaisten johtamistyylien vaikutusta opettajien työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen on tutkittu paljon (esim. Zinsser & Curby, 2014). Johtajien tuella, toiminnalla ja päätöksentekotavoilla on huomattu selkeä yhteys esimerkiksi työntekijöiden tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin tai työmotivaation vaihteluihin (ks. Keskinen, 2010) sekä sosiaaliin suhteisiin, työlle omistautumiseen ja luottamukseen (mm.

Koponen ym., 2013; Shuck & Reio, 2014). Päiväkotien johtajien pedagogiikan johtamisella sekä päivittäishallinnollisella vastuulla on myös todettu olevan merkittävä rooli opettajien kehittämisessä ja arvioinnissa (Zinsser ym., 2016). Varhaiskasvatuksen aikaisempaa työhyvinvointitutkimusta tarkastellessa johtajien työhyvinvointi on kuitenkin jäänyt työntekijöiden työhyvinvoinnin varjoon.

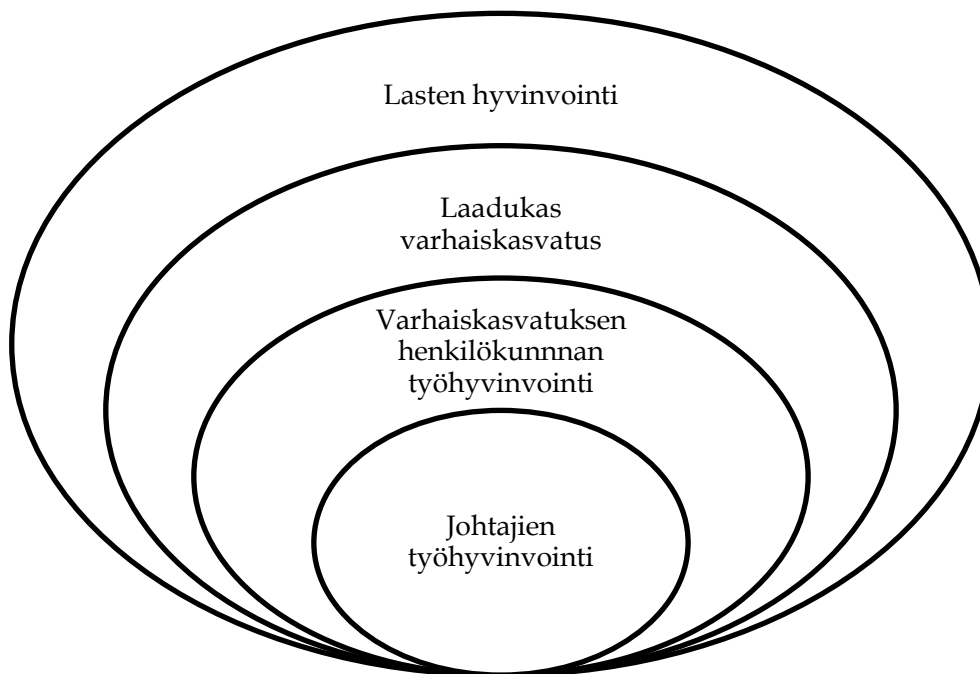
Varhaiskasvatuksen työhyvinvointitutkimuksissa johtajan kokema työhyvinvointia on lähinnä sivuttu monesta suunnasta työntekijöiden lähtökohdista ja näkökulmista, mutta samanlaista – jos juuri minkäänlaista – kartoitusta ei ole tehty johtajien työhyvinvoinnista. Van Dierendonck ym. (2004) toteavat kuitenkin, että johtajan työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi koko organisaation hyvinvointiin heidän asemaansa liittyvän vaikutusvallan vuoksi. Koska johtajien kokema stressi ja sen hallinta vaikuttavat merkittävästi opettajien kokemaan hyvinvointiin (Nislin, 2016) ja opettajien hyvinvointi puolestaan heijastuu heidän opetuksessaan lapsiin, on johtajien kokemalla työhyvinvoinnilla siten suora yhteys myös lasten hyvinvointiin (Elomaa ym., 2020; Jorde Bloom & Abel, 2015). Johtajien työhyvinvoinnin vaikutusta koko varhaiskasvatustoimintaan on havainnollistettu kuviossa 1. Tämän vaikutusketjun perustella johtajan työhyvinvoinnin tutkiminen ja siihen panostaminen voidaan nähdä sijoituksena koko työyhteisölle. Tästäkin huolimatta varhaiskasvatuksen johtajien omia kokemuksia työstään ja siinä kokemastaan stressistä, hyvinvoinnista ja heidän työnsä tukemisesta ei ole juurikaan tehty aikaisempaa tutkimusta (Elomaa ym., 2020; Kangas ym., 2010), ja kiinnostus aiheeseen on herännyt vasta viime vuosien aikana.

Johtajien näkemyksille omasta työhyvinvoinnistaan on tarvetta työn haasteisiin vastaamisessa. Päiväkodin johtajien työhön liittyy joissain määrin samantaisia paineita kuin esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajien työhön; resurssipulan ja työn kuormittavuuden paineet ja alan kokonaisvaltainen heikko arvosuus sekä palkkaukseen, työhyvinvointiin ja -olosuhteisiin liittyvät ongelmat (Eskelinen & Hjelt, 2017; Kangas ym., 2022) varjostavat myös päiväkodin johtajan työtä. Näiden varhaiskasvatustyölle ominaisten paineiden lisäksi varhaiskasvatuksen johtajan työssä tehdään monimutkaisia päätöksiä esimerkiksi rekrytoin-

tiin, toimintasuunnitelmiin ja henkilöstöhallintoon liittyen, sekä toimitaan monissa eri rooleissa ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden kontaktiverkostojen kuten opettajien, lasten, vanhempien sekä viranomaisten ja heidän asettamien vaatimusten kanssa (Elomaa ym., 2020; Feldt ym., 2015; Jorde Bloom & Abel, 2015). Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) tekemän selvityksen (OAJ, 2021; Siippainen ym., 2021) mukaan päiväkodin johtajien työkuorma vaatiikin huomiota.

Kuvio 1

Johtajien työhyvinvoinnin merkitys koko varhaiskasvatukselle.



Päiväkodin johtajien työhyvinvointia selvitettäessä on erityisesti ilmennyt työhyvinvointia haastavia elementtejä ja merkkejä työtehtävän kuormittavuudesta. Karvin toteuttamassa varhaiskasvatuksen johtajuutta tarkastelevassa arvioinnissa (Siippainen ym., 2021) ilmeni, että joka neljäs päiväkodin johtaja arvioi työnkuvansa raskaaksi ja alaistensa määrän liian suureksi. Myös Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta on erinäisten selvitysten loppuraporteissa korostanut huoltaan riittämättömästä johtamisen resursoinnista ja osaamisesta kunnissa (Alila ym., 2014; STM, 2007). Epäsuhtainen resursointi ilmenee useiden uusimpien varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa (Fonsén, 2014;

Fonsén ym., 2023; Heikka ym., 2023) siten, että suurin osa esihenkilöistä kokee heidän työnkuvansa laajenemisen vievän työn painopistettä väärään suuntaan; hallinnollisten töiden korostuttua johtajien tärkeimmäksi kokemaan ydintehtävään, pedagogiikan johtamiseen, ei jää riittävästi aikaa. Lisäksi jatkuvan alan ja työroolin muutoksen seurauksena johtajat myös raportoivat muutosjohtamisen yhdeksi suureksi lisästressiä aiheuttavaksi tekijäksi (Elomaa ym., 2020). Johtajien työhyvinvoinnin takaamiseksi tarvitaan siis paljon uutta tutkimusta, konkreettisia edistämisen keinoja sekä näitä tukevia poliittisia linjauksia (Vlasov ym., 2024).

Työtehtävien laajuuden lisäksi myös koko johdettava päiväkotityöyhteisö ja sen lähiverkostot (kuten perheet, koulut, kunnan varhaiskasvatuspalvelut) sekä näiden laatu ovat merkityksellisiä johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Aikaisemmat työhyvinvoinnin tutkimukset (esim. Koponen ym., 2013; Shuck & Reio, 2014) ovat osoittaneet, että organisaatiossa, kuten päiväkodissa, vallitsevat sosiaaliset suhteet sisältäen sekä työntekijöiden keskinäiset, että esihenkilön ja työntekijöiden väliset suhteet, vaikuttavat olennaisesti organisaation jäsenten työhyvinvointiin. Varhaiskasvatuksen luonteenomaisen tunnetyön sekä vahvan tiimityöskentelyn takia sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen korostuu erityisen merkittävästi päiväkotien työyhteisöissä (ks. Heilala ym., 2022). Päiväkodin johtajan on siten jatkuvasti pohdittava sitä, millä keinoin hän onnistuu luomaan päiväkotiin luottamuksellisen, työn imua lisäävän ilmapiirin (Koponen ym., 2013, 14), ja täten varhaiskasvatuksen johtajien työtä luonnehtiikin jatkuvan emotionaalisen kuormituksen alaisuus (ks. Heilala ym., 2018).

Johtajat kuulevat ja käsittelevät päivittäin työntekijöidensä murheita ja huolia liittyen niin työhön kuin heidän henkilökohtaisiin elämiinsäkin. Vastaavasti johtajaa sitovan luottamussuhteen ja vaitiolovelvollisuuden takia he eivät itse voi jakaa tällaisia asioita henkilökuntansa kanssa, ja tämä sosiaalisen tuen puutteellisuus ja päätöstenteon yksinäisyys kuormittaa usein johtajaa (Feldt ym., 2015; Juusenaho, 2008). Nämä sosioemotionaaliset vaikuttimet yhdessä luovat omat erityishaasteensa varhaiskasvatuksen johtajien psykososiaaliselle työhyvinvoinnille. Kuten Elomaa ym. (2020) ja Clement (2017) selvittivät, suurimmat stressin

aiheuttajat varhaiskasvatusten johtajien työssä liittyivät itsensä ja muiden johtamiseen, muutosjohtamiseen sekä sosiaalisen tuen puutteeseen. Wong ja Cheuk (2005) puolestaan todensivat tutkimuksessaan, että päiväkodin johtajat kokivat vain emotionaalisen tuen helpottavan työhönsä liittyvää stressiä. On siis selvää, että sosiaalinen tuki on selkeä johtajien työhyvinvointia edistävä tekijä, mutta johtajat eivät koe saavansa sitä tarpeeksi.

Omaa työtä innostaviksi tekijöiksi päiväkodin johtajat ovat nimenneet muun muassa työn merkityksellisyyden sekä pedagogiikan ja henkilöstöjohtamisen (Siippainen ym., 2021). Toisaalta nämä samat työn elementit toimivat samalla myös eniten työkuormitusta tuottavina tekijöinä. Näiden ristiriitaisten näkemysten on todettu lisänneen päiväkodin johtajien työuupumusta sekä vähentäneen varhaiskasvatushenkilöstön työtyytyväisyyttä (Fonsén, 2013), ja vastauksena näihin haasteisiin johtajat tarvitsevat lisääntyvissä määrin välineitä sekä oman että henkilöstönsä voimavarojen kasvattamiseen (Fonsén & Parrila, 2016b; Hargreaves, 2006; OAJ, 2020).

Kuten todettu, varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvoinnin tutkimus on keskittynyt paljon sen negatiiviseen näkökulmaan, kuten työkuormituksen ja työhyvinvointia haastavien tekijöiden tarkasteluun. Näiden tutkimustulosten painottuminen toisaalta kertoo siitä, että päiväkodin johtajan työ koko varhaiskasvatusalan, sekä sen johtajuuden suurissa muutoksissa on luonteeltaan monipuolista ja kuormittavaa, ja työhyvinvoinnin toteutuminen on haastavaa. Päiväkodin johtajien työhyvinvointia on kuitenkin lähestytty vähemmän sen positiivisista lähtökohdista, ja tästä syystä tässä tutkimuksessa keskitytään päiväkodin johtajien työhyvinvointia edistävien tekijöiden tarkasteluun.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvoinnista sekä kartoittaa tekijöitä, jotka johtajien näkemysten mukaan ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin rakentamisessa. Tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä varhaiskasvatuksen johtajat näkevät työhyvinvointinsa rakentuvan, ja minkälaiset valmiudet ja toimintatavat auttavat heitä ylläpitämään ja kehittämään työhyvinvointiaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti työympäristössä tapahtuvaan työhyvinvoinnin rakentumiseen. Näiden tutkimusongelmien pohjalta tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

1. Minkälaiset tekijät tuottavat päiväkodin johtajien työhyvinvointia?
2. Millaisia toimintatapoja päiväkodin johtajat hyödyntävät oman työhyvinvointinsa edistämisessä?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusasetelma tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin yksilöhaastatteluja. Tämän tutkimuksen tavoitteena on päiväkotien johtajien työhyvinvoinnin kuvaaminen ja syvempi ymmärtäminen. Tutkimuksen kohteena olivat päiväkodin johtajien näkemykset ja kokemukset heidän työhyvinvointiaan tuottavista tekijöistä sekä sitä edistävästä toimintavoista. Tässä osiossa kuvataan tarkemmin tutkimusprosessin etenemistä, aineiston analyysia sekä näissä tutkimusvaiheissa tehtyjä ratkaisuja ja valintoja.

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimukseen osallistujat

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin eräässä Suomen keskisuuressa kaupungissa touko-kesäkuussa 2022. Ennen informanttien tavoittelua tutkimuksen suorittamista varten haettiin tutkimuslupa kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden palvelujohtajalta (liite 1). Tutkimusluvan saamisen jälkeen kaupungin kaikkia päiväkodin johtajina toukokuussa 2022 toimivia henkilöitä lähestyttiin henkilökohtaisesti sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, aikataulusta ja toteutustavasta. Sähköpostiviesti lähetettiin piiloviestinä niin, ettei kukaan vastaanottaja voinut nähdä muiden samaiseen tutkimukseen kutsuttujen nimiä osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi. Viestiin vastaamalla johtajat pystyivät ilmoittamaan osallistumiskiinnostuksestaan tutkimushaastatteluun. Tähän viestiin vastasi yhteensä neljä päiväkodin johtajaa, jotka ilmoittivat halukkuudestaan osallistua tutkimukseen, ja muistutusviestin lähettämisen jälkeen vielä kaksi johtajaa vastasi viestiin osallistuakseen. Lopulta tutkimuksen informanteiksi osallistui yhteensä kuusi päiväkodin johtajaa.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet tutkittavat työskentelivät saman keskisuuren kaupungin päiväkotien johtajina. Taustatietoina johtajilta kysyttiin tarkemmin heidän koulutustaustastaan, kokemuksestaan varhaiskasvatuksen johtotehtävissä sekä nykyisen johtokokonaisuuden mallista ja suuruudesta. Koke-musta päiväkodin johtajan tehtävissä työskentelystä tutkittavilla oli 3–15 vuotta,

ja suurella osalla heistä oli tämän lisäksi kokemusta avustajan johtajan tehtävistä ennen nykyistä johtajan työnimikettä. Jokaisen päiväkodin johtajan johtokokonaisuuteen eli esimiesalueeseen kuului useampia päiväkotiyksiköitä. Johtokokonaisuuksien laajuudessa oli jonkinasteisia kokoeroja, sillä niiden työntekijöiden määrä vaihteli 48–72 työntekijän välillä. Johtajien taustatiedot ovat esitelty tarkemmin taulukossa 1. Tutkittavien sukupuolta ei tässä tutkimuksessa ole kysytty tai raportoitu, koska sillä ei koettu olevan merkitystä tutkimuksen toteuttamisen tai tulosten kannalta.

Taulukko 1

Päiväkodin johtajien taustatiedot ja johtokokonaisuudet

Tutkittava	Koulutustausta	Työkokemus päiväkodin johtajana (vuosina)	Johtokokonaisuus (toimintayksiköt)	Työntekijät
J1	Kasvatustieteiden maisteri (erityispedagogiikka)	15 (+7 varajohtaja)	4	72
J2	Lastentarhanopettaja	14 (+15 apulaisjohtaja)	2	n. 60
J3	Kasvatustieteiden kandidaatti (varhaiskasvatus)	5 (+1 pedagoginen apulaisjohtaja)	4	70
J4	Kasvatustieteiden kandidaatti (varhaiskasvatus)	3	2	51
J5	Lastentarhanopettaja	10	4	48
J6	Lastentarhanopettaja	12 (+1 apulaisjohtaja)	3	n. 55

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti, tässä tutkimuksessa tutkittavien määrä on harkitun pieni, sillä vastausten määrän sijaan niiden laatu sekä aineiston syväurteinen tulkitseminen nähtiin merkityksellisempänä ja oleellisempänä tutkittavan ilmiön kannalta (Patton, 2015; Puusa, 2020). Tiedonantajien valinta oli harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Coleman, 2012); haastateltaviksi määrittyivät

päiväkodin johtajat sen perusteella, että heillä on paljon asiantuntemusta ja oma-kohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta, ja he osaavat parhaiten vastata heidän omaa työhyvinvointiansa koskeviin kysymyksiin (ks. Rapley, 2004).

5.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen, ja ne toteutettiin yksilöllisesti. Puolistrukturoidut teemahaastattelut valikoituivat aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla informanteilta pystyttiin keräämään tietoa tutkittavasta aiheesta yksityiskohtaisesti tiettyä kysymysrunkoa noudattaen, mutta samalla kuitenkin jättäen tilaa haastateltavalle vastata ja kuvailla asiaa omin sanoin (Eskola & Suoranta 2014, 87). Puolistrukturoidun teemahaastattelun vapaamuotoisuus sopi tämän tutkimuksen toteuttamiseen, sillä se mahdollisti syvällisten ja perusteellisten vastausten saamisen keskustelunomaisesti ja haastateltaville merkityksellisistä näkökulmista lähtöisin. Samalla tutkija pystyi kuitenkin hyödyntämään haastattelun ohjaavia teemoja ja kysymyksiä vastausten kriittisessä arvioinnissa, kysymysten tarkentamisessa sekä tarvittaessa haastateltavan kerronnan palauttamisessa tutkittavan ilmiön keskiöön (Coleman, 2012).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti sen, että haastatteluissa tutkija pystyi mukauttamaan haastattelukysymysten muotoa ja järjestystä keskustelunomaiseksi, vaikkakin haastattelun teemat pysyivät samoina. Tämän haastattelun erityispiirteen takia tutkijan oli tarkoin kuunneltava haastateltavan kertomaa, jotta hän pystyi luontevasti ja itsevarmasti siirtyä keskusteltavasta teemasta toiseen keskustelun luontaisen kulun mukaisesti (Edwards & Holland, 2023). Tutkijalla oli oltava myös hyvä kokonais käsitys esitettävistä haastattelukysymyksistä ja -kokonaisuuksista, jotta hän tarvittaessa pystyi yhdistämään eri keskusteluaihioita toisiinsa, jos haastateltava kertoi tahattomasti jotain myöhemässä kysymysvaiheessa lähestyttävää asiaa (Coleman, 2012; Edwards & Holland, 2023). Tämän tutkimuksen kaikissa haastatteluissa seurattiin samaa puolistrukturoitua kysymysrunkoa (liite 2), vaikkakin haastatteliteemoja käytiin

jokseenkin eri järjestyksessä eri haastatteluissa, ja haastattelukysymysten muoto saattoi vaihdella keskustelun kulun mukaan. Tämä puolistrukturoidun haastattelun elävyys sekä suorassa vuorovaikutuksessa syntyvä joustavuus ja keskustelunomaisuus voidaan lukea tämän tutkimusmenetelmän suureksi eduksi (Rapley, 2004). Hyödyntämällä tätä vapaamuotoisuutta tämän tutkimuksen haastattelutilanteet rakentuivat luonnollisesti vastavuoroisina, ja siten osaltaan vahvisti tutkittavan luottamusta tutkimukseen ja tutkijaan (ks. Coleman, 2012). Tämän tutkimuksen vuorovaikutteinen haastattelutilanne mahdollisti lisäksi teemojen syvemmän ymmärtämisen, avoimen keskustelun sekä vastausten täsmentämisen (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina johtajien luonnollisissa työympäristöissä eli heidän toimialueidensa päiväkodeissa. Työhyvinvointi aiheena on luonteeltaan monelle henkilökohtainen ja toisinaan jopa arkaluontoinen asia (ks. Kuula, 2015), ja siten yksilöhaastattelujen valitseminen tutkimusmenetelmäksi oli luonnollinen valinta. Yksilöhaastattelulla haluttiin varmistaa, että johtajat pääsevät avoimesti jakamaan omia näkemyksiään ilman sosiaalista painetta muiden haastateltavien läsnäolosta ja vastauksista tai omien vastausten vaikutuksesta muihin (Busher & James, 2012). Haastatteluiden yksilöllistämisen lisäksi turvallista haastatteluympäristöä luotiin tarjoamalla informanteille mahdollisuus olla omassa toimintaympäristössään haastattelun aikana, jotta haastattelutilanne olisi heille mahdollisimman tuttu ja luonteva, ja siten myös henkilökohtaisten näkemysten jakamiseen kannustava (Puusa & Juuti, 2020).

Haastattelujen toteutukseen valittiin kaksi vaihtoehtoista tapaa joko etäyhteyksin tai kasvokkain niin, että haastateltava pystyi valitsemaan hänelle parhaiten sopivan haastattelumenetelmän (ks. Coleman, 2012). Vaihtoehtoisten haastattelutapojen tarjoamisella osallistuminen tehtiin mahdollisimman helpoksi haastateltavalle, sillä sen uskottiin lisäävän osallistumishalukkuutta sekä informanttien yleistä luottamusta tutkimukseen (Busher & James, 2012). Suurin osa haastatteluista (4) toteutettiin videoyhteyksien (Zoom) välityksellä, ja kaksi puolestaan haastateltavien kanssa yhteisesti sovituissa tapaamisissa informanttien työpaikoilla. Videohaastattelun toteutuslueksi valikoitu Zoom, koska se oli

tutkimusajankohtana tietoturvallisesti suojattu verkkoalusta yliopiston toimesta. Zoom-videoyhteyksin toteutetut haastattelut (4) talletettiin videotiedostona Zoomiin, kun taas päiväkodilla kasvotusten toteutettujen haastatteluiden ääninauha talletettiin nauhurilla.

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen kerätty aineisto muutettiin kokonaan tutkittavaan muotoon eli tekstimuotoon litteroimalla äänitallenteet. Haastattelut olivat kestoaltaan keskimäärin 45–50 minuuttia pitkiä, ja kokonaisuudessaan litteroitua tekstiä haastatteluista syntyi yhteensä 106 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1,5). Aineistoa litteroidessa informanttien tunnistetiedot pseudonymisoitiin eli muutettiin muotoon, josta henkilötietoja ei voida enää yhdistää tiettyyn henkilöön. Tässä tutkimuksessa informanttien tunnistetiedot muutettiin J1–J6-lyhenneiksi, joissa 'J' kuvaa sanaa 'johtaja' ja sen perässä oleva numero informantin järjestysnumeroa. Pseudonymisoinnin avulla haastateltavien tunnistetiedot anonymisoitiin siten, että erinäisiä litteroinnista poimittavia kommentteja voi vielä yhdistää saman henkilön sanomaksi (ks. Tarhonen, 2016).

Litteroinnissa keskityttiin sanatarkkaan keskustelun kirjaamiseen, sillä se oli riittävää tutkittavien asiakokonaisuuksille antamien merkitysten tarkasteluun ja siten tämän tutkimuksen analyysimetodiin sopivaa. Sanasta sanaan litteroidulla tekstillä varmistettiin myös haastateltavien puheen ja heidän asioille antamien merkitysten tallentaminen tarkasti ja muokkaamattomasti (Edwards & Holland, 2023). Sanallisen keskustelun lisäksi muutamia keskustelun lomassa ilmenneitä eleitä, kuten naurahduksia tai tilannesidonnaisesti merkittäviä äännähdyksiä, kirjattiin myös osaksi litterointia, jos niillä arveltiin olevan merkitystä. Zoom-videotallenteista hyödynnettiin vain niiden ääniraitaa, eikä videokuvaa tai sen sisältöä ja mahdollisia merkityksiä sisällytetty tekstimuotoiseen aineistoon.

Haastatteluaineiston litteroinnin kautta tapahtuva vuoropuhelu tutkijan ja tutkimusaineiston välillä varmisti aineiston riittävyyden, sillä tässä vaiheessa tutkija pääsi tutustumaan siihen, minkälaista ja minkä laajuista tietoa kerätty aineisto tarjosi (Puusa, 2020). Litterointia tehdessä ja siten aineiston sisältöön tutustuessa tutkija pystyi täten arvioimaan, että haastateltavien antamat vastaukset

olivat riittävän rikkaita niiden tulkitsemiseen ja tutkimusongelmiin vastaamiseen, eikä tämän perusteella ollut tarvetta kerätä enempää aineistoa. Tutkijan itse toteuttama litterointi edesauttoi myös tutkimusongelmien suunnasta tehtävien tulkintojen hahmottamista, ja siten helpotti myöhemmässä analyysivaiheessa tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä (ks. Edwards & Holland, 2023, 27).

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoimisessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on löytää ja jäsentää tutkimusaineistosta tutkittavalle ilmiölle annettuja merkityksiä ja tarkoituksia (Patton, 2015). Aineistolähtöiselle sisällönanalyysille tyypillisesti aineistosta havainnoitiin, tulkittiin ja hahmoteltiin kokonaisuuksia, jotka voivat tarkemmin kuvata esimerkiksi jonkinlaista toistuvaa toiminnan logiikkaa tai aineiston ohjaamia tyypillisiä kertomuksia (Puusa, 2020). Tämän ajatuksen ohjaamana, läpi tämän tutkimuksen analyysin analyysiyksiköiksi muodostuivat erilaiset ajatuskokonaisuudet päiväkodin johtajien tuottamista näkemyksistä heidän työhyvinvoinnistaan sekä sitä edistäviin toimintatapoihin (Krippendorff, 2019). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tässä tutkimuksessa näistä johtajien työhyvinvointiin liittyvistä merkityskokonaisuuksista tehtyihin kuvauksiin. Analyysi tehtiin koko kerätyn aineiston kautta.

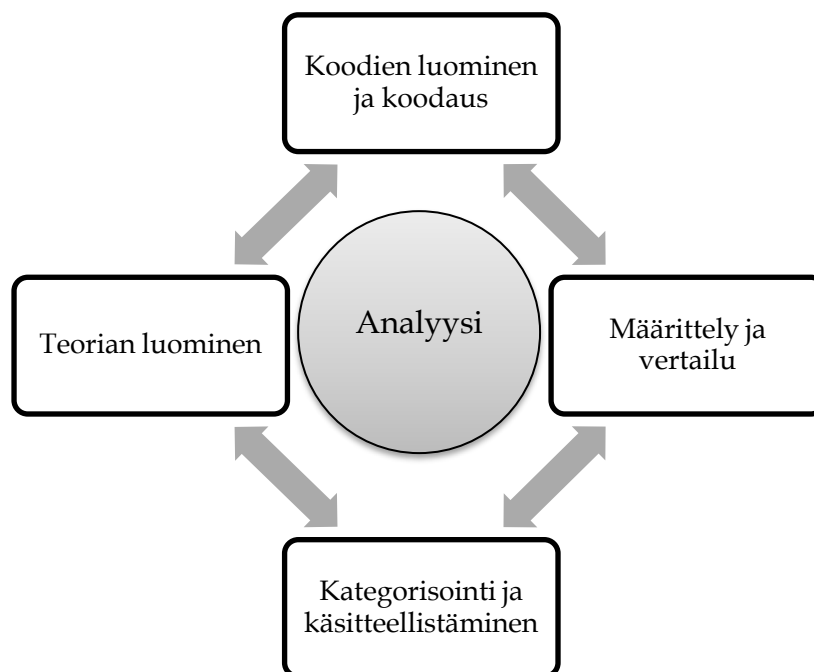
Sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla aineistoa tarkasti useamman kerran läpi, jotta aineisto ja sen sisältö tulisi mahdollisimman tutuksi, ja siten tutkijan oli mahdollista identifioida siinä toistuvat tai muuten tutkimusongelman kannalta merkittävät ilmaisut (Coleman, 2012; Gehman ym., 2018). Tarkan lukemisen ohella aineistoon tutustumista syvennettiin kirjoittamalla ylös hajanaisia muistiinpanoja ja aineistosta syntyneitä ajatuksia, kuten mahdollisia toistuvuuksia, eroavuuksia sekä mahdollisia päätelmiä ja yhteyksiä ajatuskokonaisuuksien välillä. Litteroinnin tekemisen kautta syntynyt aineiston hyvä pohjatuntemus edisti

toistuvien ajatuskokonaisuuksien tunnistamista, minkä takia myös järjestelmällisempiä, esiteemoiteltuja muistiinpanoja asiayhteyksistä pystyttiin luonnostelemaan jo varhain ensimmäisten lukukertojen ohella (Patton, 2015).

Ensitulkintoja varmistettiin seuraavilla tarkoilla lukukerroilla, kunnes tutkijalla oli syvä tuntemus koko aineiston sisällöstä. Tämän jälkeen sisällönanalyysissä edettiin aineiston ehdoilla Tracyn (2020, 186-190) ja Puusan (2020) esittelemän monivaiheisen prosessin mukaisesti, jossa analyysiyksiköiden valitsemisen ja aineistoon tutustumisen jälkeisiä analyysivaiheita ovat aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Vaikka analysointia systematisoitiin vaiheittaisella etenemisellä, edellä kuvatut analyysivaiheet kuitenkin esiintyivät samanaikaisesti, ja tulkintaa tehtiin koko prosessin ajan eri vaiheiden välillä vaihdellen ja toisiinsa vaikuttaen (ks. Puusa, 2020). Analyysiprosessia ja sen monisuuntaista kehittymistä on havainnollistettu Hutterin ja Henninkin (Hennink ym., 2020) luoman analyyttistä kehää mukaillen kuviossa 2.

Kuvio 2

Analyysissä käytetty Hutter-Henninkin analyyttinen kehä (Hennink ym., 2020, 202).



Ensimmäisen vaiheen mukaisesti sisällönanalyysi aloitettiin tutkimusaineiston redusoinnilla eli pelkistämällä, eli tutkimusongelman kannalta epäolennaisen

informaation karsimisella. Pelkistämällä ja tiivistämällä hajanainen aineisto pystyttiin järjestämään selkeään muotoon, josta pystyttiin luomaan mielekäästä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus kadottamatta koko aineiston sisällä olevaa keskeistä tietoa (Puusa, 2020). Aineiston pelkistäminen toteutettiin koodaamalla manuaalisesti aineistosta erilaisia ilmaisuja ja ajatuskokonaisuuksia, jotka kuvasivat johtajien antamia merkityksiä ja sävyeroja työhyvinvoinnilleen.

Tässä analyysin primaarivaiheessa, redusoinnissa, haettiin toistuvia, samaa tarkoittavia tai yhtenäisiä merkityksiä sisältäviä lauseita, joten kaikki johtajien nimeämät työtä helpottavat ja työhyvinvointia tukevat, mutta myös epäsuoremmiin ilmaistut ajatuskokonaisuudet, joiden voitiin tulkita liittyvän johtajien työhyvinvointiin, koodattiin. Näihin ajatuskokonaisuuksiin sisältyi erinäisiä ajankohtaisia huomioita ja perusteluja, joita johtajat muodostivat antamilleen vastauksille työhyvinvointiin liittyen, esimerkiksi laajempaan toimintakulttuuriin, omaan ajankäyttöön, työtehtävien laatuun sekä oman toiminnan rajoihin liittyen. Lisäksi aineistosta koodattiin myös johtajien kuvailemat omat toimintatavat työhyvinvointinsa edistämiseksi. Näiden kokonaisuuksien etsimisen jälkeen epärelevantti tieto aineistosta saatiin karsittua pois, ja aineisto tiivistyi ymmärrettävämpään muotoon kuitenkin säilyttäen oleellisesti sisällön informaation (Patton, 2015).

Aineiston redusoinnin jälkeen koodattuja katkelmia kvantifioitiin eli laskettiin erilaisten sanojen tai koodien esiintyvyyttä tutkimusaineiston sisällön havainnollistamiseksi ja kuvaamiseksi (Puusa, 2020). Kvantifioinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan koodauksien laskemista niin, että sen perusteella voitiin hahmotella usein mainittujen yhtäläisyyksien ja suurempien teemojen tärkeyttä yksilötasolla sekä koko aineiston tasolla. Yksilötasolla tarkasteltu kvantifiointi kuvasi sitä, että yhden haastattelun aikana useaan kertaan ilmaistu asia nähtiin kuvaavan ajatuskokonaisuuden merkityksellisyyttä kyseisen haastateltavan näkemyksestä. Koko aineiston tasolla puolestaan usean haastateltavan maininta samasta asiasta nähtiin kuvaavan asian suhteellista yleisyyttä koko aineiston tasolla.

Kvantifioinnin jälkeen koodaukset klusteroitiin eli kategorisoitiin kahden tutkimuskysymyksen perusteella kahteen eri luokkaan; johtajan työhyvinvointia rakentaviin tekijöihin sekä heidän itse toteuttamiin työhyvinvointia edistäviin toimintatapoihin. Aineistossa nämä kaksi teemaa kulkivat rinnakkain ja limittäin läpi haastattelukeskustelujen, minkä takia analyysin tutkimuskysymyksittäinen jako tehtiin tarkemmin vasta kun kaikki työhyvinvointiin liittyvät otannat oli poimittu aineistosta. Johtajien omat työhyvinvointia edistävät toimintatavat myös liittyivät vahvasti työhyvinvointia rakentaviin tekijöihin ja päinvastoin, ja niiden välillä esiintyi myös päällekkäisyyttä. Tämän takia johtajien itse toteuttamia työtapoja eroteltiin työhyvinvoinnin rakenteellisista tekijöistä siten, että näissä ajatuskokonaisuuksissa johtajat näkivät omalla toimijuudellaan aktiivisemmän ja välittömämmän vaikutusroolin.

Tämän tutkimusongelmaperusteisen jaon jälkeen koodatut, lausemuotoiset otannat kopioitiin kahteen erilliseen taulukkoon. Otannat numeroitiin vastaajien mukaan (J1–J6), jotta ne olisivat helposti jäljitettävissä alkuperäiseen aineistoon, mutta helpommin hallittavissa. Otannat redusointiin pelkistetyiksi ilmauksiksi esimerkiksi seuraavasti ”J5: se työhyvinvointi tulee koko ajan niinku siitä et se on niinku hallussa se kokonaisuus” otannasta pelkistyksessä muodostui ”työn hallinta” tai ”J3: tän työn suola on jotenkin se ihmisten kanssa tehtävä työ ja jotenkin se vuorovaikutus” otanta pelkistettiin sanaan ”vuorovaikutus”. Pelkistämisen tavoitteena oli aineiston tiivistäminen ja järjestäminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi johtopäätösten tekemiseksi (Puusa, 2020). Aineisto-otantojen pelkistyksistä ryhmiteltiin värikoodein niissä toistuvat, samaa ilmiötä koskevat merkityskokonaisuudet erilaisiksi ryhmiksi, joista muodostui alaluokkia. Alaluokat saivat nimensä niiden sisältöä kuvaavista käsitteistä. Tämän jälkeen alaluokkia abstrahoiitiin eli yhdisteltiin yläluokkiin, minkä pohjalta muodostettiin lopulta analyysin pääluokat (Krippendorff, 2019). Taulukossa 2 on kuvattu esimerkein aineiston ryhmittelyä ala- ja yläluokkiin sekä niiden abstrahointia pääluokiksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla.

Taulukko 2

Esimerkki 1. tutkimuskysymyksen analyysin vaiheista ja kategorioiden muodostamisesta.

Otanta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
J3: Kyl mulla edelleen niinkun sillä tavalla se semmonen ohjaava elementti on ne lapset, et miten me niinku taataan ja tuetaan se lasten hyvä päivä	Kaiken työn perustana ja tavoitteena lasten hyvinvointi ja laadukas varhaiskasvatus	Työn pää-tavoite	Työn perusta	Toimivat ja selkeät arjen rakenteet
J1: Jos sä jotenkin näät, että mun maailmankatsomus tai mun arvot on niinku vastaan tätä varhaiskasvatuksen lakia tai muuta, niin ethän sä sitten pysty tekemään sitä työtä.	Lakien, asetusten ja asiakirjojen noudattaminen, arvot linjassa työhön	Lakisääteiset, arvot		
J4: Semmosia rakenteita yritetty tehdä niin mallikkaasti kuin kuin pystytään, että sitten aina kun tilanne muuttuu, niin tehään uudelleen, sitten taas uudelleen ja uudelleen.	Rakenteiden luominen on tärkeää ja jatkuvaa	Rakenteiden jatkuva kehittäminen	Rakenteet	
J1: Että se on hirveen tärkeätä, että on sellaset luottopakit siellä, jotka puhuu sitä samaa puhetta mitä me ollaan yhdessä sovittu ja yritetään aina niinku jotenki, et ne- kun joku työntekijä kysyy, jos se kysyy apulaisjohtajalta, niin se on aivan sama vastaus myös minulta.	Jaettu johtajuus, selkeä yhteinen visio ja toimintatavat	Jaettu johtajuus	Organisointi	Jaettu johtajuus ja ymmärrys
J4: jokainen kantaa kortensa kekoon, että sekin kannattelee tosi paljon, että mä voin luottaa siihen, että joku asia et mun ei tarvi hoitaa sitä, että joku muu sen hoitaa kenen vastuulla se on, se kyllä kannattelee	Yhteinen tekeminen, vastuunjako	Vastuunjako, luottamus	Arvopohja	
J2: (Työhyvinvointi rakentuu) Hyvästä vuorovaikutuksesta.	Laadukas vuorovaikutus työyhteisössä	Vuorovaikutus	Vuorovaikutus	
J3: kyllä se (haasteet) jotenkin niinkun on se asia, että mikä jotenkin tässä työssä myös motivoi jollain tavalla, et se semmonen niinkun on mahdollisuus vaikuttaa, on mahdollisuus jotenkin kehittää toimintaa.	Työn haasteet, työssä kehittyminen ja varhaiskasvatuksen kehittäminen, vaikuttamis- mahdollisuudet	Työssä kehittyminen	Työn mielekkyys	Työn mielekkyys ja merkityksellisyys
J6: Tän työn ydin on tietysti pääsääntöisesti... se niinku kasvattaminen ja me oikeesti tehdään maailman tärkeintä työtä.	Työn ydin on lasten kasvattaminen, ja se koetaan tärkeänä	Työn tärkeä perusta	Työn merkityksellisyys	

Ala- ja yläluokista abstrahoidut pääluokat muodostettiin tutkimuskysymys kerrallaan aineiston ohjaamana. Aineistolähtöisen analyysin abstrahointivaiheessa tavoitteena oli rakentaa kattavaa kuvausta tutkimuskohteesta muodostettujen käsitteiden kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Täten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten työhyvinvointia rakentavien tekijöiden suuria pääteemoja löytyi yhteensä viisi, jotka nimettiin seuraavasti: 1) työyhteisön selkeät rakenteet ja toimintatavat, 2) jaettu johtajuus ja yhteinen ymmärrys, 3) johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen, 4) työn mielekkyys ja merkityksellisyys sekä 5) elämän tasapaino.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvien katkelmien analysoinnin jälkeen tarkasteltiin lähemmin päiväkodin johtajien työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja. Työhyvinvointia edistävien toimintatapojen löytämisessä johtajan itse toteuttamat aktiiviset toimet ja aikeet olivat keskiössä. Näitä ajatuskokonaisuuksien muodostamia analyysiyksiköitä teemoiteltiin ja luokiteltiin ensimmäisen tutkimusongelman tavoin niiden sisällön toistuvuuden ja samankaltaisuuden mukaan (taulukko 3). Johtajien kuvaamista työhyvinvointia edistävästä toimintatavoista muodostui viisi yläkäsitettä: 1) oman työn jäsentäminen ja hallinta, 2) työn rajaaminen, 3) työtehtävien vaihtelu ja mukauttaminen, 4) aktiivinen sosiaalisen ja emotionaalisen tuen etsintä ja 5) myönteinen suhtautuminen.

Tutkimusongelmaperäinen luokittelu kahteen eri kategoriaan vaati tarkkaa perehtymistä jokaiseen haastattelutapaukseen omana kokonaisuutenaan sekä yksittäistapausten vertailua ja yhdistelemistä (Puusa, 2020). Täten molempien tutkimuskysymysten lopullisia käsitteitä tarkasteltiin vielä useaan otteeseen monesta eri näkökulmasta, kuten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien, pääteemojen tärkeyden ja oleellisuuden varmistamiseksi. Näistä muodostettuja tutkimuksen päätuloksia on kuvattu tarkemmin luvussa 6.

5.4 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen toteuttamisessa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä, ja tutkimuseettisiä päätöksiä pohdittiin läpi koko tutkimuksen. Hyvällä tieteellisellä

käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkija on noudattanut eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä kaikissa tutkimuksen tekemisen vaiheissa (TENK, 2019, 2023), ja niistä raportoidaan tarkasti ja rehellisesti. Tässä osiossa eritellään tarkemmin tutkimuksessa tehtyjä eettisiä ratkaisuja aineiston hankinnan ja analysoinnin ja siitä johdettujen tulosten ja tulkintojen näkökulmasta.

Tähän tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Jokaiselle osallistujalle tarjottiin hyvän tieteellisen käytännön edellytysten mukaisesti riittävästi tietoa tutkimuksen sen sisällöstä ja tarkoituksesta, minkä perusteella he pystyivät päättämään tutkimukseen osallistumisesta (TENK, 2019), ja tämän lisäksi kaikille siihen osallistuville nimettiin oikeus vetäytyä tutkimuksesta missä tutkimusvaiheessa tahansa (Busher & James, 2012; Ryen, 2004). Nämä oleelliset tutkimusta koskevat tiedot välitettiin jokaiselle tutkittavalle ennen haastattelujen toteuttamista lähettämällä heille tutkimukseen osallistumiskutsun ja saatekirjeen ohella 'Tiedote tutkimuksesta' (liite 3). Tästä ilmeni tutkimuksen laajemmat keskusteluteemat etukäteen tutustuttavaksi. Samalla tutkittaville välitettiin myös allekirjoitettavaksi kirjallinen suostumus tieteelliseen tutkimukseen osallistumisesta (liite 4), sekä henkilötietojen käsittelyä ja haastateltavien oikeuksia tarkoittava tietosuojailmoitus (liite 5). Näillä dokumenteilla varmistettiin se, että informantti on saanut tiedon häntä koskevien tietojen käytöstä sekä hänen oikeuksistaan tutkimuksen aikana, ja hänen suostumuksensa tutkimukseen on tietoon perustuvaa (Busher & James, 2012; Kuula, 2015; TENK, 2019). Haastattelujen yhteydessä nämä asiat käytiin vielä vapaamuotoisesti, suullisesti läpi samalla kun haastateltavia informoitiin haastattelun kulusta. Vapaamuotoinen keskustelu ennen haastattelua oli merkityksellistä tutkimusta koskevan tiedon välittämisen lisäksi myös luottamuksellisen suhteen luomisen sekä avoimen keskustelun avaamisen kannalta (Puusa & Juuti, 2020).

Tutkimustilanteissa ja kerätyn aineiston säilyttämisessä huomioitiin tarkoin haastateltavien yksityisyyden ja anonymiteetin säilyminen. Haastattelut toteutettiin suojaisissa, erillisissä tiloissa, ja videoyhteyksin toteutetut haastattelut

käytiin tutkimusta tarjoavan yliopiston digiturvallisella, tietosuojatulla Microsoft Zoom-yhteydellä. Näillä tutkimusympäristön yksityisyyttä suojaavilla keinoilla minimoitiin haastattelussa kerrotun tiedon välittymistä ulkopuolisille (ks. Busher & James, 2012), ja luotiin kunnioittavaa ja kiireetöntä ilmapiiriä tutkittavan omaehtoisen kertomisen mahdollistamiseksi (Kainulainen & Honkatukia, 2021). Haastatteluajkoja sovittaessa painotettiin myös sitä, että päiväkodin toiminta, kuten työskentely henkilöstön ja lasten kanssa, ei saa häiriintyä johtajan haastattelun takia (Busher & James, 2012). Tämän takia haastattelut järjestettiin johtajien ehdottamien aikataulujen mukaisesti. Haastattelukysymyksiä ja niiden eettisyyttä mietittiin tarkoin, ja niitä laatiessa otettiin huomioon työhyvinvoinnin ja tutkittavien työroolin sensitiivinen luonne (ks. Kainulainen & Honkatukia, 2021, 123-124).

Kerättyjä haastattelutallenteita käsiteltiin luottamuksellisesti; tallenteet litteroitiin vain tutkijan kuullen, ja litteroitu aineisto talletettiin yksityiselle salasalla lukitulle tietokoneelle, jolle ei ollut pääsyä muilla kuin tutkijalla (ks. Kuula, 2015). Aineisto litteroitiin pseudonyymejä käyttäen niin, ettei litteroidusta tekstitallenteesta voi enää tunnistaa sen kertojia eikä sitä voitu yhdistää itse tutkittaviin ilman tarkempia lisätietoja (Tarhonen, 2016). Kun tunnistetietoja sisältävät ääni- ja videotallenteet oli muutettu anonymisoituun tekstimuotoon, alkuperäiset tallenteet poistettiin huolellisesti. Tutkimustilanteiden ja aineiston suojaamisen lisäksi myöskään laajempaa tutkimuspaikkaa eli kaupunkia, jossa tutkimus toteutettiin, ei tässä tutkimuksessa mainita, jotta tutkittavien tunnistetietoja ei voi edes välillisesti tunnistaa tutkimuskaupungin perusteella. Tunnistetietoja sisältämätöntä, litteroitua aineistoa säilytetään vain tutkimuksen valmistumiseen saakka (toukokuu 2024), jonka jälkeen myös se hävitetään perusteellisesti ja huolellisesti (Busher & James, 2012; Kuula, 2015).

Tätä tutkimusta tehdessä tutkimuksen toteuttamisen ja aineiston analyysin tarkka kuvaus yhtenä merkittävämpänä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina on tiedostettu, ja siten aineistoa käsitellessä, tulkitessa ja raportoidessa on tavoiteltu todenperäistä ja eettisesti kestäväää tutkimustoimintaa.

Analyysia ja siitä tehtyjä tulkintojen uskottavuutta tuettiin avoimella raportoinnilla ja tehtyjen ratkaisujen perustelulla. Aineisto-otantojen poiminnassa, pelkistämässä ja klusteroinnissa tutkija antoi suuren huomion sille, että sisällöstä poimitujen tekstikatkelmien merkitykset pysyivät samoina sanallisesta tiivistämisestä huolimatta, varsinkin kun ilmauksia irrotettiin niiden laajemmasta kontekstista (Eskola & Suoranta, 2014). Lisäksi analyysin etenemistä on kuvailtu tarkasti vaiheittain, jotta eri vaiheessa tehtyihin ratkaisuihin on mahdollista palata helpposti ja niitä voitaisiin tarkistaa koko tutkimuksen ja siinä tehtyjen tulkintojen kokonaisuuden näkökulmasta (Puusa, 2020).

Aineiston analyysin ja tulosten tulkinta pohjautuu aina jossakin määrin tutkijan omiin ennakkotietoihin, asenteisiin ja tulkintoihin, eikä täyttä subjektiivisuutta tutkimuksen tekemisessä ole mahdollista saavuttaa (mm. Ruusuvuori ym., 2010). Tässä tutkimuksessa tutkijan subjektiiviset näkemykset, esimerkiksi oman substanssiosaamisen ja kaksoisedustusroolin vaikutuksista on tiedostettu, ja siten niiden vaikutuksia tutkimukseen on tietoisesti pyritty minimoimaan kaikissa tutkimusvaiheissa. Tämä huomioitiin esimerkiksi haastattelutilanteissa niin, ettei haastateltavia johdateltu vastauksissaan, ja puolestaan analyysin tekemisessä siten, että tuloksia etsittiin aineiston sisällön eikä tutkijan ennakkokäsitysten johdolla. Toisaalta tästä tutkijan aikaisemmasta substanssiosaamisesta ja roolista alan työympäristöissä on hyödyttänyt tutkimuksen liittyvien asioiden järjestämistä, haastateltavien kohtaamista ymmärtävästi sekä kontekstisidonnaisten tulosten tulkinnan apuna (Patton, 2015; Tracy, 2020). Tämän tutkimuksen aineistoa on luettu ennakkokäsityksiä tiedostaen ja kyseenalaistaen (Dibley ym., 2020), ja siitä johdettuja tulkintoja on raportoitu tarkasti, rehellisesti ja huolellisesti. Lisäksi tutkimuksen tuloksia analysoitiin ja raportoitiin siitä lähtökohdasta, että haastateltavat puhuivat tutkijan arvion mukaan avoimesti ja rehellisesti itsestään suhteessa tutkittavaan asiaan, ja siten tutkimuksessa tuotetun tiedon pohdittiin ja arvoitiin olevan todenperäistä (Puusa, 2020).

Tutkimuksen tekemisen eri vaiheissa, erityisesti aineiston keruussa ja analyysissä, sekä myöhemmin tuloksien ja johtopäätösten rakentamisessa otettiin huomioon tutkijan asema ja suhde tutkittaviin. Tässä tutkimuksessa suurin osa

tutkittavista oli entuudestaan tuntemattomia tutkijalle. Tutkittavien joukossa sattui kuitenkin olemaan myös kaksi henkilöä, joiden kanssa tutkija on toiminut samassa työyhteisössä lyhyehköjä aikoja niin, että haastateltavat ovat toimineet aikaisemmin tutkijan esihenkilöinä. Tutkija tiedosti jo haastatteluvaiheessa, että hänen oma suhteensa haastateltaviin saattaisi vaikuttaa tutkimustilanteisiin, ja tietoisuus tilanteesta sai kiinnittämään huomiota yhdenvertaisten haastattelujen luomiseen (Kuula, 2007). Tämän takia haastattelujen alussa käytiin keskustelu siitä, että aikaisemmalla tuntemisella ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta, ja tutkimussuhteen ajalle määriteltiin osapuolten uudet tutkijan ja tutkittavan roolit (ks. Guillemin & Heggen, 2009). Aikaisemmasta tuntemisesta huolimatta haastattelutilanteista luotiin vastaavanlaisia ja yhteneviä muiden haastattelujen kanssa, ja kaikkien informanttien kanssa käytiin saman kysymysrungon mukainen haastattelu. Koska kaikki tämän tutkimuksen puitteissa luodut tutkimussuhteet määrittyivät ensisijaisesti tieteen kehyksistä ja niiden tarkoituksena oli tuottaa materiaalia tieteellisen analyysin tarpeisiin (Kuula, 2007), ei aikaisemman tuntemistaustan arvioitu vaikuttavan tutkimuksen toteuttamiseen sitä vääristävästi.

6 TULOKSET

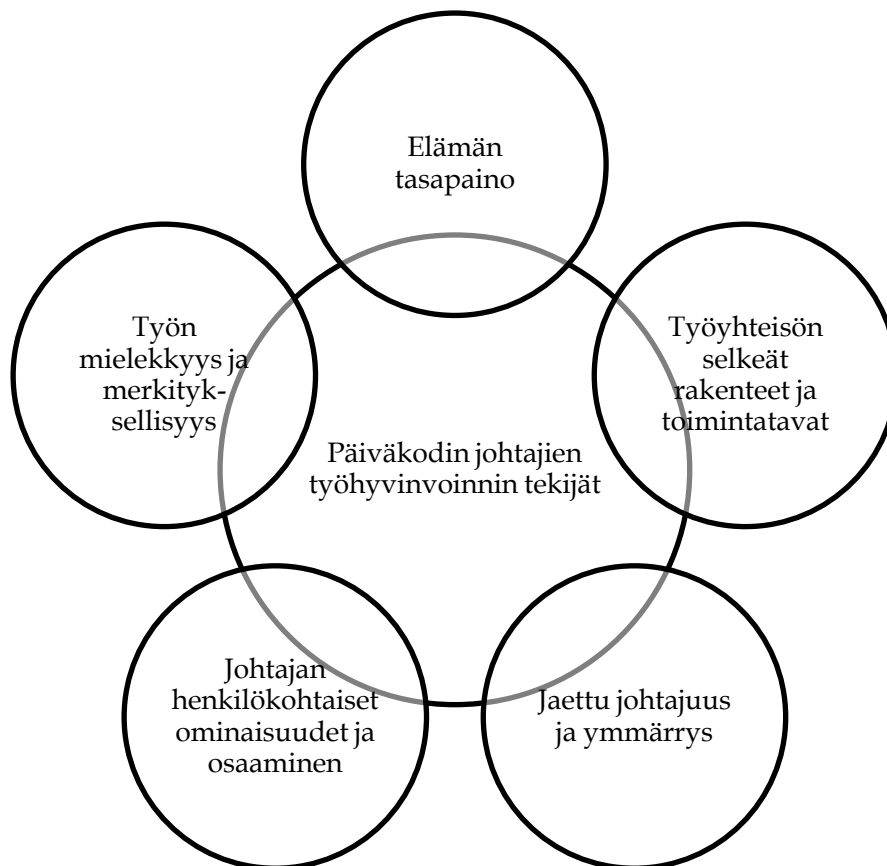
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan sitä, minkälaisista asioista päiväkodin johtajat näkevät työhyvinvointinsa rakentuvan omassa työtehtävässään. Toisessa alaluvussa käsitellään toimintatapoja ja keinoja, joita päiväkodin johtajat toteuttavat itse työssään edistääkseen omaa työhyvinvointiaan. Tuloksia havainnollistetaan tässä luvussa aineistoesimerkein, jotka ovat katkelmia päiväkodin johtajien haastatteluista. Tekstin sujuvuuden vuoksi aineistoesimerkkejä on tiivistetty, ja siten [...] -merkintä osoittaa puheesta esimerkin kannalta epärelevantin osan poistamisesta. Aineistoesimerkkien perässä viittaus J1–J6 puolestaan osoittaa sen, kenen päiväkodin johtajan kertomasta kyseenomainen katkelma on nostettu.

6.1 Päiväkodin johtajien työhyvinvointia tuottavat tekijät

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä tekijöistä, jotka rakentavat heidän työhyvinvointiaan. Johtajien työhyvinvointia tuottavista tekijöistä löytyi yhteensä viisi suurta teemaa eli päätulosta, jotka ovat 1) työyhteisön selkeät rakenteet ja toimintatavat, 2) jaettu johtajuus ja ymmärrys, 3) johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen, 4) työn mielekkyys ja merkityksellisyys, ja 5) elämän tasapaino. Päiväkodin johtajien kokemuksista kävi ilmi, että työhyvinvointia tuottavat tekijät ovat yksittäisinä tekoina pieniä, mutta monimuotoisia, ja ne linkittyvät vahvasti toisiinsa sekä koko johtajan työnkuvaan. Johtajien työhyvinvointi rakentuu näiden tekijöiden vuorovaikutteisena kokonaisuutena (kuvio 3). Seuraavaksi johtajien työhyvinvoinnin rakennetekijöitä ja niiden pääsisältöjä eritellään tarkemmin yksitellen.

Kuvio 3

Päiväkodin johtajien työhyvinvointia tuottavat tekijät.



Työyhteisön selkeät rakenteet ja toimintatavat

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat kertoivat, että työyhteisössä yhteisesti luodut selkeät rakenteet edistivät heidän kokemaansa työhyvinvointia. Selkeillä rakenteilla tarkoitettiin yhdessä sovittuja toimintatapoja, pelisääntöjä ja työnjakoa sekä tehtäväkuvien selkeyttä ja näihin sitoutumista, joilla tavoiteltiin yhteistä varhaiskasvatuksen mission toteuttamista. Selkeiden rakenteiden luomisen tukena hyödynnettiin esimerkiksi varhaiskasvatuksen käytännön toimintaa velvoittavia asiakirjoja ja toimintasuunnitelmia, joiden mukaisesti työyhteisön toimintatapoja määriteltiin yhteisöllisesti: "[Työhyvinvointi rakentuu] siitä, että henkilökunta on niinku- se 'pesu' on tehty, se pedagoginen suunnitelma, se on se pohja, ja sit se et se on kaikkien tiedossa (J2)". Kestävien rakenteiden luominen vaati työn ja vastuun jakamista koko työyhteisölle, ja johtajat pitivät koko henkilökunnan sitoutumista niihin vahvana edellytyksenä heidän kokemalleen

työhyvinvoinnilleen. Yhteisymmärrykseen, toiminnan selkeyteen ja luottamukseen perustuvien rakenteiden kautta jokaisen työyhteisön jäsenen oli helpompi keskittyä oman työtehtävänsä suorittamiseen. Tämä vähensi johtajien tarvetta yrittää 'olla joka paikassa hoitamassa kaikkea', eli he pystyivät johtamaan työyhteisöä olemalla lähellä ja saavutettavissa, mutta samalla etäämmällä päivittäisen toiminnan tasolla, mikä lisäsi johtajien kokemaa työhyvinvointia:

Se pedagoginen johtaminen on semmosta sitä niinku yhteistä keskustelua ja ajatustenvaihtoa, ja semmosta niinkun- kyllähän sitä on, niinkun tottakai, että mitä me tehdään ja mikä on niinku välttämätöntä ja mikä jätetään pois, ja mihinkä meillä on aikaa niinku työntekijöillä. Niin sehän on koko ajan semmosta niinkun vuoropuhelua, et sit toisaalta taas mä mietin sitä, että sehän on vaan sitä johtamista, sitä pedagogiikan johtamista, että ne meidän yhteiset asiat mitä me ollaan sovittu niin tehdään ja ne hoituu, niin eihän siellä tarvi olla koko ajan rummuttamassa, et se on mun mielestä myös sitä, et ne myös luotetaan työntekijöihin [...] Mikä vaikuttaa sit taas mun hyvinvointiin – et mä oon niinkun tavallaan, voin olla näkymätön, mutta mä oon niinku läsnä. Että mun ei tarvi jokaista olla niinku varmistamassa, että teettekö te näin – mä luotan niinku siihen, että ihmiset on ammattilaisia, ja ne tekee hyvin sitä työtä. (J1)

Johtajat mielsivät työyhteisön toimivat rakenteet ja toimintatavat eläväksi ja muuttuvaksi työhyvinvoinnin elementiksi. Lisäksi johtajat korostivat, että rakenteiden luominen saattaa olla pitkäkestoinen ja työläs prosessi, mutta niiden asettuessa koko työyhteisön toimintamissio jäsentyy, mikä puolestaan luo vankan pohjan heidän työhyvinvoinnilleen. Kuten eräs johtajista kuvasi: "Semmosia rakenteita yritetty tehdä niin mallikkaasti kuin kuin pystytään, että sitten aina kun tilanne muuttuu, niin tehään uudelleen, sitten taas uudelleen ja uudelleen (J4)" - rakenteiden toimivuus vaati niiden jatkuvaa ylläpitämistä ja arviointia, jotta ne palvelisivat koko johtokokonaisuuden, eli erinäisten varhaiskasvatyksiköiden toimintaa vaihteleviin tarpeisiin ja vaateisiin vastaten. Useat johtajat tarkensivat, että työyhteisön selkeät rakenteet ja toimintatavat rakentuivat yhteisestä missiosta laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta lapsille, minkä takia varhaiskasvatuksen toteutuminen sen velvoitteiden mukaisesti olikin merkittävästi yhteydessä johtajien työhyvinvointiin.

Kyl mulla edelleen niinkun sillä tavalla se semmonen ohjaava elementti on ne lapset, et miten me niinku taataan ja tuetaan se lasten hyvä päivä ja jotenkin se semmonen, et jotenkin mä sitä nään niinku et välillä toki se vastuu on myös sitten niinkun voi olla semmonen pikkasen niinkun taakkakin harteilla, jos tapahtuu jotain ikävämpää, tai on jotenkin semmosia tiettyjä asioita, mitkä sit tavallaan on niinku et ne oikeasti on mun vastuulla, vaikka mä en itse olisi sitä arkea toteuttamassa. (J3)

Nämä edellä mainitut työyhteisön rakenteet loivat pohjan johtajien työhyvinvoinnin rakentumiselle. Työyhteisöön luodut rakenteet eivät olleet stabiileja, minkä takia niiden kehittämiseen ajoittainen palaaminen tuki johtajien työhyvinvointia. Johtajien kertomasta oli ymmärrettävissä, että työyhteisön rakenteet rakentuivat osittain varhaiskasvatuksen (valta)kunnallisista linjauksista, joita heidän oli noudatettava, mutta samalla johtajat kokivat pystyvänsä itse työyhteisönsä kanssa myös vaikuttamaan rakenteisiin esimerkiksi toimintatapojen muokkaamisella työyhteisön arvoille sopivaksi. Tähän tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat kokivat työhyvinvointinsa paremmaksi, kun työyhteisön rakenteet ja sen pohjalta myös johtajan oma toimikuva ja työtehtävät olivat selkeitä.

Jaettu johtajuus ja yhteinen ymmärrys

Työyhteisön selkeisiin rakenteisiin liittyi vahvasti myös jaettu johtajuus ja yhteinen ymmärrys toiminnan tavoitteista ja toteuttamisesta. Yhtenä suurena työhyvinvoinnin tekijänä johtajat näkivät jaetun johtajuuden ja sen mukaisen toiminnan. Johtajat kuvasivat johtotiiminsä jäseniä usein oman työnsä 'pelastajina', sillä toimiva jaetun johtajuuden malli mahdollisti määrällisesti suurten johtamistehtävien jakamisen sekä johtajuuden jalkauttamisen ja läsnäolon laajemmin työyhteisöön. Johtotehtävien ja -vastuun jakaminen 'työparin' tai johtotiimin kanssa tuki johtajien työhyvinvointia vähentämällä heidän työtehtäviään ja työmäärää sekä työssään kokemaa kuormitusta ja vastuuta.

Se on ollu kyllä pelastus, että niinku ylipäättään ehtiny edes nämäkään tekemään sitten, että se on niinku muuttanu aivan merkittävästi mun omaa työtä sitten, et mä en olis millään ehtiny noita kaikkia tekemään jos- nää hankesuunnittelut ja kaikki, mitkä on tullu päälle - ellei toi (pedagoginen johtaja) olis tullu tohon sillä tavallaan niinku työpariks sitten siihen. (J6)

Ei tässä niinkun yksin tehdä - pystyittäis tekeen mitään, et sehän ois ihan onneton suojus tämmöstä henkilöstöö ruveta niinku johtaan, et me ollaan paljon niinku tavallaan sitä vastuuta jaettu, mutta sitten kun sä annat sitä vastuuta, niin pitää antaa myös valtaa. (J1)

Toimiva jaetun johtajuuden malli perustui johtotiimin yhteiseen selkeään visioon ja luottamukseen sen toteuttamisessa, sekä selkeää työnjakoon johtotehtävien kesken. Tämä yhteinen ymmärrys toiminnan visiosta ja toimintaperiaatteista mahdollistivat johtajien irrottavan otettaan kaikkien johtotehtävien hallinnasta,

mikä puolestaan lisäsi heidän kokemaan työhyvinvointia. Eräs johtajista tiivistä tämän ajatuksen työhyvinvoinnin tärkeimmäksi elementiksi: ”työhyvinvointi rakentuu hyvästä vuorovaikutuksesta (J2)”.

Sehän perustuu niinkun luottamukseen se johtaminen, että se vaatii niinku semmoset apulaisjohtajat, et mä tiedän tasan tarkkaan, et me puhutaan kaikki niinku samalla suulla, että kukaan ei niinku – sanotaanko niitä meidän linjoja tai meidän arvoja tai meidän toimintasuunnitelmaa vastaan toimi. Että se on hirveen tärkeätä, että on sellaset luottopakit siellä, jotka puhuu sitä samaa puhetta mitä me ollaan yhdessä sovittu ja yritetään aina niinku jotenki, et ne- kun joku työntekijä kysyy, jos se kysyy apulaisjohtajalta, niin se on aivan sama vastaus myös minulta [...] Ja sitten selkeä työnjako se on myös siinä jaetussa johtajuudessa, että ne on ne omat tehtävät ja niihin luottaa, että ne menee ne asiat mitkä ollaan sovittu. Et mä en lähe niinku ronkkimaan sellasia asioita, jos on sovittu vaikka et (apulaisjohtaja) hoitaa tämän asian, niin mä en lähe sinne niinku takapiruksi, että onko se sen hoitanu [...] Muistan, että nuorena johtajana oli jotenkin hirveen tärkeätä, et ne oli niinkun mun näkösiä ne tekemiset, niin nyt mä niinku luotan ihan täysin siihen, et mulle on ihan sama mitä, kuhan se lopputulos on niinku sellanen niinku ollaan yhdessä sovittu. (J1)

Sen lisäksi, että johtajuutta jaettiin johtajien kesken, oli sen jakaminen tärkeää myös koko työyhteisölle. Useat johtajat mainitsivat osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön olevan yksi merkittävä kriteeri heidän työhyvinvointinsa täyttymisessä. Koko työyhteisön yhteisen toiminnan vahvuuksia kuvattiin muun muassa näin: ”Et se niinkun jakautuu silleen aika tasasesti tehdään niitä töitä ja silleen, et se jakaminen, siihen liittyy niin paljon semmosta positiivista siihen (J6)”. Koko henkilöstön osallistumisella yhteisen, laajemman mission toteuttamiseen johtajat kokivat saavansa lisää tarvittua osaamista ja työvoimaa, ja töiden jakaantuessa useammalle tekijälle myös johtajat pystyivät keskittymään omiin työtehtäviinsä paremmin, mikä puolestaan edisti johtajien työhyvinvointia. Jaettuun johtamiseen työntekijätasolla kuului vastaavia toimia ja perusteita kuin johtotiiminkin kanssa, kuten selkeää tehtävänjakoa ja vastavuoroista luottamusta ammattitaitoiseen päätöksentekoon.

Mainitsen sellasen jokaisen oman työn johtamisen, et se on myös minulle myös niinku suurin työkalu minulle myös, että ei tarvi ihan jokaista asiaa käydä kädestä pitäen sanomassa, että semmonen oman työn ohjaaminen ja oman toiminnan ohjaaminen [...] Et jokainen kantaa kortensa kekoon, että sekin kannattelee tosi paljon, että mä voin luottaa siihen, että joku asia et mun ei tarvi hoitaa sitä, että joku muu sen hoitaa kenen vastuulla se on, niin se kyllä kannattelee. (J4)

Että jos joku hoitaa jotkut hankinnat, niin mulle on ihan sama mitä ne hankkii, mä luotan siihen, että ne rahat riittää ja ne osaa sen erinomaisesti, paljon paremmin kuin minä, niin mun ei tarte sellasta niinku minimanagerointia tehdä ollenkaan, et mä vaan sitä isoa penseliä pyörittelen. (J1)

Yhteisen ymmärryksen mukaisen toiminnan luomaan työhyvinvointiin liittyi johtajien mielestä vahvasti henkilöstön ammattitaitoisuus sekä heidän osaamisensa kuuleminen. Kun johtajat luottivat työntekijöidensä osaamiseen ja näkemyksiin ryhmien asiantuntijoina, pystyivät he ulkoistamaan itseään enemmän yksikön perustason toiminnasta. Johtajat näkivät myös saavansa työntekijöiltä paljon oleellista tietoa, näkemyksiä ja ”fiksua ehdotuksia (J2)”, joiden avulla he pystyivät kehittämään koko yksikön toimintaa sekä tekemään uusia työhyvinvointia tukevia ja ylläpitäviä ratkaisuja. He kokivat myös tärkeänä, että ”osaasi ympärilleen löytää sellaisia työntekijöitä ja johtotiimin jäseniä, joilla on jotain sellasta niinku ekstra mitä itellä ei oo, et vähän semmosta niinku, että palkkaan itseäni viisaampia ihmisiä, oikeesti sitä sellasta, et on erilaisii näkökulmia” (J3). Yhteisen tekemisen ja vastavuoroisen vuorovaikutuksen kautta johtajat pysyivät tietoisena ajankohtaisista ilmiöistä ja tarpeista työyhteisössä, mikä helpotti heidän johtamistaan ja heijastui siten vahvasti johtajien kokemaan työhyvinvointiin.

Oon esimerkiks tehny noi viikkopalaveri aihiot, ne on- taikka se pohja on nyt tuolla Teamsissa, ja sinne voi käydä kuka työntekijä vaan lisäämässä semmosen asian, mistä nyt ite haluais että pitää puhua. Mutta sellasia niinkun, se on aika paljon auttanu, koska en mä tiä kaikkee mitä siellä arjessa niinku tapahtuu käytännön tasolla. (J2)

Johtajat näkivät vuorovaikutuksen pääsääntöisesti suurena ja yhtenä oleellisimpana työhyvinvointiaan edistävänä tekijänä, mutta samalla heidän kertomassaan oli viitteitä siitä, että jatkuva vuorovaikutus myös ajoittain kuormitti heitä paljon. Johtajien puheessa esimerkiksi toistuva sana ’toisaalta’ kuvaa hyvin vuorovaikutuksen kaksisuuntaista vaikutusta työhyvinvoinnille: ”Varmaan siis yksi syy tän työn tekemiseenkin on se, et kyl mä niinkun toisaalta niinku- tän työn suola on jotenkin se ihmisten kanssa tehtävä työ ja jotenkin se vuorovaikutus (J3)”.

Johtajat kuvailivat vuorovaikutteisen vastuun ja johtajuuden jakamisen tuottavan heille sekä välitöntä että pidempiaikaista työhyvinvointia. Johtajien kertoman mukaan työntekijöiden ammattitaitoisen päätöksentekoon luottamien sekä itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen tukeminen lisäsi luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välille, henkilöstön hyvinvointia sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta työhön, jotka puolestaan edistivät johtajan työhyvinvointia.

Johtajuuden jakaminen työntekijätasolle näytti siten vaikuttavan johtajan työhyvinvointiin positiivisesti niin välittömänä kevennyksenä työkuormansa jakamisessa kuin myös välillisenä sijoituksena pidempiaikaisen, yhteisen työhyvinvoinnin rakentamisessa.

Kun on nää kokonaisuudet on mitä on, että tavallaan niinku keskittyy semmoseen suuriin linjauksiin, mitkä niinku valuu sinne alaspäin sillein, että porukat on tyytyväisiä ja siihen tota niinku saa sitä työhyvinvointia ja sitä niinkun et he itse pääsee rakentamaan niitä juttuja, niin se on se juttu [...] ja mitä enemmän sitä niinku itsensä johtamista on ja mitä paremmin se sujuu, niin se on taas- se liittyy siihen tiettyyn sitoutuneisuuteen ja siihen, että tehdään niitä hommia hyvin. (J6)

Kokonaisuudessaan työyhteisön jaettu johtaminen ja yhteinen ymmärrys korostui eniten kaikkien johtajien työhyvinvointia tuottavana tekijänä, niin määrällisinä ilmaisuina kuin laadullisesti kuvailujen laajuutena ja tarkkuutena. Jaettu johtajuus ja yhteinen ymmärrys olivat vahvasti yhteydessä työyhteisön rakenteisiin ja toimintatapoihin, ja nämä kaksi työhyvinvoinnin tekijää yhdessä loivat 'perustan' johtajien työhyvinvoinnille. Kaikki johtajat mainitsivat nämä kaksi työhyvinvoinnin tekijää ensimmäisinä ja tärkeimpinä asioina työhyvinvointinsa kannalta, ja vasta näiden toteutuessa johtajat näkivät pystyvänsä kiinnittämään enemmän huomiota työhyvinvoinnin muihin rakennetekijöihin.

Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen

Johtajien omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen vaikuttivat myös johtajien kokemaan työhyvinvointiin. Yksi näistä persoonallisista ominaisuuksista oli työvuosien varrella kertynyt kokemus johtajana toimimisesta. Johtajat kokivat työkokemuksensa johtajana auttavan heitä paljonkin työn kokonaiskuormituksen hallinnassa. Lähes kaikki johtajat kertoivat työhyvinvointinsa vaihtelevan paljon vuoden aikana heidän työnsä mukaisen 'vuosikellon', eli tiettyinä toimintavuoden aikoina toistuvien työtehtävien, mukaan. Se, että johtajat tiesivät työn vuosikellon mukaiset suurimmat työkokonaisuudet etukäteen, auttoi heitä valmistautumaan näihin hektisempiin aikoihin paremmin. Tulevien työtehtävien laajuuden ja niiden vaativan työmäärän tunnistamisella johtajat pystyivät omien sanojensa mukaan paremmin aikatauluttamaan tehtäviään kiireisinä ai-

koina, sekä suhteuttamaan kuormittavaa aikaa paremmin koko vuoden kokonaiskuormitukseen. Monet johtajat viittasivat myös siihen, kuinka ensimmäiset johtajavuodet olivat tuntuneet kuormittavimmilta, koska käsitystä koko vuoden työtehtävistä ja kuormittavista jaksoista ei ollut ehtinyt vielä kertyä niin paljoa, ja siten niihin oli vaikea valmistautua. Kokemus linkittyi vahvasti johtajien kokemaan työn hallintaan ja siten tuki päiväkodin johtajien työhyvinvointia.

Työhyvinvointi koostuu siitä, että niinku hallitsee sen työkokonaisuutensa sillä tavalla, et jos aatellaan päivää ja viikkoa ja kuukautta ja sitä toimintakautta, niin tietää mahdollisimman hyvin, että mitä minun työhöni milloinkin kuuluu ja silleen [...] Niin se on ehkä se hallinnan tunne on se työhyvinvoinnin yks niinku mittari, että minkälainen – onko hallinnantunnetta siitä, että mitä tekee [...] ja se tavallaan pysyy sitten siinä niinku suunnitelmassa, että ne saa tehtyä niinkun suurin piirtein. (J5)

Mut just se oma työhyvinvointi, niin kylhän se on niinku, kyllähän se meillä on sellasta niinku siihen vuosikelloon liittyvää aika paljon, että millon meillä on paljon niinku kuormituksia ja kuormittavuutta niinku omassa työssä, niin se on tää kevät ja sitten niinku joku vuoden vaihde tai jotkut semmoset, et tulee aika paljon asioita, mitä pitää ottaa haltuun, mutta sit ku on niinku vuosien varrella niinku oppinu ja tietää sen, et tässä on tää toukokuu aika 'horror' niin sit siitä jotenkin selviää. (J1)

Sen lisäksi, että kokemus lisäsi johtajien kokemaa työhyvinvointia, myös heidän henkilökohtainen osaamisensa, kuten stressinhallinta- ja paineensietokykynsä, määrittivät sitä. Johtajan tehtävä sisältää johtajien näkemysten mukaan paljon haastavia kohtaamisia, jotka voivat vaikuttaa heidän kokemaansa työhyvinvointiin kuormittavasti stressiä lisäämällä. Näitä tilanteita varten johtajat kertoivat oman luontaisen paineensietokyvyn sekä sen kehittämisen luovan pohjan heidän työhyvinvoinnilleen.

Ja sitten myös sitä, että mitä tehdään ja sillein, että tietenkin jos ei sitä painetta kestä, niin se on tietenkin varmaan hyvin kuormittavaa. Että kun huoltajille soittaa jostakin ei niin mukavasta asiasta, niin eihän se ole niinkun, että jos sellasia tilanteita pelkää tai jotenkin, et eihän ne ole koskaan kun ne on hirveen yllätyksellisiä, niin eihän niihin koskaan oikeen niinku totu, sit jos jotain hyvin hyvin hankalaa asiaa lähetään setvimään. Niin kyllä niissä on oma hommansa. Ja ne voi olla niinku mielessä, että miten sä sen asian niinku esität tai vastaavaa. (J1)

Johtajien omat henkilökohtaiset tunne- ja vuorovaikutustaidot sekä niiden kehittäminen linkittyivät myös heidän kokemaansa työhyvinvointiin. Ihmisläheinen ja vuorovaikutteinen johtamistyön luonne edellytti johtajilta hyviä ihmistuntemus- ja tunnetaitoja, ja näihin taitoihin pohjaava työskentely henkilöstön kanssa edesauttoi johtajien työhyvinvointia ennaltaehkäisten suuria vuorovaikutuksen haasteita ja ongelmatilanteita. Kun johtaja kuunteli ja aisti henkilöstölle tärkeitä

ja ajankohtaisia työhön liittyviä tunteita ja ajatuksia, pystyi hän mukauttamaan johtajuutensa viestintää tilanteeseen sopivalla tavalla. Johtajan herkkyyks erilaisten tilanteiden tunnistamiseen siis koettiin vaikuttavan työpaikan yleiseen ilmapiiiriin sekä henkilöstön ja johtajan väliseen suhteeseen ja luottamukseen, ja siten vaikutukset työhyvinvoinnille olivat kauaskantoisia.

Täytyy ymmärtää tosi paljon, täytyy olla tietyllä tapaa sellasta ihmistuntemusta, vähän samanlailla kun lapsiryhmässä pitää olla lapsituntemusta, ja jotenkin semmosta niinku tilanteenlukutaitookin. Että sitä on joko olemassa, tai sit se on harjaantunu näitten vuosienkin varrella nyt, et pystyy niinku aika hyvin miettimään, tai sillä tavalla niinku aistimaan jonkun asian tai että minkä asian voi ottaa puheeksi ja millä tavalla ja missä vaiheessa. (J4)

Johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen vaikuttivat siis siihen, miten johtajat kokivat pystyvänsä vastaamaan niillä työnsä sisältöihin ja haasteisiin sekä miten he pystyivät palautumaan niiden aiheuttamasta kuormituksesta. Vaikka tietynlainen johtamistehtävään sopiva luonne ja osaaminen (kuten ihmistuntemus ja paineensietokyky) johtajien mukaan auttoi työssä suoriutumista, jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen oli kuitenkin välttämätöntä uusiin haasteisiin vastaamisen ja siten heidän kokemansa työhyvinvoinnin kannalta.

Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

Yksi johtajien työhyvinvointia rakentavista tekijöistä oli heidän kokemuksensa työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. Johtajien omat intressit varhaiskasvatus- ja esimiestyötä kohtaan ratkaisivat pitkälti sen, kuinka paljon työstä on mahdollista saada merkityksellisiä työhyvinvoinnin kokemuksia. Työn sisällöstä pitäminen lisäsi johtajien kokemaa työhyvinvointia: ”siihen että työn imu ja tyytyväisyyttä se on ihan, että sitä voi tapahtua koko ajan ja joka päivä ja semmosta aina niinku sen mukaan, että tykkään työstä kyllä (J4)”. Työstään tykkäminen sekä omien arvojen kohtaaminen päiväkodin johtajan työkentän kanssa synnytti työn imun kokemuksia, ja siten edisti oleellisesti johtajien kokemaa työhyvinvointia.

Se työn imuhan tulee itseasiassa siitä, että tykkää työstään [...] Se on jotenkin niin, että pitää löytää niinkun se arvostus itsestään, ja sitten se, että hei mä tykkään tehdä näitä hommia. Että joskus onnistuu enemmän ja joskus vähemmän. [...] Jos sä jotenkin näät, että mun maailmankatsomus tai mun arvot on niinku vastaan tätä varhaiskasvatuksen niinku lakia tai muuta, niin ethän sä sitten pysty tekemään sitä työtä. Se on jotenkin niin, että pitää löytää niinkun se arvostus itsestään, ja sitten se, että hei mä tykkään tehdä näitä hommia, että joskus onnistuu enemmän ja joskus vähemmän. (J1)

Johtajat raportoivat työn sisällön mielekkyyden sekä työn vaihtelevuuden ja monipuolisuuden työhyvinvointiaan rakentaviksi tekijöiksi. Erityisesti työn haasteet ja monipuoliset vaikuttamismahdollisuudet työssä nimettiin usein oleelliseksi työhyvinvoinnin rakentumisessa: ”kyllä ne (haasteet) jotenkin niinkun on se asia, että mikä jotenkin tässä työssä myös motivoi jollain tavalla, et se semmonen niinkun on mahdollisuus vaikuttaa, on mahdollisuus jotenkin niinkun kehittää toimintaa (J3)”. Johtajat näkivät kehittyvän osaamisen luovan varmuutta omaan työhön ja siten varmempaa pohjaa työhyvinvoinnille, mutta samalla uuden jatkuva oppiminen myös itsessään toi mielekkyyttä omaan toimintaan.

Toisaalta työn jatkuva muuttuvuus mainittiin lähes kaikissa haastatteluissa johtajia eniten kuormittavaksi ja heidän työhyvinvointiaan haastavaksi tekijäksi, jolloin työn monipuolisella muuttuvuudella oli selkeä kaksisuuntainen vaikutus johtajien työhyvinvoinnille. Vaikka uusissa tilanteissa kohdattu epätietoisuus ja epävarmuus omasta osaamisesta oli ajoittain haastavaa, uuden oppiminen ja itsensä jatkuva kehittäminen oli kuitenkin merkittävää johtajien kokeman työtyytyväisyyden kannalta. Johtajien kokema työhyvinvointi rakentui siis muutosten tuomasta mahdollisuudesta kehittää ja haastaa itseään, ja heidän henkilökohtaisista pystyvyyksistään vastata työn vaihtelevuuteen. Uusien haasteiden ja oppimisen myötä johtajat ylläpitivät mielenkiintoaan työhön, ja kertoivat sen myötä estävän taantumista ja työtehtäviin kyllästymistä.

Työtyytyväisyyttä tuo se muuttuvuus [...] ja se vaihtelevuus, et on esimerkiks tullu jotain uusia vastuita lisää tai yhtäkkiä jotain sellasta, mikä on ollu sitä mielenkiinnonkohdetta, tai se, että itseasiassa on tullu jotain uutta, niinku sä opit uutta. Haasteethan on mielenkiintoisia, et se perustuu siihen niinku myös, niinkun itselläni ainakin, et mikä mulle tuo semmosta, että mä en halua et mä tylsistyn. Tykkään, et on paljon hommia. (J1)

Semmonen tietty muuttuvat tekijät, semmonen et ei oo mitään staattista, et mulle ei niinkumä kyllästyn sit aika nopeesti jos se ono semmosta jotakin samaa jauhamista, et pitää olla jotakin mikä vie eteenpäin. Niin se on myöskin sitten – se on välillä haasteellista, ja välillä ottaa päähän, mutta toisaalta ku sitä jälkeempäin mietti, niin parempi se aina silleen on [...] Se on tavallaan tän työn suola sitten myöskin, et pitää sit pystyä niinku reagoimaan ja ottaa silleen et ’aha’ – no tää tuli, no hoidetaan toikin pois, että mitäs tässä jäädä valittamaan, sitähan voi valittaa aamusta iltaan eikä saa mitään aikaseks, mut ne vaan pitää ne tietyt asiat hoitaa. Mut oikeesti ne on semmonen tän työn toisaalta semmonen tosi kiva, et se olis aika taannuttavaa, et kaikki vaan menis koko ajan samalla tavalla eteenpäin. (J6)

Myös varhaiskasvatustyön laajempi yhteiskunnallinen merkityksellisyys toimi johtajien työhyvinvointia rakentavana tekijänä. Johtajat, jotka tunnistivat varhaiskasvatuksen tärkeyden lapsille, perheille ja koko yhteiskunnalle, saivat työhyvinvointia oman työnsä toteuttamisen merkityksellisyydestä.

Tän työn ydin on tietysti pääsääntöisesti, että täällä on lapsia täällä päiväkodissa – monissa päiväkodeissa on lapsia – niin niin se, et se niinku kasvattaminen ja me oikeesti tehdään maailman tärkeintä työtä. Tolkutan noille porukoillekin (henkilökunnalle) koko ajan, että tää oikeesti on maailman tärkeintä työtä, et sitten ne vanhemmat kiikuttaa ne kalleimmat ihmisensä tänne näin, et se on hirvee luottamuksen aihe [...] että me tehdään tosi tärkeetä – me tehdään yhteiskunnallisesti hirveen vaikuttavaa työtä. (J6)

Johtajat korostivat, että työn mielekkyys ja merkityksellisyys oli löydettävä työstä itsestään. Kokemus työstään tykkäämisestä ja sen merkityksellisyydestä itselle ja muille edesauttoi johtajien mukaan heidän kiinnittymistään omaan työhönsä niin, että siinä oli jatkuvasti mahdollista kokea hyvinvointia. Kaikki johtajat mainitsivat oman kiinnostuksensa työtänsä kohtaan olevan vielä useankin työvuoden jälkeen hyvä, minkä takia he kokivat tyytyväisyyttä työssään.

Elämän tasapaino

Johtajien työhyvinvointi rakentui monista tekijöistä työyhteisössä ja sen toimintakulttuurin kontekstissa, mutta johtajien kokemusten mukaan työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikutti monipuolisesti myös työpaikan ulkopuolelle ulottuvat laajemmat ilmiöt ja olosuhteet. Alkuperäisesti tämän tutkimuksen tavoitteena oli keskittyä vain työelämän ilmiöiden tarkasteluun johtajien työhyvinvoinnin rakentumisessa, mutta koska johtajien näkemyksissä korostui merkittävästi ja toistuvasti myös työn ulkopuolisen sisällön vaikutus työhyvinvointiin, nähtiin tämä oleellisena sisällyttää yhdeksi päätulokseksi. Tästä syystä viimeiseksi työhyvinvointia rakentavaksi kokonaisuudeksi nimettiin elämän tasapaino.

Työn ulkopuolinen hyvinvointi sai merkityksellisen roolin johtajien kokemuksissa, ja he näkivät työhyvinvointinsa rakentuvan vahvasti oman työ- ja vapaa-ajan olosuhteiden vastavuoroisena kokonaisuutena. Kaikki johtajat mainitsivat työhön liittymättömän, vapaa-aikana löydettävän merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin olevan positiivisesti yhteydessä työssään kokemaan hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Myös työkuormituksen tasapainottaminen tapahtui vapaa-

ajalla: ”ja tietenkin yks oma niinku tärkeä on niinku toi liikkuminen ja mökkeily, et siellä niinku latautuu noi akut, että siellä on aina jotain tusaamista, mitä ei tarvi miettiä kauheesti (J2)”. Täten vapaa-ajan hyvinvointiin panostaminen oli merkityksellistä myös työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta:

Mutta se, että antaa sinne (vapaa-aikaan) pikkasen enemmän kun tänne (työhön), että semmonen jotenkin kiitettävä 80% riittää. Et ei edes hyvä 100, vaan mielummin niinku, et ku meissä on ne molemmat niin se, että työ pitää tehdä hyvin kun töihin tulee, mutta ei aina tarvi antaa kaikkeansa [...] Se vapaa-ajan arvostaminen siis sillä tavalla, et itelläkin on kaikkee muuta kivaa, ja sitten niinku semmosta ja kaikkee muuta asiaa, mitkä on sitten, et ajatukset pystyy siirtään pois töistä. (J4)

Tietysti työhyvinvointiin vaikuttaa ihan se, toki nyt on omat elämäntavat sillä tavalla, et tommonen niinku tietty niinku sen levon merkitys ja tämmösen merkitys, niin se on niinku sitä, että tavallaan pääsee irti töistä, että tää on kuitenkin, että työ on vaan työtä, et sit se on aina tärkeä. (J5)

Johtajat myös arvioivat kriittisesti tavoittelemansa työhyvinvointia ja sen laatua. Johtajien kertomasta on tulkittavissa, että vaikka työhyvinvointi ja sen tavoittelu on heille tärkeää, on sen määrää kuitenkin hyvä suhteuttaa myös muihin työn ominaisuuksiin ja elämän kokonaiskuvaan. Päiväkodin johtajan työn ajateltiin olevan ajoittain väsyttävää ja kuormittavaa, mutta toisaalta yleisesti työn luonteen nähtiin olevan ja kuuluvankin olla sellaista, jotta sitä voidaan kutsua työksi.

Mun mielestä työstä pitääkin olla väsyny, en mä tarkota sitä, että sehän on niinku ihan luonnollista et työstä niinku väsyä tai on silleen, et ihanaa kun tulee loma. Että tavallaan kun ne hommat vaan tekee ni se on niinku semmosta tekemistä vaan, että ei niissä. (J1)

Et sitä välillä miettii, miks sitten aina tulee tänne tätä samaa päätä hakkaan seinään, mutta se on aina vähän eri kohasta. Et niinku työ ku työ, ja tää on työtä, ja työn kuuluu olla ranskempaa kuin vapaa-ajan, et se olis aika hurjaa, jos se olis toistepäin – siksi siitä työstä maksetaan, kun se on työtä. (J4)

Työhyvinvointinsa kokonaisuutta arvioidessa kaikki johtajat kuvailivat työhyvinvointinsa laadun olevan myös vaihtelevaa sekä jossakin määrin ennustettavaa työn vuosikellon ja sen tehtävien mukaan. Johtajat kuvasivat tiettyjen aikojen vuodesta olevan kiireisempiä ja kuormittavampia tiettyjen aikaan sidottujen työtehtävien takia. Tehtävien ajallisesti vaihtelevaan määrään valmistautumisessa ja kunkin ajan työmäärästä selviämisestä selkeänä työhyvinvoinnin tukipilarina toimi kokemus johtajan työstä sekä siten työn ja sen kuormituksen ennakoita-

vuus. Työn kokonaiskuvan ymmärtämisen kautta johtajat pystyivät kasvattamaan resilienssiään toipumis- ja sopeutumistarpeitaan ennakkoiden, ja pystyivät hyväksymään ajoittaista kuormittuneisuutta työssään. Tämä edesauttoi työhyvinvoinnin rakentumista myös yllättävissä työtilanteissa.

Mutta tottakai siis välillä on enemmän sitä kuormittavuutta ja sitten tulee sellasia yllättäviä tekijöitä, jotka niinkun vie enemmän aikaa vaikka kuinka olis kellottanu ja laittanu kaikki kalenteriin, että tuo tulee, mutta sitten ku tuleekin yhtäkkiä joku ulkopuolinen vaade, että nytte tuo pitäis tehdä, niin kylhän se tavallaan sitten se niinku ajan miettiminen, niin kylhän se vie oman semmosen aikansa, että sitten pitää vaan sitä aikaa järjestää ja ruveta tekeen tarkemmin sitä. Ja se mun mielestä se, että rupee vaan tekemään asioita, niin silloin se helpottaa, ettei tää nyt ollutkaan mikään, et ei tää mua kuormitakaan tai että mä jaksan tän ihan hyvin ja muuta. (J1)

Päiväkodin johtajan työssä ajoittainen kuormittavuus nähtiin väistämättömänä, ja siten hyväksyttävänä työn ominaisuutena. Työn normin mukaisen kuormittavuuden takia johtajat eivät vaikuttaneetkaan edes tavoittelevan täydellistä työhyvinvointia työssään. Johtajien kokemusten mukaan työhyvinvointi määrittyi kokonaisuudessaan 'työhyvinvoinnin epätäydellisyydestä' eli sen epästabiiliudesta ja sen muokkaamisen mahdollisuuksista. Äärimmäinen työhyvinvointi nähtiin jopa kääntyvän hieman työtyytymättömyyden puolelle, ja siten pieni jatkuva työhyvinvoinnin epätäydellisyys; tarve ja mahdollisuus sen kasvattamisessa, nähtiin hyväksi.

Jos mä jotenkin koen sellasta niinkun tyytyväisyyttä siihen mun työtehtävään ja -rooliin ja koen, et jotenkin et mä tän osaan ja muuta, niin sit mulle tulee sellanen niinkun hätä siitä, et mä jotenkin niinkun jymähdän siihen paikalleni siihen, ja sit mä oon jotenkin jääny semmoseen niinkun rutiinimaiseen moodiin [...] Tavallaan kyl mä sillä tavalla jotenkin koko ajan yritän itteeni kuulostella, että mitä mä voisin tehdä paremmin tai eri tavalla, tai oonko mä huomannu tiettyjä signaaleja, et sillä tavalla niinku mä en oikeen osaa semmoseen asetua sellaseen jotenkin seesteiseen, stabiiliin tyytyväisyyteen. (J3)

Kokonaisuudessaan johtajien työhyvinvointi rakentui kaikkien päätteemojen sisältämien tekijöiden eläväisenä yhteisvaikutuksena. Yksittäisinä tekijöinä mikään työn ominaisuuksista ei kenenkään johtajan kertoman mukaan nouse työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisemmäksi kuin muut tekijät, mutta kunkin työhyvinvointia tuottavan tekijän toteutumisella oli merkitystä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta. Näitä tässä luvussa esiteltyjä työhyvinvoinnin rakennetekijöitä johtajat pyrkivät tukemaan monipuolisoin toimintatavoin.

6.2 Johtajien työhyvinvointia edistävät toimintatavat

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tunnistaa päiväkodin johtajien toimintatapoja, joilla he näkevät pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa sitä ylläpitävästi ja edistävästi. Johtajilla oli toistensa kanssa hyvin samanlaisia toimintatapoja oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen ja edistämiseen. Johtajien nimeämistä ja kuvailemista toimintatavoista muodostui viisi pääkategoriaa, jotka nimettiin seuraavasti: 1) oman työn jäsentäminen ja hallinta, 2) työn rajaaaminen, 3) työtehtävien vaihtelu ja mukauttaminen, 4) aktiivinen sosiaalisen ja emotionaalisen tuen etsintä ja 5) myönteinen suhtautuminen. Kaikki johtajat hyödynsivät samanaikaisesti jokaisen pääteemaan alaisia vaihtelevia toimintatapoja oman työhyvinvointinsa edistämiseksi, ja siten olikin oleellista huomata, että työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja piti hyödyntää monialaisesti hyväksi koetun työhyvinvoinnin saavuttamiseksi.

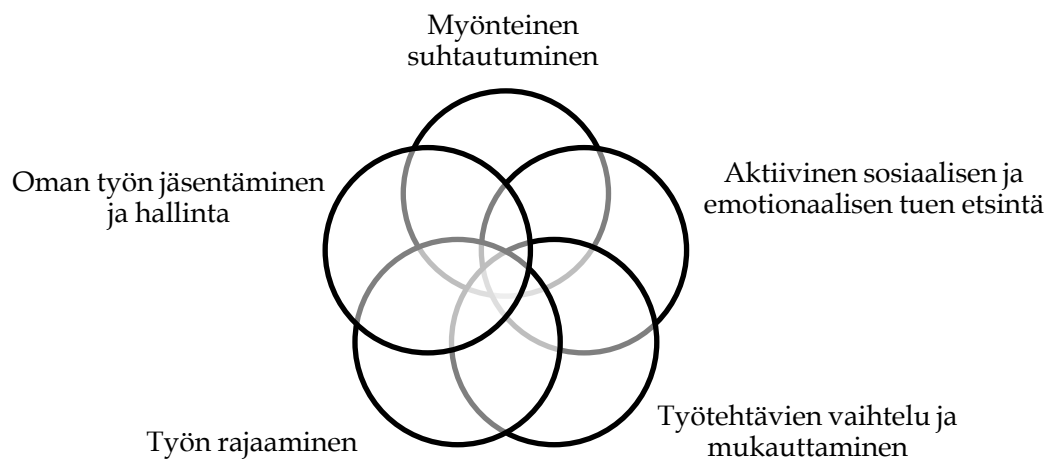
Kaikki tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat sitä mieltä, että heillä itsellään on paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan työhyvinvointiinsa ja sen laatuun, eivätkä siten nähneet suoranaisesti sen ylläpitämisen ja kehittämisen olevan kenenkään muun vastuulla kuin heidän itsensä. Päiväkodin johtajat kuvasivat omaan työhyvinvointiin vaikuttavien toimintatapojen kirjoa monipuolisena, mutta toimintatapojen monipuolisuudesta huolimatta olivat ne kokonaisuudessaan kuitenkin hyvin yhteneviä kaikkien johtajien kesken. Johtajien toimintatavat liittyivät vahvasti rakenteellisiin työhyvinvoinnin tekijöihin (1. tutkimuskysymys), mutta ne eroteltiin näistä johtajan aktiivisella ja välittömällä vaikutusmahdollisuudella.

Työhyvinvointia edistävien toimintatapojen pääteemat ja niiden sisältämät tarkemmat keinot voidaan nähdä vaikuttavan kaikki toisiinsa siten, että niiden kunkin toteuttaminen lisäsi johtajien myöhemmin käytettävien keinojen ja pääomaan työhyvinvointinsa hallinnan monipuolisessa edistämisessä. Päinvastaisesti voidaan ajatella, että jonkun osa-alueen toteuttamatta jättäminen heikensi myös muiden työhyvinvointia edistävien keinojen käyttömahdollisuuksia tai soveltamista. Toimintatapojen yhteisvaikutuksellista kokonaisuutta johtajien työhyvinvoinnin edistämisessä on havainnollistettu kuviossa 4. Seuraavaksi tässä osiossa

kuvaillaan näitä johtajien nimeämiä toimintatapoja konkreettisella käytännön toiminnan tasolla.

Kuvio 4

Johtajien työhyvinvointia edistävät toimintatavat ja niiden yhteisvaikutus



Oman työn jäsentäminen ja hallinta

Oman työn jäsentäminen vaikutti johtajien puheen mukaan olevan kaikkein tärkein toimi oman työhyvinvointinsa edistämiseksi. Johtajat käyttivät erinäisiä keinoja oman työnsä jäsentämiseen ja hallitsemiseen, ja nämä toimintatavat vaikuttivat olevan melko yhteneväisiä kaikkien haastateltavien kesken, vaikkakin jokaisella olikin erilaisia käytännön tyyliä ja malleja näiden jäsentämistapojen toteutuksessa.

Kaikille johtajille yhteinen työhyvinvointia edistävä ja omaan työtä jäsentävä työtapa oli oman työajan ja -tehtävien tarkka aikatauluttaminen ennakkoon. Työtehtävien aikataulusuunnitelmaa tehtiin väljemmin pidemmälle aikavälille ja myös yksityiskohtaisesti "to do -listana" esimerkiksi yhden työpäivän tarkkuudella: "se on tätä niinkun tätä työn jäsentämistä, niinku kalenterointia ja semmosta niinku ajankäytön hallintaa, että mitkä on niinku minäkin päivänä semmoset- et on tavallaan semmonen 'to do -lista', et mitkä kuuluu tehdä ja mitä voi niinku siirtää (J5)". Työtehtävien tärkeysjärjestykseen priorisidut tehtävälisterat auttoivat käsittämään, jäsentämään ja muistamaan suoritettavat työt, ja näiden

vaiheittaisten suunnitelmien tekeminen oli oleellista suuren työmäärän ja työn hektisyyden hallinnassa. Johtajat aikataulusuunnitelmien laatimiseen paljon apua työtehtävien toistuvuudesta ja ennakoinnista, minkä he saattoivat pohjata työn vuosikellon mukaisiin toimintoihin ja omaan kokemukseensa.

Siis kalenterointihan on ihan ehdoton, ja se on niinku tavallaan se, että mä puhuin siitä vuosikellosta – tai mulle nyt varsinaisesti oo vuosikelloa, mut mä tiedän, et mitä sieltä on tulossa [...] niin siihen auttaa se kalenterointi ja semmonen niinku työn rajaaminen, että nyt mä otan kalenterin. (J1)

Ehkä se semmonen niinku itelle jotenkin just se, et mä kirjaan niitä niinku ylös paperille niitä tehtäviä mitä pitää tehdä, ja niitä vähän niinkun luokittelen, et mitkä on niinku semmosia kiireellisempiä hoitaa [...] Kyl mä oon päässy jotenkin semmoseen kohtuulliseen tasapainoon just sillä vaan, et mä teen niitä tehtävälisteriä ja hoidan asia kerrallaan. (J2)

Työtehtävien aikatauluttamisessa johtajat hyödynsivät tehtävin priorisoimista työtehtävien kiireellisyyden ja laajuuden kautta. Usean johtajan näkemyksen mukaan onnistunutta oman työajan hallintaa pystyi toteuttamaan realistisella suhtautumisella työtehtävien laajuuteen ja niiden tekemiseen vaatimaan aikaan, sekä rohkealla töihin tarttumisella. Työtehtävien riipeä aloittaminen vähensi tehtävämäärän luomaa henkistä kuormitusta ja edisti työn hallintaa: ”ei voi vaan niinkun laskea niitä hommiaan, et nyt mulla on hirveesti ja huh huh, miten mä selviän tästä, et se on vaan niinkun tämmöstä raadollista työtä, sitä lapiointia minun mielestäni, et sit se on vaan niinku, et sitä rupee vaan tekemään (J1)”. Ajoittain johtajien oman työn hallinta vaati myös joidenkin viimeisiksi priorisoitujen työtehtävien tekemättä jättämistä, jos niiden toteuttamiselle ei löytynyt riittävästi aikaa.

Ku meillä on isoja asioita esimerkiks täs keväällä, et sit ku huomaa, et sitä aikaa ei riitäkään siihen niinku siihen hommaan, niin sitten pitä niinku ettiä sitä aikaa. Se pitää sitten niinku se kalenteri kattoo uusiks, et ton mä jätän pois, et toi on mulle vähemmän tärkeä asia istua niinku jossain palaverissa, et mä jätän sen niinku pois, et mä voin tehdä vaikka meidän henkilöstösuunnitelman, joka on kuitenkin yli 70 työntekijää kattava, niin se on aika iso homma, niin sitten sä niinkun rupeet vaan sitä tekemään. Sitten pitää vaan sitä aikaa järjestää ja ruveta tekeen tarkemmin sitä. Ja se mun mielestä se, että rupee vaan tekemään asioita, niin silloin se helpottaa, ettei tää nyt ollutkaan mikään, et ei tää mua kuormitakaan tai että mä jaksan tän ihan hyvin ja muuta. Ja sit ku tietää aina mitä tuleman pitää, niin se ei oo niinku. (J1)

Sithän onneks pystyy delegoimaan – ja sitten delemoimaan – mua naurattaa se Fingerporin vitsi, kun siinä on että ”johtaja muista delegoida jotain” ja sit se jo laittaa ton tietokoneen ruudun ja painaa deleteä, niin joskus sekin on, joskus sekin auttaa, että ihan niinku, niin. (J4)

Oman työn jäsentämiseen ja työn hallintaan liittyi myös töiden valmiiksi saattaminen ja sen priorisoiminen. Onnistumisen kokemusten saaminen oman työn tekemisessä oli tärkeää johtajien työhyvinvoinnin edistämisessä, ja siksi näitä kokemuksia haettiin esimerkiksi päivän tavoitteiden laskemisella todenmukaisiksi. Töiden valmiiksi saattaminen vaati työtehtävien pilkkomista pienemmiksi tehtäväkokonaisuuksiksi sekä niille itselle asetettuja pienimääräisiä suoritusvaatimuksia päivittäisellä työtasolla. Selkeiden ja realistisesti mahdollisten työtehtävien suunnittelu edisti johtajien työhyvinvointia lisäämällä suoriutumista saatua tyytyväisyydentunnetta, ja sitä pidettiin työhyvinvoinnin edellytyksenä varsinkin kiireisimpinä työaikoina.

Ja välillä kun on oikeen tiukkoja paikkoja, niin mä oon sit tehny sellasta, et mä saatan niinku yksittäiselle päivälle miettiä vaan 1-2 semmost selkeempää kokonaisuutta tai tehtävää, et hei nää mä niinku hoidan, ja sit ku mä oon ne hoitanu, niin mä voin taputtaa itteeni olkapäälle et jes sä oot saanu nää tehtyä, ja kaikki mitä sen niinku päälle tulee niin on sit ekstrapaa. (J3)

Mulla on ollu sellanen ajatus, että itellä siitä jo melkein alusta asti, että mä teen yhdestä kolmeen asiaa koko päivälle. Mä teen niinku ihan joko vaan yhden jos se on vähän isompi, mä suunnittelen, et tänään mä teen sen. Tai sitten pari asiaa, että no nyttän mä teen ton työsopimuksen valmiiksi, sit mä katon ne tunnukset ja sitten vaikka tehään ens vuoden – tai kun meillä on nyt liikunnan vuosikellon nykytilan arviointi pitää tehdä kans joka vuosi, niin meillä on sellanen, niin vaikka että ne kolme asiaa teen. Niin ku ne on sellasia pieniä, niin mulla riittää hyvin ihan koko 8 tunniksi ja vielä enemmänkin riittää tekemistä. Ja sit ku asettaa tarpeeks matalalle ne tavoitteet, niin sitten tulee onnistumisen elämyksiä siitä, että ei niinku tarvikkaan kuuhun kurkotella, että ku se on ihan niin- ku johtajalla ei oo yhtään enempää a) työaika tai b) niinku mitenkään sen enempää resursseja, energiaa. (J4)

Työtehtävien ajallista jäsentämistä ja valmiiksi saattamista edisti vahvasti myös oman työajan merkityksellinen käyttäminen. Ajankäyttösuunnitelmien tekemisen jälkeen johtajat pitivät suunnitelmassa pysymistä tärkeänä, vaikka työtehtävien suorittamiseen ja paranteluun voisikin vielä käyttää enemmän aikaa; ”et joku asia on niinkun varttitunnin asia, niin sit se niinkun on, ettei se sit niinkun vaikka jos se olis mielekäskin, niin ettei se sit paisu liian isoks, koska se on sitten taas jostakin muusta pois, et se on niinku vähän semmosta kliinistä suhtautumisesta niihin tehtäviin (J5)”. Lisäksi yksi johtajista mainitsi työnhallinnallisena keinona myös sen, että haastavammat tehtävät sijoitettiin työpäivän alkuun, sillä aamupäivällä energia- ja keskittymistasot olivat korkeammalla kuin päivän lopussa ja siten suurempien työtehtäväkokonaisuuksien suorittaminen oli silloin helpompaa:

Ja sitten kun työpäivä on työpäivä, kun alkaa iltapäivä jo ku, nii ei sitä niinku kyllä hirveesti saa enää aikasekskaan, et se tietty teho kyllä häviää sitten, että jotain semmosta rutiininomaista paukutusta nyt pystyy tekemään, mut joku muu, niin siitä häviää semmonen boosti. (J6)

Työtehtävien ajallisen jäsentämisen lisäksi työn hallintaan liittyi myös tunne ammattipätevyydestä ja sen vahvistamisesta, sekä oman osaamisen jatkuva päivittäminen työn haasteisiin vastaten. Johtajat ylläpitivät johtamisosaamistaan esimerkiksi erilaisiin koulutuksiin ja ammattikirjallisuuteen perehtyen (1 maininta), mutta uutta näkemystä työn suorittamiseen saatiin myös uusien vastuualueiden ja verkostomaisten keskustelujen kautta (puolet johtajista). Itsensä aktiivinen kehittäminen ja uuden oppiminen valmisti johtajia työssään kohtaamiin haasteisiin sekä lisäsi ymmärrystä ja osaamista niissä toimimiseen, minkä takia se nähtiin usein työhyvinvointia edistävänä työn hallinnan keinona.

Aktiivisesti ite niinku ylläpidän sillä tavalla sitä sellasta niinku johtamisosaamistani, vaikka niinku ihan alan kirjallisuutta lukemalla ja jonkun verran jos pystyy johonkin koulutuksiin osallistumaan [...] oon osallistunut sitten tavallaan tutoroimaan semmosii niinku eri kuntien varhaiskasvatuksen ammattilaisia heidän niinku omissa kehittämistehtävissään tai töissään, niin se on kans et mä aattelen et se on tuonu semmosta hyvää erilaista lähestymiskulmaa tähän omaankin peruskäytäntöön. (J3)

Semmonen kehittävä työote, et se on se mun semmonen tietty juttu, että ei niinku jää niinku paikalleen, että jää miljoona vuotta tekeen samoja asioita samalla tavalla, et se on niinku se, se tuo semmosta tietynlaista tyydytystä siihen. Et sitten kun lähetään kokeilemaan jotain uutta ja muutetaan tätä – ja perustellusti – ja lähetään kohti uutta, se tuo semmosta tiettyä boostia, siinä on niinku miljoona haastetta siinä asiassa, siinä niinkun se ei todellakaan tuu oleen helppoo, mutta se just on se tässä mikä kiehtoo ja on semmonen kiva haaste tosi iso haaste. (J6)

Johtajien kokema työn jäsentäminen ja hallinta loi vahvan perustan oman työhyvinvoinnin edistämiseksi, ja siten se toimiikin johtajien merkittävämpänä toimintatapana oman työhyvinvoinnin tavoittelussa. Työn jäsentämis- ja hallintakeinojen kautta johtajat kokivat saavansa konkreettisia toimintatapoja, joilla ratkaista työn akuutteja tarpeita – näiden käyttö näyttäytyi johtajien työssä siis välittömänä vaikutuksena, ja siten toimi nopeana helpotuksena työssä koettuun kuormitukseen. Työn jäsentäminen mahdollisti myös omien voimavarojen optimaalisen käytön, ja siten edisti työhyvinvointia välittömästi ja pitkällä aikavälilläkin.

Työtehtävien vaihtelu ja mukauttaminen

Suurin osa johtajista mainitsi yhdeksi omaa työhyvinvointiaan edistäväksi toimintatavaksi ajoittaisen työtehtävien mukauttamisen ja palautumisen hetkien

hakemisen. Ensisijaisena työpäivän mukautuksena ja palautumisena eri työtehtävien välillä mainittiin omalta työpisteeltä irtautuminen. Johtajien kertoman mukaan tämä päti varsinkin hallinnollisten tehtävien tekemisessä. Näiden 'toimistotehtävien' kuormittaessa johtajilla oli erinäisiä toimintatapoja oman työnsä katkaisemiseen tai mukauttamiseen vaihtelevaksi. Näiden toimintatapojen toteuttaminen vaati usein fyysistä tilan vaihtamista sekä johtajan aktiivista aloitetta työn tauottamiseen tai mukauttamiseen.

Puolet johtajista kertoi hakevansa työpäivän sisällä lyhyitä palautumisen hetkiä henkilöstön ja lasten kanssa toimimisesta lapsiryhmän mukana. Erityisesti pienten lasten ryhmässä vierailu oli suosittu oman työn katkaisemisen keino, sillä pienimpien asiakkaiden vaatima välitön avuntarve ja sitä tukevan fyysisen läsnäolon kerrottiin auttavan katkaisemaan haastavan ajatustyön tekemistä samalla kuitenkin työskennellen merkityksellisen asian parissa. Lapsiryhmässä toimimisesta puhuttiin rinnakkain esimerkiksi kahvitaukojen pitämisen kanssa, mistä tulkittiin, että johtajat näkivät lasten ja henkilökunnan kohtaamisella vastaavan palauttava vaikutuksen työtehtäviensä parista kuin suoranaisten tauon pitämällä tai mekaanisella, ajatustyötä vaatimattomalla toiminnalla. Johtajat siis edistivät työhyvinvointiaan keskeyttämällä toimistotöitä ja vaihtamalla fyysisesti työpistettä hetkellisesti käytännön kasvatustyön pariin.

Jotenkin mulla on ollu semmonen omia akkuja lataava tapa työpäivissä, et jos on vähän semmosta jotain niinku toimistopainotteista hommaa, niin ei millään meinaa niinku keskittyyn, niin mä yleensä hipsin aina niinku meidän kummassa talossa oonkaan, niin meidän pienten ryhmään ja istun hetkeks sinne lattialle. Siel ei kauaa tarvi istua, kun sieltä rupee pikkupylyjä ja kirjoja ja leluja tulemaan syliin, ja jotenkin sen on sellasta niinku itelle terapeuttista. Ja miten nopeasti ne lapset niinku - vaikka itekään ei käy välttämättä edes päivittäin niinku siellä ryhmissä - niin sit ottavat niinku omakseen, ja jotenkin se on semmonen niinku liima, mikä pitää myös siinä niinku ja myös palauttaa aina siihen, et tätähän tää työ olikin. (J3)

Tai sit mä haen itse sen luppoajankin, mä keskeytän päivää- no, en usein, mutta kyllä siis päivittäin keskeytän päivää sillä tavalla, että mä käyn jossain ryhmässä [...] käyn niinku kattomassa ja semmosia niinku hengähdystaukoja tähän toimistotyöhön niin sanotusti, niin meen hakemaan tuolta lapsiryhmistä [...] Mä istun kahvihuoneessa, tai juttelen noitten kanssa tai meen tosiaan vaihtaan jonkun vaipan tai oon ulkona tai autan liiviä pukemaan tai jotakin, tai ne on niinku semmosia irtautumisia tästä ihan. (J4)

Siinä on kuitenkin tosi paljon niitä mikro- lyhyitä palautumisia tai se, että sä keittelet kahvia ja rupeat ottaan, jotain teet semmosta mekaanista, mikä on sillein aika yksinkertasta [...] Tai sitten istuu vaikka jonkun lapsiryhmän kanssa tossa tai juttelee työntekijöiden kanssa, niin sehän on semmosta palautumista. [...] Ne on arvokkaita minulle ne hetket kun mä saan olla siellä niiden lasten kanssa, koska sittenhän sä tiät mitä sä johdat. (J1)

Henkilökunnan ja lasten kanssa toimimisen lisäksi päivän mikropalautumishetkiä haettiin myös lounas- ja kahvitauoilla ja pienillä ulkoiluhetkillä. Johtajat kertoivat, että heidän työnsä totaalinen tauottaminen lounastaukonsa ajaksi toimi tarpeellisena työtä katkaisevana ja kuormitusta vähentävänä toimena työpäivän keskellä. Jotkut johtajista mainitsivat myös toisinaan hakevansa samankaltaista työn tauottamista lyhyillä kävelyillä ulkona. Näillä keinoin johtajat kokivat saavansa siihen asti kerääntyneen päivän kuormituksen 'nollattua', ja siten se auttoi heitä palaamaan loppupäivän työtehtäviin virkistyneemmin voimavaroin, ja edesauttoi jopa koko työpäivän kuormituksen tasapainoittamista. Oleellista näissäkin työhyvinvointia edistävissä keinoissa oli omalta työpisteeltä poistuminen sekä töihin liittyvän ajatustyön katkaisu.

Kun meillä on johtajilla on pakollinen puolen tunnin ruokatauko – kuka sen nyt käyttää mitenkään, mut kyllä mä meen tonne ja mä istun tuolla työhuoneessa, tai eiku tuolla kahvihuoneessa ja istun kaikessa rauhassa silleen ja syön ja käytän sen puol tuntia siihen, ja porukat on oppinu sitä aika hyvin kunnioittamaan, et välillä joku käy kysyyn jotakin, mutta pääsääntöisesti saa istua rauhassa. (J6)

Joskus oon käyny käveleen tossa, käyny kaupassa tai käveleen tossa ihan puistossa tai tehny jotain muuta [...] että mä niinku tavallaan katkaisisin sen aamupäivän vauhdin siten ihan oikeesti, et sit se tavallaan nollaa sen aamupäivän ja sit se niinku tavallaan vaikuttaa siihen yöhön jopa, et sit kun tulee alitajunta, niin sit tulee niinku ne kaikki alkaa rullata päällä, et se alkaa yöllä nollata sitä päivän 8 tunnin settiä, mut jos sen saa siinä ruokatunnin aikaan siinä niinku nollattua sen aamupäivän, niin sit se on niinku koko työpäivän nollaus on vähemmän illalla. (J5)

Työpisteeltä irtautumista tämän tutkimuksen laajimmassa mittakaavassa yksi johtaja mainitsi ajoittaisen etätyöskentelyn yhtenä oman työnsä mukauttamisen keinona. Päiväkodin johtajan vuorovaikutteisen työn luonteen ja sen edellyttämän lähijohtamisen takia etätyöskentely oli uusi ilmiö johtajien työssä, eikä sen toteuttaminen ollut haastateltavien näkemysten mukaan mahdollista kovin usein, mutta ajoittaisena toimintatapana se nähtiin hyvin toimivana oman työhyvinvoinnin edistämisen keinona. Etätyöskentelyn avulla tämä kyseinen johtaja kertoi pystyvänsä hallitsemaan ja vähentämään työn keskeytyksiä ja ulkopuolisia häiriötekijöitä, mikä lisäsi keskittymistä ja tuloksellisuutta toimistotöiden suorittamisessa kiireellisissä tilanteissa.

Niinkun sanoin niin pitäis tehdä henkilöstösuunnitelma ens vuodelle, niin aattelin, että jään teen yhden päivän sitä kotona, että saa olla ihan rauhassa, että kukaan ei tuu kysyyn oven suusta et kuinka monta ves:iä mulla on jäljellä, ja mun oikeudet ei toimi tai että tota voinko pitää marraskuun 13. päivä palkattoman vapaan, eikä soi puhelin, taikka puhelin saattaa

soida mut mä voim laittaa sen äänettömälle, että tota niinku silleen semmosen päivän aatelin pitää. Ja sitten kun siihen pääsee, että saa tehdä niinku rauhassa, niin siinä koki saavansa jotakin aikaseks. (J2)

Työtehtävien vaihtelu ja mukauttaminen oli toimintatapa, jolla johtajat hakivat ja saavuttivat palautumista työpäivänsä aikana. Palautumishetkien lisäksi työtehtävien mukauttaminen tarjosi johtajille myös laajempaa perspektiiviä ja näkemystä työstä, ja siten mahdollisti heidän palaamisensa tauotettujen tehtävien pariin virkeämmällä vireystasolla ja eheytytyllä motivaatiolla. Tästä syystä työtehtävien vaihtelu ja mukauttaminen oli johtajille merkityksellinen toimintatapa oman työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työn rajaaminen

Oman työn rajaaminen korostui johtajien näkemyksissä merkittävänä heidän työhyvinvointiaan edistävänä toimintatapana. Oman toiminnan rajallisuuden ymmärtäminen sekä työn lopettaminen olivat olennaisia keinoja oman työhyvinvoinnin hallinnassa ja edistämiseksi. Johtajien kokemuksista kuvastui heidän työnsä loppumaton määrä, minkä takia työn rajaaminen vaati johtajilta omaa aktiivista toimintaa, kuten fyysisesti työpaikalta poistumista, työajasta kiinnipitämistä ja työajatusten katkaisemista vapaa-ajalla.

Se semmonen oman työn rajaaminen niin se on tosi tärkeää täs työssä, muuten tätä vois tehdä 24 tuntia jos haluais, mut ei sitä tarvi tehdä kun 7,39 päivässä periaatteessa [...] Et oon miettiny et miks mä niinkun riehun täällä kun ei se palkkakaan kasva yhtään, vaikka kuinka tekis. Et toisin sanoen, et mä oon nyt kyllä yrittänyt rajata mun työajan aika silleen ettei hirveesti kerry edes noita ylityötunteja, siinä kun mä oon kattonu ettei niistä oo mitään hyötyä semmosta. [...] Joskus tuli aika pitkäänkin tehtyä sitä, et niinku lukee- välillä käy illalla sähköposteja lukemassa ja tekee jotakin hommia, mut nyt niitäkin oon niinku välillä käy. Aina silloin tällöin joskus käyn kun on semmonen fiilis et vois käydä kattomas, mutta muuten en, et tota sitten niinku rajata sen, se liittyy siihen työn rajaamiseen ja ja siihen omaan työhyvinvointiin kanssa, että kukaan ei kuole eikä mitään silleen vaikkein mä käy niitä sähköposteja lukemassa tai alituista viestimerta. (J6)

Työn ja vapaa-ajan selkeän erottamisen lisäksi johtajat vetivät rajoja myös työpaikalla esimerkiksi työtehtävien rajaamisella ja poissulkemisella. Hallinnollisille tehtäville ei henkilöstöjohtamisen rinnalla riittänyt johtajien näkemysten mukaan aina tarpeeksi aikaa, minkä takia henkilöstöjohtamisen tunkeutumista muiden tehtävien väliin oli toisinaan konkreettisesti siirrettävä toiseen ajankohtaan: "sit huomaa sen rajan, että niinku miten sä sanot silleen, että niinku et mä en nyt tätä hoida, että laita mulle viestiä niin mä en unohda tätä mennessäni (J5)".

Työtehtävien päällekkäisyyttä ja työn keskeytysten lisäämää stressiä johtajat pyrkivät hallitsemaan avoimella viestinnällä henkilöstölle. Käytännön toimenä tämä tarkoitti usein johtajien selkeää viestintää ja rajanvetoa heidän saavutettavuudestaan ja tavoitettavissa olemisesta työntekijöilleen.

Oon tehny semmosen lapun tohon oveen, että Teams (palaveri) kesken, että nyt ei pysty ei kykene. Pistän tohon sinä ja sinä päivänä ja siihen ja siihen aikaan on Teams, ja silloin oon niinku siinä. Mutta nyt on- tein maanantainakin, että pistin lapun oveen, että teen niitä työsoppureita, että ei niinku häiriköidä. (J2)

Yritän, pyrin ja teenkin niin, että ihan puhelin on kiinni koko illan, ja meillä on sovittu siihenkin pelisäännöt, että milloin mä vastaan ja milloin en, että viikonloppuna en oo saatavilla, et mulla on viikonloppu kans niinku kaikilla muillakin. Et ihan semmosia työhyvinvointisääntöjäkin meillä on täällä niinku sovittu. Ja just se, et se on myös mulle itselleni, että ei tarvi aina olla saatavilla. (J4)

Työtehtävien aikataulutetun toteutuksen lisäksi työn sisällöllistä kuormitusta rajattiin myös psyykkisin keinoin, kuten oman rajallisen toiminnan ja pystyvyytensä rajoja tunnistamalla. Työssään johtajien oli heidän kertomansa mukaan oleellista erottaa toisistaan asiat, joihin he voivat ja eivät voi itse vaikuttaa, ja siten pyrkiä poistamaan omasta kuormituksestaan omien toimintamahdollisuuksien ulkopuoliset asiat: ”Niihin, joihin me voidaan vaikuttaa, niin me pyritään vaikuttaa, mut niihin mihinkä me ei voida, niin me ei voida myöskään jäädä siihen sitten niinku voivottelemaan (J1)”. Oman toiminnan vaikutusmahdollisuuksien realistinen arviointi toimi kuormitusskaalaa pienentävästi työhyvinvoinnin edistämisen keinona.

Semmonen ennakkoon panikoiminen, tai ”ennakkoon sairastaa niitä tauteja, mitä ei oo vielä tullu” niin sellanen sanonta jotenkin ei oo niinku mikään, ku ei me voida ennustaa ihan kaikkee, voidaan vaan sitten kun se asia on edessä niin miettiä millä asenteella me siihen tartutaan. (J4)

Johtajien oman työn rajaamiseen liittyen huomattiin myös henkilökohtaisen ja ammatti-identiteetin etiikan erottamista toisistaan yhtenä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Eettisesti kuormittavia työtilanteita kohdatessa kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat suojasivat omaa työhyvinvointiaan erottamalla henkilökohtaisen ’minänsä’ työroolistaan johtajana. Johtajien kokemuksista on tulkittavissa, että vaikeita päätöksiä ja toimintaa johtajana oli helpompaa perustella oman työroolin ohjeistuksilla kuin henkilökohtaisilla mieltymyksillä, ja tällä

voitiin helpottaa tilanteiden henkilökohtaisuutta tai eettisiä ristiriitoja. Yksi johtajista kuvasi tätä epämiellyttävien päätösten tekemisen perustelua näin: ”ja sitten niinku se johtajuuden ydin, sitten siinä jossakin vaiheessa pitää se viimeinen sana sit olla kun tullaan kysymään niin se määritellä sitten, että kun mä sanon näin että nyt pitää tehdä tällä tavalla, et joku ei tykkää siitä ja jotkut tykkää, mut se kuuluu siihen asiaan sillain (J6)”. Vaikean työroolin ja siitä saadun arvostelun hyväksyminen osana työn toteuttamista, sekä työroolin mukaisen palautteen erottaminen henkilökohtaisuuksista toimivat hyvin selkeästi monen johtajan työhyvinvointia suojaavana toimintatapana:

Sitte just se semmonen, et jotenkin on niinku et pystyy ittestään kattoon, että tulee niitä niinku itsetunnon loukkuja, että ”voi toi tarkotti...” ja joku asia menee sillä tavalla ihon alle [...] ja sit se tuntuu kurjalta, mutta et se on semmosta jatkuvaa kuitenkin sillä tavalla reflektointia ja miettimistä ja sitten sitä, et mä oon tiettyssä roolissa täällä, ja tietty asia, et tää en oo kokonaan minä. (J4)

Vaikka persoonalla tehään tätä työtä, mut kuitenkin semmonen niinku työrooli, et kun on tämmösiä niinku ikäviä asioita, niin se on niinku semmonen niinku tietynlainen kuori, on tossa kuitenkin ulkopinnassa, että tää on niinku työtä ja sitten pitää nää asiat käydä läpi. (J5)

Työn rajaamista toteutettiin siis fyysisin, psyykkisin ja sosiaalisin keinoin. Fyysisinä työn rajaamisen keinoina toimi konkreettinen rajanveto työtehtävien lopettamiselle, psyykkisinä puolestaan omien vaikutusmahdollisuuksien ja roolin itsearvioinnin pohdinta, ja sosiaalisessa rajaamisessa oleellista oli selkeä viestintä työyhteisön kanssa. Näiden toimintatapojen käyttäminen vaihtelevasti tilanteen tarpeiden mukaisesti tuki johtajien kokemaa työhyvinvointia.

Aktiivinen sosiaalisen ja emotionaalisen tuen etsintä

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat pitivät oman työhyvinvointinsa kannalta merkityksellisenä, että he hankkivat itselleen jonkin sosiaalisen kanavan, jossa pystyivät jakamaan tunteita, ajatuksia ja näkökulmia työhönsä liittyen. Tärkeänä näyttäytyi nimenomaan johtajien oma aktiivisuus näiden tukiverkostojen luomisessa, sekä vastavuoroisen ja luottamuksellisen kommunikaation luominen. Tärkein sosiaalinen tukiverkosto kaikille johtajille löytyi muiden päiväkotien johtajaverkostosta. Sosiaalisen tukiverkoston luominen muiden päiväko-

din johtajien kanssa näyttäytyi kaikkien johtajien näkemyksissä erityisen tärkeänä muihin tukiverkostoihin verrattuna, sillä samassa tehtävässä toimivien kontaktien kanssa asioiden jakaminen samanlaisiin pulmiin ja haasteisiin liittyen oli mahdollista. Muiden johtajien kanssa luodut suhteet nähtiin vastavuoroisina, tasavertaisina sekä luottamuksellisena, ja siten kaikkein eniten johtajien tuen tarpeisiin vastaavina. Tehokkaina työhön liittyvien ajatusten ja tunteiden jakamistapoina nähtiin esimerkiksi tunteista puhuminen, ”ammattihuumorin vetely (J2)” sekä osaamisen jakaminen ja avun pyytäminen.

Toki sitten tietenkin sit mä aattelen niinku oman työhyvinvoinnin näkökulmasta, että on jotenkin niinku itelle tosi iso asia se, että on sellasia hyviä niinku kollegiaalisia verkostoja, et on tiettyjä johtajakollegoita, joitten kanssa sitten ehkä tavataan säännöllisemmin, tai on tiettyjä kenen kanssa sitten vaikka on sillain tavallaan rakentunu sellanen niinku johtajaverkosto itselle jo, joittenka kanssa jotenkin kokee, et on tietynlaisista asioista helppo puhua tai kysyä neuvoa tai vähän niinkun... (J3)

Tosiaan päiväkodin johtajat, toiset päiväkodin johtajat, niin on kun ne painii ihan samojen asioiden äärellä itsekin, niin sit tulee semmonen et ”aa mitä nyt, auta mua”. (J4)

Johtajayhteisö, et tietää aina sen, et on niinku kaikilla- kaikki tekee samaa työtä ja on samat niinku pulmat tavallaan, tai haasteet, että ei oo niinkun yksin, että saa sitten niinku neuvoa ja tukea ja pystyy jakamaan niinku sitä osaamista muitten kanssa. (J5)

Sit on se kollegoitten kans jaettava, niin se on tosi tärkeää myöskin tähän työhyvinvointiin liittyen. On tavallaan sellasia asioita, mitä ei voi jakaa muitten kaa ku ne kollegat, jotka tietää, jotka ollaan niinku samassa lammikossa siellä välillä nenä pinnan alla, niin tota et niitten kanssa on välillä hyvä jakaa semmosta, et välillä tosi mustan huumorin kautta sitten. (J6)

Päiväkodin johtajat kokivat myös oman työyhteisönsä johtoryhmän jäsenten kanssa keskustelun ja tunteiden purkamisen osana sosiaalisia työhyvinvoinnin edistämisen keinojaan. Johtotiimin kanssa jaettava ajatuksenvaihto ja emotionaalinen tuki oli sävyltään hieman erilaista kuin muiden päiväkodin johtajien kanssa, sillä näiden tukisuhteiden taustalla oli kuitenkin jollain tasolla läsnä esihenkilö-työntekijä valtasuhteet, mikä saattoi asettaa jonkinlaisia rajoitteita asioiden jakamiselle. Johtajat näkivät johtotiimiltä saatavan tuen siten merkityksellisenä enemmänkin yhteisten johtokokonaisuuksien eli toimintayksiköiden toimintaan liittyvien haasteiden ajatusten ja tunteiden purkamiseen. Lisäksi johtajat hakivat johtotiimiltä tukea yhteisen toiminnan kehittämiseen ja oman toimintansa varmistamiseen ja reflektointiin. Johtajien työhyvinvointia käytännön työyhteisössä ja vuorovaikutuksessa siis lisäsi johtotiimin jäseniin tukeutuminen.

Onhan mulla tietenkin myös ne apulaisjohtajat, jotka on tosi tärkeitä, et heille niinku ku se on hyvin luottamuksellista se meidän työskentely, niin pystyy niinku tavallaan puuskuttaa sitä, koska ne tekevät sitä myös minulle, että "taas tätä meidän keskustelua tai taas tätä", et sehän on hirveen tärkeää, et on joku. (J1)

Sitten niinku sitä on aina hyvä peilata niitä asioita jos- ja kun yksin tekee niitä asioita, niin aina siinä on joku semmonen virhepäätelmä tai joku, mut ku sä peilaat sitä toisen kans, niin sieltä tulee sitä, et "ooksä miettiny tätä", niin no en oo kyllä miettiny pätkääkään tätä näin. Se on vähän niinku jonkun infon, tekstin, viestin kun lukee, niin se on aina hyvä luetuttaa muilla, koska ite aina kuvittelee, et siinä lukee se asia, mut joku sanoo, et miks tässä lukee tällä tavalla. Niin, siihen sokeutuu. Niin se on ihan sama asia, et semmonen peilaaminen, keskustelu ja vähän semmonen yhdessä tekeminen niin mä luulen et se on niiku tätä päivää. (J6)

Muilta johtajilta ja johtotiimiltä haetun vertaistuen lisäksi johtajat nimesivät työhyvinvointiaan tukevaksi toimintatavaksi oman esihenkilön tavoittelun tarpeen vaatiessa. Päiväkodin johtajilla ei ollut samassa toimintayksikössä toimivaa lähesihenkilöä, mutta silti he kokivat omien esihenkilöidensä olevan aina saavutettavissa kiperien ongelmatilanteiden tullen ja tarpeen vaatiessa: "myöskin oma esimies tai molemmat esimiehet, meillä on hyvät palvelunjohtajat niin heiltä saa aina tarvittaessa tukea, ja aina voi kysyä, ei oo niin tyhmää asiaa tai ei oo mitään niin pientä tai isoa, ettei niihin vois ottaa yhteyttä, et ne on silleen helposti lähestyttävää myös he (J4)". Johtajien työhyvinvoinnin kannalta esihenkilöiltä saatavassa tuessa oleellinen tekijä oli yhä johtajien oma aktiivisuus tuen hakemisessa – tukea esihenkilöiltä sai sen tarpeen ilmaiseimisella. Monelle johtajalle riittävänä tukena toimi kuitenkin usein vain tieto siitä, että esihenkilöt ovat saavutettavissa avun tarpeessa. Esihenkilöidentavoittaminen oli tärkeä omaa työhyvinvointia edistävä toimintatapa varsinkin laajojen päätösten ja oman ammattiosaamisen varmistamisessa: "sit on toki tärkeää, et on niinkun itsellä esihenkilö, jonka saa tavoittaa hyvin, jos on jotain sellasta sias, mikä vaatii tota tai tarvii jotenkin sellasiin vastauksia tai pohdinaa, että tekeekö oikein tai jotenkin sitä tuke tarvitsee tiettyihin asioihin, niin on saatavilla helposti (J3)".

Myönteinen suhtautuminen

Kokonaisuudessaan kaikki tähän osallistuneet päiväkodin johtajat kokivat oman toimintansa, asenteidensa ja ajatustensa vaikuttavan merkittävästi heidän kokeensa työhyvinvointiin. Heidän jakamistaan kokemuksista oli ymmärrettä-

vissä, että päiväkodin johtajan työhyvinvointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät vaihtelevat suuresti eikä niihin voi omalla toiminnallaan aina vaikuttaa, mutta siihen, miten työ koetaan, oli omalla asenteella ja suhtautumisella asioihin merkittävä rooli oman työhyvinvoinnin kannalta. Johtajat kertoivatkin oman positiivisen asenteen ja toiveikkaan suhtautumisen olevan yksi heidän aktiivisesti käyttämistään keinoista kiireen ja stressin lieventämiseen. Johtajat kokivat itse pystyvänsä vaikuttamaan omaan asenteeseensa ja siten myös oman työhyvinvointiinsa edistämiseen.

Harvoin mä tuskailen, mä jotenkin- mulla on sellanen luotto niiden asioiden järjestyseen tavalla tai toisella – mä aina naurankin sitä, että ne voi järjestyä hyvin tai ne voi järjesty huonosti, mut kyl ne järjesty. Ja sit semmonen etukäteen murehtiminen, et ennakointi on tosi tärkeätä ylipäätään, mut ku sitten nyt oon oppinu jo tässä, että ei voi kaikkee ennakoida. Ja se, että miten siihen suhtautuu siihen ennakoitun niinkun asian kaatumiseen tai muuten, ja muutenkin semmonen ylimääräinen huohottaminen, et siihen mä pyrin kanssa, että mitä hektisempää vois olla – vois olla koska se kiire on itse luotua usein tai voi olla, jotkut aikataulut meille asetetaan muuta kautta, mutta tietysti niinkun yleisesti ottaen, että sitä rauhallisempaa pitää ite hengittää ja olla niinku. Niinkun laskea sykettä tietoisesti, että tietää niinku, että nyt mä kävelen tästä rauhallisesti kahvihuoneeseen, mä käyn ottaan kupin kahvia, sit mä lähen tohon huoneeseen ja otan sen kalenterin esille. (J4)

Mun mielestä joka päivä on kiva lähteä töihin, ja jotenkin sitten niinkun et niissä päivissä on aina jotain sellasii niinkun onnistumisen elementtejä, vaikka sitten vois olla niitä tiettyjä keskeneräisyyksiä ja muita, mutta ne sit jotenkin niinkun kuuluu tähän työhön, ja tietyt asiat menee sillä tavalla niinkun prosessinomaisesti, että niitten niinku ratkasemiset kestää pidempään, että ne ei oo hetkessä. (J3)

Lisäksi johtajat kokivat oman suhtautumisensa välittyvän myös johdettavaan henkilöstöönsä ja heidän toimintaansa, mikä osiltaan loi motivaatiota oman asenteen huomioimiseen ja sen viestimiseen. Koska johtajien näkemysten mukaan heidän toimintansa, asenteensa ja arvonsa vaikuttivat koko työyhteisön ilmapiiriin ja työn suoritukseen, olikin oma myönteinen suhtautuminen usein tärkeä toimintatapa niin oman, kuin työyhteisön kautta takaisin itseensä heijastuvan stressin lieventämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Johtajien kertoman mukaan heidän rauhallinen asenteensa – kuten ilmaistu ”sitten jotenkin sekin aina sitten järjesty, että mä oon et ’istukaa vaan paikallaan, että kyllä kaikki siinä sitten järjesty jollakin tavalla’ (J4)” – rauhoitti myös työyhteisön toimintaa.

Sit sillä on hirveä merkitys, et miten mä ite suhtaudun siihen, et mulla on niitä tekemättömiä töitä, ja miten mä sitä niinkun sanotan tai mallinnan siellä työyhteisössä, että revinkö mäsi siellä hiuksia päästäni ja puuskutan menemään, että hirveesti töitä ja kauhea stressi. (J3)

Johtaja on aina – halus tai ei – niin johtaja on myöskin aina arvojohtaja, että se – ne arvot, mitä mä heijastan täällä, ja mitä mä niinkun sanattomasti tai sitten sanallisesti, niin kuitenkin ne vaikuttaa tähän työyhteisöön tosi paljon siinä mielessä, että minkälainen ilmapiiri täällä on ja mitä sallitaan ja mitä ei sallita, ja mitkä on meidän arvot. (J6)

Työyhteisöön välitettävän rauhallisuuden lisäksi johtajat pitivät tärkeänä huomioida omassa johtajuudessaan avoimen ja vastavuoroisen viestinnän toteutuminen työyhteisön kanssa haastavimmissakin tilanteissa. Tämä päti koko työyhteisöä koskevan tiedottamisen kanssa ja esimerkiksi virheiden sattuesssa tai ammatillisia kehittymistarpeita kohdatessa. Näissäkin tilanteissa johtaja näki oman suhtautumisen vaikuttavan paljon työyhteisön toimintatapoihin, minkä takia johtajat näkivät avoimen palautteen vastaanottamisen ja kehittymisen tarpeiden arvioinnin, kuten omien virheiden myöntämisen ja sallimisen, omassa työssään merkityksellisenä. Omien virheiden tunnistaminen ja nimeäminen kevensi johtajien oloa, mutta myös mallinsi työyhteisölle sitä asennetta, että virheistä selviää.

Ja sit siihen liittyy aina siihen johtamiseen – musta liittyy aina se, että välillä menee päin seiniä asiat, et tulee tehtyä huono päätös, tai tulee kommunikoitua huonosti ja – johtaminen on aina viestintää – niinku oot viestiny jonkun asian tosi huonosti, eikä sitä voi ottaa kontrollen muuta ku ite ottaa sen, että nyt mä mokasin tän asian. (J6)

Lisäksi myönteiseen suhtautumiseen liitettiin oman pystyvyytensä hyväksyminen, ja oman osaamisen keskeneräisyyden tunteen kanssa toimeen tuleminen ja armollisuus itseä kohtaan. Tasapainon löytämiselle kuormituksen ja työhyvinvoinnin välille ei aina löytynyt suoraviivaisia toimintatapoja, mutta pienten toimien kautta johtajat pystyivät pitämään työn kokonaiskuormitusta itselleen hallittavana. Henkisen tasapainon edistämisen keinoja johtajien kertoman mukaan olivat työtehtävien suhteuttaminen isoon mittakaavaan työn vuosikellossa ja sen päämissiön toteuttamisessa, kuten eräs johtajista totesi: ”jos ei huoltajilta tule mitään hirveitä palautetta, niin silloinhan asiat kutakuinkin on aika hyvin, et mä jotenkin ajattelen, et silloin meillä tehdään niiden (varhaiskasvatuksen) perusteiden ja opsien mukaisesti (J1)”. Lisäksi tasapainoa haettiin armollisuuden tunteiden kehittämällä omaa työpanosta ja mahdollisia virheitä kohtaan, ”koska myös virheet, mitä ehkä voi tehdä, niin nehän niinku opettaa (J1)”. Omassa johtamistyössä siis hyväksyvä suhtautuminen omaan työhön oli siis oleellista oman

työhyvinvoinnin tukemisen kannalta: ”inhimillisyyttä tähän elämään kaikin puolin, että ei tosiaan kaikkee tarvikaan tietää eikä osata (J4)”. Oman työn virheitä ja työn tavoitteellista suhteuttamista työhyvinvoinnin edistämisen keinoina johtajat kuvasivat esimerkiksi seuraavasti:

Alkuun kovastikin kipuilin sen kanssa, et ku mulla on myös ollu jotenkin itelleni korkeet tavoitteet, et millä tasolla haluan, miten mä haluan tätä työtäni tehdä, ja sit mä sitä, et onks se niinku- onko se mulle itselleni niinku merkityksellistä ja mielekäästä, jos mä jotenkin las- ken sitä rimaa. Ehkä se on, et sitäkään ei voi mustavalkosesti ajatella niin, että sitten kai- kissa asioissa se ei jotenkin sitä rimanlaskua tarvi edes tehdä. (J3)

Et alkanu osata välillä suhteuttaa niitä asioita, et 'so not' että sitten aika huolettomin mielin välillä suhtautuu kaikkiin virheisiin ja muihin kun tietää, että ne kaikki pystytään korjaa- maan niin kauan ku tuolla pienet kansalaiset on- pysyy turvassa ja ne on hengissä ja kaik- kee sitten, ja henkilökunta pysyy suurin piirtein hyvin kunnossa tossa, että he käyvät töissä ja pysytään täällä iin ja hoidetaan hommat, ja vanhemmat on tyytyväisiä silleen niinku isossa kuvassa. (J6)

Myönteinen suhtautuminen työtä ja sen toteuttamista kohtaan oli johtajien hen- kilökohtainen ominaisuus, joka näyttäytyi luonnostaan heidän persoonallisuuk- sissaan kullekin ominaisissa määrin, mutta persoonallisuuspiirteen lisäksi posi- tiivien asennoituminen nähtiin oleellisesti myös omana kehittämiskelpoisena toi- mintatapana. Myönteinen asenne ja suhtautuminen ei siten aina tullut itsestään, vaan vaati jatkuvaa muistutusta ja kehittämistä. Vaikeista työtehtävistä ja -ajoista selviäminen, työkokemus ja positiivinen kehitys edesauttoivat myönteistä suh- tautumista. Myönteinen suhtautuminen edisti johtajien kokonaisuudessaan ko- kemaan työhyvinvointia, ja oli siten laajassa mittakaavassa yksi merkityksellisim- mistä johtajien toimintatavoista oman työhyvinvointinsa edistämiseksi.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisista tekijöistä päiväkodin johtajien työhyvinvointi rakentuu sekä minkälaisia keinoja ja toimintatapoja he hyödyntävät omat työhyvinvointinsa edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja lisätä tietoa päiväkodin johtajien työhyvinvointia myönteisesti rakentavista sekä edistävistä tekijöistä ja keinoista. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa viimeaikaisten varhaiskasvatuksen työhyvinvointia koskevien näkemysten rinnalle uusia, positiivisia näkökulmia johtajien työhyvinvoinnin tukemiseen ja kehittämiseen sen yhteiskunnallisesti kriittiseen tarpeeseen. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon erityisesti työhyvinvoinnin positiivisesta näkökulmasta. Lisäksi tämän luvun lopussa arvioidaan koko tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään haasteita jatkotutkimukselle.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempaa tutkimusta päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin tukemisesta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää päiväkodin johtajien työhyvinvointia rakentavia tekijöitä. Tulosten mukaan päiväkodin johtajat tunnistavat useita heidän työhyvinvointiaan tuottavia tekijöitä, joita olivat työyhteisön selkeät rakenteet ja toimintatavat, jaettu johtajuus ja ymmärrys, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet osaaminen, työn mielekkyys ja merkityksellisyys ja elämän tasapaino. Tämän tutkimuksen mukaan johtajien työhyvinvointi kehittyikin monimuotoisesti kaikkien näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena. Kuten Elomaa ym. (2020) ovat todenneet, päiväkodin johtajien työssään kokema stressi liittyy vahvasti itsensä ja muiden johtamiseen, muutoshallintaan ja sosiaalisen tuen puutteeseen. Tulokset vahvistavat tätä havaintoa siten, että johtajat kokevat työhyvinvointinsa muodostuvan juuri näiden osa-alueiden toimivuudesta ja hallinnasta.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää johtajien käyttämiä toimintatapoja oman työhyvinvointinsa edistämiseksi. Tulokset osoittivat, että johtajien työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja ovat oman työn jäsentäminen ja hallinta, työn rajaaminen, työtehtävien vaihtelu ja mukauttaminen, aktiivinen sosiaalisen ja emotionaalisen tuen etsintä ja myönteinen suhtautuminen. Tämä tutkimus vahvisti muutamien aikaisempien tutkimuksien (Nislin, 2016; Nislin ym., 2016) ymmärrystä siitä, että päiväkodin johtajat kokevat hallitsevansa paljon erilaisia toimintatapoja työhyvinvointinsa edistämiseksi. Nämä tulokset monipuolistavat johtajien työhyvinvointia edistävien tutkimuksien käsityksiä, sillä pääsääntöisesti johtajien työhyvinvointia edistävien toimintatapojen ja keinojen lisäselvittämiseksi on todettu jatkuvasti paljon tarvetta (Elomaa, 2023; Elomaa ym., 2020; Gray & Jones, 2018; Kristiansen ym., 2021). Toimintatapojen monipuolisen hallitsemisen lisäksi tulosten perusteella vahvistui, että johtajat hyötyvät positiivisten toimintatapojen ja selviytymiskeinojen monipuolisesta hyödyntämisestä oman työhyvinvointinsa kannattelussa. Vastaavan huomion ovat tehneet myös esimerkiksi Jeon ja Ardeleanu (2020) tutkiessaan varhaiskasvatuksen opettajien stressinsäätelyä. Tämän tutkimuksen tuloksen perusteella voidaan todeta, että johtajat kokevat itse voivansa vaikuttaa hyvin merkittävästi omaan työhyvinvointiinsa näitä toimintatapoja hyödyntämällä. Seuraavaksi työhyvinvointia tuottavia tekijöitä ja sitä edistäviä toimintatapoja tarkastellaan lähemmin aikaisempaan tutkimustietoon peilaten.

Työhyvinvointia tuottavat tekijät

Johtajat kokivat heidän oman työhyvinvointinsa perustuvan työyhteisössä luotuihin selkeisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin sekä näiden toimivuuteen. Rakenteiden tärkeys on korostunut myös muissa alan johtajuus- ja työhyvinvointitutkimuksissa (Fonsén ym., 2023; Siippainen ym., 2021), ja niillä on todettu olevan suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi myös lasten hyvinvointiin asti (Corr ym., 2015). Selkeiden rakenteiden luomisessa muiden tutkimusten tavoin todettiin olevan tärkeää ammattitaitoinen henkilökunta (Jones ym., 2020; Vlasov ym., 2018, 2024), selkeä työnjako ja vastuunotto (Denee & Thornton, 2021;

Fonsén ym., 2015; Heikka, 2014) sekä toimintavision ja sen mukaisten toimintatapojen kirkastaminen yhteisen, avoimen keskustelun kautta (Nyrönen & Ukkonen-Mikkola, 2021; Stones & Glazzard, 2020). Tuloksista ilmeni, että toimivien rakenteiden ja vastavuoroisen luottamuksen ansiosta johtajat pystyivät toteuttamaan päivittäisjohtamista siten, että ovat samalla lähellä, että etäällä heidän johdettavaa työyhteisöään. Johtajan saavutettavuus on asia, jota johtajan on aktiivisesti määriteltävä työyhteisönsä kanssa (ks. Chan, 2018), sillä johtajuuteen liittyy usein ristiriitaisia odotuksia toisaalta läsnäolon ja toisaalta taustalla olon osalta (Fonsén, Varpanen, ym., 2021). Johtajan tasapainoinen saavutettavissa oleminen ja työntekijöiden toimintaan luottaminen voidaankin nähdä edistävän johtajien työn tuloksellisuutta, ja siten myös heidän työhyvinvointia (ks. myös Yu & Chen, 2023).

Selkeät ja toimivat rakenteet mahdollistavat yhteisen ymmärryksen mukaisen toiminnan, ja siten myös jaetun johtajuuden mallien rakentamisen. Samoin kuin Heikkinen ym. (2022) ovat todentaneet, tämän tutkimuksen tulokset osoittivat johtajan työparien eli varajohtajien muodostamien johtotiimien olevan avainasemassa työhyvinvoinnin rakentumisessa, sillä se tekee johtajan toimintakokonaisuudesta hallittavamman. Tämän on todettu korostuvan etenkin silloin, kun johtajien toimipaikat ovat hajautettuja ja johtokokonaisuudet suuria (Bøe & Hognestad, 2017; Heikka, 2013; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023), mikä päti kaikkiin tähän tutkimukseen osallistuneisiin johtajiin. Laajoissa toimintakokonaisuuksissa vastuun jakaminen varajohtajille toimipaikan toimintakulttuurin kehittämisestä sekä arjen toiminnan ylläpitämisestä oli välttämätöntä johtajan työhyvinvoinnin kannalta. Varhaiskasvatusorganisaatioiden tuleekin siten kehittää rakenteita, jotka helpottavat päiväkodin päivittäisjohtamiselle asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin vastaamista. Työyhteisön työpanoksen lisäksi toimivia ja selkeitä rakenteita on tuettava poliittisesti kestävin päätöksin (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Vlasov ym., 2024).

Jaettu johtajuus ja yhteinen ymmärrys koko työyhteisön kesken on varhaiskasvatustoiminnan ydin, ja siten ei olekaan ihme, että tulokset todensivat näiden laadun merkityksen myös johtajien työhyvinvoinnin rakentumisessa. Yhteisen

vision ja työroolien selkeä määrittely ja kommunikointi on tärkeää, sillä näiden riittämätön määrittely voi aiheuttaa hämmennystä ja konflikteja (Heikkinen ym., 2022; McKinlay ym., 2018; Staffans & Ström, 2022), ja siten työhyvinvoinnin alenemista. Vastaavasti selkeästi määritelty ja hyvin toimivan yhteistyön on todettu lisäävän työhön sitoutumista (Nislin ym., 2016), ja positiivisen työilmapiirin ja työhön sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä parempaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Shuck & Reio, 2014). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että jaettu johtajuus ja yhteinen toimintavisio tukee niin päiväkodin johtajien kuin koko varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Lisäksi korkea yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä vähentää alanvaihdon suunnittelua, stressiä ja emotionaalista kuormitusta (Jeon & Ardeleanu, 2020; Løvgren, 2016; Schaack ym., 2020; Thorpe ym., 2020), joihin tämän hetken varhaiskasvatuksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota. Heikkinen (2022) ehdottaakin, että yhteisöllistä toimintaa on mahdollista lisätä tukemalla työntekijöitä vapaaseen ja luovaan työotteeseen ja tarjoamalla heille monipuolisia toimintamahdollisuuksia. Tulokset vahvistivat tätä ehdotusta, sillä johtajat kertoivat työntekijöiden ammattitaitoon luottavan johtajuuden lisäävään sekä heidän omaa että koko johdettavan työyhteisönkin työhyvinvointia.

Johtajien tapa analysoida omaa työhyvinvointiaan vaikutti juontavan juurensa työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisesta. Johtajien omasta työhyvinvoinnista kysyttäessä monet haastateltavista alkoivat kuvailla heidän tapojansa johtaa työyhteisön työhyvinvointia, ja osa kysyi varmistellen, että tarkoitetaanko kysymyksellä heidän omakokemaansa työhyvinvointia. Tämä viittaa paitsi siihen, että työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys johtajien työn sisällössä, mutta myös siihen, että johtajien kokema työhyvinvointi heijastuu paljon työyhteisössä koetusta ja siitä välittyvästä hyvinvoinnista. Näiden kahden työhyvinvoinnin ulottuvuuden onkin todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa olevan tiiviisti kytköksissä toisiinsa (Skakon ym., 2010; van Dierendonck ym., 2004; Zinsser ym., 2016). Henkilöstön hyvinvointi ja sen johtaminen näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa volyymiltaan suurempana vaikuttimena johtajan koke-malle työhyvinvoinnille kuin johtajan muut työhyvinvoinnin kokemukset,

minkä takia johtajat näkivät työyhteisön hyvinvointiin panostamisen sijoitukseksi omaan työhyvinvointiinsa. Työyhteisön – ja siten myös johtajien oman – työhyvinvoinnin edistämisen ydintekijänä johtajat kokivat avoimen vuorovaikutuksen (vrt. Penttinen ym., 2020).

Johtajat mainitsivat myös joidenkin omien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen vaikuttavan heidän työnhallintaansa, ja siten heidän työhyvinvointiinsa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty pitkälti siihen, onko johtajan persoonallisilla tekijöillä vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa sitä laskevasti, mutta merkittäviä eroavaisuuksia esimerkiksi työkokemuksen ja burnoutin (Løvgren, 2016) tai koetun stressin (Wagner ym., 2013) välillä ei ole huomattu. Päinvastaisella, positiivisella asetelmalla tässä tutkimuksessa huomattiin näillä johtajan ominaisuuksilla ja osaamisella kuitenkin selkeä yhteys työhyvinvointiin sitä lisäten. Tulokset vahvistavat Elomaan ym. (2020) ja Kristiansenin ym. (2021) tutkimusta johtajien selviytymisstrategioiden käytön merkityksestä: esimerkiksi johtajien stressinhallinta- ja vuorovaikutustaidot ja niiden tarpeeseen kohdistettu kehittäminen edistävät johtajien kokemaa työhyvinvointia. Tulokset todentavat, että nämä taidot ja osaaminen voi olla johtajille luontaista tai opittua, mutta niiden jatkuva reflektiivinen tarkastelu oli oleellista.

Edellä mainittujen henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi johtajat olivat yksimielisiä siitä, että työkokemus ja sen haaliminen erilaisten koulutustapojen kautta on suuri työhyvinvointia lisäävä tekijä heille. Työkokemuksen ja oman ammatillisen kehittymisen kautta johtajat kokivat pystyvänsä varautumaan paremmin työssä ilmeneviin haasteisiin jo niitä ennakoiden. Lisäksi kokemus antoi johtajille laajempaa perspektiiviä, ja mahdollisuuden keskittää voimavaransa työn kaikkein tärkeimpiin ja suurimpiin osa-alueisiin. Tämä tulos on kuitenkin ristiriitainen esimerkiksi Erdillerin ja Doğanin (2015) ja Nislinin ym. (2016) havaintojen kanssa siitä, että korkea pätevyys ja pitkä virassaoloaika ennustivat huonoa työhyvinvointia. Tämän eroavaisuuden voidaan olettaa johtuvan siitä, että tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat kertoivat aktiivisesti pitävänsä yllä työhönsä liittyvää mielenkiintoa, ja sillä he pyrkivät välttämään työhön 'leipään-

tymistä'. Johtajat pitivät työhönsä liittyvää mielenkiintoa yllä uusien työtehtävien ja haasteiden sekä vaihtoehtoisten näkemysten kartuttamisella, ja työhön kyllästymisen merkkejä huomatessaan he mukauttivat työtään ja vaihtelivat työtehtäviään mielenkiinnon elvyttämiseksi. Täten jatkuva oppiminen, kehittyminen ja muutos toimii johtajien työhyvinvointia edistävänä tekijänä – saman ovat todenneet esimerkiksi Nielsen ja Daniels (2012) ja Money ym. (2022).

Työhön kohdistuva mielenkiinto lisääntyi oman johtamisosaamisen vahvistamisen lisäksi varhaiskasvatuksen merkityksellisyydestä sekä oman työn mielekkyydestä. Tulokset vahvistivat aikaisempien tutkimusten (mm. Burke ym., 2022; Upadyaya ym., 2016; Vartiainen, 2017) ymmärrystä siitä, että johtajan omien arvojen yhtenevyys työn arvojen kanssa sekä omasta työstään tykkääminen olivat suuria työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Johtajat olivat yksimielisiä siitä, että jos omasta työstään ja sen sisällöstä ei pidä tai työtä ei koe merkitykselliseksi, on työstä vaikeaa saada työhyvinvointia. Suuressa mittakaavassa tulokset vahvistivat sen, että johtajat mielsivät varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisesti merkittäväksi (ks. Karila, 2016; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021; Staffans & Ström, 2022; Vlasov ym., 2018), ja se lisäsi oman työn merkityksellistä kokemista. Työn merkityksellisyys nähtiin myös työkuormitusta taasoittavana tekijänä. Vaikka päiväkodin johtajien työn jatkuvat muutokset kuormittivat ajoittain paljon (Kangas ym., 2022; OAJ, 2021), Stonesin ja Glazzardin (2020) tavoin todettiin, että stressi voi olla myös työhön motivoivaa. Työn uudet haasteet osoittautuvatkin yhdeksi merkitykselliseksi työtyytyväisyyden kohottajaksi.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana painotettiin erityisesti työssä rakentuvaa työhyvinvointia, mutta aineistossa johtajien kokemuksissa korostui myös työn ulkopuolisen hyvinvoinnin linkittyvän vahvasti työssä koettuun työhyvinvointiin ja vastavuoroisesti toisin päin. Tämän takia tuloksia raportoidessa nähtiin oleellisena sisällyttää johtajien työhyvinvoinnin rakennetekijöihin myös 'elämän tasapaino' kuvaamaan hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ja johtajien näkemysten mukaista totuutta ilmiön rakentumisesta. Kuten useat työhyvinvoinnin tutkijatkin (mm. Kauko-Valli & Koironen, 2010; Laine, 2013; Litchfield, 2021; Mamia,

2009; Vartiainen, 2017) toteavat, hyvinvointi rakentuu usean elämänalueen vaikutusten kokonaisuutena, minkä takia vapaa-ajan merkitystä koetun työhyvinvoinnin rakentamisesta ei ollutkaan mielekästä erottaa. Johtajat kuvailivat työhyvinvointinsa rakentuvan paljon siitä, että heidän muu elämä oli tasapainossa, ja että vapaa-ajallaan sai myös tukea työn kuormituksen purkamiseen ja 'nollamiseen', ja samanlaisia tutkimustuloksia on paljon (mm. Doyle Fosco ym., 2023; Elomaa ym., 2020; Tebben ym., 2021). Vapaa-ajan merkityksellisyys työhyvinvoinnin rakentumisessa kuvaa myös osittain päiväkodin johtajien työn kuormitavuutta, sillä työn hektisyys, muuttuvuus ja vaativuus eivät mahdollista palautumista työn lomassa tarpeeksi (Jennings ym., 2020; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; OAJ, 2023; OAJ & LTOL, 2017). Tämä havainto tukisi sitä, että päiväkodin johtajien työn laajuus ja resurssointi vaatii edelleen huomiota ja uudelleenarviointia, sekä poliittisia linjauksia tämän tukemiseksi (Vlasov ym., 2024).

Työhyvinvointia edistävät toimintatavat

Tulokset osoittavat, että johtajien vastuutehtävien jäsentäminen, priorisointi ja hallinta näyttäytyy kaikkein merkityksellisempänä johtajien työhyvinvointia edistävänä toimintatapana. Kuten myös muissa tutkimuksissa (Doyle Fosco ym., 2023; Eskelinen & Hjelt, 2017; Fonsén & Mäntymäki, 2019) työn jäsentämisen ja hallinnan todettiin vähentävän merkittävästi varhaiskasvatuksen johtajien kokemaa stressiä. Alati muuttuvan ja yllätyksellisen työn luonteen takia johtajien on tärkeää myös jatkaa oman työn hallinnantunteensa kehittämistä jatkuvasti. Monipuolisten työn hallinnan keinojen avulla johtajilla on paremmat mahdollisuudet jäsentää tehtävien ajankulutusta uusissa, ennakoimattomissa tilanteissa, ja johtaa muutosta (ks. Doyle Fosco ym., 2023; Fonsén & Ahtiainen, 2023; Korhonen ym., 2023; Vlasov ym., 2024). Tulos johtajien käytettävissä olevista työn jäsentämiskeinojen laajasta hallinnasta on merkityksellinen, sillä johtamisosaamisen vahvistaminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä koko varhaiskasvatuksen laadun ja vaikuttavuuden arviointia (Vlasov ym., 2024). Varhaiskasvatuksen jatkuvan kehittymisen takia onkin tärkeää, että valtakunnallisella tasolla päiväkodin

johtajat saavat käyttöönsä paljon erilaisia tukikeinoja, joilla pystyvät vahvistamaan omaa johtamisosaamistaan.

Johtajat pitivät oman työnsä rajaamista hyvin tärkeänä oman työhyvinvointinsa edistämisessä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempien tutkimusten (mm. Doyle Fosco, 2022; Doyle Fosco ym., 2023; Maxwell & Riley, 2017; Stones & Glazzard, 2020) tietoa siitä, että päiväkodin johtajien työ kuormittaa helposti myös johtajien vapaa-aikaa, elleivät he itse rajoita työnsä määrää. Työn rajaamista on oleellista tehdä niin fyysisesti kuin emotionaalisestikin, jotta työstä pääsee irtautumaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Töiden erottaminen vapaa-ajasta konkreettisin toimin, kuten työaikaa rajoittamalla, sekä vapaa-ajan hyvinvointiin panostaminen rentoutumalla tai omien harrastusten ja perheen parissa on myös aikaisemmin todettu merkittäväksi johtajien työhyvinvointia tukevaksi toiminnaksi (Doyle Fosco ym., 2023). Lisäksi tulokset vahvistivat Kristiansenin ym. (2021) näkemystä selkeiden rajojen asettamisen ja yhteisten toimintatapojen selkiyttämisen merkityksestä työyhteisön kanssa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvien töiden rajaaminen on tärkeää, koska ilman sen rajaamista ei muille työtehtäville riittäisi aikaa. Henkilöstöjohtamisen tehtävät ovat suuri osa johtajien työtä, minä takia rajanveto edellyttää johtajalta myös monipuolista eettistä pohdintaa (Feldt ym., 2015). Töiden rajaaminen ja jättäminen työpaikalle vaatii päiväkodin johtajilta siten paljon aktiivista emotionaalista työn rajaamista, sillä johtajien työ on jatkuvaa vuorovaikutusta eri tahojen kanssa.

Tulokset osoittavat, että myös työtehtävien vaihtelulla ja mukauttamisella on johtajien työhyvinvointia edistävä vaikutus. Päiväkodin johtajat pystyvät suunnittelemaan työtään melko vapaasti ja itsenäisesti (Heikka ym., 2023), mikä mahdollistaa työpäivän ja sen sisältämien tehtävien mukauttamisen itselleen sopivaksi. Tällä päivittäisellä työn mukauttamisella johtajat voivat ajoittaa päiviinsä sekä hektisiä ja paljon ajatustyötä vaativia tehtäviä, että kevyempiä tai jopa palauttavia työtehtäviä niiden lomaan. Palautumishetkien suunnittelu päiviin onkin oleellista johtajien kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta, sillä ne tasoittavat haastavien tehtävien ja työn hektisyyden aiheuttamaa kuormittavuutta

(Gu ym., 2020; Parrila & Mäntyjärvi, 2023). Työtehtävien vaihtelussa ja mukautamisessa on oleellista, että jokainen johtaja löytää itselleen sopivat työn mukautamisen keinot, sillä tulokset osoittavat, että tähän hyödynnetään vaihtelevia tapoja johtajien persoonallisuuksien sekä muodostuneen työyhteisökulttuurin mukaan.

Yhtenä johtajien merkityksellisenä työhyvinvoinnin edistämisen keinona johtajat näkivät työasioiden jakamisen, pohtimisen ja refleктоimisen luottamuksellisissa, sosiaalisissa verkostoissaan. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta johtajat pystyivät refleктоimaan työnsä haasteita ja toteuttamiaan johtamiskäytänteitä sekä jakamaan ja vastaanottamaan vaihtoehtoisia ajattelu- ja toimintatapoja niiden kehittämiseksi. Myös esimerkiksi Susman-Stillman ym. (2020), Heikkinen ym. (2022) ja Kristiansen ym. (2021) ovat todenneet kollegiaalisen konsultoinnin toimivan tiedon lisäämisen ja työhyvinvoinnin edistämässä varhaiskasvatuksen ammattilaisten keskuudessa.

Johtajat ovat laajentaneet sosiaalisen tuen piiriään myös esimerkiksi varajohtajiin ja esihenkilöihin, joiden kanssa he voivat jakaa työtehtäviä ja haastavien päätösten tekemiseen liittyvää taakkaa (mm. Doyle Fosco ym., 2023; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Opettajien tapaan (Penttinen ym., 2020) johtajien esihenkilöiltä saama laadukas ohjeistava tuki edisti johtajien työtyytyväisyyttä. Esihenkilön tuella näyttäytyy kuitenkin olevan pienempi merkitys päiväkodin johtajien kuin esimerkiksi opettajien kokemalle työhyvinvoinnille (Nislin, 2016; Nislin ym., 2016), mikä selittyy työroolin vastuu- ja työtehtäväeroilla sekä lähesihenkilöiden fyysisten toimipisteiden etäisyydellä. Tästä huolimatta johtajat kaipaavat monenlaisia sosiaalisen tuen verkostoja oman työhyvinvointinsa tukemiseksi, sillä jokaisella verkostolla on erilaisensa tarkoitus hyvinvoinnin rakentamisessa.

Lisäksi sosiaalisen ja emotionaalisen tuen tulokset olivat yhteneväisiä Kuusiholma-Linnamäen ym. (2023) tutkimustulosten kanssa siltä osin, että erityisesti muiden päiväkodin johtajien kesken jaetulla sosiaalisella ja emotionaalisella tuella esiintyi hyvin merkittävä rooli johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Muilta

päiväkodin johtajilta saatu kollegiaalinen tuki oli selkeästi merkityksellisin sosiaalisen tuen muoto sen tarjoaman samaistumisen ja yhteisen ymmärryksen mahdollisuuksien kautta. Johtajakollegoiden kanssa jaettu vastavuoroinen tukeminen toimi erityisesti työhön liittyvien tunteiden purkamiseen, ja tulokset näyttäytyivät saman sävytteisinä kuin Wongin ja Cheukin (2005) tutkimuksessa: emotionaalisen tuen saaminen toimii jopa ainoana johtajien työstressiltä suojaavana tekijänä. On positiivista, että johtajat kokevat voivansa käsitellä työasioita ja siihen liittyviä tunteita sosiaalisissa suhteissaan, sillä päiväkodin johtajan työssä jatkuva vuorovaikutteisuus eri tahojen kanssa on todettu työn kuormittavimmaksi osaksi (Elomaa, 2023), ja jatkuvan emotionaalisen kuormituksen alaisuus on todettu olevan jopa yksi syy alanvaihtoon (Heilala ym., 2022). Koska työhön liittyvien tunteiden pitkäaikaisen piilottamisen ja teeskentelemisen on todettu vaikuttavan johtajien työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen niitä heikentävästi (Maxwell & Riley, 2017), on myös tärkeää, että johtajat pystyvät ilmaistamaan tunteitaan avoimesti muille. Koska johtajan roolissa näitä sosiaalisia tukiverkostoja ei välttämättä ole oletuksellisesti valmiina, on erityisen tärkeää, että päiväkodin johtajat etsivät aktiivisesti itselleen luottamuksellisia verkostoja työhön liittyvien ajatusten ja tunteiden 'purkamiseen'.

Tulokset vahvistavat myös Chanin (2018) tutkimuksen mukaisia tuloksia siitä, että johtotyön hyvän suunnittelun ja hallinnan ohella johtajien refleктоiva ja joustava suhtautuminen lisää johtajien kokemaa työhyvinvointia. Myönteinen suhtautuminen ja positiivinen asenne omaa työtä ja sen haasteita kohtaan näyttäytyykin merkityksellisenä päiväkodin johtajan työssä, sillä se luo pohjan työn mielekkyydelle ja hallinnalle sekä henkilökohtaiselle ja ammatilliselle kasvulle. Lisäksi tämän tutkimuksen tulosten tavoin, aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Duyar & Aljanahi, 2023) on todettu huumorin lisäävän erityisesti varhaiskasvatuksen miesopettajien työhyvinvointia. Huumori näyttäytyykin yhtenä merkittävänä työn kuormitusta keventävänä ja työhyvinvointia merkityksellisesti tuottavana toimintatapana päiväkodin johtajien työssä. Päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin tukemisessa on siten merkityksellistä, että johtajat löytävät terveen

tasapainon työn velvollisuuksiin ja vastuullisuuteen suhtautumisessa. Varhaiskasvatuksen merkityksellisestä vaikutuksesta (Karila, 2016) huolimatta johtajien on hyvä pysähtyä tarkastelemaan omaa suhtautumistaan työhön, suhteuttaa työasioita laajempaan mittakaavaan, ja huojentaa työtaakkaansa esimerkiksi huumoria ja muita työhuolia vapauttavia keinoja hyödyntämällä.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa tehtyjä valintoja tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, aloittaen tutkijan subjektiivisuudesta ja sen vaikutuksesta tutkimuksen valintoihin ja toteutukseen. Koko tutkimusprosessin ajan tutkija pohti perusteellisesti ja jatkuvasti omien tulkintojensa taustalla vaikuttavia arvoja ja ennakko-oletuksia, jotta ne eivät johdatelleet tutkimuksen suuntaa (Puusa & Juuti, 2020; Ronkainen ym., 2020). Koko tutkimuksen ajan tutkittavaa ilmiötä on tarkasteltu tarkoin aineistolähtöisesti tutkittavien näkemyksien lähtökohdista, ja siten tulkinta ei ollut johdateltua tai tutkijan taustaoletuksien tai arvojen pohjalta ennalta määritettyä. Lisäksi tutkimusprosessi on ollut julkinen, ja läpi tutkimuksen sen etenemistä ja toteutusta ovat päässeet seuraamaan, todentamaan ja arvioimaan tunnustettuja tieteellisiä käytäntöjä noudattaen (ks. TENK, 2023) sekä tutkielman ohjaaja että useat vertaisopiskelijat. Tämä lisää myös osittaan tutkimuksen tulkinnallista moninäkökulmaisuuutta ja siten tehtyjen valintojen luotettavuutta ja varmuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Toisaalta tutkijan kulttuuriosaaminen eli substanssiosaaminen ja kokemus varhaiskasvatusalalta, joihin ennakkokäsitykset ja hypoteesit pohjautuvat, voidaan nähdä myös tutkimuksen uskottavuutta ja siten sen luotettavuutta lisäävänä tekijänä, sillä sen avulla tutkija pystyi ymmärtämään tutkittavien jakamia merkityksiä paremmin sekä minimoimaan väärinymmärryksiä (Patton, 2015; Tracy, 2020). Tutkijan laaja taustatieto ja tutkimusprosessin aikana kartoittunut analysointikokemus voidaankin nähdä tutkimuksessa tehtyjen valintojen luotettavuutta lisäävänä tekijänä (Patton, 2015).

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tämän tutkimuksen tutkimustehtävät ja -ongelmat tarkentuivat tutkimusprosessin edetessä (Patton, 2015). Aineistonhankinta tehtiin alustavien tutkimuskysymysten pohjalta, mutta tutkimuskysymyksiä uudelleenmuotoiltiin ja tarkennettiin myöhemmin tutkimuksen edetessä tutkijan, aineiston ja viitekehysten välillä käydyn vuoropuhelun kautta. Näiden tutkimuksen perustaa luovien elementtien vuorovaikutuksessa tutkijan syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä rakentui koko tutkimusprosessin ajan. Tämä aineiston ja tutkittavan ilmiön vastaavuuden jatkuva arviointi ja muokkaaminen lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta, sillä se lisäsi pätevän ja monipuolisen kokonaiskäsityksen muodostamista tutkittavasta ilmiöstä (Hennink ym., 2020).

Aineiston hankinnassa luotettavuuden arviointi on merkittävää haastattelutilanteissa syntyvän tutkijan ja tutkittavan välittömän vuorovaikutuksen näkökulmasta. Erityisesti haastatteluvaiheessa tutkijan omaa asiantuntijuutta ja ennakko-oletuksia huomioitiin tarkoin siten, että haastattelukysymykset ja muu keskusteleva vuorovaikutus ei ollut johdatteluvaa haastateltaville. Tutkijan inhimillisyyttä ei kuitenkaan voi poistaa kokonaan, mutta tässä tutkimuksessa tutkija pyrki kaikin tavoin ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itseään ja aidosti vaikuttamatta heidän vastauksiinsa oman olemuksensa ja vuorovaikutuksen kautta (Hennink ym., 2020, 126-127). Haastattelujen toteuttaminen aineistonkeruutapana nähtiin sopivan tämän tutkimuksen tarkoituksiin juuri siksi, koska sen avulla haastateltavien omat kokemukset ja ajatukset tutkimusaiheesta saatiin vapaamuotoisesti esiin, ja lisäksi puolistrukturoidut kysymyksenasettelut mahdollistivat tutkijan pyytämään haastateltavien kuvaamaan tarkemmin tai kertomaan lisää heille merkityksellisistä asioista (Hennink ym., 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelu- ja aineistonkeruuvaiheen toteuttamisen luotettavuutta arvioi-
dessa on oleellista kiinnittää huomiota myös tutkijan asemaan ja suhdetta tutkit-
taviin. Tähän sisältyy myös joidenkin tutkimukseen osallistuneiden johtajien
henkilökohtaiseen aiempaan tuntemiseen ennen tutkimusajankohtaa. Tästä as-
pektista oleellista oli kiinnittää huomiota haastattelutilanteissa tapahtuvaan

haastateltavien ja tutkittavien aiheiden vuorovaikutuksellisuuden yhdenvertaisuuteen (Kuula, 2007, 2015). Tämä huomioitiin siten, että jokaisen haastattelun alussa määriteltiin se, minkälaisissa rooleissa tutkija ja tutkittava toimivat tutkimussuhteen aikana (Guillemin & Heggen, 2009), ja lisäksi haastattelutilanteissa kaikille tutkittaville esitettiin samat kysymykset. Haastattelujen jälkeen myös analyysivaiheessa yhdenvertaisuus otettiin huomioon tasavertaisella ja neutraalilla tulkinnalla ja raportoinnilla. Tutkija on siten arvioinut, ettei tutkittavien aikaisempi tunteminen ole vaikuttanut tämän tutkimuksen toteuttamiseen tai tuloksiin luotettavuuden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta päiväkodin johtajaa, minkä pohjalta kerätty aineisto oli suhteellisen pieni. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei kuitenkaan suoraan määrittele tutkimuksen luotettavuutta tai onnistumista, sillä aineiston koon sijaan olennaista on tutkijan kyky tehdä tulkintoja, ja aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna ilmiön käsitteellistämässä (Puusa & Juuti, 2020, 85). Tässä tutkimuksessa aineiston koko arvioitiin riittäväksi, koska johtajien näkemysten ja kokemusten kautta tuotetut ajatuskokonaisuudet alkoi haastattelujen aikana toistaa samoja sisällöllisiä teemoja ja toistuvia asiayhteyksiä. Päiväkodin johtajien työnkuva ja sen pohjalta rakentuva työhyvinvointi on ilmentynyt viime aikoina hyvin samanlaisena valtakunnallisesti (Kuusi-holma-Linnamäki ym., 2023; OAJ, 2021; OAJ & LTOL, 2017), minkä takia tulokset ovat siirrettävissä koko varhaiskasvatuskontekstiin laajemmalla tasolla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tuottaa perspektiiviä ja uutta näkökulmaa päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin rakentumisesta ja sen edistämisestä positiivisesta näkökulmasta, ja siten tämän tutkimuksen tulokset voidaan nähdä siirrettävinä johtajien työhyvinvoinnin kehittämiseen valtakunnallisella tasolla.

Tutkimuksen analyysia tehdessä tutkija kiinnitti tarkoin huomiota tulkintojen ja johtopäätösten luotettavuuteen sekä niiden tarkkaan kuvailuun aineistoesimerkein. Analyysin laadukkuus syntyy siitä, kuinka hyvin tutkija tuntee aineistonsa (Puusa, 2020, 151), minkä takia tässä tutkimuksessa aineistoon tutustumiseen ja lukemiseen käytettiin paljon aikaa ja erilaisia jäsennystekniikoita, kunnes tutkijalla oli kattava käsitys aineiston sisällöstä. Lisäksi analyysivaiheessa

tehty tutkimuskysymysten mukainen luokittelu kahteen eri kategoriaan vaati tarkkaa perehtymistä jokaiseen haastattelutapaukseen omana kokonaisuutenaan sekä yksittäistapausten tarkastelua eri näkökulmista. Tätä seurasi tarkastelu yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien yksittäisten tapausten välillä, ja siten vertailu ja yhdisteleminen vaati tutkijan tarkastelemaan aineistoaan useasta näkökulmasta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Puusa, 2020).

Tutkimuksessa saatujen tulosten esittelyssä on käytetty paljon aineistoesimerkkejä tehtyjen tulkintojen ja huomioiden havainnollistamiseksi, minkä avulla tehtyä analyysia ja tulosten rakentumista on pyritty kuvaamaan rehellisesti ja avoimesti lukijalle. Aineisto-otannoissa on nostettu mahdollisimman tasaisesti esiin jokaisen haastateltavan kuvailemia näkemyksiä sen osoittamiseksi, että havaitut tulokset olivat hyvin yhdenmukaisia kaikkien haastateltavien kesken. Tästä huolimatta joidenkin johtajien kuvailemia aineistoesimerkkejä esiintyy tulosten esittelyssä useammin kuin toisten, sillä eläväisessä ja vuorovaikutuksellisessa haastattelutilanteessa joidenkin haastateltavien näkemykset ovat rakentuneet pitkin keskustelua tutkijan kanssa, ja siten esimerkeiksi on nostettu usein näitä ajatuskokonaisuuksia kiteyttäviä kommentteja. Tuloksia raportoidessa on kuitenkin kuvailtu tarkoin tietyn tuloksen määrällistä esiintyvyyttä kaikkien haastateltavien näkemysten keskuudessa. Tuloksissa on raportoitu myös yleisestä mielipiteestä erilliset huomautukset ja mainintojen mahdollinen yksittäisyys, jotta lukijan on mahdollista ymmärtää näkemysten merkityksellisyys ja yleisyys suhteessa toisiinsa. Tulosten oikeanmukaisen raportoinnin lisäksi tutkimustulokset kokonaisuudessaan vahvistavat aiempaa tutkimustietoa, jonka voidaan osiltaan nähdä vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

7.3 Jatkotutkimustarpeet

Tätä tutkimusta tehdessä heräsi useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita ja teemoja, joita olisi tarpeellista ryhtyä tarkastelemaan lähemmin. Esimerkiksi kunnallista yhteneväisyyttä ja vaihtelevuutta johtajien työhyvinvoinnissa olisi

tarpeellista tutkia lisää laajemmalla, useita kuntia sisältävällä otannalla. Koska varhaiskasvatuksen laadun edellytetään toteutuvan yhteneväisesti, olisi tarpeen selvittää, minkälaisia alueellisia vahvuuksia ja tarpeita johtajien työhyvinvoinnille on löydettävissä. Tämänkaltainen tutkimus tarjoaisi valtakunnallisesti kattavan kuvan johtajien työhyvinvoinnin tilanteesta, ja alueellista tietoa voitaisiin hyödyntää laajemmalla skaalalla johtajien työhyvinvoinnin tukemisessa ja kehittämisessä edelleen.

Johtajien työhyvinvoinnista olisi mielenkiintoista toteuttaa myös pitkittäistutkimusta niin, että pitkäaikaiset muutokset ja vaikutukset työhyvinvoinnille voitaisiin tunnistaa. Tämänkaltainen tutkimus voisi sisältää esimerkiksi johtajien uran aikana tapahtuvia työhyvinvoinnin muutoksia työn aloittamisesta eläkkeelle siirtymiseen saakka, tai varhaiskasvatuksen työympäristön ja -kulttuurin muutosten vaikutuksia johtajien työhyvinvointiin. Lisäksi erilaisten työhyvinvointi-interventioiden, kuten koulutusohjelmien, mentoroinnin tai työolosuhteiden parantamisen, pitkäaikaisvaikutuksia johtajien työhyvinvoinnille saattaisi hyödyttää esimerkiksi tulevaisuuden johtajien työnkuvan muutoksiin varautumista työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Edellä mainittujen lisäksi teknologian roolia päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin edistämässä olisi mielenkiintoista ja ajankohtaista tutkia. Nykyisen työelämäntrendin mukaisesti myös päiväkodin johtajien työ edellyttää jatkuvasti enenevässä määrin erilaisten teknologisten järjestelmien hallintaa osana päivittäistä johtamistyötä. Tämän takia olisikin oleellista tutkia lisää myös eri järjestelmien toimivuutta varhaiskasvatustyössä ja sitä, minkälaisia vaikutuksia niillä on johtajien kokemaan työhyvinvointiin. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, voisiko digitaalisten työkalujen avulla mahdollista edelleen kehittää johtajien kokemaa työhyvinvointia, esimerkiksi auttamalla työkuorman hallinnassa, henkilöstöjohtamisen pulmissa tai sosiaalisen tuen tavoittelussa erilaisten johtajaverkostojen kautta. Teknologian hyödyntäminen johtajien työhyvinvoinnin kehittämisessä olisi hyödyllistä, sillä sen avulla työhyvinvoinnin edistämisen keinoja voitaisiin jakaa laajemmalle yleisölle, ja siten kehittää varhaiskasvatusta valtakunnallisella ja jopa kansainvälisellä tasolla.

LÄHTEET

- Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H.-M., Polvinen, M., Laaksonen, R., & Lamberg, K. (2014). Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmisteleavan työryhmän tueksi. *Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/198189745.pdf>
- Burke, J., Kinnarney, P., & Salokangas, M. (2022). ‘Split in all directions’: An exploration of the impact of wellbeing and daily responsibilities on post-primary school leaders’ perceived stress. *School Leadership & Management*, 42(2), 110–125. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.2016683>
- Busher, H., & James, N. (2012). The Ethical Framework of Research Practice. Teoksessa A. R. J. Briggs, M. Coleman, & M. Morrison (Toim.), *Research Methods in Educational Leadership & Management* (3. p., s. 90–104). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957695>
- Bøe, M., & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: Best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133–148.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1059488>
- Chan, C. W. (2018). Leading today’s kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong’s early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679–691.
<https://doi.org/10.1177/1741143217694892>
- Clement, M. (2017). Why Combatting Teachers’ Stress is Everyone’s Job. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 90(4), 135–138. <https://doi.org/10.1080/00098655.2017.1323519>
- Coleman, M. (2012). Interviews. Teoksessa *Research Methods in Educational Leadership & Management* (3. p., s. 250–265). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781473957695>

- Corr, L., Cook, K., LaMontagne, A. D., Waters, E., & Davis, E. (2015). Associations between Australian Early Childhood Educators' Mental Health and Working Conditions: A Cross-Sectional Study. *Australasian Journal of Early Childhood*, 40(3), 69–78.
<https://doi.org/10.1177/183693911504000310>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denee, R., & Thornton, K. (2021). Distributed leadership in ECE: Perceptions and practices. *Early Years*, 41(2–3), 128–143.
<https://doi.org/10.1080/09575146.2018.1539702>
- Dibley, L., Dickerson, S., Duffy, M., & Vandermause, R. (2020). *Doing Hermeneutic Phenomenological Research: A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781529799583>
- Doyle Fosco, S. L. (2022). Educational leader wellbeing: A systematic review. *Educational Research Review*, 37, 100487.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100487>
- Doyle Fosco, S. L., Brown, M. A., & Schussler, D. L. (2023). Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432231184601.
<https://doi.org/10.1177/17411432231184601>
- Duyar, I., & Aljanahi, M. (2023). Examining the Influence of Principal Positive Leadership and Sense of Humor on Teachers' Wellbeing in UAE Public Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 1–23.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2244577>
- Edwards, R., & Holland, J. (2023). *Qualitative Interviewing: Research Methods*. Bloomsbury Publishing Plc. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=7247888>
- Elomaa, M. (2023). *Educational leaders' occupational well-being: "with cool head and warm heart"* [JYU Dissertations 601, University of Jyväskylä].
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9283-5>

- 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>.
- Erdiller, Z. B., & Doğan, Ö. (2015). The examination of teacher stress among Turkish early childhood education teachers. *Early Child Development and Care*, 185(4), 631–646. <https://doi.org/10.1080/03004430.2014.946502>
- Eskelinen, M., & Hjelt, H. (2017). Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen: Valtakunnallinen selvitys 2017. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja*, 2017(39). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-505-1>.
- Eskelinen, M., & Hujala, E. (2015). Early childhood leadership in Finland in light of recent research. *Thinking and Learning about Leadership: Early Childhood Research from Australia, Finland and Norway, Research Monograph 2*, 87–101.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Feldt, T., Huhtala, M., & Lämsä, A.-M. (2015). Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa P. Pyöriä (Toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 137–154). Gaudeamus.
- Fonsén, E. (2008). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa* (E. Hujala, E. Fonsén, & J. Heikka, Toim.). Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E. (2010). Pedagogista johtajuutta metsästävässä – kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (Toim.), *Suuntana laadukas varhaiskasvatus – Professori Eeva Hujalan matkassa*. (s. 127–139). Suomen varhaiskasvatus ry.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood and Care. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 181–192). Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95544/dimensions_of_pedagogical_leadership_2013.pdf?sequence=1.

- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* [Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto: Tampere University Press].
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>.
- Fonsén, E., & Ahtiainen, R. (2023). *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis: International Studies During the COVID-19 Pandemic* (K.-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel, & E. Tamir, Toim.; 1. p.). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/jj.2430379>
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., & Heikkinen, K.-M. (2023). Finnish Early Childhood Education and Care Leaders' Conceptualisations and Understandings of Pedagogical Leadership. *Helsinki University Press*.
<https://doi.org/10.33134/HUP-20-2>
- 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 Learning about Leadership: Early Childhood Research from Australia, Finland and Norway* (s. 116–130). Community Child Care Cooperative NSW. <http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2017/09/thinking-about-leadership-2015-09.pdf>
- Fonsén, E., Koivula, M., Korhonen, R., Ukkonen-Mikkola, T., Alila, K., & Suomen varhaiskasvatus (yhdistys) (Toim.). (2021). *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat: Yhteistyössä eteenpäin*. Suomen varhaiskasvatus ry.
- Fonsén, E., & Mäntymäki, M. (2019). Diversity of the assessments of a joint leadership model in Early Childhood Education. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganayake (Toim.), *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five continents* (s. 154–169). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742199>.
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2016a). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (Toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus:*

- Käsikirja käytännön työhön* (s. 18–28). PS-Kustannus. <https://www.elibrary.com/book/9789524517546/varhaiskasvatuksen-pedagoginen-johtajuus-kasikirja-kaytannon-tyohon>
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2016b). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (Toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön* (s. 13–17). PS-Kustannus.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P., & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskursit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sociologia*, 58(1), Article 1.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gray, D., & Jones, K. (2018). The resilience and wellbeing of public sector leaders. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 138–154. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2017-0033>
- Gu, Y., Wang, R., & You, X. (2020). Recovery Experiences Moderate the Impact of Work Stressors on Well-Being: A Two-Wave Study of Preschool Teachers. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 189–202. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00994-w>
- Guillemin, M., & Heggen, K. (2009). Rapport and respect: Negotiating ethical relations between researcher and participant. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 12(3), 291–299. <https://doi.org/10.1007/s11019-008-9165-8>
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3762-1>.
- Halttunen, L. (2013). Determination of Leadership in a Day Care Organization. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 97–112). Tampere University Press. https://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_05Halttunen.pdf

- Halttunen, L., Sims, M., Waniganayake, M., Hadley, F., Bøe, M., Hognestad, K., Heikka, J., & Finland. (2019). Working as early childhood centre directors and deputies: Perspectives from Australia. *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from Five Continents*, 231–252.
<https://doi.org/10.3224/8474219918>
- Hargreaves, A. (2006). The seven principles of sustainable leadership. Teoksessa K. Haavisto, K. Karvonen, M. Salonen, A. Taipale, & Opetushallitus (Toim.), *Kuorma kasvaa – Voiko johtajuutta jakaa?: Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyöistä käytännöistä* (s. 15–22). Opetushallitus.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31–34.
<https://doi.org/10.1177/0892020607085623>.
- Haslip, M. J., & Gullo, D. F. (2018). The changing landscape of early childhood education: Implications for policy and practice. *Early Childhood Education*, 46, 249–264.
- Heikka, J. (2013). Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 255–273). Tampere University Press.
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>.
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2016). Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), Article 2.
- Heikka, J., Koivula, M., Hautakangas, M., & Suhonen, K. (2023). Shadowing Centre Directors as Pedagogical Leaders in Early Childhood Education Settings in Finland. Teoksessa M. Modise, E. Fonsén, J. Heikka, N. Phatudi, M. Bøe, & T. Phala (Toim.), *Global Perspectives on Leadership in Early Childhood Education* (s. 143–158). Helsinki University Press.
<https://doi.org/10.33134/HUP-20-9>

- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., & Fonsén, E. (2022). Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Through Community of Practice. *SAGE Open*, 12(2).
<https://doi.org/10.1177/21582440221091260>
- Heilala, C., Kalland, M., Lundkvist, M., Forsius, M., Vincze, L., & Santavirta, N. (2022). Work Demands and Work Resources: Testing a Model of Factors Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early Childhood Education Journal*, 50(3), 399–409.
<https://doi.org/10.1007/s10643-021-01166-5>
- Heilala, C., Lundkvist, M., Furu, A.-C., & Santavirta, N. (2018). Emotional labor, effort-reward imbalance and development of a web-based model of professional supervision for early childhood educators. 46. *NERA 2018 Conference*, 35. <https://www.nera2018.uio.no/programme/abstracts-book-completed.pdf>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (Second edition). SAGE Publications Ltd.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hujala, E. (2013). Contextually Defined Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 47–60). Tampere University Press. https://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_02Hujala.pdf
- Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 213–234). Tampere University Press.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2016). Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30(3), 406–421. <https://doi.org/10.1080/02568543.2016.1179551>

- Hujala, E., Heikka, J., & Halttunen, L. (2011). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (Toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä* (s. 287–299).
- Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (2013). Cross-National Contexts of Early Childhood Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 13–30). Tampere University Press. https://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_00Kansi.pdf
- Jennings, P. A., Jeon, L., & Roberts, A. M. (2020). Introduction to the Special Issue on Early Care and Education Professionals' Social and Emotional Well-being. *Early Education and Development*, 31(7), 933–939. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1809895>.
- Jeon, L., & Ardeleanu, K. (2020). Work Climate in Early Care and Education and Teachers' Stress: Indirect Associations through Emotion Regulation. *Early Education and Development*, 31(7), 1031–1051. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1776809>
- Jones, C., Johnstone, M., Hadley, F., & Waniganayake, M. (2020). Early childhood educators' workplace well-being: It's everyone's right! *Australasian Journal of Early Childhood*, 45(4), 322–335. <https://doi.org/10.1177/1836939120966086>
- Jorde Bloom, P., & Abel, M. B. (2015). Expanding the lens – leadership as an organizational asset. *YC Young Children*, 70(2), 10–17. https://www.jstor.org/stable/ycyoungchildren.70.2.10?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- Juusenaho, R. (2008). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja* [Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti]. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatusyksikkö. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1.

- Kainulainen, H., & Honkatukia, P. (2021). Tutkijan eettinen vastuu sensitiivisessä tutkimushaastattelussa. Teoksessa K. Nieminen & M. Lähteenmäki (Toim.), *Empiirinen oikeustutkimus* (s. 115–130). Gaudeamus.
- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H., & Fonsén, E. (2022). ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä”: Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus ja aika*, 16(2).
<https://doi.org/10.33350/ka.109089>
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M., & Feldt, T. (2010). *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma* [Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353]. Jyväskylän yliopiston psykologian laitos.
- Karila, K. (2008). A Finnish viewpoint on professionalism in early childhood education. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16(2), 210–223. <https://doi.org/10.1080/13502930802141634>
- Karila, K. (2016). *Vaikuttava varhaiskasvatus: Tilannekatsaus toukokuu 2016* (Raportit ja selvitykset 2016:6). Opetushallitus.
- Karila, K., Kosonen, T., & Järvenkallas, S. (2017). *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030: Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumistasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen*. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Karila, K., Rantala, K., Rusi, M., Davidsson, S., Helakari, P., Holsti, E., Keloneva, R., Kytölaakso, K., Malkamäki, L., Valkonen, S., Frisk, T., Mustonen, K., Sarkkinen, T., & Huhtanen, M. (2024). *Varhaiskasvatuksen koulutus Suomessa 2023: Arviointi koulutuksen tilasta ja kehittämistarpeista* (Julkaisut 7:2024).
- Kauko-Valli, S., & Koironen, M. (2010). Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa P.-L. Vesterinen, M. Suutarinen, & Johtamistaidon opisto (Toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 100–110). Otava.

- Keskinen, S. (2010). Yliopiston hallintohenkilöstön alaistaidot ja johtamisen haasteet. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (Toim.), *Suuntana laadukas varhaiskasvatus: Professori Eeva Hujalan matkassa* (s. 140–152). Suomen varhaiskasvatus ry.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22–32.
- Koponen, S., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M., & Ekonen, M. (2013). Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja*. Työelämän tutkimuspäivät. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/48840>
- Korhonen, T., Fonsén, E., & Ahtiainen, R. (2023). Pedagogical Leadership in Early Childhood Education during the COVID-19 Pandemic in Finland. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, K.-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel, & E. Tamir (Toim.), *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis* (1. p., s. 15–30). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/jj.2430379.4>
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kristiansen, E., Rydjord, T. K., & Bøe, M. (2021). Early childhood centre directors coping with stress: Firefighters and oracles. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 909–921. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2020-0584>
- Kuula, A. (2007). Laadullinen tutkimussuhde ja arkistoinnin etiikka. *Tieteessä tapahtuu*, 25(2), Article 2. <https://journal.fi/tt/article/view/103>
- Kuula, A. (2015). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (1. p.). Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517683104/tutkimusetiikka-aineistojen-hankinta-kaytto-ja-sailytys>
- 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 (KARVI Julkaisut 29:2023). Kansallinen

- koulutuksen arviointikeskus. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa*. <https://www.utupub.fi/handle/10024/93684>
- Levi, L. (1987). Definitions and the conceptual aspects of health in relation to work. Teoksessa R. Kalimo, M. A. el-Batawi, & C. L. Cooper (Toim.), *Psychosocial factors at work and their relation to health* (s. 9–14). World Health Organization.
- Litchfield, P. (2021). Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health*, 141(1), 11–12. <https://doi.org/10.1177/1757913920951388>
- Løvgren, M. (2016). Emotional exhaustion in day-care workers. *European Early Childhood Education Research Journal*, 24(1), 157–167. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2015.1120525>
- Mamia, T. (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (Toim.), *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* (s. 20–55). Gaudeamus.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (2011). *Toward a psychology of being* (First edition). Wilder.
- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484–502. <https://doi.org/10.1177/1741143215607878>
- Mayrowetz, D. (2008). Making Sense of Distributed Leadership: Exploring the Multiple Usages of the Concept in the Field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 424–435. <https://doi.org/10.1177/0013161X07309480>
- McGinty, A., Justice, L., & Rimm-Kaufman, S. (2008). Sense of School Community for Preschool Teachers Serving At-Risk Children. *Early Education and Development*, 19(2), 361–384. <https://doi.org/10.1080/10409280801964036>

- McKinlay, S., Irvine, S., & Farrell, A. (2018). What Keeps Early Childhood Teachers Working in Long Day Care?: Tackling the Crisis for Australia's Reform Agenda in Early Childhood Education and Care. *Australasian Journal of Early Childhood*, 43(2), 32–42.
<https://doi.org/10.23965/AJEC.43.2.04>
- Modise, M., Fonsén, E., Heikka, J., Phatudi, N., Bøe, M., & Phala, T. (2023). Introduction. Teoksessa M. Modise, E. Fonsén, J. Heikka, N. Phatudi, M. Bøe, & T. Phala (Toim.), *Global Perspectives on Leadership in Early Childhood Education* (s. 1–7). Helsinki University Press.
<https://doi.org/10.33134/HUP-20-1>
- Money, K. W., Hasson, J. S., & Rosenbalm, B. M. (2022). Riding the Waves of Change: Supporting Teacher Leadership and Resilience. *School-University Partnerships*, 15(2), 47–53.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & A. Mäkikangas (Toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 56–74). PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2021). Profiling development of burnout over eight years: Relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 720–731. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1790651>
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*, 65(9), 1207–1231.
<https://doi.org/10.1177/0018726711433312>
- Nislin, M. (2016). Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. *Research Report*, 386. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160770/Nerve-wra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- 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>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (Ninth edition). SAGE.
- Nyrönen, H., & Ukkonen-Mikkola, T. (2021). Tiimisopimuksella tukea varhaiskasvatuksen moniammatilliseen työhön. Teoksessa *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat: Yhteistyössä eteenpäin / Elina Fonsén, Merja Koivula, Riitta Korhonen ja Tuulikki Ukkonen-Mikkola (toim (s. 168–180). Suomen varhaiskasvatus ry.*
- OAJ. (2020). *Päiväkotien johtajat kaipaavat lisäkoulutusta – pedagoginen johtaminen ensisijalla*. Uutinen 13.10.2020. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/paivakotien-johtajat-kaipaavat-lisakoulutusta--pedagoginen-johtaminen-ensisijalla/>
- OAJ. (2021). *Karvi: Varhaiskasvatuksen johtajien työkuorma vaatii huomiota, alaisia usein liikaa*. [Uutinen 18.11.2021]. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/karvi-varhaiskasvatuksen-johtajien-tyokuorma-vaatii-huomiota-alaisia-usein-liikaa/>
- OAJ. (2023). *Varhaiskasvatuksessa tehdään vaativaa työtä niukoilla resursseilla. Artikkeleita opetusalan työolobarometristä: varhaiskasvatus, 4/2023*. <https://www.oaj.fi/contentassets/d8c8dc6452594884921a3e46f04837bd/oaj-barometriartikkeli-vaka.pdf>
- OAJ & LTOL. (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017 -kysely*. https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin_johtaja_2017_kysely_final_sivut1.pdf
- Ojala, S., & Jokivuori, P. (2015). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (Toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 23–40). Gaudeamus.

- OPH. (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* (Määräykset ja ohjeet 2018:3a). Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf.
- OPH. (2022). *Varhaiskasvatus-suunnitelman perusteet 2022* (Määräykset ja ohjeet 2022:2a). Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-2022>
- Paananen, M., & Tammi, T. (2017). Työn kuormittavuuden kokemusten, työn tehostamisen ja sairauspoissaolojen moniuloitteiset yhteydet lastentarhanopettajan työssä. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti – JECER*, 6(1), 43–60.
- Parrila, S., & Fonsén, E. (2016). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus.
- Parrila, S., & Mäntyjärvi, M. (2023). Crisis Leadership in Public Early Childhood Education Centers in Finland – Relation to Wellbeing at Work and Resilience. Teoksessa E. Fonsén, R. Ahtiainen, K.-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel, & E. Tamir (Toim.), *Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis* (1. p., s. 173–188). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/jj.2430379.13>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4. p.). SAGE Publications, Inc.
- Penttinen, V., Pakarinen, E., von Suchodoletz, A., & Lerkkanen, M.-K. (2020). Relations between Kindergarten Teachers' Occupational Well-being and the Quality of Teacher-child Interactions. *Early Education and Development*, 31(7), 994–1010. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1785265>
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus.

- Pyöriä, P. (2015). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524957557/tyohyvinvointi-ja-organisaation-menestys>
- Rapley, T. (2004). Interview. Teoksessa C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Toim.), *Qualitative research practice* (s. 15–30). Sage Publications.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood* (3. p.). Open University Press.
- Rodd, J. (2020). *Leadership in Early Childhood: The pathway to professionalism* (4. p.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003116295>
- Rodd, J., Waniganayake, M., & Gibbs, L. (2015). Thinking and Learning about Leadership in Early Childhood – An orientation. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd, & L. Gibbs (Toim.), *Thinking and Learning about Leadership in Early Childhood: Early Childhood Research from Australia, Finland, and Norway* (s. 1–7). Community Child Care Cooperative NSW.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. (Toim.). (2020). *Tutkimuksen voimasanat* (1.-4. p). Sanoma Pro.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (Toim.), *Haastattelun analyysi* (ss. 8–29). Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8/haastattelun-analyysi>
- Ryen, A. (2004). Ethical Issues. Teoksessa C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium, & D. Silverman, *Qualitative Research Practice* (s. 218–235). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608191.d20>
- Schaack, D. D., Le, V.-N., & Stedron, J. (2020). When Fulfillment is Not Enough: Early Childhood Teacher Occupational Burnout and Turnover Intentions from a Job Demands and Resources Perspective. *Early Education and Development*, 31(7), 1011–1030.
<https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1791648>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Şenol, H. (2020). Professional Development of Educational Leaders. Teoksessa H. Şenol (Toim.), *Educational Leadership* (s. 15–24). SAGE Publications Ltd. https://mts.intechopen.com/storage/books/8495/authors_book/authors_book.pdf
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.
<https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- 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 (KARVI Julkaisut 23:2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/8544b58f-e9b9-4eaf-8afb-94cf9d2d4885/content>
- Siraj, I., & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. Sage Publications.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Staffans, E., & Ström, K. (2022). Mission impossible? Finnish itinerant early childhood special education teachers' views of their work and working conditions. *Journal of Early Childhood Education Research*, 11(3), Article 3.

- STM. (2007). *Varhaiskasvatustutkimus ja varhaiskasvatuksen kansainvälinen kehys. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan Varhaiskasvatustutkimus ja kansainvälinen tilanne -jaoksen raportti* (STM:n selvityksiä 2007:6). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Stones, S., & Glazzard, J. (2020). *Staying Mentally Healthy During Your Teaching Career*. Critical Publishing; eBook Collection (EBSCOhost).
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2357786&site=ehost-live>
- 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>
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa P.-L. Vesterinen, M. Suutarinen, & Johtamistaidon opisto (Toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 11–44). Otava.
- Tarhonen, L. (2016). Pseudonymisation of Personal Data According to the General Data Protection Regulation. *Viestintäoikeuden Vuosikirja 2016*, 10–32.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIPress.
- Tebben, E., Lang, S. N., Sproat, E., Tyree Owens, J., & Helms, S. (2021). Identifying primary and secondary stressors, buffers, and supports that impact ECE teacher wellbeing: Implications for teacher education. *Journal of Early Childhood Teacher Education, 42*(2), 143–161.
<https://doi.org/10.1080/10901027.2021.1918294>
- TENK. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019). Tutkimuseettinen toimikunta.

- TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023). Tutkimuseettinen toimikunta.
- Thorpe, K., Jansen, E., Sullivan, V., Irvine, S., & McDonald, P. (2020). Identifying predictors of retention and professional wellbeing of the early childhood education workforce in a time of change. *Journal of Educational Change*, 21(4), 623–647. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09382-3>
- Timperley, H. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395–420. <https://doi.org/10.1080/00220270500038545>.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (Second edition). John Wiley & Sons, Inc. <https://www.ellibslibrary.com/book/9781119390787>
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu). Tammi.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101–108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Varhaiskasvatuslaki (540/2018), Pub. L. No. 540/2018 (2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2018/20180540>
- Vartiainen, M. (2017). Johdanto: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt (Toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus.
- Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukariinen, T., Parrila, S., & Sulonen, H. (2018). *Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset* (Julkaisut 24:2018). Kansallinen koulutuksen

- arviointikeskus. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_Perusteet-ja-suositukset_web.pdf
- Vlasov, J., Sarkkinen, T., Harkoma, S., & Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2024). *Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen vaatii kestäviä poliittisia päätöksiä* (Policy Brief 1:2024). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_Policy-brief_0124.pdf
- Wagner, S. L., Forer, B., Cepeda, I. L., Goelman, H., Maggi, S., D'Angiulli, A., Wessel, J., Hertzman, C., & Grunau, R. E. (2013). Perceived Stress and Canadian Early Childcare Educators. *Child & Youth Care Forum*, 42(1), 53–70. <https://doi.org/10.1007/s10566-012-9187-5>
- Wong, K. S., & Cheuk, W. H. (2005). Job-related stress and social support in kindergarten principals: The case of Macau. *International Journal of Educational Management*, 9(3), 183–196.
- Yu, D., & Chen, J. (2023). Emotional well-being and performance of middle leaders: The role of organisational trust in early childhood education. *Journal of Educational Administration*, 61(6), 549–566. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2022-0196>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. E-kirja. Viitattu 10.10.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskylaebooks/reader.action?docID=5248236&query=>.
- Zinsser, K., Christensen, C., & Torres, L. (2016). She's supporting them; who's supporting her? Preschool center-level social-emotional supports and teacher well-being. *Journal of School Psychology*, 59, 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2016.09.001>
- Zinsser, K., & Curby, T. (2014). Understanding preschool teachers' emotional support as a function of center climate. *SAGE Open*, 4(4), 1–9. <https://doi.org/10.1177/2158244014560728>.
- Zinsser, K., Denham, S., Curby, T., & Chazan-Cohen, R. (2016). Early childhood directors as sozializers of emotional climate. *Learning Environment Research*, 19, 267–290. <https://doi.org/10.1007/s10984-016-9208-7>.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupahakemus

X KAUPUNKI

Tutkimuslupahakemus

Sivistyksen toimiala

Anomus varhaiskasvatuksesta, perusopetuksesta tai nuorisopalveluista kerättävien tietojen hankintaan ja käyttöön tutkimuksessa tai selvityksessä

Tutkimuksen nimi	Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointi ja sitä edistävät toimintatavat
Tutkimuksen toteuttaja, tekijät ja ohjaajat (oppilaitos, tutkimuksen tekijä, ohjaaja, kaikkien yhteystiedot: osoitteet, sähköposti, puhelin)	Jyväskylän yliopisto / Seminaarinkatu 15, 40014 Jyväskylän yliopisto Tekijä: Sara Virtanen / xx Ohjaaja: xx
Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja ajankohta (Lyhyt selvitys tausta ja tarkoituksesta. Laajempi tutkimussuunnitelma erillisenä liitteenä, graduissatiivistettynä kahdelle sivulle)	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää varhaiskasvatuksen johtajien kokema työhyvinvointia ja niitä tekijöitä, jotka heidän näkemystensä mukaan korostuu johtamistyössä hyvinvoinnin rakentamisessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään niitä työtapoja ja keinoja, joilla johtajat ylläpitävät ja edistävät omaa psyykkistä työhyvinvointiaan.
Tutkimusaineisto (Kuvaus tarvittavista tiedoista riittävästi yksilöityinä. Selvitys myös, kuinka kauan tutkimusaineistoa käytetään.)	Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla 5–8 päiväkodin johtajaa Jyväskylässä. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina Zoom-videoyhteyksin. Haastattelut toteutetaan touko-kesäkuun aikana 2022. Tutkimusaineistoa käytetään vain Pro gradu -tutkielman valmistumiseen (arvioitu 31.12.2022) saakka.

<p>Tutkimusaineiston suojaus, säilyttäminen ja hävittäminen (Miten tutkimusaineisto suojataan, säilytetään ja hävitetään. Selvitys myös, että samaan tutkimukseen lupaa hakenneet eivät välitä salassa pidettäviä tietoja sähköpostilla toisilleen)</p>	<p>Opiskelija säilyttää tutkimusaineistoa omalla, salasanalla suojatulla tietokoneella, joka ei ole muiden käytettävissä taiaataavissa. Aineisto hävitetään asianmukaisesti valmistumisen jälkeen.</p>
<p>Palaute tuloksista (Miten x kaupungin varhaiskasvatukseen, perusopetukseen tai nuoriso- palveluihin annetaan tietoa tutkimus-tuloksista)</p>	<p>Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti toimitetaan x kaupungin varhaiskasvatuspalveluihin.</p>
<p>Sitoumukset (liitettävä hakemukseen)</p>	<p>Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja muuhun kuin tutkimus- tarkoitukseen. En myöskään käytä saamiani tietoja asiakkaan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujenloukkamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus. En luovuta henkilötietoja sivulliselle. Tietoja käytän vain kohdassa 4 määriteltynä aikana ja suojaan, säilytän ja hävitän tiedot edellä kuvatusti.</p>
<p>Päiväys 11.5.2022</p>	<p>Allekirjoitus</p>
<p>Tutkimuslupapäätös voidaan postittaa vain yhdelle henkilölle. Jos tutkimuslupaa hakee useampi hakija, lähetetään päätös osoitteeseen (vastaanottajan nimi ja osoite)</p>	<p>Sara Virtanen, xx</p>
<p>Tutkimuslupa myönnetty x:ssa 11.5.2022</p>	<p>Luvan myöntäjän allekirjoitus ja nimen selvennys xx</p>

Liite 2. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

1. Taustakysymykset
 - Minkälainen koulutustausta sinulla on?
 - Kuinka monta vuotta olet toiminut johtajana?
 - Minkälaisia varhaiskasvatuspalveluita sinulla on johdettavana? Minkälainen organisaatorakenne on, ja kuinka paljon sinulla on alaisia?
2. Varhaiskasvatuksen johtajuus
 - Miten kuvailisit varhaiskasvatuksen johtajuuden omassa tehtävässä? Minkälaisia asioita siihen mielestäsi kuuluu? Mistä työsi rakentuu? Painottuuko jokin?
 - Miten työaika jakautuu eri johtotehtäville?
 - Millaisia tämänhetkiset työtehtäväsi on?
 - Miten sinä kuvailisit omaa johtajuuttasi?
3. (Psyykinen) työhyvinvointi
 - Minkälaisista asioista näet työhyvinvoinnin koostuvan johtajana? Mikä/ mitkä osa-alue(et) painottuvat omassa työssäsi?
 - Onko työn eri osa-alueiden välillä eroa työhyvinvointiin heijastumiseen? Jos on, millaisia eroja?
 - Mikä kannattelee ja edistää työhyvinvointia?
 - Millaisilla tavoilla kehitetään työhyvinvointia?
 - Koetko työssäsi työhyvinvoinnin eri muotoja (esim. uupumus, työnimu, työtyytyväisyys, flow-tunne)?
4. Työhyvinvointia edistävät toimintatavat
 - Minkälaiset tekijät auttavat työssäjaksamisessa?
 - Miten koet voivasi itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi?
 - Minkälainen merkitys työhön liittyvillä sosiaalisilla suhteilla/ työyhteisöllä on johtajan työhyvinvointiin?
 - Minkälaisin toimintatavoin edistät omaa työssä tapahtuvaa työhyvinvointiasi?
5. Muuta:
 - onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa tai tarkentaa



Liite 3. Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

4.5.2022

Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

Pro gradu -tutkielma: "Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät"

Rekisterinpitäjä: **Sara Virtanen (pro gradu -tutkielman tekijä)**

Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on tutkia, että minkälaisista tekijöistä varhaiskasvatuksen johtajien (erityisesti psyykkinen) työhyvinvointi rakentuu ja minkälaisin toimintatavoin sitä ylläpidetään ja/ tai edistetään. Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- **Millaisista tekijöistä varhaiskasvatuksen johtajan työhyvinvointi rakentuu?**
 - Millaiset työn elementit edistävät johtajien työhyvinvoinnin toteutumista?
 - Millaiset työn elementit haastavat johtajien työhyvinvoinnin toteutumista?
- **Millaisia toimintatapoja johtajat tuottavat oman työhyvinvointinsa toteutumiseksi?**
- **Miten johtajat kokevat työhyvinvointinsa toteutuvan?**

Tutkimuksen kohteena on se prosessi ja siinä tarvittava asiantuntemus, jossa johtajuuden psyykkinen työhyvinvointi muodostuu. Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään Sara Virtasen pro gradu -tutkielmassa *"Varhaiskasvatuksen johtajien psyykkinen työhyvinvointi ja sitä edistävät*

tekijät". Sinua pyydetään tutkimukseen, koska toimit varhaiskasvatuksen johtajana tutkimusta suoritettavassa kaupungissa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumistasi.

Tutkittavien rekrytoimiseksi yhteysosoite (sähköposti) on otettu kaupungin verkkosivulta, osallistumispyyntö tutkimukseen lähetetään tähän osoitteeseen. Pyyntö lähetetään vähintään kahdeksalle kaupungissa toimivan varhaiskasvatuksen johtajalle.

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää, että tällä hetkellä Sinä *toimit varhaiskasvatuksen johtajan työtehtävissä, ja sinulla on näkemyksiä työssä rakentuvasta psyykkisestä työhyvinvoinnista*. Mukaan pyydetään yhteensä 6–10 tutkittavaa, jotka ovat täysi-ikäisiä.

Osallistuvista henkilöistä ei kerätä tietoja muista lähteistä.

Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit milloin tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen. Kieltäytymisestä tai keskeyttämisestä ei aiheudu sinulle kielteisiä seuraamuksia.

Jos haluat osallistua tutkimukseen (haastattelu) voit toimittaa osallistumissuostumuksen sähköpostitse: xxx

Tutkimuksen kulku

Haastatteluissa tutkitaan haastateltavan näkemyksiä siitä, miten heidän psyykkinen työhyvinvointinsa rakentuu sekä minkälaisin toimintatavoine he työhyvinvointiaan edistävät. Haastattelut järjestetään toukokuu–kesäkuu 2022 välisenä aikana. Jokainen haastattelu kestää arviolta noin 45 mi-

nuuttia. Haastattelut tallennetaan äänitallenteiksi, jotka tutkija litteroi kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen äänitallenteet tuhoataan. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi erityistä valmistautumista.

Haastattelut toteutetaan etänä käyttämällä Jyväskylän yliopiston Zoom palvelua.

Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet

Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu sinulle mitään riskejä, haittoja tai epämukavuuksia.

Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu yksi pro gradu -tutkielma, joka julkaistaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa: <https://jyx.jyu.fi/>

Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisensa tapaturmavakuutuksen.

Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimuksentekijä: Sara Virtanen, maisteriopiskelija, varhaiskasvatustiede, Jyväskylän yliopisto, xxx.

Liite 4. Suostumus tieteelliseen tutkimukseen osallistumisesta



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Varhaiskasvatuksen johtajien psyykinen työhyvinvointi ja sitä edistävät toimintatavat

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen tai peruuttaa antamani suostumuksen. Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa.

Olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijoille tarkentavia kysymyksiä, joten olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana hyväksyn,

- että minulta kerätään tietoa tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen ja
- että minulta kerättyjä henkilötietoja kerätään, käytetään ja käsitellään tietosuojailmoituksessa kuvatun mukaisesti.

Lisäksi, antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana:

Suostun siihen, että minusta voidaan ottaa videoita tutkimustarkoitusta varten, mutta niitä ei käytetä tutkimustuloksissa tai julkaisuissa.

Kyllä Ei

Olen ymmärtänyt saamani tiedot, olen harkinnut edellä mainittuja kohtia ja olen päättänyt, että haluan osallistua tutkimukseen tai niihin osioihin, joihin olen merkinnyt "kyllä".

Kyllä Ei

Vahvistus:

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus, nimenselvennys ja päivämäärä

Alkuperäinen allekirjoitettu suostumus jää tutkijalle ja kopio lähetetään tutkittavalle. Suostumusta säilytetään tietoturvalisesti niin kauan kuin aineisto on tunnistellisessa muodossa. Jos aineisto anonymisoidaan tai hävitetään suostumusta ei tarvitse enää säilyttää.



Liite 5. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

4.5.2022

Kuvaus henkilötietojen käsittelystä tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016))

1. Tutkimuksessa: *"Varhaiskasvatuksen johtajien psyykkinen työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät"* käsiteltävät henkilötiedot

Haastatteluiden avulla kerättyjä tietoja käytetään Sara Virtasen pro gradu- tutkielman *"Varhaiskasvatuksen johtajien psyykkinen työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät"* aineistona. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mistä tekijöistä varhaiskasvatuksen johtajien psyykkinen työhyvinvointi rakentuu ja minkälaisin toimintatavoin sitä ylläpidetään.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: yrityksen sivulta löytyvä sähköpostiosoitteesi, koulutustautasi sekä työkokemus johtajana (vuosina), äänitallenne (sisältäen myös kuvan) sekä haastattelumuistiinpanot.

Tiedote ja tietosuojailmoitus on lähetetty sähköpostin liitetiedostona haastattelupyyntöön ja haastattelukutsun mukana.

2. *Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa*

Käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun *yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden* (tietosuojain 4 §:n 3 kohta). Tutkimustulokset ovat julkisesti saatavilla yliopiston julkaisuarkistosta (JYX).

3. *Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle*

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

4. *Henkilötietojen suojaaminen*

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksessa toimitaan niin, etteivät Sinua koskevat tiedot paljastu ulkopuolisille. Tutkimustulosten (Pro Gradu) osalta pyritään siihen, ettei Sinua voida tunnistaa suoraan

taikka välillisesti tutkimustuloksista. Osana Pro Gradua voidaan käyttää suoria lainauksia haastattelusta.

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojatoimena aineiston litterointivaiheessa eli tutkittavaa koskeva ääni/kuvatallenne tuhotaan. Myös sähköpostiosoitteet hävitetään, kun haastattelu on tehty. Tutkimustuloksista ei ilmene, minkä yrityksen työntekijää on haastateltu.

Tutkimuksessa käsiteltävien henkilötietojen suojaaminen

Zoom tallenne tallentuu Jyväskylän yliopiston verkkolevylle (U-asema). Litteraatit tallennetaan tutkijan omalle tietokoneelle. Sähköpostiosoitteet osallistumispyyntöjä ja haastattelukutsuja varten säilytetään tutkijan tietokoneella niin kauan kuin haastattelu on tehty, jonka jälkeen ne poistetaan. Tutkija ei lähetä tutkittaville sähköpostia siten, että muiden tutkimuksiin osallistuvien tiedot näkyisivät vastaanottajakentässä, eikä muutoinkaan toimi niin, että ulkopuolisilla olisi pääsy tutkittavan tietoihin. Tutkija vastaa aineiston hallinnasta sen elinkaaren aikana ja tietojen hävittämisestä tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustenarvio**/tietosuojavastavaa on kuultu vaikutustenarvioinnista

Kyllä Ei, koska tutkija on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri hävitetään viimeistään pro gradu -tutkielman valmistuttua (arvio 31.5.2024).

Rekisterinpitäjä ja tutkimuksen tekijä

Rekisterinpitäjä, pro gradu- tutkielman suorittaja ja yhteyshenkilö: Sara Virtanen, Maasteriopiskelija, xxx. *Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.*

Tutkimuksen ohjaaja: xxx.

Rekisteröidyn oikeudet

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuojasetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin yliopisto ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä tutkimuksen toteuttajaan sara.a.virtanen@student.jyu.fi

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>