

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

**Author(s):** Nurhonena, Linda; Sahab, Mari; Fonsén, Elina; Paananen, Maiju

**Title:** Työn vaatimusten, voimavarojen ja johtamisrakenteiden yhteys päiväkodin johtajien kokemaan työhyvinvointiin

**Year:** 2024

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2024 kirjoittajat

**Rights:** CC BY-NC 4.0

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

**Please cite the original version:**

Nurhonena, L., Sahab, M., Fonsén, E., & Paananen, M. (2024). Työn vaatimusten, voimavarojen ja johtamisrakenteiden yhteys päiväkodin johtajien kokemaan työhyvinvointiin. *Journal of Early Childhood Education Research*, 13(3), 1-25. <https://journal.fi/jecer/article/view/143249>



# Työn vaatimusten, voimavarojen ja johtamisrakenteiden yhteys päiväkodin johtajien kokemaan työhyvinvointiin

*Linda Nurhonen<sup>a</sup>, Mari Saha<sup>b</sup>, Elina Fonsén<sup>c</sup> & Maiju Paananen<sup>d</sup>*

<sup>a</sup> Tampereen yliopisto, vastaava kirjoittaja, s-posti: [linda.nurhonen@tuni.fi](mailto:linda.nurhonen@tuni.fi),  
<https://orcid.org/0009-0001-8716-8601>

<sup>b</sup> Tampereen yliopisto, <https://orcid.org/0000-0003-2271-8542>

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

<sup>d</sup> Tampereen yliopisto, <https://orcid.org/0000-0002-1072-1923>

**TIIVISTELMÄ:** Artikkelissa tarkastellaan päiväkodin johtajien työhyvinvointiin yhteydessä olevia yksilöllisiä, työympäristöön ja organisaatioon liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointia lähestytään työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta. Artikkelissa käytetty aineisto on kerätty syksyllä 2022 päiväkodin johtajille lähetetyllä sähköisellä kyselyllä ja siihen vastasi 113 päiväkodin johtajaa 34 eri kunnasta. Aineisto analysoitiin yksisuuntaista varianssianalyysia sekä polkuanalyysia käyttäen. Johtamisrakenteesta riippumatta johtajat raportoivat melko paljon työhön liittyviä stressitekijöitä ja ne olivat yhteydessä koettuun työuupumusoireiluun. Johtajilla, joilla ei ollut käytössään apulaisjohtajaresurssia ollenkaan tai apulaisjohtaja työskenteli vain satunnaisesti johtajan apuna, johdettavien henkilöiden määrä oli yhteydessä koettuihin stressitekijöihin. Organisaatioilmapiiri koettiin positiivisena johtamisrakenteesta riippumatta. Johtajilla, jotka jakoivat johtajuusvastuuta koko- tai osa-aikaisesti (apulais-)johtajan kanssa, ei positiivinen organisaatioilmapiiri ollut yhteydessä stressitekijöihin eikä työuupumusoireiluun, kun taas muilla johtajilla näiden tekijöiden välillä oli yhteyksiä.

**Asiasanat:** päiväkodin johtaja, johtamisrakenteet, työn vaatimukset ja voimavarat, työhyvinvointi

**ABSTRACT:** The article examines the individual, work environment and organizational factors associated with the work-related well-being of early childhood education (ECE) centre leaders. It approaches work-related well-being from the perspective of job demands and resources. The data used in the article was collected

in autumn 2022 through an electronic survey, which was sent to ECE centre leaders. 113 ECE centre leaders from 34 different municipalities responded to the survey. The data was analyzed using one-way analysis of variance and path analysis. In this data, regardless of the leadership structure, ECE centre leaders reported a relatively high number of work-related stressors, and these were associated with perceived job burnout. For leaders who did not have a deputy manager resource at all or had a deputy manager working only occasionally to assist the leader, the number of people managed was associated with perceived stressors. In this dataset, organizational climate was perceived as positive regardless of the leadership structure. Leaders who shared leadership responsibilities full or part-time with an (deputy) leader, a positive organizational climate was not associated with stressors or work fatigue symptoms, while for other leaders there were associations between these factors.

**Keywords:** *early childhood education centre leader, structures of leadership, job demands and resources, work-related well-being*

## Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastelemme erilaisten johtamisrakenteiden yhteyksiä päiväkodin johtajien kokemiin työn vaatimukseen ja voimavaroihin, sekä näiden yhteyksiä edelleen työhyvinvointiin. OAJ:n selvityksen perusteella noin puolet Suomen kasvatustalan johtajista kokee stressiä (Länsikallio ym., 2018). Ei ole syytä olettaa, että päiväkodin johtajat tekisivät tästä poikkeuksen. Päiväkodin johtajien kokema stressi ja huono työhyvinvointi vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Skakon ym., 2010) ja tämä edelleen lasten hyvinvointiin ja kehitykseen (Jorde Bloom & Abel, 2015).

Päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin tutkimuksen tarvetta lisäävät varhaiskasvatusjärjestelmän viimeaikaiset merkittävät muutokset. Näillä muutoksilla on ollut seurauksia myös päiväkodin johtajien työhön ja varhaiskasvatuksen johtamisen kuvaillaan olevan murrostilassa (Hjelt & Karila, 2021). Kunnilla on laaja toimintavapaus varhaiskasvatuksen järjestämisessä, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että johtamiseen liittyviä asioita organisoidaan Suomessa hyvin eri tavoin. Myös varhaiskasvatuksen johtamisrakenteissa on tapahtunut muutoksia viime vuosien aikana (Fonsén & Keski-Rauska, 2018), kun useat kunnat ovat uudelleen järjestäneet päiväkotien johtamisrakenteita (Halttunen, 2016).

Päiväkodin johtajien työssäjaksamista ja kokemusta johtamiskokonaisuuden hallittavuudesta tukee oman johtamiskokonaisuuden ja laajemman varhaiskasvatusorganisaation hyvät ja toimivat rakenteet (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Erilaisia johtamiseen ja johtamisjärjestelyihin liittyvien rakenteiden yhteyksiä työhyvinvointiin tulee tarkastella syvällisemmin, sillä tiedetään, että johtajuudella ja johtamisrakenteiden toimivuudella on yhteys varhaiskasvatushenkilöstön raportoimaan varhaiskasvatuksen laatuun (Siippainen ym., 2021; ks. myös Fonsén ym., 2022). Myös se,

Nurhonen, Saha, Fonsén & Paananen.

*Journal of Early Childhood Education Research* 13(3) 2024, 1–25. <https://journal.fi/jecer>

miten organisaatiossa jaetaan johtajuutta, on yhteydessä organisaation tuloksiin (Harris, 2013).

Päiväkodin johtajien työnkuva on kokenut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Päiväkodin johtajan positioon liittyy sekä henkilöstön lähijohtamista että vastuuta tulostavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien välisestä suhteesta (Hjelt & Karila, 2021). Johtajien työkokonaisuudet ovat laajoja ja hallinnollisen työn määrän raportoidaan lisääntyneen (Eskelinen & Hjelt, 2017; Hjelt & Karila, 2021). Johtamistehtäviin voi kuulua myös palveluohjausta, joka edellyttää laajaa tietoperustaa organisaation palvelujen tarjonnasta (Kuukka ym., 2019). Tehokkuustavoitteiden raportoidaan olevan työn kuormitustekijä varhaiskasvatuksessa työskenteleville, ja nämä tavoitteet näkyvät myös päiväkodin johtajien työssä (Hjelt & Karila, 2021; Kangas ym., 2022; Paananen & Tammi, 2017; Ylitapio-Mäntylä ym., 2012). Johtajat joutuvat kamppailemaan laatu- ja tulosvaatimusten puristuksissa, samalla kun työnkuvan raportoidaan laajentuneen ja johdettavien henkilöiden määrän lisääntyneen (Eskelinen & Hjelt, 2017). Johdettavien henkilöiden määrän kasvun nähdään lisäävän johtajien haasteita työssään (Ho ym., 2016). Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen teettämän kyselyn mukaan noin neljäsosa päiväkodin johtajista arvioi työnkuvansa olevan raskas ja johdettavien määrän liian suuri (Siippainen ym., 2021). Johtajat jäävät usein yksin selviytymään työhön liittyvien suoritustavoitteiden kanssa (Hjelt & Karila, 2021) ja useat johtajista kokevat, että heillä ei ole riittävästi aikaa pedagogiikan johtamiseen (Siippainen ym., 2021).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia johtamisrakenteita päiväkodeissa on ja miten nämä rakenteet ovat yhteydessä johtajien kokemiin työn vaatimuksiin sekä työn voimavaroihin ja edelleen johtajien kokemaan työhyvinvointiin. Lisäksi huomioidaan päiväkotien koko. Voimavaroja tarkastellaan positiivisen organisaatioilmapiirin kautta ja vaatimuksia stressitekijöiden (esim. ajanhallinta, hallinnollisten paperitöiden määrä) kautta. Yksilöllisistä tekijöistä selvitetään johtamiskokemuksen yhteyksiä hyvinvointiin, sillä aiemman tarkastelun perusteella sen tiedetään olevan yhteydessä työssä koettuihin haasteisiin (Siippainen ym., 2021). Aineistona käytetään päiväkodin johtajilta kerättyä kyselyaineistoa.

## **Päiväkodin johtajan työhyvinvointi, työn vaatimukset ja voimavarat**

### **Työhyvinvointi**

Hyvinvointi on käsitteenä yleinen ja läsnä kaikkialla, mutta sen määritelmä vaihtelee tieteenalojen (Gillett-Swan & Sargeant, 2015), yhteiskuntien ja kulttuurien välillä (Estola

ym., 2014; Ryff & Singer, 2008). Yleisesti työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Rosila ym., 2011) sekä henkistä ja fyysistä terveyttä (OECD, 2013). Psykologian alan tutkimuskirjallisuudessa hyvinvointia on tutkittu mittaamalla psyykkistä uupumusta, kuten masennusta, stressiä sekä työuupumusta, jossa nämä yhdistetäänkin usein psykologiseen hyvinvointiin (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011; Gillett-Swan & Sargeant, 2015). Kasvatusalan työntekijöiden hyvinvointia tarkastellaan myös monesti enemmän stressitekijöiden kuin hyvinvoinnin kautta (esim. Faulkner ym., 2016; Friedman-Krauss ym., 2014; Gerstenblatt ym., 2014). Varhaiskasvatuksen kontekstissa työhyvinvointia on käsitteellistetty vielä vähän, mutta Kwonin ja kumppaneiden (2021) mallinnuksessa kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakentuu kolmesta ulottuvuudesta; psykologinen, fyysinen ja ammatillinen työhyvinvointi. Tässä tutkimuksessa keskitytään psykologiseen työhyvinvointiin, jota tarkastellaan päiväkodin johtajien kokemien työuupumusoireiden kautta. Huomioimme sekä fyysinen että emotionaalisen väsymyksen.

Päiväkodin johtajien psykologista työhyvinvointia selitetään Cumming ja Wongin (2019) kehittämää mallia soveltaen. Mallissa työhyvinvointi ymmärretään dynaamisena tilana, johon vaikuttavat yksilölliset, työympäristöön ja organisaatioon liittyvät tekijät sekä poliittiset linjaukset (Cumming & Wong, 2019). Työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä tarkastellaan työn vaatimusten ja voimavarojen avulla. Job Demands-Resources (JD-R) -mallin mukaan kasautuessaan työn vaatimukset ovat kuormitustekijöitä, kun taas työn voimavarat ovat energisoivia ja kannattelevia tekijöitä, jotka voivat myös puskuroida työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia (Bakker, ym. 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Voimavarojen ja vaatimusten tarkasteleminen yksilöön, työympäristöön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden kautta mahdollistaa syvällisen käsityksen siitä, miten nämä kaikki tekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä tahoja, joka vastaa päiväkodin toiminnasta, kuten kunnan varhaiskasvatuksen kokonaisuutta, yritystä tai yhdistystä. Työympäristön osalta tässä tutkimuksessa keskitytään puolestaan organisaation työilmapiiriin. Aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että työn vaatimustekijöiden ja työn voimavaratekijöiden epätasapaino voi aiheuttaa työperäistä stressiä (Lambert ym., 2019). Stressillä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa ihmiseen kohdistuu niin paljon ulkoisia ja/tai sisäisiä haasteita ja vaatimuksia, että sopeutumiseen käytettävissä olevat voimavarat ovat tiukoilla tai ne ylittyvät (Lazarus & Launier, 1978). Mikäli stressi pitkittyy, voi se johtaa työuupumukseen (Maslach ym., 2001). Työuupumus on puolestaan yhteydessä terveysongelmiin, kuten sydän- ja verisuonisairauksiin (Melamed ym., 2006) sekä masennusoireisiin (Gluschkoff, 2017; Steinhardt ym., 2011). Työn vaatimukset on mahdollista jakaa edelleen työn esteisiin ja haasteisiin, jolloin työn haasteet voivat olla työuupumuksen sijaan yhteydessä työhyvinvointiin, kuten työn imuun (Crawford ym., 2010).

## **Työn vaatimukset**

Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, joista selviytyäkseen työntekijän on jatkuvasti ponnistettava fyysisesti ja henkisesti (Demerouti ym., 2001). Varhaiskasvatuksessa työn vaatimustekijöiksi on tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa esimerkiksi matala palkka, lasten haastavaksi koettu käyttäytyminen, aikapaine, sosiaaliset konfliktit ja työolot (Hall-Kenyon, ym., 2014; Jennings ym., 2020;). Lisäksi tiedetään, että päiväkodin johtajien stressiin ovat yhteydessä esimerkiksi liiallinen työmäärä, ajan puute, moninaiset vastualueet sekä erilaiset johtajuuteen/johtamiseen liittyvät muutokset, kuten uuden yksikön avaaminen, uuden opetussuunnitelman implementointi ja uusien ohjelmien käyttöönotto (Elomaa ym., 2020). Myös varhaiskasvatuksen työvoimapolulla (Kristiansen ym., 2021) ja talousjohtamisella on yhteyksiä koettuihin stressitekijöihin ja stressiin (Elomaa ym., 2020). Liiallinen määrä hallinnollisia töitä, sosiaalisen tuen puute ja muiden johtaminen on tunnistettu työn vaatimukseksi kuuluviksi stressitekijöiksi päiväkodin johtajan työssä (Kristiansen ym., 2021). Muiden johtamiseen liittyviksi stressitekijöiksi on tunnistettu esimerkiksi henkilöstöresurssien johtaminen, epäselvät työnkuvat, opiskelijoiden ohjaaminen sekä lasten valintaprosessi etenkin silloin, kun hakemuksia on enemmän kuin tarjolla olevia paikkoja (Elomaa ym., 2020). Työn vaatimukset eivät sinällään ole automaattisesti kielteisiä, mutta mikäli vaatimukseen vastaaminen edellyttää jatkuvaa ponnistelua yli työntekijän voimavarojen, voivat ne muuttua stressitekijöiksi, jotka voivat pitkittyessään edelleen johtaa työstressiin, uupumukseen ja kyynistymiseen (Schaufeli & Bakker, 2004).

## **Työn voimavarat**

Työn voimavarat ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn kuormittavuutta ja edistävät henkilökohtaista kehitystä (Bakker ym., 2005). Tutkimusten mukaan yksi keskeisimmistä työn voimavaroista ja työhyvinvoinnin lähteistä on sosiaalinen tuki työyhteisössä (Haslam ym., 2005). Työyhteisössä kollegoiden sosiaalinen tuki voi puskuroida stressin kokemista (Cooper, 2001) sekä toimia puskurina myös masennusta ja työuupumusta vastaan (Beusaert ym., 2016). Tätä näkemystä tukee myös tutkimus, jossa päiväkodin johtajien stressiä puskuroiviksi tekijöiksi on tunnistettu sosiaalinen tuki kollegoilta ja kuntatasolta sekä jaettu johtajuus (Elomaa ym., 2020). Sen lisäksi että sosiaalinen tuki varhaiskasvatuksenhenkilöstöä koskevissa tutkimuksissa on ollut keskeinen stressiä vähentävä tekijä, tiedetään sen lisäävän samalla työtyytyväisyyttä (Cumming, 2017; Elomaa ym., 2020; McMullen ym., 2020). Sosiaalinen tuki voi liittyä vahvasti myös henkilön kokemaan resilienssiin (Cohen & Wills, 1985), joka määritellään kyvyksi selviytyä haastavista ja hankalista tilanteista (Werner & Smith, 2001). Sosiaalisen tuen lisäksi henkilön kokemaan resilienssiin ovat yhteydessä mm. henkilökohtainen ja

sosiaalinen kompetenssi (Friborg ym., 2003). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että resilienssi auttaa päiväkodin johtajia selviytymään haastavissa tilanteista sekä kriisiaikoina (ks. esim. Heikkinen ym., 2023; Nurhonen ym., 2022).

Positiivisen organisaatioilmapiirin tiedetään olevan myös yhteydessä työhyvinvointiin (Viitala ym., 2015). Organisaatioilmapiirillä viitataan henkilöstön käsityksiin organisaatiosta ja työpaikan ilmapiiristä (García ym., 2014). Työhyvinvointiin yhteydessä olevia tärkeimpiä organisaatioilmapiiritekijöitä ovat esihenkilöltä saatu tuki, johtaminen (Alimo-Metcalfe ym., 2006; Vanroelen ym., 2009), osallistuminen päätöksentekoon (Kivimäki ym., 2000) sekä sosiaaliset suhteet (Vanroelen ym., 2009).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työn vaatimukset ja voimavarat -malliin (JD-R, Bakker, ym., 2001; Bakker & Demerouti, 2007) sekä aiempaan tutkimukseen päiväkodin johtajien työn vaatimuksista ja voimavaroista (esim. Elomaa ym., 2020; Kristiansen ym., 2021) nojaten, puskuroiko positiivinen organisaatioilmapiiri stressitekijöiden yhteyttä koettuun työuupumusoireiluun. Lisäksi tarkasteluun lisätään johdettavien henkilöiden määrä ja erilaiset johtamisrakenteet, sillä meillä ei ole aiempaa tutkittua tietoa siitä, miten nämä organisaatioon liittyvät tekijät ovat yhteyksissä työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Oletamme lisäksi aiemman tutkimuksen perusteella, että yksilöllisistä tekijöistä johtamiskokemus on yhteydessä sekä stressitekijöihin että työuupumusoireiluun.

## Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia johtamisrakenteita päiväkodeissa on, ja miten nämä rakenteet ovat yhteydessä johtajien kokemiin työn vaatimuksiin (stressitekijät) sekä työn voimavaroihin (positiivinen organisaatioilmapiiri) ja edelleen johtajien kokemaan työhyvinvointiin (työuupumusoireilu). Lisäksi selvitetään, miten myönteinen organisaatioilmapiiri välittää työhön liittyvien stressitekijöiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten johtamisrakenteisiin, työperäisiin stressitekijöihin ja organisaatioilmapiiriin liittyvät tekijät ovat yhteydessä johtajien kokemaan työhyvinvointiin?
2. Millaisia ovat johtajien koetut työperäiset stressitekijät ja työhyvinvointi erilaisissa johtamisrakenteissa ja missä määrin nämä ovat yhteydessä toisiinsa?
3. Miten organisaatioilmapiiri välittää johtamisrakenteiden ja työperäisten stressitekijöiden yhteyttä työhyvinvointiin?

## Tutkimuksen toteutus

### Aineisto ja osallistujat

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Tampereen yliopiston Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: Organisatoriset tekijät ja alanvaihto VOA-projektia, joka on osa kansainvälistä varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia käsittelevää Early Childhood Educators' Wellbeing Project (ECEWP) hanketta. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty päiväkodin johtajille lähetetyllä sähköisellä kyselyllä syksyllä 2022. Kyselyssä käytetyt mittarit ovat validoituja työhyvinvointia koskevia mittareita (ks. Wong ym., 2023). Kysely lähetettiin Varhaiskasvatuksen tietovaranto Vardasta saatujen tietojen perusteella 557 päiväkotiin niin, että valittu päiväkotiotos kuvasi edustavasti Vardan kokonaisaineistoa AVI-alueiden, kuntaryhmyksien ja yksityisten päiväkotien osuuksien suhteen. Johtajakyselyyn vastasi 113 johtajaa 34 kunnasta. Kaikilta AVI-alueilta, sekä kaikista eri kuntaryhmistä saatiin vastauksia (Taulukko 1). Vastaajista suurin osa (n. 84 %) työskenteli kunnallisessa päiväkodissa ja vastaajien keski-ikä oli noin 50 vuotta. Johtamiskokemus jakautui vastaajien kesken melko tasaisesti. Johtajien koulutustausta jakaantui myös melko tasaisesti, kasvatustieteiden kandidaatin (varhaiskasvatus) tutkinnon jääden kuitenkin muita koulutustaustoja alhaisemmaksi. Taulukossa 1 esitetään kyselyyn vastanneiden päiväkodin johtajien taustatiedot yksityiskohtaisemmin.

Kaikista kunnista, joihin tutkimuskysely lähetettiin, haettiin ja saatiin tutkimusluvut. Lisäksi kyselyn yhteydessä vastaajille toimitettiin tiedote tutkimuksesta, jossa kerrottiin tutkimuksen eettisistä periaatteista, kuten mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta, tutkimusaineiston säilyttämisestä sekä tutkimuksen raportoinnin anonyymiteetista. Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: Organisatoriset tekijät ja alanvaihto VOA-projektilla on Tampereen alueen ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta saatu puoltava lausunto (21.6.2022).



TAULUKKO 1 Vastaajien taustatiedot

	<i>N</i>	<i>KA/%</i>	<i>Keski-hajonta</i>	<i>Minimi</i>	<i>Maksimi</i>
<b>Ikä</b>	103	49.9	8.44	28	66
<b>Johtamiskokemus</b>	109	12	9.29	0	39
<b>Koulutustausta</b>	109				
Ylempi korkeakoulututkinto	27	24.9			
Kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, varhaiskasvatus	17	15.6			
Lastentarhanopettaja	38	34.9			
Sosiaalialan alempi korkeakoulututkinto	27	24.8			
<b>Kunnallinen / yksityinen</b>					
Kunnallinen	95	84.1			
Yksityinen	13	15.9			
<b>Kuntaryhmitys</b>					
Kaupunkimaiset kunnat	71	62.8			
Taajaan asutut kunnat	27	23.9			
Maaseutumaiset kunnat	15	13.3			
<b>AVI-alue</b>					
Etelä-Suomen AVI	36	31.9			
Luonais-Suomen AVI	17	15			
Itä-Suomen AVI	13	11.5			
Länsi- ja Sisä-Suomen AVI	24	21.2			
Pohjois-Suomen AVI	13	11.5			
Lapin AVI	19	8.8			

## Mittarit

### *Työn vaatimukset: stressitekijät (ajanhallinta ja työperäiset stressitekijät)*

Päiväkodin johtajien kuormitustekijöitä mitattiin Fimian (1984; 1988) Teacher Stress Inventory (TSI) -mittarin ajanhallintaa ja työperäisiä stressitekijöitä mittaavilla väitteillä, joihin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = *heikko/ei havaittavissa*, 2 = *lievä/tuskin havaittavissa*, 3 = *keskivahva/kohtuullisesti havaittavissa*, 4 = *vahva/hyvin havaittavissa*, 5 = *erittäin vahva/erittäin havaittavissa*). Väitteet 1–8 mittasivat ajanhallintaa (esim. Minun pitää yrittää tehdä useita asioita yhtä aikaa) ja väitteet 9–14 mittasivat stressitekijöitä, kuten johtamiskokonaisuuden ja hallinnollisten paperitöiden määrää (Fimian, 1984; 1988). Näistä väittämistä muodostetun summamuuttujan, *stressitekijät*, sisäinen reliabiliteetti oli erittäin hyvä ( $\alpha = 0.910$ ).

### ***Työn voimavarat: positiivinen organisaatioilmapiiri***

Positiivisen organisaatioilmapiirin mittaamiseen käytettiin Work Environment Scales of the Work Health Check (WHC, Gadinger ym., 2012) mittaristoa. Mittaristosta tähän tutkimukseen otettiin mukaan organisaation työilmapiiriä mittaavat väittämät, joita oli yhteensä kuusi (esim. Organisaatiossamme ollaan sitoutuneita tekemään korkeatasoista työtä, Esihenkilöni tukee minua vaikeissa tilanteissa, Johto ja esihenkilö arvostavat parannusehdotuksiani). Vastajat arvioivat organisaation työilmapiiriä käsittelevät väittämät viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = *täysin eri mieltä*, 5 = *täysin samaa mieltä*). Näistä kysymyksistä muodostetun summamuuttujan, *positiivinen organisaatioilmapiiri*, sisäinen reliabiliteetti oli hyvä ( $\alpha = 0.749$ ).

### ***Työhyvinvointi: työuupumusoireilu***

Päiväkodin johtajien työhyvinvointia mitattiin *You bet I care!* (Centre for Families, Work, Well-being) -kyselyn mittarilla, jossa arvioidaan työhön liittyviä negatiivisia tunteita (Doherty ym., 2000). Päiväkodin johtajat arvioivat sitä, miten kokevat työnsä suurimman osan ajasta (esim. Tunnen oloni fyysisesti uupuneeksi työpäivän päätteeksi, Tunnen oloni emotionaalisesti uupuneeksi työpäivän päätteeksi.) Arviointi tapahtui valitsemalla viisiportaisesta Likert-asteikosta sopivin vaihtoehto (1 = *ei koskaan*, 2 = *harvoin*, 3 = *toisinaan*, 4 = *suuren osan ajasta*, 5 = *useimmiten*). Väittämistä muodostettu summamuuttuja, *työuupumusoireilu*, oli sisäiseltä reliabiliteetiltään hyvä ( $\alpha = 0.820$ ).

### ***Organisatoriset tekijät: johtamisrakenteet***

Johtamisrakennetta selvitettiin kysymällä ”Kuinka monta henkilöä työskentelee johtamiskokonaisuutesi kuuluvissa yksiköissä yhteensä? Lisäksi kysyttiin, ”Millainen päiväkodin johtamismalli organisaatiossasi on?”. Tähän kysymykseen vastattiin valitsemalla vaihtoehtoista joko yhden johtajan malli, parijohtamisen malli tai kahden johtajan malli. Lisäksi kysyttiin ”Työskenteleekö kanssasi apulaisesihenkilö/varajohtaja tai muu vastaava? ja ”Miten apulaisesihenkilö/varajohtaja tai muu vastaava on resursoitu avuksesi? Vastausvaihtoehtoja resursointiin olivat kokoaikaisesti (ei toimi lapsiryhmässä), osan aikaa viikosta tai vai silloin, kun olen itse estynyt. Johdettavien yksiköiden määrä selvitettiin myös kysymällä, että kuinka monta päiväkotia/ryhmäperhepäivähoitoa/perhepäivähoitoa/muita yksiköitä johtajan johtamiskokonaisuuteen kuuluu.

### **Aineiston analyysi**

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin aineiston kuvailevia tunnuslukuja sekä muuttujien keskinäisiä korrelaatioita Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 28.0-ohjelmaa käyttäen. Näissä analyyseissa otettiin tarkasteluun kaikki kyselyyn

vastanneet ( $N = 113$ ) johtajat. Korrelaatioita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatioilla, sillä vinous ja huipukkuus arviointi osoitti aineiston olevan näiden muuttujien osalta normaalisti jakautunut.

Seuraavaksi aineistosta poistettiin kaikki ne kyselyyn osallistuneet, jotka eivät olleet vastanneet kaikkiin jatkoanalyysissä käytettäviin mittareihin. Poistettujen vastaajien joukkoa tutkittiin tarkemmin, mutta heidän välillään ei havaittu erityisiä yhtäläisyyksiä. Analyysin seuraavassa vaiheessa johtamisrakenteet jaoteltiin kolmeen eri ryhmään sen mukaan, miten ja kuinka paljon apua päiväkodin johtajille resursoidaan johtamiseen. Aluksi vastaajista etsittiin ne henkilöt, joilla on käytössä parihoitamisen tai kahden johtajan malli. Koska näitä vastaajia oli yhteensä vain 10 (9 %) etsittiin aineistosta lisäksi sellaiset vastaajat, joille on resursoitu apulaisjohtaja kokoaikaisesti niin, ettei apulaisjohtaja työskentele lapsiryhmässä. Tällaisia vastaajia oli 8, joten edelleen pienen ryhmäkoon vuoksi tähän ryhmään yhdistettiin vielä sellaiset johtajat, joille on resursoitu apulaisjohtaja osan aikaa viikosta. Tällaisia johtajia oli 21. Toinen ryhmä muodostettiin niistä johtajista, joilla on apulaisjohtaja käytössä silloin, kun johtaja on itse estynyt työskentelemään tai epäsäännöllisesti. Näitä johtajia oli yhteensä 50 (44.6 %). Kolmas ryhmä muodostui niistä johtajista, jotka raportoivat, ettei heillä ole ollenkaan apulaisjohtajaa. Tällaisia johtajia vastaajista oli 29 (n. 27 %). Näin saatiin jatkoanalyysia varten muodostettu kolme ryhmää: 1) johtajat, joilla on kokoaikainen/viikoittainen apu johtamisessa ( $N = 29$ ), johtajat, joilla on apulaisjohtaja käytössä silloin, kun he ovat itse estyneitä työskentelemään tai apulaisjohtaja on resursoitu satunnaisesti ( $N = 41$ ) sekä 3) johtajat, joilla ei ole ollenkaan apulaisjohtajaa ( $N = 21$ ). Jatkossa ryhmästä 1 käytetään nimeä *säännöllisesti tuetut johtajat*, ryhmästä 2 *satunnaisesti tuetut johtajat* ja ryhmästä kolme nimeä *ei tuetut johtajat*. Kaikki organisaation kuvailevat tulokset on esitetty Taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Organisaation kuvailevat tulokset

	<i>N</i>	<i>%/ka</i>	<i>Keski-hajonta</i>	<i>Minimi</i>	<i>Maksimi</i>
<b>Päiväkodin johtamismalli</b>					
Yhden johtajan malli	101	91.00			
Parijohtamisen malli	4	3.60			
Kahden johtajan malli	6	5.40			
<b>Apulaisesihenkilö</b>					
On	80	73.40			
Ei ole	29	26.60			
<b>Apulaisjohtajan resurssointi</b>					
koko ajan	8	7.10			
osan aikaa viikosta	50	44.60			
vain kun itse estynyt tai epäsäännöllisesti	21	18.80			
<b>Yksiköiden määrä johtamiskokonaisuudessa</b>	112	3.00	3	1	19
<b>Henkilöstön määrä johtamiskokonaisuudessa</b>	113	28.00	16	2	133

Kolmen johtajaryhmän keskiarvoja vertailtiin laadullisen luokittelun jälkeen käyttäen yksisuuntaista varianssianalyysia (one-way ANOVA) (ks. esim. Garson, 2012). Tämän jälkeen rakennettiin tilastollinen malli, jonka avulla voidaan havainnollistaa ja ymmärtää erilaisten johtamisrakenteiden, työn voimavarojen, vaatimusten ja työuupumusoireilun välisiä yhteyksiä. Menetelmänä käytettiin polkuanalyysia (path analysis) (Ullman, 2001), joka on käytännössä regressioanalyysien polku, jossa useampi mediaatiopolku voi tapahtua samanaikaisesti. Positiivinen organisaatiokulttuuri toimi analyysissa mediaattorina, johdettavien määrä ja stressitekijät selittävänä muuttujana ja työuupumusoireilu selitettävänä muuttujana. Polkuanalyysissa käytettiin 5000 satunnaisotoksen bootstrapping -menetelmää 95 prosentin luottamusväleillä. Analyysi suoritettiin IBM SPSS Amos 28. ohjelmalla.

## Tulokset

### *Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot*

Päiväkodin johtajat raportoivat kokevansa ajan hallintaan ja työhön liittyviä stressitekijöitä melko paljon, keskiarvon ollessa keskivahvan ja vahvan välillä (KA = 3.40). Suurin osa vastaajista arvioi työpaikan organisaatioilmapiirin positiiviseksi (KA = 3.95) ja kokevansa työuupumusoireilua toisinaan (KA = 3.05). Korrelaatioanalyysin tulokset (Taulukko 3) osoittivat, että johdettavien henkilöiden määrä korreloi positiivisesti stressitekijöiden kanssa ( $r = 0.25$ ,  $p < 0.05$ ). Mitä enemmän johtajalla oli alaisia, sitä enemmän raportoitiin stressitekijöitä. Johtamiskokemus ( $r = 0.26$ ,  $p < 0.05$ ) ja

positiivinen organisaatioilmapiiri ( $r = -0.21$ ,  $p < 0.05$ ) korreloivat molemmat negatiivisesti stressitekijöiden kanssa. Mitä enemmän johtajalla oli kokemusta ja mitä positiivisemmaksi ilmapiiri raportoitiin, sitä vähemmän raportoitiin stressitekijöitä. Työuupumusoireilu korreloi positiivisesti stressitekijöiden kanssa ( $r = 0.61$ ,  $p < 0.001$ ) ja negatiivisesti positiivisen organisaatiokulttuurin kanssa ( $r = -0.30$ ,  $p < 0.05$ ). Toisin sanoen tässä aineistossa johtajat kokevat työssään melko paljon stressitekijöitä ja ne ovat yhteydessä työuupumusoireiluun.

TAULUKKO 3 Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot työn voimavaroista ja vaatimuksista

	1	2	3	4	KA	KH	$\alpha$
1. Johdettavat henkilöt					28	16	
2. Johtamiskokemus	0.12				12	9.29	
3. Stressitekijät	0.25*	-0.26*			3.40	0.74	0.91
4. Positiivinen organisaatiokulttuuri	-0.07	-0.05	-0.21*		3.95	0.49	0.73
5. Uupumusoireilu	0.02	-0.20*	0.61***	-0.30**	3.05	0.80	0.82

\*=  $p < 0.05$ , \*\*= $p < 0.01$ , \*\*\*= $p < 0.001$ , KA = keskiarvo, KH = keskihajonta,  $\alpha$  = Cronbachin alfa

### ***Johtajaryhmien erot henkilöiden ja yksiköiden määrän, johtamiskokemuksen, stressitekijöiden, positiivisen organisaatioilmapiirin ja uupumusoireilun suhteen***

Säännöllisesti tuettuiden johtajien, satunnaisesti tuettuiden johtajien ja ei tuettuiden johtajien välisiä keskiarvoeroja tarkasteltiin johdettavien henkilöiden ja yksiköiden määrän, johtamiskokemuksen, stressitekijöiden, positiivisen organisaatioilmapiirin ja uupumusoireilun suhteen (Taulukko 4). Johdettavien henkilöiden määrä erosi säännöllisesti tuettuiden (KA = 37, KH = 2.76) satunnaisesti tuettuiden (KA = 27, KH = 1.24) ja ei tuettuiden (KA = 21, KH = 2.39) johtajien välillä tilastollisesti merkitsevästi toisistaan  $F(2) = 12.5$ ,  $p < 0.001$ . Johdettavien henkilöiden lukumäärien eroista 22 % selittyi johtajaryhmällä ( $\eta^2 = 0.22$ ). Post-hoc testi osoitti, että ryhmien välinen ero liittyi erityisesti säännöllisesti tuettujen johtajien ja ei tuettujen johtajien ( $p = < 0.001$ , 95 % CI [8.92, 21.70]) sekä säännöllisesti tuettujen ja satunnaisesti tuettujen johtajien ( $p < 0.001$ , 95 % CI [4.64, 15.47]) välille. Toisin sanoen johtajilla, jotka jakoivat johtajuusvastuuta koko- tai osa-aikaisesti (apulais)johtajan kanssa, oli myös eniten alaisia. Koko- tai osa-aikaisella apulaisjohtajamallilla toimivilla johtajilla oli keskimäärin 37 alaista, kun taas satunnaisella apulaisjohtajamallilla toimivilla johtajilla alaisia oli keskimäärin kymmenen vähemmän. Johtajilla, joilla ei ollut apulaisjohtajaa lainkaan, oli keskimäärin 20 alaista.

Nurhonen, Saha, Fonsén & Paananen.

*Journal of Early Childhood Education Research* 13(3) 2024, 1–25. <https://journal.fi/jecer>

Ryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja johdettavien yksiköiden määrän  $F(2) = 1.79$ ,  $p = 0.17$ , johtamiskokemuksen  $F(2) = 0.27$ ,  $p = 0.76$ , stressitekijöiden  $F(2) = 0.28$ ,  $p = 0.76$  eikä positiivisen organisaatioilmapiirin  $F(2) = 1.59$ ,  $p = 0.21$  suhteen.

Työuupumusoireilussa oli nähtävissä eroja säännöllisesti tuettujen johtajien (KA = 2.85, KH = 0.82), satunnaisesti tuettujen johtajien (KA = 2.96, KH = 0.81) ja ei tuettujen johtajien (KA = 3.37, KH = 0.84) välillä, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä  $F(2) = 2.60$ ,  $p = 0.08$ . Eri johtamisrakenteet selittivät työuupumusoireilua vain vähän,  $\eta^2 = 0.06$ . Post-hoc testin käyttö osoitti, että säännöllisesti tuettujen ja ei tuettujen johtajien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero,  $p = 0.03$ , 95 % CI [-0.98, -0.47] työuupumusoireilun suhteen. Toisin sanoen koko- tai osa-aikaisella (apulais)johtajamallilla toimivat johtajat kokivat vähemmän työuupumusoireita, kun ne johtajat, joilla ei ollut apulaisjohtajaa lainkaan.

TAULUKKO 4 Johtajaryhmien väliset keskiarvot henkilöiden ja yksiköiden määrän, johtamiskokemuksen, stressitekijöiden, positiivisen organisaatioilmapiirin ja uupumusoireilun suhteen

	Säännöllisesti tuetut johtajat		Satunnaisesti tuetut johtajat		Ei tuetut johtajat		F(2)	$\eta^2$
	KA	KH	KA	KH	KA	KH		
Johdettavat henkilöt	37	2.76	27	1.24	21	2.39	12.5***	0.22
Johdettavat yksiköt	3.28	0.45	2.34	0.30	2.48	0.42	1.79	0.04
Johtamiskokemus	12	1.68	12	1.52	10	2.20	0.27	0.11
Stressitekijät	3.4	0.14	3.37	0.13	3.52	0.19	0.28	0.01
Positiivinen organisaatioilmapiiri	4.07	0.09	3.95	0.05	3.81	0.13	1.59	0.04
Uupumusoireilu	2.85	0.82	2.96	0.81	3.37	0.84	2.6	0.06

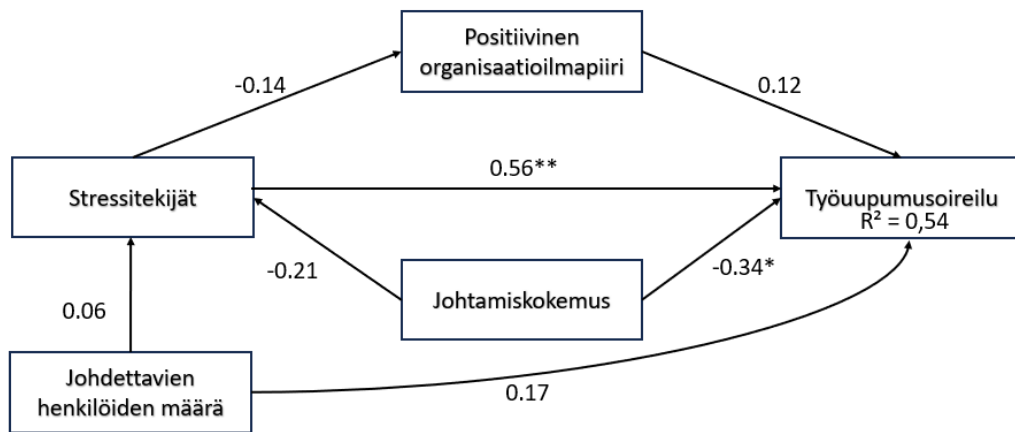
\*\*\* =  $p < 0.001$

### ***Työn voimavarojen ja työn vaatimusten yhteydet työhyvinvointiin erilaisilla johtamisjärjestelyillä***

Mallin toimivuuden tarkastelussa käytettiin khiin neliötestiä ( $\chi^2$ ), jonka mukaan malli on hyväksyttävissä, mikäli khiin neliötestin p-arvo  $> 0.05$  ja mikäli  $\chi^2$  -arvon ja vapausasteiden välinen suhde eli CMIN/DF on alle 2 (Ullman, 2001). Lisäksi mallin sopivuutta tarkasteltiin Ullmanin (2006) suositusten mukaisesti myös muihin yhteensopivuusindekseihin. Näistä CFI- (eng. Comparative Fit Index) ja TLI-indeksit (eng. Tucker Lewis Index) osoittavat mallin sopivan aineistoon hyvin silloin, kun ne saavat suuremman arvon kuin 0.90 (Bentler & Bonett, 1980). Käytimme myös Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) -indeksiä, jonka hyväksyttävänä raja-arvona voidaan pitää  $< 0.07$  (Hooper ym., 2008; Steiger, 2007). Polkumallin riittävyystarkastelut osoittavat mallin sopivan hyvin aineistoon ( $\chi^2 = 10.900$ ;  $df = 9$ ; CMIN/DF = 1.211; CFI = 0.973; TLI = 0.910; RMSEA = 0.049).

Nurhonen, Saha, Fonsén & Paananen.

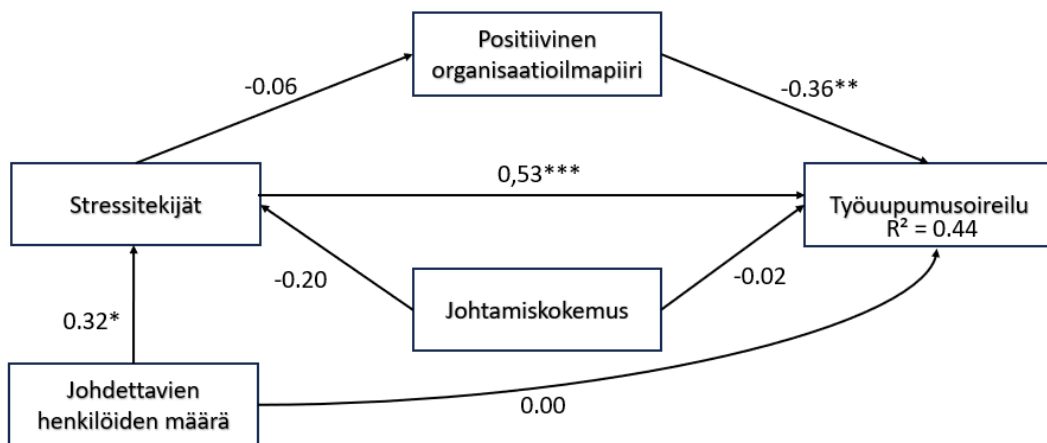
*Journal of Early Childhood Education Research* 13(3) 2024, 1–25. <https://journal.fi/jecer>



\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

KUVIO 1 Voimavarojen ja vaatimusten yhteys työuupumusoireiluun säännöllisesti tuetuilla johtajilla

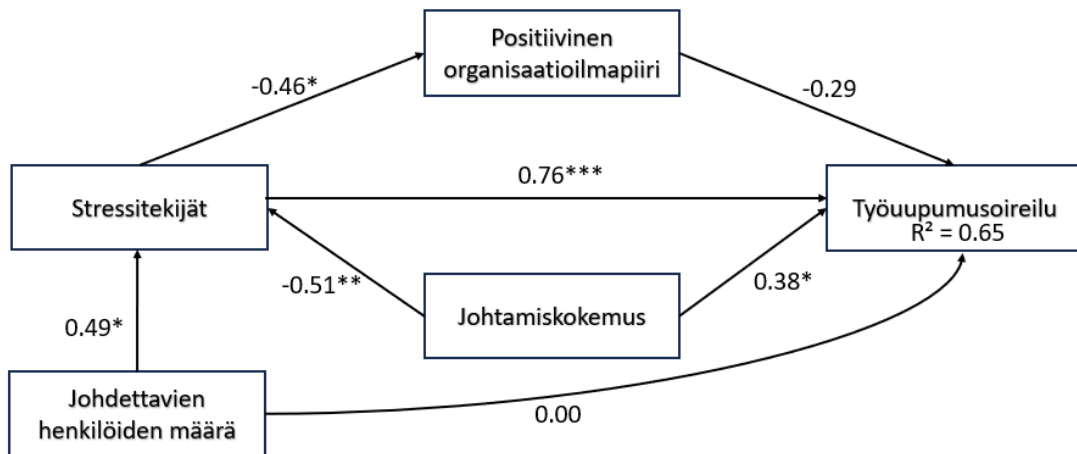
Malli kuviossa 1 osoittaa stressitekijöiden positiivisen yhteyden ( $\beta = 0.56$ ,  $p < 0.01$ ) työuupumusoireiluun. Johtamiskokemus on negatiivisesti yhteydessä ( $\beta = -0.34$ ,  $p < 0.05$ ) työuupumusoireiluun. Suoraa tai epäsuoraa yhteyttä johdettavien henkilöiden määrän, stressitekijöiden ja työuupumusoireilun välillä ei löytynyt. Myöskään positiivinen organisaatioilmapiiri ei ollut merkittävästi yhteydessä stressitekijöihin tai työuupumusoireiluun. Positiivinen organisaatioilmapiiri ei välittänyt stressitekijöiden ja työuupumusoireiden välistä yhteyttä tilastollisesti merkitsevästi (CI [-0.158, 0.010],  $p = 0.24$ ). Kokonaisuudessaan malli selittää 54 % työuupumusoireilusta.



\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

KUVIO 2 Voimavarojen ja vaatimusten yhteys työuupumusoireiluun satunnaisesti tuetuilla johtajilla

Malli kuviossa 2 osoittaa positiivisen yhteyden ( $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.05$ ) johdettavien henkilöiden määrän ja stressitekijöiden välillä. Stressitekijät ovat merkittävästi positiivisessa yhteydessä ( $\beta = 0.53$ ,  $p < 0.001$ ) koettuun työuupumusoireiluun. Johdettavien henkilöiden määrällä ei ole suoraa yhteyttä työuupumusoireiluun, mutta se on epäsuorasti yhteydessä ( $0.018$ ,  $p < 0.05$ ) stressitekijöiden kautta työuupumusoireiluun. Positiivinen organisaatioilmapiiri on negatiivisesti yhteydessä ( $\beta = -0.36$ ,  $p < 0.01$ ) työuupumusoireiluun. Johtamiskokemuksella ei ole merkittäviä yhteyksiä stressitekijöihin tai työuupumusoireiluun. Positiivinen organisaatioilmapiiri ei välittänyt stressitekijöiden ja työuupumusoireiden yhteyttä tilastollisesti merkitsevästi (CI [-0.045, 0.120],  $p = 0.50$ ). Kokonaisuudessaan malli selittää 44 % työuupumusoireilusta.



\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

KUVIO 3 Voimavarojen ja vaatimusten yhteys työuupumusoireiluun ei tuetuilla johtajilla

Malli kuviossa 3 osoittaa positiivisen yhteyden ( $\beta = 0.49$ ,  $p < 0.05$ ) johdettavien henkilöiden määrän ja stressitekijöiden välillä. Stressitekijät ovat merkittävästi positiivisessa yhteydessä ( $\beta = 0.76$ ,  $p < 0.001$ ) koettuun työuupumusoireiluun. Malli osoittaa lisäksi, että stressitekijät ovat negatiivisesti yhteydessä ( $\beta = -0.46$ ,  $p < 0.05$ ) positiiviseen organisaatioilmapiiriin. Johdettavien henkilöiden määrällä ei ole suoraa yhteyttä työuupumusoireiluun, mutta se on epäsuorasti yhteydessä ( $0.033$ ,  $p < 0.01$ ) stressitekijöiden kautta työuupumusoireiluun. Johdettavien henkilöiden määrä on epäsuorasti yhteydessä ( $-0.012$ ,  $p < 0.5$ ) myös positiiviseen organisaatioilmapiiriin. Positiivisen organisaatioilmapiirin ja työuupumusoireilun välillä on negatiivinen yhteys, mutta se ei ole merkittävä ( $\beta = -0.29$ ,  $p = 0.051$ ). Johtamiskokemus on negatiivisesti yhteydessä ( $\beta = -0.51$ ,  $p < 0.01$ ) stressitekijöihin ja positiivisesti yhteydessä ( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.05$ ) työuupumusoireiluun. Positiivinen organisaatioilmapiiri ei välittänyt stressitekijöiden ja työuupumusoireiden yhteyttä tilastollisesti merkitsevästi (CI [-0.018, 0.324],  $p = 0.177$ ). Kokonaisuudessaan malli selittää 65 % työuupumusoireilusta.



Kaikille johtajille johtamisrakenteesta riippumatta oli yhteistä se, että stressitekijät olivat yhteydessä koettuun työuupumusoireiluun. Yhteistä oli myös se, että positiivinen organisaatiokulttuuri ei välittänyt minkään johtajaryhmän osalta stressitekijöiden ja työuupumusoireilun välistä yhteyttä tilastollisesti merkitsevästi. Johtajaryhmät erosivat osin keskenään sen suhteen, mitkä tekijät selittivät stressitekijöitä ja työuupumisoireilua. Johtajaryhmissä, joissa oli apulaisjohtajaresurssia käytössä satunnaisesti tai ei lainkaan, johdettavien henkilöiden määrä oli yhteydessä sekä koettuihin stressitekijöihin, että epäsuorasti työuupumusoireiluun. Johtajilla, jotka jakoivat johtajuusvastuuta koko- tai osa-aikaisesti (apulais-)johtajan kanssa, positiivinen organisaatioilmapiiri ei ollut yhteydessä stressitekijöihin eikä työuupumusoireiluun, kun taas muilla johtajilla näiden tekijöiden välillä oli yhteyksiä. Niillä johtajilla, joilla ei ollut lainkaan apulaisjohtajaa, pidempi johtamiskokemus vähensi stressitekijöitä. Toisaalta samalla johtajaryhmällä pidempi johtamiskokemus lisäsi työuupumusoireita. Yhteys oli päinvastainen kuin johtajilla, joilla oli koko- tai osa-aikainen apulaisjohtaja: heillä johtamiskokemus vähensi työuupumusoireilua.

## Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella päiväkodin johtajien työhyvinvointia Cummingin ja Wongin (2019) työhyvinvointimallin kautta. Mallissa työhyvinvointi nähdään dynaamisena tilana, johon vaikuttavat yksilölliset, työympäristöön ja organisaatioon liittyvät tekijät. Työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä tarkasteltiin työn vaatimusten ja työn voimavarojen avulla (JD-R, Bakker, ym., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Usein psyykkisesti oireileva ihminen käsitetään haavoittuvaksi yksilöksi, jonka ongelmat ovat hänen oman mielensä tuottamia eivätkä yhteiskunnan rakenteisiin ja toimintoihin liittyviä (Ecclestone & Brunila, 2015.) Tästä syystä onkin tärkeää, että työhyvinvointitutkimuksessa tarkasteluun nostetaan jatkossa entistä enemmän myös organisaatioon liittyviä rakenteita. Tässä tutkimuksessa vastataan tähän tutkimustarpeeseen selvittämällä, millaisia erilaisia johtamisrakenteita päiväkodeissa on, sekä miten nämä rakenteet ja johdettavien henkilöiden määrä on yhteydessä päiväkodin johtajien työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin sekä työhyvinvointiin. Cummingin ja Wongin (2019) malli huomioi myös laajemmat yhteiskunnalliset linjaukset työhyvinvoinnin tarkastelussa (Cumming & Wong, 2019), mutta tässä tutkimuksessa ne rajautuivat asetelman ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa ei myöskään tarkasteltu yksilön voimavaroihin, kuten resilienssiin ja omaan ammatilliseen osaamiseen liittyviä tekijöitä. Jatkotutkimuksissa näiden tekijöiden selvittäminen johtajien työhyvinvoinnin kannalta olisi arvokasta ja tarpeellista.

Vapaus varhaiskasvatuksen organisaation johtamisen rakenteiden muodostamiseen (Soukainen, 2015) näkyi tämän tutkimuksen johtamisjärjestelyissä, jotka olivat hyvin

moninaisia. Tästä syystä johtamisrakenteisiin perustuva ryhmien muodostaminen oli haastavaa ja se suoritettiin laadullisesti yhdistellen erilaisia johtamisrakenteita. Laadullinen luokittelu perustui apulaisjohtajien ajalliseen resursointiin. Apulaisjohtajien eikä johdettavien henkilöiden määrää huomioitu ryhmittelyssä, mutta johdettavien henkilöiden määrän yhteyksiä stressitekijöihin tutkittiin eri ryhmien välillä.

Tulosten osalta on huomioitava, että kunnan tai organisaation kokoa ei ole huomioitu tässä tutkimuksessa, mikä voi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi kyselyyn vastanneiden päiväkodin johtajien määrä oli melko pieni. Täsmällistä vastausprosenttia ei voitu laskea, koska Varda-tietojen perusteella ei ollut mahdollista päätellä, kuinka monta päiväkodin johtajaa sijoittui otospäiväkoteihin. Lisäksi Varda-tiedoissa ilmeni puutteita, eivätkä ne tarjonneet kaikkien kuntien kohdalla täysin ajankohtaista tietoa, joten kysely ei tavoittanut kaikkia tutkimukseen osallistuneiden kuntien päiväkodin johtajia. Pienestä otoksesta huolimatta erilaiset johtamisrakenteet ja apulaisjohtajille resursoitu aika johtamisen tukeen näyttäisi muodostavan samanlaisen kuvan rakenteista ja tuesta, kuin mitä Karvin varhaiskasvatuksen johtamisen arviointiraporteissa on raportoitu (ks. Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021).

Tutkimuksen tulokset johtajien kokemasta melko suuresta määrästä ajanhallintaan ja työhön liittyvistä stressitekijöistä olivat hyvin samansuuntaisia kuin aiemmissa johtajien työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa (ks. Elomaa ym., 2020; Siippainen ym., 2021). Lisäksi stressitekijöiden vahva yhteys koettuun työuupumusoireiluun on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa (Schaufeli & Bakker, 2004). Näitä tuloksia voidaan pitää huolestuttavana, sillä tiedetään, että päiväkodin johtajien kokema stressi ja huono työhyvinvointi vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Skakon ym., 2010) ja tämä edelleen lasten hyvinvointiin ja kehitykseen (Jorde Bloom & Abel, 2015).

Toisaalta työn voimavaroista organisaation ilmapiiri koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi, eivätkä nämä arviot eronneet eri johtajaryhmien välillä. Aiempaa tutkimusta mukaillen (ks. Viitala ym., 2015) positiivisella organisaatiokulttuurilla oli yhteyksiä työhyvinvointiin. Eri johtajaryhmien välillä oli kuitenkin eroa siinä, millaisia yhteyksiä positiivisella organisaatiokulttuurilla oli työhyvinvointiin. Positiivisella organisaatioilmapiirillä näytti olevan yhteyksiä työuupumusoireiluun ja työn vaatimukseen vain silloin, kun johtamisessa ei ollut kokoaikaista tai viikoittaista tukea esimerkiksi apulaisjohtajalta. Aiemman tutkimuksen mukaan tiedetään, että työhyvinvointiin yhteydessä olevia tärkeimpiä organisaatioilmapiiritekijöitä ovat esihenkilöltä saatu tuki ja johtaminen (Alimo-Metcalf ym., 2006; Vanroelen ym., 2009). Tämä näkyy mahdollisesti myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä säännöllisesti tuettu johtajaryhmä saa tukea johtamiseen säännöllisesti johtajaparilta tai apulaisjohtajalta, kun taas satunnaisesti tuetuilla ja ei tuetuilla johtajilla organisaatioilmapiiriin liittyvä tuki esihenkilöltä voi olla ainut tuki, mikä johtamiseen saadaan. Vaikka organisaatioilmapiiri

koettiin hyvänä, ei se välittänyt tilastollisesti merkitsevästi stressitekijöiden ja työuupumusoireilun välistä yhteyttä millään johtajaryhmällä. Onkin tärkeää huomioida, että yksittäisellä työn voimavaralla ei voida poistaa stressitekijöiden yhteyttä työuupumusoireiluun.

Roposen ym. (2024) tapaustutkimuksessa päiväkodin johtajat nostivat esille liian suuren johdettavien määrän. Suuren alaisten määrän ja johdettavien toimipisteiden määrän tiedetään vähentävän työnhallinnan tunnetta (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023) sekä lisäävän työn haasteita (Ho ym, 2016). Tämä tutkimus osoittaa saman suuntaisia tuloksia johdettavien henkilöiden määrän ollessa yhteydessä päiväkodin johtajien kokemiin stressitekijöihin. Erityisesti niillä johtajilla, joilla ei ole koko- tai osa-aikaista (apulais)johtajaa johtamisen tukena, johdettavien henkilöiden määrällä oli yhteys stressitekijöihin ja työuupumusoireiluun. Koska näiden johtajien alaisten määrä näyttäytyi pienempänä kuin tukea säännöllisesti saavien johtajien, voi tulos antaa viitteitä siihen, että myös pienemmissä johtamiskokonaisuuksissa johtajien hyvinvointi voisi lisääntyä apulaisjohtajamallia hyödyntämällä. Tätä näkemystä tukee myös Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tarkastelu, jonka mukaan päiväkodin johtajat, joilla on alle 24 alaista ja yksi varajohtaja, kokevat työn hallinnan tunnetta keskimäärin hieman enemmän kuin muut johtajat (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Tutkimustuloksissa on hyvä huomioida, että johtajat, joilla on resursoitu apulaisjohtaja kokoaikaisesti tai viikoittain ja joilla on paljon henkilöstöä ja yksiköitä johdettavana, voivat olla osittain etäännyneitä henkilöstön kanssa tehtävästä työstä, eivätkä sen takia mahdollisesti koe suurta henkilöstömäärää stressitekijänä. Toisaalta voidaan ajatella, että tällaisessa johtamisrakenteissa työmäärä valuu apulaisjohtajille, mikä mahdollisesti siirtää kuormitusta heille.

Varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteisiin ei ole määritelty Suomessa selkeää yhtenäistä mallia, sillä kunnilla on vapaus muodostaa varhaiskasvatuksen organisaatorakenne niille sopivimmalla tavoin (Soukainen, 2015). Yhtenäisen mallin puuttuminen näkyi myös tässä tutkimuksessa johtamisjärjestelyiden ollessa hyvin moninaisia. Johtamisen jakamista tukevia malleja (kahden johtajan malli tai parihoitajan malli) raportoitiin tutkimuksessa vain vähän (9 %), vaikka tiedetään, että johtajat ovat varsin tyytyväisiä jaetun johtajuuden malliin (Keski-Rauska ym., 2016; Kocolowski, 2010; Roponen ym., 2024) sen edistäessä työnhallintaa (Soukainen, 2015) ja stressin käsittelyä (Elomaa ym., 2020). Apulaisjohtamisjärjestelyissä kyselyyn vastanneista johtajista 27 %:lla ei ollut resursoitu apulaisjohtajaa ollenkaan, ja vain 7 % apulaisjohtajista oli resursoitu johtamiseen kokoaikaisesti ilman omassa lapsiryhmässä työskentelyä. Tulokset noudattelevat samansuuntaisia tuloksia kuin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tarkastelu erilaisista johtamisjärjestelyistä (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Riittävä aika apulaisjohtajan työtehtäviin olisi kuitenkin tärkeää, sillä sen tiedetään parantavan johtajien työnhallinnan tunnetta

(Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). On kuitenkin tärkeää huomioida, että mikäli apulaisjohtaja työskentelee säännöllisesti sekä johtajan tukena että lapsiryhmässä, voi se kuormittaa lapsiryhmää missä apulaisjohtaja työskentelee. Johtamisrakenteita luodessa tulisikin kiinnittää huomio kokonaisuuteen, niin etteivät muutokset rakenteissa ainoastaan siirrä kuormitusta organisaation toiseen kohtaan päiväkodin eri positiossa työskenteleville henkilöille tai lapsille.

Aiemmissa tutkimuksissa (esim. Kumpulainen ym., 2023; Nislin, 2016) on havaittu, että varhaiskasvatuksen työntekijöiden työkokemuksen sekä työuupumuksen ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys. Samansuuntaisia tuloksia havaittiin myös tässä tutkimuksessa johtajien työkokemuksen ja työhyvinvoinnin välillä. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Siippainen ym., 2021) mukaan päiväkodin johtajien työkokemuksen määrä selittää osittain johtajien arviota omasta johtamisosaamisesta niin, että vähemmän työkokemusta omaavat johtajat arvioivat oman johtamisosaamisensa heikommaksi, kuin enemmän työkokemusta omaavat johtajat. Tätä selittänevät johtamiskokemuksen kautta lisääntyvät tiedot ja taidot. Uran alkuvaiheessa oleville johtajille voisi olla hyödyllistä mahdollistaa johtajuuden tukea, kuten mentorointiin osallistumista. Mentoroinnilla tarkoitetaan ammatillista ohjaussuhdetta, jossa kokeneempi mentori toimii työelämää aloittavan työntekijän neuvonantajana ja auttaa tätä kehittymään työssään (Heikkinen ym., 2012; Richter ym., 2013; Turner ym., 2016). Johtamiskokemuksen suhteen mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli se, että ilman apulaisjohtajia toimivilla johtajilla johtamiskokemus lisäsi työuupumusoireilua. Tämä voisi selittyä osaltaan kyseisten johtajien sosiaalisen tuen puutteella, minkä tiedetään lisäävän johtajien stressiä (Beusaert ym., 2016; Elomaa ym., 2020). Tulosta voisi selittää myös mahdollinen vastuiden määrän lisääntyminen silloin, kun kunnassa ei ole apulaisjohtajamallia. Vaikka Suomessa useat kunnat ovat viime aikoina järjestelleet johtajuusrakenteita uudelleen (Halttunen & Waniganayake, 2021) antaa tämä tutkimus viitteitä siihen, että johtamisrakenteita tulee edelleen tutkia ja kehittää.

## **Kiitokset**

Haluamme esittää kiitokset Opetus- ja kulttuuriministeriölle (OKM) Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: Organisatoriset tekijät ja alanvaihto (VOA) -projektin rahoituksesta. Kiitämme myös lämpimästi kaikkia tutkimukseen osallistuneita sekä erityisesti Eerika Länsmansia merkittävästä panoksesta aineistonkeruun suunnittelussa ja toteutuksessa.

## Lähteet

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2006). Moore (good) leaders for the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 293–315.  
<https://doi.org/10.1108/09513550610669167>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demand-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Demand-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beausaert S., Froehlich SB., Devos C., & Riley P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 58(4), 347–365.  
<http://dx.doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress. A review and critique of theory, research, and applications. Foundations for organizational science*. Sage.  
<https://doi.org/10.4135/9781452231235>
- Crawford, E., LePine, J., & Rich, B. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cumming, T. (2017). Early childhood educators’ well-being: An updated review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 45(5), 583–593. <https://doi.org/10.1007/s10643-016-0818-6>
- Cumming, T., & Wong, S. (2019). Towards a holistic conceptualisation of early childhood educators’ work-related well-being. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(3), 265–281. <https://doi.org/10.1177/1463949118772573>
- Dagenais-Desmarais V., & Savoie, A. (2011). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & 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>
- Doherty, G., Lero, D., Goelman, H., Tougas, J., & LaGrange, A. (2000). *You bet I care*. The Centre for Families, Work and Well-Being.
- Ecclestone, K., & Brunila, K. (2015). Governing emotionally vulnerable subjects and “therapisation” of social justice. *Pedagogy, Culture & Society*, 23(4), 485–506.  
<https://doi.org/10.1080/14681366.2015.1015152>

Nurhonen, Saha, Fonsén & Paananen.

*Journal of Early Childhood Education Research* 13(3) 2024, 1–25. <https://journal.fi/jecer>

- 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>
- Eskelinen, M., & Hjelt, H. (2017). *Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys 2017* (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39). Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf>
- Estola, E., Farquhar, S., & Puroila, A.-M. (2014). Well-being narratives and young children. *Educational Philosophy and Theory*, 46(8), 929–941. <https://doi.org/10.1080/00131857.2013.785922>
- Faulkner M, Gerstenblatt P, Lee A, Vallejo, V., & Travis, D. (2016). Childcare providers: Work stress and personal well-being. *Journal of Early Childhood Research*, 14(3), 280–293. <https://doi.org/10.1177/1476718X14552871>
- Fimian, M. J. (1984). The development of an instrument to measure occupational stress in teachers: The Teacher Stress Inventory. *Journal of Occupational Psychology*, 57(4), 277–293. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1984.tb00169.x>
- Fimian, M. J. (1988). *Teacher stress inventory*. Clinical Psychology Publishing Co.
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa [The joint leadership of early childhood education in the light of contrasting discourses]. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 185–200.
- Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M., & Reunamo, J. (2022). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 979–994. <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>
- Friedman-Krauss, A.H., Raver, C.C., & Morris, P.A. (2014). The role of classroom-level child behavior problems in predicting preschool teacher stress and classroom emotional climate. *Early Education and Development*, 25(4), 530–552. <https://doi.org/10.1080/10409289.2013.817030>
- Gadinger, MC., Schilling, O., Litaker D., & Fische, JE. (2012). The Work-Health Check (WHC): a brief new tool for assessing psychosocial stress in the workplace. *Work*, 43(3), 345–60. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1358>
- García I.G., Castillo R.F., & Santa-Bárbara E.S. (2014). Nursing organizational climates in public and private hospitals. *Nursing Ethics*, 21(4), 437–446. <https://doi.org/10.1177/0969733013503680>
- Garson, D. G. (2012). *Testing statistical assumptions*. Statistical Associates Publishing.
- Gerstenblatt, P., Faulkner, M., Lee, A., Doan, L. T., & Travis, D. (2014). Not babysitting: Work stress and well-being for family child care providers. *Early Childhood Education Journal*, 42(1), 67–75. <https://doi.org/10.1007/s10643-012-0571-4>
- Gillett-Swan, J. K., & Sargeant, J. (2015). Wellbeing as a process of accrual: Beyond subjectivity and beyond the moment. *Social Indicators Research*, 121(1), 135–148. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0634-6>
- Gluschkoff, K. (2017). *Psychosocial work characteristics, recovery, and health-related outcomes in teaching* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Department of Psychology and Logopedics, Faculty of Medicine. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-35391>
- Nurhonen, Saha, Fonsén & Paananen. *Journal of Early Childhood Education Research* 13(3) 2024, 1–25. <https://journal.fi/jecer>

- Hall-Kenyon, K. M., Bullough, R. V., MacKay, K. L., & Marshall, E. E. (2014). Preschool Teacher Well-Being: A Review of the Literature. *Early Childhood Education Journal*, 42(3), 153–162. <https://doi.org/10.1007/s10643-013-0595-4>
- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(1), 2–18.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: friend or foe?. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5), 545–554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- Haslam, S. A., O'Brien, A., & Jetten, J. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44, 355–370. <https://doi.org/10.1348/014466605X37468>
- Heikkinen, K.-M., Fonsén, E., Heikonen, L., Ahtiainen, R., Tamir, E., & Strehmel, P. (2023). Stress, coping strategies and resources of early childhood education leaders during the COVID-19-Pandemic in Finland, Germany and Israel. Teoksessa K.-M. Heikkinen, E. Fonsén, L. Heikonen, R. Ahtiainen, E. Tamir & P. Strehmel (Toim.), *Early childhood education leadership in times of crisis: International studies during the COVID-19 Pandemic* (s. 229–246). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/jj.2430379.16>
- Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H., & Tynjälä, P. (2012). Teacher education and development as lifelong and lifewide learning. Teoksessa: H.L.T. Heikkinen, H. Jokinen & P. Tynjälä, (Toim.), *Peer-group mentoring for teacher development* (s. 3–30). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203115923>
- Hjelt, H., & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 97–119.
- Ho, D., Lee, M., & Teng, Y. (2016). Size matters – the link between staff size and perceived organizational support in early childhood education. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1104–1122. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0125>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53–60.
- Jennings, P., Jeon, L., & Roberts, A. (2020). Introduction to the special issue on early care and education professionals' social and emotional wellbeing. *Early Education and Development*, 31(7), 933–939. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1809895>
- Jorde Bloom, P., & Abel, M. (2015). Expanding the lens—Leadership as an organizational asset. *Young Children*, 70, 10–17.
- 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), 72–89. <https://doi.org/10.33350/ka.109089>
- Keski-Rauska, M.-L., Fonsén, E., Aronen, K., & Riekkola, A. (2016). Research on a joint leadership model for early childhood education in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 310–328.
- Kivimäki, M., Feldt, T., Vahtera, J., & Nurmi, J.E. (2000). Sense of coherence and health: Evidence from two cross-lagged longitudinal samples. *Social Science and Medicine*, 50(4), 583-597. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(99\)00326-3](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(99)00326-3)
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22–32.
- Nurhonen, Saha, Fonsén & Paananen. *Journal of Early Childhood Education Research* 13(3) 2024, 1–25. <https://journal.fi/jecer>

- Kumpulainen, K., Sajaniemi, N., Suhonen, E., & Pitkäniemi, H. (2023). Occupational well-being and teamwork in Finnish early childhood education. *Journal of Early Childhood Education Research* 12(2), 71–97. <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.119784>
- Kuukka, A., Siippainen, A., & Alasuutari, M. (2019). ”No periaatteessa minun tiedossa se aika lailla on”: Palveluohjauksen työntekijän tiedollinen asema varhaiskasvatuksen palveluohjauskusteluissa. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja*, 15(1), 22–35. <https://doi.org/10.33352/prlg.80529>
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M., & Siippainen, A. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset* (Julkaisut 29:2023). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Kristiansen, E., Rydjord Tholin, 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>
- Kwon, K-A., Ford, T.G., Jeon, L., Malek-Lasater, A., Ellis, N., Randall, K., Kile, M., & Salvatore, A.L. (2021). Testing a holistic conceptual framework for early childhood teacher well-being. *Journal of School Psychology* 86, 178–197. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2021.03.006>
- Lambert, R., Boyle, L., Fitchett, P., & McCarthy, C. (2019). Risk for occupational stress among U.S. kindergarten teachers. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 61, 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2018.07.003>
- Lazarus, R.S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. Teoksessa L.A. Pervin & M. Lewis (Toim.), *Perspectives in interactional psychology* (s. 287– 327). Plenum. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3997-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3997-7_12)
- Länsikallio, R., Kinnunen, K., & Ilves, V. (2018). *Opetusalan työolobarometri 2017* (OAJ:n julkaisusarja 5:2018). Opetusalan ammattijärjestö OAJ.
- Maslach, C. H., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McMullen, M. B., Lee, M. S., McCormick, K. I., & Choi, J. (2020). Early childhood professional well-being as a predictor of the risk of turnover in child care: A matter of quality. *Journal of Research in Childhood Education*, 34(3), 331–345. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1705446>
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327–353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>
- 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* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Kasvatustieteellinen tiedekunta, Tutkimusraportti 386.
- Nurhonen, L., Chydenius, H., & Lipponen, L. (2021). *Korona tuli kylään -tutkimushankkeen loppuraportti: Koronakriisin vaikutuksia varhaiskasvatukseen*. Helsingin yliopisto.
- Opetushallitus. (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* (Määräykset ja ohjeet 2018:3a). Opetushallitus.



- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Paananen, M., & Tammi, T. (2017). Tehostamisen varjoisampi puoli. Päivähoidon tehostamistoimien, työn kuormittavuuden ja sairauspoissaolojen moniulotteisia yhteyksiä tarkastelemassa. *Journal of Early Childhood Education Research* 6(1), 43–60. <http://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2017/09/Paananen-Tammi-issue6-1.pdf>
- Richter, D., Kunter, M., Lüdtke, O., Klusmann, U., Anders, Y., & Baumert, J. (2013). How different mentoring approaches affect beginning teachers' development in the first years of practice. *Teaching and Teacher Education*, 36, 166–177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2013.07.012>
- Roponen, H., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T., & Ahtiainen, R. (2024). Leading early childhood education centers as professional bureaucracies: social organizational structures in Finnish early childhood education. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 286–301. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2023-0287>
- Rosila, R., Luukkaala, T., Manka, M.-L., & Nygard, C.-H. (2011). A new approach to measuring work-related well-being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17(4), 341–359. <https://doi.org/10.1080/10803548.2011.11076900>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (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>
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., & Mäkelä, M. (2021). *Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”: Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen* (Julkaisut 23:2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI\\_2321.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf)
- 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), <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta* [Väitöskirja, Turun yliopisto]. *Annales Universitatis Turkuensis C* 400.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42, 893–898. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.017>
- Steinhardt, M. A., Smith Jaggars, S. E., Faulk, K. E., & Gloria, C. T. (2011). Chronic work stress and depressive symptoms: Assessing the mediating role of teacher burnout. *Stress and Health*, 27(5), 420–429. <https://doi.org/10.1002/smi.1394>
- Turner, R., Huang, R., Poverjuc, O., & Wyness, L. (2016). What role do teaching mentors play in supporting new university lecturers to develop their teaching practices? *Professional*
- Nurhonen, Saha, Fonsén & Paananen.  
*Journal of Early Childhood Education Research* 13(3) 2024, 1–25. <https://journal.fi/jecer>

- Development in Education* 42(4), 647–665.  
<https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1065898>
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modelling. Teoksessa B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Toim.), *Using multivariate statistics* (s. 653–771). Allyn and Bacon.
- Vanroelen, C., Levecque, K., & Louckx, F. (2009). Psychosocial working conditions and self-reported health in a representative sample of wage-earners: A test of the different hypotheses of the demand-control-support-model. *Occupational Environmental Health*, 82(3), 329–342. <https://doi.org/10.1007/s00420-008-0340-2>
- Varhaiskasvatuslaki. (540/2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Wong, S., Cumming, T., MacQuarrie, A., Bull, R., Robertson, C., Saha, M., McFarland, L., & Logan, H. (2023). Holistic measurement of early childhood educators' well-being: A protocol. *International Journal of Research & Method in Education*, 46(5), 515–527. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2022.2128746>
- Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2012). Critical viewpoint to early childhood education teachers' well-being at work. *Journal of Human Sciences*, 9(1), 458–483.