

**Päiväkodin johtajien kokemuksia työkuvastaan - työn-
kuvan erot kunnallisissa ja yksityisissä päiväkodeissa**

Elli Nuorva ja Annika Pakarinen

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2022

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Nuorva, Elli. & Pakarinen, Annika. 2022. Päiväkodin johtajien kokemuksia työnkuvastaan - työnkuvan erot kunnallisissa ja yksityisissä päiväkodeissa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 89 sivua + liitteet.

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tarkastella päiväkodin johtajien työnkuvaa yksityisissä ja kunnallisissa varhaiskasvatusorganisaatioissa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien kokemuksia omaan työhönsä liittyvistä myönteisistä puolia sekä työn haasteista. Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen päiväkodin johtajaa, joista puolet työskenteli jonkin yksityisen ja puolet kunnallisen päiväkodin johtajana. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Tulosten perusteella kunnallisten ja yksityisten päiväkotien johtajat kuvasivat tärkeimmiksi työtehtäviksi talouden, henkilöstön ja pedagogiikan johtamisen, mutta näiden osa-alueiden sisällöt vaihtelivat kunnallisen ja yksityisen sektorin välillä. Päiväkodin johtajien työhön liittyvät myönteiset puolet olivat työn joustavuus, hyvä työilmapiiri sekä työn monipuolisuus. Työn haasteeksi yksityisellä sektorilla tunnistettiin rekrytointiin liittyvät ongelmat, heikot resurssit, taloudellinen paine, liian suuri työmäärä sekä epäammattillinen työkäyttäytyminen. Kunnallisella sektorilla johtajien keskeisiä haasteita olivat päätöksenteon jäykkyys, henkilöstöjohtamiseen liitetyt haasteet ja liian suuri työmäärä.

Päiväkodin johtajien työtä ohjaavista linjauksista huolimatta eroavaisuuksia johtajan työn sisältöihin nähden löytyi kunnallisen ja yksityisen sektorin välillä etenkin resursseihin liittyen. Tulosten perusteella yksityisen varhaiskasvatuksen resursseja täytyisi lisätä, jotta varhaiskasvatus olisi laadukasta ja yhdenvertaista sektorista riippumatta.

Avainsanat: päiväkodin johtaja, varhaiskasvatuksen johtajuus, yksityinen varhaiskasvatus, kunnallinen varhaiskasvatus, päiväkodin johtajan työnkuva

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Kunnallinen ja yksityinen varhaiskasvatus	8
2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus.....	10
2.2.1 Pedagoginen johtajuus	11
2.2.2 Johtajuus muutoksessa	11
2.2.3 Päiväkodin johtajuus ja työnkuva.....	12
2.2.4 Päiväkodin johtajan ammatillinen osaaminen.....	15
2.3 Päiväkodin johtajan työn myönteiset puolet ja haasteet.....	17
2.3.1 Työhyvinvointi johtajan työssä	17
2.3.2 Työn haasteet ja uupumus johtavassa asemassa olevan henkilön työssä	19
2.3.3 Johtajan työn tukeminen	20
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
4.1 Tutkimuskohde ja lähestymistapa.....	24
4.2 Tutkimukseen osallistujat.....	25
4.3 Tutkimusaineiston keruu.....	26
4.4 Aineiston analyysi	28
4.5 Eettiset ratkaisut.....	30
5 TULOKSET.....	33
5.1 Päiväkodin johtajan työnkuva	33
5.1.1 Yksityisten päiväkotien johtajien työnkuva	33

5.1.2	Kunnallisten päiväkotien johtajien työnkuva	38
5.2	Päiväkodin johtajien myönteiset kokemukset työstään.....	42
5.2.1	Yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät myönteiset kokemukset	43
5.2.2	Kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät myönteiset kokemukset	46
5.3	Päiväkodin johtajan työhön liittyvät haasteet	50
5.3.1	Yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät haasteet.....	51
5.3.2	Kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät haasteet.....	59
6	POHDINTA.....	62
6.1	Eroavaisuudet ja yhtäläisyydet päiväkodin johtajan työnkuvassa kunnallisella ja yksityisellä sektorilla.....	62
6.2	Johtajan työn myönteiset puolet	66
6.3	Päiväkodin johtajan työn haasteet.....	67
6.3.1	Resurssien vaikutus päiväkodin johtajan työhön.....	73
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	74
	LÄHTEET	79
	LIITTEET.....	90

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan päiväkodin johtajien työnkuvaa kunnallisissa sekä yksityisissä päiväkodeissa. Tutkimuksessa selvitetään päiväkodin johtajien työnkuvaan liittyviä myönteisiä kokemuksia sekä työn haasteita. Aikaisempaa tutkimusta varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tehty, mutta tutkimus on painottunut kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Yksityisen varhaiskasvatuksen järjestämisestä on olemassa muutamia erilaisten julkisten toimijoiden tai yhdistysten teettämiä raportteja (esim. OAJ 2017; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017), mutta tieteellinen tutkimus aiheesta on ollut lähes olematonta (Ruutiainen, Alasuutari & Karila 2018, 442).

Mediassa ja yleisessä julkisessa keskustelussa yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden lisääntyminen on kuitenkin herättänyt paljon keskustelua. Keskusteluissa ovat usein nousseet korostetusti esiin yksityisiä päiväkoteja koskevat epäkohdat (ks. esim. OAJ 2020; Puroila 2019; Yle Uutiset 2018). Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriön yksityisten palveluiden valtakunnallisessa selvityksessä (2017) havaittiin huolestuttavia puutteita muun muassa henkilöstön riittävyyteen ja koulutukseen sekä turvallisuuteen ja pedagogiseen toimintaan liittyen. Samaan aikaan yksityistä varhaiskasvatusta tarjoavien päiväkotien määrä on ollut kovassa kasvussa (Karvi 2019). Ajankohtaista sekä kunnalliset että yksityiset varhaiskasvatusorganisaatiot huomioon ottavaa tutkimusta siis tarvitaan.

Yksityisen varhaiskasvatuksen yleistymisen lisäksi varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen johtajuus on muuttunut paljon myös muilla tavoin viimeisen vuosikymmenen aikana (Fonsén & Parrila 2016, luku 1). Johtajuuden muutokseen ovat vaikuttaneet vahvasti varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisen aseman muuttuminen, uusi varhaiskasvatuslaki ja varhaiskasvatussuunnitelma (OAJ 2017). Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää ja tukea lapsen kokonaisvaltaista kehittymistä ja kasvua. Yksi tärkeä tavoite on antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen ja siten edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. (Varhaiskasvatuslaki 2018, luvut 1-2.)

Laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoaminen edellyttää myös laadukasta johtajuutta ja johtotyötä (Richards 2012, 137). Laadukkaalle johtajuudelle edellytyksenä on riittävä ja pedagogisesti koulutettu henkilökunta, työntekijöille sopivat vastuualueet ja aikaa työskentelyyn (Fonsén 2013, 187). Päiväkodin johtajalla on useita vaativia työtehtäviä muun muassa henkilöstöhallinnon hoitaminen, minkä lisäksi johtaja vastaa myös henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Johtajalla on oltava siis johtamiskoulutusta ja riittävää osaamista. (Siitonen 2017.)

Varhaiskasvatuksen johto- ja esihenkilötehtävät ovat varhaiskasvatuksen opettajille houkutteleva työura (OAJ 2017). Päiväkodin johtajan työtä pidetään merkityksellisenä ja tarpeellisenä (OAJ 2021). Johtajat kokevat työn positiiviseksi puoleksi sen tarjoaman sosiaalisen pääoman ja mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihin (Kunta 10- henkilöstökysely Helsingin Sanomat 2019 mukaan). Kuitenkin päiväkodin johtajuuteen liittyy myös haasteita. Varhaiskasvatuksen järjestämistä koskevat muutokset ovat omalta osaltaan tuoneet uusia kehittämistarpeita johtajan työhön (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 287). Hujalan, Heikan ja Halttusen (2011, 287) mukaan päiväkodin johtajat kokevat tarvitsevansa lisäresursseja, sijaisjärjestelymallin, toimistoapua tai lisää aikaa työtehtävilleen.

Helsingin Sanomien (2019) mukaan päiväkodin johtajia kuormittavat erityisesti rekrytointiongelmat, byrokratia, loputtomat työn keskeytykset sekä keltomien päiväkotitilojen kanssa tempuilu. Rekrytointiongelmat ovat puhuttaneet jo pitkään, sillä pääkaupunkiseudulla varhaiskasvatuksen opettajan paikkoja on avoinna 1030 (Helsingin Sanomat 2020). Myös lyhyisiin sijaisuuksiin, kuten sairauspoissaoloihin on haastavaa saada sijaisia. Päiväkodin johtajat kokevat, että heillä ei jää hallinnollisen säädön jälkeen pedagogiikan johtamiseen ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimiseen. (Helsingin Sanomat 2019.) Lisäksi haasteena varhaiskasvatuksen johtajuudessa koetaan myös koulutuksen, työnohjauksen, vertaistuen ja toimenkuvien puute (Hujala, Heikka & Halttunen 2011 287). Syvempää ja ajankohtaista tutkimusta aiheesta siis tarvitaan.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla viittä kunnallisen ja viittä yksityisen päiväkodin johtajaa. Aineisto on analysoitu aineistolähtöistä sisällön analyysiä hyödyntäen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia.

2 TUTKIMUKSEN TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen suurempaan teemaan. Ensimmäisenä teemana käsitellään yksityisten ja kunnallisten toimijoiden järjestämää varhaiskasvatusta. Seuraavaksi kuvataan monipuolisesti varhaiskasvatuksen johtajuutta ja siihen liittyen johtajuuden osa-alueita ja ulottuvuuksia, sekä päiväkodin johtajan työnkuvaa. Kolmas teema liittyy päiväkodin johtajien työn myönteisiin puoliin ja haasteisiin, joita käsitellään työhyvinvoinnin ja työpumumuksen teorioiden kautta.

2.1 Kunnallinen ja yksityinen varhaiskasvatus

Tässä luvussa avataan yksityisen varhaiskasvatuksen ja kunnallisen varhaiskasvatuksen käsitteitä sekä molempien sektoreiden merkitystä laajasti koko varhaiskasvatuskentällä.

Varhaiskasvatuslain (540/2018 § 2, 5) mukaan kunnat vastaavat alueensa varhaiskasvatuksen järjestämisestä. Kunnan on järjestettävä varhaiskasvatusta siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin, kuin kunnassa esiintyvä tarve vaatii. Kuntien pitää siten pystyä tarjoamaan varhaiskasvatusta kaikille kunnassa asuville, vaikka lapsella ei olisi Suomessa kotikuntaa tai kotikunta on kotikuntalain perusteella toinen kunta. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 § 2, 5–6.) Kansallinen ohjausjärjestelmä antaa kunnille paljon autonomiaa varhaiskasvatuksen järjestämiseen, mutta samalla myös vastuun siitä, että kuntalaisilla on mahdollisuus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Autonomia varhaiskasvatuksen järjestämisessä näkyy esimerkiksi siten, että kunnat voivat päättää itse järjestetäänkö varhaiskasvatus kunnallisena ja/vai yksityisenä sekä varhaiskasvatuksen toimintamuotojen sisällöstä. (Karvi 2018.) Kuitenkin myös hankittaessa varhaiskasvatusta yksityiseltä palveluntuottajalta, kunnan on valvottava, että hankittavat palvelut vastaavat tasoa, jota edellytetään myös vastaavalta kunnalliselta toimijalta (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 § 2, 5).

Suomessa vuonna 2019 varhaiskasvatukseen osallistui yhteensä 253 727 lasta. Määrä vastaa noin 77 prosenttia 1–6-vuotiaista lapsista. Samana vuonna Suomessa varhaiskasvatusta järjesti 300 kuntaa, joista 54 prosentissa toimi sekä kunnallisia että yksityisiä varhaiskasvatuksen palveluntuottajia. (Karvi 2019.) Kunnallisten päiväkotien suosioista huolimatta yksityisten päiväkotien määrä on ollut kasvussa viime vuosina. Vuonna 2019 yksityiseen varhaiskasvatukseen osallistui 49 748 lasta, joka tarkoittaa noin 18,3 % koko varhaiskasvatukseen osallistuvista lapsista. Vuodesta 2017 yksityisen varhaiskasvatuksen piirissä olevien lasten määrä oli kasvanut 4898 lapsen verran. (Karvi 2019.) Kansainväliset yritykset ovat perustaneet omia päiväkoteja ja ostaneet pienempiä päiväkotiketjuja ja -yksiköitä omistukseensa. Kunnan tarjoamien palvelusetelien yleistymisen on myös vaikuttanut merkittävästi yksityisen varhaiskasvatuksen yleistymiseen (Mäntyjärvi & Puroila 2019, 9; Ruutiainen 2018.) Vuonna 2019 yksityisiä päiväkoteja oli 27,5 % Suomen kaikista päiväkodeista (Karvi 2019), joista suurin osa tavoitteli toiminnallaan taloudellista voittoa (Mäntyjärvi & Puroila 2019, 9). Pienet voittoa tavoittelemattomat yksityisten yhdistysten ylläpitämät päiväkodit ovat vähentyneet viime vuosina nopeasti (Mäntyjärvi & Puroila 2019, 9).

Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden yleistymiseen ovat vaikuttaneet niiden tuomat säästöt kuntataloudelle. Säästöistä ja yksityistämisen trendistä huolimatta, varhaiskasvatus kontekstissa yksityistämiseen on suhtauduttu kriittisesti. Lasten tasa-arvoon liittyvien kysymysten lisäksi Clevelandin (2018) mukaan voittoa tavoittelevat toimijat tuottavat usein heikompilaatuista varhaiskasvatusta (Ruutiainen, Alasuutari & Karila 2018, 443) Tämä on haastava ongelma, sillä voittoa tavoittelevien toimijoiden määrä on kasvanut ja lasten suotuisan kehityksen on todettu olevan riippuvainen nimenomaan varhaiskasvatuksen laadusta (Ruutiainen, Alasuutari & Karila 2018, 443). Yksityiset palveluntuottajat vastaavat itse toimintansa laadusta sekä siitä, että toiminta täyttää sille asetetut vaatimukset. Yksityisen palveluntuottajan on laadittava omavalvontasuunnitelma ja nimettävä johtaja valvomaan, että toiminnalle asetetut vaatimukset toteutuvat. (Karvi 2018, 20.)

Yksityisten päiväkotien yleistyminen on vaikuttanut paljon myös kunnallisen varhaiskasvatuksen järjestämiseen. Varhaiskasvatuspalveluiden yksityistäminen on kiristänyt tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksia myös kunnallisten päiväkotien johdossa. Opetusalan ammattijärjestön (2017, 2020) tekemän selvityksen mukaan kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatuksen palvelutuotannon johtamisrakenteissa on selviä eroja. Yksityisten päiväkotien johtajilla on keskimäärin vähemmän työkokemusta kuin kunnallisten päiväkotien johtajilla. Lisäksi he ovat iältään nuorempia. Yksityisiä varhaiskasvatusyksiköitä johtaa useammin ammattikorkeakoulu- koulutuksen saanut johtaja, kun kunnallisella puolella yleisimpiä ovat lastentarhanopettajaopistosta valmistuneet johtajat, joka nykyään vastaa yliopistokoulutettuja kasvatustieteen kandidaatteja. (OAJ 2017; OAJ 2020.)

2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus

Tässä luvussa käsitellään varhaiskasvatuksen johtajuutta. Keskeisiä käsiteltäviä johtajuuden teemoja ovat pedagoginen johtajuus, johtajuudessa tapahtuneet muutokset, päiväkodin johtajan työnkuvaus sekä johtajalta vaadittava osaaminen. Varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittely on edelleen kirjavaa ja moniselitteistä. Johtajuuteen liittyvien käsitteiden määrittely on ollut epämääräistä ja siten hankaloittanut johtamisen suunnittelua ja toteutusta. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2.)

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on Suomessa vielä suhteellisen uutta. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa johtajan keskeiset työtehtävät painottuvat pedagogiikan johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä päivittäisjohtamiseen liittyviin tehtäviin. (Hujala & Eskelinen 2013, 2-3.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2018) määrittelee johtamisen lähtökohdaksi lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistämisen. Johtamisen tulee olla tavoitteellista, suunnitelmallista, arvioivaa ja kehittävää (Opetushallitus 2018). Hujalan ja Eskelisen (2013, 2-3) mukaan johtajuuden vastuut eivät kuitenkaan ole usein ai-

van selviä, jonka vuoksi johtajuus voi jäädä varhaiskasvatuksessa näkymättömäksi. Varhaiskasvatuksen laadun takaamiseksi varhaiskasvatuksen johtajuus tarvitsisikin aiempaa tarkempaa määrittelyä. (Hujala & Eskelinen 2013, 2–3.)

2.2.1 Pedagoginen johtajuus

Varhaiskasvatuksen johtajuuden keskeinen käsite on pedagoginen johtajuus. Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen perustehtävän hyvään toteutumiseen tähtäävää johtajuutta. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2.) Pedagogisen johtajuuden päätavoitteena on yhtenäisen laadun edistäminen ja siten pyrkimys toteuttaa lapsen etua mahdollisimman hyvin (Fonsén 2014, 15; Fonsén, Pesonen & Valkonen 2021, osa 1). Pedagoginen johtajuus on kokonaisuus, joka sisältää kaikki toimenpiteet, joilla turvataan henkilöstön hyvät työolosuhteet, ammatillinen osaaminen ja koulutus, pedagoginen toiminta sekä toiminnan kehittäminen (Opetushallitus 2018).

Pedagogisen johtajuuden ajatellaan rakentuvan viidestä keskeisestä tekijästä. Nämä ovat arvot, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen ja substanssin hallinta. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2.) Pedagogisen johtamisen käsite on rinnakkainen muille johtajan johtamistehtäville, kuten henkilöstöjohtamiselle, talousjohtamiselle, päivittäisjohtamiselle sekä hallinnollisille johtamistehtäville (Fonsén & Parrila 2016, luku 2).

2.2.2 Johtajuus muutoksessa

Varhaiskasvatuksen johtajuus on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana paljon (Fonsén & Parrila 2016, luku 1; Hjelt & Karila 2021, 99) ja yhä edelleen varhaiskasvatuksen järjestäminen, tuottaminen, organisointi ja johtaminen ovat muutoksessa (OAJ 2017). Muutoksen myötä päiväkodin johtajan työ on muuttunut vaativammaksi työnkuvan ja työtehtävien laajentuessa ja monimuotoistuksessa (Fonsén & Parrila, 2016, luku 1).

Myös johdettavat varhaiskasvatussyksiköt ovat kasvaneet ja palvelukokonaisuuudet monimuotoistuneet (Eskelinen & Hjelt 2017, 46). Lastentarhanopettajaliiton selvityksen (2004) mukaan vuonna 2003 suurimmalla osalla päiväkodin

johtajista oli johdettavana yksi päiväkotit. Vuonna 2017 vastaava luku oli 1–3 päiväkotia (OAJ 2017). Monimuotoisten kokonaisuuksien johtaminen edellyttää uudenlaista johtamista kuin yhden päiväkodin johtaminen (Eskelinen & Hjelt 2017, 46).

Päiväkodin johtajat kokevat työnkuvan laajenemisen vieneen työn keskeisiä sisältöjä väärään suuntaan. Pedagogiikan johtamiseen käytössä oleva aika on vähentynyt hallinnollisten ja taloudellisten työtehtävien lisääntyessä. (Fonsén & Parrila, 2016, luku 1; Soukainen 2015, 20.) Hjeltin & Karilan (2021, 99) mukaan fyysisen läsnäolon vähentyminen työvastuiden kasvaessa sekä suuri työmäärä on vaikuttanut toimintakäytäntöjen ja laadun kehittämiseen päiväkodeissa (Andersen ym. 2017; Fonsén 2014; Halttunen 2013; Repo ym. 2019).

Myös varhaiskasvatuksen järjestämisessä on tapahtunut suuria muutoksia (Fonsén & Parrila 2016, luku 1). Subjektiiivinen varhaiskasvatusoikeus, opettajakoulutuksen siirtyminen yliopistoihin, esiopetuksen kehittyminen ja hallintolain muutokset ovat vaikuttaneet omalta osaltaan johtajuudenkin muuttumiseen (Kinos, Karila & Palonen 2010). Lisäksi 1.1.2013 alkaen varhaiskasvatus siirrettiin Sosiaali- ja terveysministeriöstä Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Myös Varhaiskasvatuslain (540/2018) sekä Valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Opetushallitus 2018) uusiminen edellyttävät uudenlaista johtajuusotetta. (Fonsén & Parrila 2016, luku 1.) Muutokset tuovat pedagogiikan entistä keskeisemmälle sijalle ja asettavat johtajuudelle, palveluntarjonnalle, toiminnan laadulle sekä henkilöstön osaamiselle uusia haasteita (Fonsén & Parrila 2016, luku 1).

2.2.3 Päiväkodin johtajuus ja työnkuva

Varhaiskasvatuslain (540/2018, § 6, 25) mukaan jokaisessa päiväkodissa tulee olla toiminnasta vastaava esihenkilö. Päiväkodin johtaja on yleisin tehtävänimike päiväkotia johtaville esihenkilöille (OAJ 2017). Tällä hetkellä päiväkodin johtajan tehtävään kelpoisuusvaatimuksena on kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tehtävään. 1.1.2030 eteenpäin päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimus muuttuu.

(Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 6, 31.) Siitä eteenpäin päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimus on kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tehtävään tai kelpoisuus varhaiskasvatuksen sosionomin tehtävään sekä kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 6, 31).

Päiväkodin johtajan työnkuva on hyvin monimuotoinen (Fonsén 2013, 182) ja kattaa toiminnasta suuren vastuun (Erään kaupungin päiväkodin johtajan tehtävänkuvaus anonymisoitu 2021). Varhaiskasvatuksen johtamistehtävissä on monenlaisia eri ulottuvuuksia. Päiväkodin johtajan työn tehtäväkuvaus vaihtelee kunnittain ja eri organisaatioiden välillä, sillä sen päättävät työnantajat. (OAJ 2017.) Osa työnantajista on kuitenkin laiminlyönyt tehtäväkuvauksen laatimisen, jonka vuoksi kaikilla päiväkodin johtajilla ei ole mahdollisuutta suunnitella työnsä tehtäväkuvauksen avulla (OAJ 2017). Tässä tutkimuksen teoreettisessa viittekehysessä esitellään vertailun vuoksi kaksi erilaista päiväkodin johtajan tehtäväkuvaa määrittelevää asiakirjaa.

Kaupungin päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksen (anonymisoitu 2021) mukaan työnkuva muodostuu kuudesta keskeisestä työtehtävästä. Niitä ovat pedagogiikan, turvallisuuden, asiakaspalvelun, henkilöstön ja talouden johtaminen sekä monialainen yhteistyö. Pedagogiikan johtamisessa keskeistä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen sekä sen seuranta, arviointi ja kehittäminen. (Erään kaupungin päiväkodin johtajan tehtävänkuvaus anonymisoitu 2021.) Pedagoginen johtajuus nähdään myös organisaatiossa koko yhteisöä koskettavana asiana, jonka voidaan ajatella olevan myös osaamisen kasvattamiseen liittyvä vuorovaikutuksellinen ilmiö (Fonsén 2013, 35). Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan turvallisuuskulttuurin ja -kasvatuksen edistämistä, vastuuta työntekijöiden perehdyttämisestä ja kouluttamisesta sekä turvallisuus- ja pelastussuunnitelman laatimista sekä yksikön turvallisuusriskien arviointia. Asiakaspalvelujohtamiseen kuuluu asiakaspalvelusta ja -ohjauksesta vastaaminen sekä asiakaspalveluiden kehittäminen ja päätöksenteko. (Erään kaupungin päiväkodin johtajan tehtävänkuvaus anonymisoitu 2021.) Päiväkodin johtajan työtehtävä talouden johtamisessa on vastata taloussuunnittelusta ja -

seurannasta, käyttää määrärahoja kustannustietoisesti ja tarvittaessa hankkia ulkopuolisia palveluita. Lisäksi monialaisten yhteistyön osalta päiväkodin johtajan tehtävänä on osallistua monialaiseen yhteistyöhön varhaiskasvatuksen ja esiopeetuksen asiantuntijana. (Erään kaupungin päiväkodin johtajan tehtävänkuvaus anonymisoitu 2021.)

Yksityisten ja kunnallisten päiväkotien johtajien työnkuvassa on havaittu eroavaisuuksia. Voittoa tavoittelevien yksityisten päiväkotien organisaatioiden johtajien työnkuvassa näkyvät vaatimukset markkinahenkisyydestä, tuotemerkkiin sitoutumisesta sekä kustannusten hallinnasta, tarkoituksena tuottaa liikevoittoa. (OAJ 2017.) Erään yksityisen päiväkotiorganisaation päiväkodin johtajan työnkuvauksen (anonymisoitu 2018b) mukaan yksikön esimiehellä on kokonaisvastuu yksikön toiminnasta. Kokonaisvastuun on määritelty koostuvan neljästä johtamisen alueesta. Johtajan vastuulla on henkilöstön, laadun, asiakasmäärän ja tuloksellisuuden johtaminen. Lisäksi toimintakulttuurin luominen ja kehittäminen, toiminnan rakenteet ja aikataulutus sekä asiakaspalvelu ovat keskeisessä osassa päiväkodin johtajan työnkuvaa. (Erään yksityisen varhaiskasvatusorganisaation varhaiskasvatusyksikön esimiehen työnkuva anonymisoitu 2018; Erään yksityisen varhaiskasvatusorganisaation johdon ja esimiesten työnkuvat anonymisoitu 2018.)

Päiväkodin johtajien työajan riittämättömyys tehtäväkuvausten mukaisiin tehtäviin on tunnistettu ongelmaksi. Päiväkodin johtajan työtehtävät tulee suunnitella ja toteuttaa kunta- ja organisaatiotasolla siten, että käytössä oleva työaika riittää niihin. (OAJ 2017.) Määritellyn työajan ja työtehtävien välille tulee löytää tasapaino. Apuna käytettävä työvuoroluettelo tukee työajan toteutumista ja estää töiden tekemistä vapaa-ajalla. (OAJ 2017.) Lisäksi johtajalla itsellään on vastuu puuttua työtehtävien liialliseen määrään. Päiväkodin johtajan tulee osata organisoida ja suunnitella myös itse omaa työtänsä siten, että myös muiden johtamisvastuiden lisäksi pedagogiseen johtamiseen jää riittävästi voimavaroja (Fonsén & Parrila 2016, luku 2).

2.2.4 Päiväkodin johtajan ammatillinen osaaminen

Varhaiskasvatuksen johtajuudelta vaaditaan paljon. Päiväkodin johtaminen vaatii johtajalta varhaiskasvatuksen substanssi- eli sisältöosaamista, hyviä vuorovaikutustaitoja, ajanhallinnan osaamista sekä selkeää organisointikykyä (Soukainen 2015, 23). Lisäksi päiväkodin johtajan työ edellyttää taloudellista ymmärtämistä ja osaamista sekä kykyä johtaa tuloksellisuutta. (Eskelinen & Hjelt 2017, 46; Erään yksityisen varhaiskasvatusorganisaation varhaiskasvatusyksikön esimiehen työnkuva anonymisoitu 2018).

Pedagogisen johtamisen lähtökohtana on ymmärrys, siitä mitä laadukas varhaiskasvatus on ja miten sitä voidaan kehittää. Laadukkaan varhaiskasvatuksen määrittely pohjautuu valtakunnallisiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (Opetushallitus 2018) sekä varhaiskasvatuslakiin (540/2018). Laadukkaan varhaiskasvatuksen johtamiseen vaaditaan siis vahvaa tietoa ja tietoisuutta varhaiskasvatuksen toimintamuotojen sekä pedagogiikan toteuttamisesta. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2; Erään kaupungin päiväkodinjohtajan tehtävänkuvaus anonymisoitu 2021).

Substanssiosaaminen rakentuu vahvasti päiväkodin johtajan koulutuksesta ja uuden tiedon etsimisestä. Sen pohjalta rakentuu näkemys kokonaisuudesta ja tavoite johdettavasta pedagogiikasta. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2.) Vahvan pedagogisen näkemyksen puuttuessa päätöksentekoa ohjaavat käytännöllisyyteen ja taloudellisuuteen tähtäävät arvot (Fonsén & Parrila 2016, luku 2). Erityisesti toiminnan arviointi on oppimisen, henkilöstön työhyvinvoinnin ja kehittämistyön edellytys. Johtajan on havainnoitava tarkasti, toimitaanko varhaiskasvatuksen arjessa valtakunnallisten ohjeistusten mukaisesti. (Parrila 2011, 85.) Tämä edellyttää johtajalta jatkuvaa pedagogisen tuntemuksen kehittämistä ja uuden tiedon aktiivista etsimistä (Erään kaupungin päiväkodinjohtajan tehtävänkuvaus anonymisoitu 2021). Lisäksi ajankohtaisen alan kehityksen ja uuden tutkimustiedon seuraaminen tuottaa päiväkodin johtajille varmuutta johtaa, joten myös siksi se on erityisen tärkeää (Fonsén & Parrila 2016, luku 2).

Hyvän substanssiosaamisen lisäksi johtajalta vaaditaan monipuolisia vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoja sekä hyvää tiimityöskentelytaitoa. Työ

koostuu erilaisista vuorovaikutustilanteista, jotka edellyttävät ammattimaisuutta, hyviä vuorovaikutus-, neuvottelu- ja yhteistyötaitoja, kunnioitusta, oikeudenmukaisuutta, tilanneherkkyyttä ja ratkaisukeskeisyyttä. (Erään kaupungin päiväkodinjohtajan tehtävänkuvauksen anonymisoitu 2021; Erään yksityisen varhaiskasvatusorganisaation varhaiskasvatustyöryhmän esimiehen työnkuva anonymisoitu 2018.) Vuorovaikutustilanteissa on tärkeää erilaisten näkökulmien kunnioittaminen, kuunteleminen ja pohtiminen. Kuitenkin myös taitoa perustella omat näkökulmat ja jämäkästi pedagogisesti tutkimustietoon perustuen tarvitaan, sillä johtajan tehtävänä on puhua myös lasten ja henkilöstön puolesta. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2.) Tärkeää on esimerkiksi pystyä perustelemaan napakasti laadukkaaseen toimintaan vaadittavat resurssitarpeet ylemmille päätäjille (Fonsén & Parrila 2016, luku 2).

Johtajan vuorovaikutustaitoja ja emotionaalista kyvykkyyttä tarvitaan myös erityisesti henkilöstön johtamisessa. Johtajan tehtävänä on motivoida henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen, kehittämistyöhön ja laadukkaaseen varhaiskasvatukseen toteuttamiseen. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2.) Johtajan tulisi tunnistaa yksilöiden erilaisuus ja hyväksyä erilaiset työskentelytavat ja motivoida henkilöstöä heille sopivoin keinoin (Parrila 2011, 85). Lisäksi johtajalla tulee olla herkkyyttä tunnistaa henkilöstön koulutustarpeita ja siten ohjata työn kehittymistä (Fonsén & Parrila 2016, luku 2).

Hyvä johtaja ei hyväksy työn mekaanisuutta ja epätoimivia vanhoja rutiineja vaan pyrkii toiminnallaan kehittämään työyhteisön toimivuutta. Se edellyttää vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luomista keskusteluiden avulla ja vaatii johtajalta usein asettumista tutkijan ja työyhteisön ristiriitojen ratkaisijan rooliin. (Parrila 2011, 85.) Varhaiskasvatuksessa työyhteisön ristiriitoihin vaikuttavat usein henkilöstön erilaiset koulutustaustat sekä ammattilaissukupolvien välinen kohtaaminen. Siksi onkin tärkeää, että johtaja tukee työyhteisön toimivuutta ja kehittymistä tekemällä yhteisiä työkäytänteitä näkyväksi ja on henkilöstön apuna tiimiytymisessä. (Parrila 2011, 85; Opetushallitus 2018.) Tärkeää on muistaa, että tavoitteena ei kuitenkaan ole ristiriitojen välttely, vaan nimenomaan

luoda työyhteisöön rakenteet, jotka edesauttavat tulevaisuuden ristiriitojen selvittämistä (Parrila 2011, 85).

2.3 Päiväkodin johtajan työn myönteiset puolet ja haasteet

Päiväkodin johtajan työhyvinvointiin ja työhön uupumiseen on useita selityksiä ja syitä. Niiden selvittäminen on tarpeellista sekä nykyisen, että tulevaisuuden varhaiskasvatuksen korkean laadun ja johtajien hyvinvoinnin kannalta, sillä johtajien hyvinvointi heijastuu vahvasti myös työntekijöihin ja työntekijöiden kautta edelleen lapsiin. Tässä luvussa käsitellään johtajien työn myönteisiä puolia työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä työn kuormitustekijöitä ja uupumusta.

2.3.1 Työhyvinvointi johtajan työssä

Tässä kappaleessa käsitellään päiväkodin johtajien työn myönteisiä puolia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Päiväkodin johtajien työn myönteisistä puolista ja yleisesti johtavassa asemassa olevien henkilöiden työhyvinvoinnista aiempaa tutkimusta on tehty hyvin vähän. Kappaleessa tarkastellaan työhyvinvointia ja johtajan työhyvinvoinnin merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin ja koko organisaation menestykseen.

Työhyvinvointi käsitteenä luonnehtii työelämässä työn laatua ja tuottavuutta (Schulte & Vainio 2010, 442). Työhyvinvointi kuvastaa myös työn mielekkyyttä ja sujuvuutta. Työhyvinvointia tukee se, että työtä tehdään työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 19.) Työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen panostaminen on merkityksellistä koko organisaation toimimisen kannalta. Työhyvinvointi ilmenee tavallisesti henkilön työhön paneutumisena ja sillä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen ja laadukkuuteen (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 19). Tyytyväiset työntekijät ovat usein paremmin sitoutuneita työhönsä ja tukevat siten usein myös organisaation strategisia tavoitteita ja tuottavuutta. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 43).

Moni työntekijä kaipaa työhönsä ennakoitavuutta ja työnkuvaansa pysyvyyttä (Hakanen 2011, 6). Työtehtävät ja työn sisältö vaihtelevat kuitenkin hyvin

paljon eri ammattialoilla. Tästä syystä on osoittautunut vaikeaksi määritellä työn sisältöjä yleisellä ja kattavalla tavalla, joten ei voida sanoa selkeää määritelmää sille, mitä yleisesti työn halutaan pitävän sisällään. Varhaiskasvatuksessa johtajuutta on kuvattu hyväksi ja toimivaksi johtajan omasta näkökulmasta etenkin silloin, kun työnkuva on hyvin hallinnassa ja tulevaisuus tuntuu johtajalle itselleen selkeältä (Fonsén 2014, 164).

Päiväkodin johtajan työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin. Kun työntekijät saadaan sitoutumaan työhönsä, heidän henkilökohtainen työpanoksensa kasvaa, mikä taas vaikuttaa koko organisaation menestykseen (Osborne & Hammound 2017, 58). Myös Feldtin, Huhtalan ja Lämsän (2012, 137) mukaan johtajan työhyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaatioon ja sen toimivuuteen. Lisäksi johtajan ja työntekijän välinen toimiva suhde on keskeinen, sillä Welchin (2012) mukaan hyvä kommunikaatio johtajan ja työntekijän välillä näyttelee merkittävää roolia työntekijän sitoutumisessa ja sitä kautta työhyvinvoinnin kokemuksessa (Osborne & Hammoud 2017, 58). Myös Kimin & Beehrin (2018, 137) tekemän tutkimuksen mukaan hyvä johtajuus ja johtajuuteen panostaminen tukee työntekijöiden työtyytyväisyyttä, hyvinvointia ja heidän sitoutumista työhönsä ja johtaa kokonaisvaltaiseen menestykseen.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä, jossa erityisesti työnantajan tuki ja panos ovat merkittävässä roolissa. Hyvä ja laadukas johtaminen muodostaa perustan työhyvinvointia tukeville toimille. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 13.) Kun työpaikoilla panostetaan työhyvinvointiin, työntekijät ovat harvemmin pois töistä ja ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 44). Kuten edellä mainituista tutkimuksista voidaan havaita, työntekijöiden hyvinvointi ja koko organisaation menestys lähtee johtajien omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Tästä syystä johtajien työhyvinvointiin panostaminen on kaikkien osa-alueiden kannalta erittäin tärkeää.

2.3.2 Työn haasteet ja uupumus johtavassa asemassa olevan henkilön työssä

Tässä kappaleessa käsitellään johtajan työhön liittyviä haasteita ja työuupumusta. Aluksi määritellään työuupumuksen käsitettä, jonka jälkeen esitellään päiväkodin johtajan työhön liittyviä haasteita ja johtajaa uuvuttavia tekijöitä. Uupumusta käsitellään myös työn rajaamisen ja työn organisoimisen näkökulmasta.

Yleisesti työuupumus määritellään vakavaksi, työssä kehittyväksi oireyhtymäksi, johon liittyvät uupumus, väsymys, kyyninen asenne työtä kohtaan sekä alentunut ammatillinen itsetunto (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016, 7). Työuupumus kehittyy yleensä pikkuhiljaa, kun työn vaatimukset ja paineet tuntuvat käyvän yli voimien. Työuupumukselle löytyy harvoin myöskään yhtä aintutta selittävää tekijää. (Hakanen 2004, 24.) Stressin tunne työssä saa usein alkunsa ympäristön vaatimuksista ja odotuksista, jotka ylittävät yksilön voimavarat. Myös esimerkiksi työntekijän ja organisaation toisistaan eroavat arvot saattavat synnyttää ristiriitatilanteen, joka voi johtaa lopulta työuupumukseen. (Huhtala, Lähteenkorva & Fledt 2011, 138.) Yksittäisiä työuupumusta selittäviä tekijöitä ovat olleet epäselvät työroolit, työpaikan ilmapiiriongelmat, saatavan palautteen vähäisyys sekä sosiaalisen tuen saaminen (Hakanen 2004, 24).

Tutkimuksia työssä jaksamisesta ja työuupumuksesta on tehty jonkin verran, mutta työuupumusta etenkin johtajien näkökulmasta on tutkittu toistaiseksi vähän. Summasen (2019) tekemässä väitöstutkimuksessa tarkasteltiin kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia erilaisten persoonallisuuksien näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan aihe koettiin erittäin henkilökohtaisena ja tutkimustulosten mukaan johtajien uupumuksen kokemuksilla oli vaikutusta koko organisaation toimintaan (Summanen 2019, 155). Johtajan kokema työuupumus ja stressi vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja johtajan uupumuksen katsotaan voivan olla altistava tekijä työntekijän loppuunpalamiseen. Myös johtajan negatiivinen käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan, kuten tuen antamattomuus työhön johtaa työntekijöiden stressin lisääntymiseen ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen. (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2012, 123.)

Päiväkodin johtajien kohdalla uupumusta aiheuttavia tekijöitä ovat olleet muun muassa henkilöstöjohtamisen haasteet. Esimerkiksi henkilökunnan poisolot tuovat päiväkodin johtajille lisää työtaakkaa, minkä on koettu aiheuttavat uupumusta ja painetta johtajien keskuudessa. (Fonsén 2014, 167.) Sijaisten etsiminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on vienyt aikaa johtajan perustehtävältä. Muita johtajien työssään kokemia puutteita ja uuvuttavia tekijöitä ovat olleet muun muassa omalta esimieheltä saatu tuki, riittämättömät henkilöstöresurssit, henkilöstöjohtamisen taidon puute sekä työajan riittämättömyys johtajan perustehtävän toteuttamiseen. (Fonsén 2014, 167.) Lisäksi päiväkodin johtajat ovat kokeneet suuren työmäärän uuvuttavan työssään (OAJ 2017).

Työn rajaaminen ja työn hallinnan puute ovat myös keskeisessä asemassa, kun tutkitaan johtajan työuupumusta. Työn hallinnan tunteella on suuri merkitys vahvasti työhönsä sitoutuneen työntekijän työuupumuksen kannalta. Varhaiskasvatuksen johtajien työtaakka on suuri, joten johtaja saattaa kokea liian usein, että hän ei enää pysty hallitsemaan työtään. (Soukainen 2015, 48.) Työtaakan kasvaessa liian suureksi työ- ja vapaa-ajan erottaminen vaikeutuu. Tällöin johtajat eivät pysty palautumaan edes pidemmällä lomajaksoilla, sillä paineet tekemättömistä töistä ovat lomankin aikana suuret. (Fonsén 2014, 166.) Työn rajaamiseen liittyen työhyvinvoinnin näkökulmasta omaa työtä tulisi osata organisoida niin, että kaikki työhön liittyvät asiat hoidettaisiin työajalla. Yksi osa organisointia on esimerkiksi työtehtävien delegoiminen. (Manka, Hakala, Juutinen & Harju 2010, 48.)

2.3.3 Johtajan työn tukeminen

Päiväkodin johtajien yhtenä tärkeänä työn osa-alueena on työntekijöiden tukeminen heidän tekemässään työssä ja sitä kautta heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen. Päiväkodin johtaja tarvitsee yhtäläillä tukea oman työnsä tekemiseen. Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin johtajien saamaa tukea sekä työn ohjausta.

Päiväkodin johtajien esihenkilöinä toimii usein hallinnolliseen johtoon kuuluva varhaiskasvatuksen keskijohdon päällikkö. Esihenkilön tuki edellyttää monimminpuolista vuorovaikutusta, keskusteluja ja ymmärrystä päiväkodin johtajan työtilanteesta. (OAJ 2017.) Päiväkodin johtajat kokevat saavansa taas eniten tukea työhönsä johtajakollegoiltaan, mutta kaipaavat työnkuvan selkeämpää määrittelyä, mikä itsessään jo toisi tukea johtajien työhön. Myös koulutusta pidetään yhtenä työtä tukevana tekijänä. (Soukainen 2015, 140.) Soukaisen (2015, 143) mukaan varhaiskasvatuksen työntekijät kaipaavat puolestaan eniten tukea johtajalta yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä työn pedagogiseen puoleen.

Johtajien työn katsotaan usein olevan ihmisläheistä ja ihmissuhteisiin liittyvää, mikä tuo työhön oman kuormittavuutensa. Useat johtajat kuormittuvat suuren työmäärän sekä ihmissuhdetaakan vuoksi, mistä syystä työnohjauksesta olisi suurta hyötyä johtajan asemassa olevalle ihmiselle. (Juuti 2016, luku 5.) Työnohjaus toimii johtajuuden kehittämisen välineenä ja vaikuttaa myönteisesti johtajan ammatti-identiteetin kehittymiseen (Roth 2017, 144). Työnohjaus auttaa myös johtajaa tarkastelemaan koko työyhteisön perustehtävää sekä sitä kautta kehittämään omaa työtään (Juuti 2016, luku 5).

Johtajuuden kehittämistä tehdään siksi, että halutaan parantaa johtajien ja koko organisaation suoriutumiskykyä (Juuti 2016, luku 5). Työnohjauksen on nähty tukevan johtajaa myös haastavien vuorovaikutustilanteiden ja omaan rooliinsa, sekä sen asettamiin vaatimuksiin liittyvien tilanteiden refleктоimisessa (Roth 2017, 144).

Työnohjauksella pyritään toisin sanoen antamaan myös ulkopuolisia näkökulmia johtajan ja työyhteisön toimintaan, minkä avulla voidaan kehittyä. Työnohjausta voi siis saada yksittäisen työntekijän lisäksi myös koko työyhteisö. Varhaiskasvatuskontekstissa se tarkoittaisi sitä, että työnohjausprosessiin osallistuisi koko päiväkodin henkilökunta. Juutin (2016, luku 5) mukaan työnohjausprosessi auttaa parhaassa tapauksessa koko työyhteisöä keskustelemaan asioista avoimemmin ja sitä kautta kehittymään kokonaisuudessaan.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Päiväkotien laadukas johtaminen sekä esihenkilötyö takaavat varhaiskasvatuspalveluiden laadun sekä tuovat turvaa kestävien ratkaisujen tekemiselle ja kehittämiselle (Tuomisto 2017, 2). Tässä tutkimuksessa selvitetään päiväkodin johtajien työnkuvaa sekä siihen liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kunnallisten ja yksityisten päiväkotiorganisaatioiden välillä. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi, millaisia myönteisiä kokemuksia sekä työhön liittyviä haasteita päiväkodin johtajat kokevat työssään.

Toimivan johtajuuden käsitteeseen liitetään usein johtajan oma visio ja strategia siitä, kuinka pedagogiikkaa voi kehittää. Motivoitunut johtaja on usein positiivinen, hän pitää työstään ja luottaa henkilökuntaan ja heidän ammattitaitoonsa. (Fonsén 2014, 164.) Päiväkodin johtajan työhön on havaittu liittyvän myös haasteita. Opetusalan ammattijärjestön (2017) mukaan päiväkodin johtajan työn määrä, kiire ja töiden moninaisuus vaikuttavat työn hallinnan tunteeseen ja työssä jaksamiseen. Lisäksi haasteeksi on tunnistettu päiväkodin johtajuuteen kohdistuneet muutokset, jotka ovat tehneet työstä entistä vaativampaa. (OAJ 2017.) Tutkimus on tarpeellinen toteuttaa, sillä aikaisempaa yksityisten ja kunnallisten päiväkotien vertailevaa tutkimusta ei ole juurikaan tehty. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään tuomaan näkyväksi johtajan työhön liittyviä mahdollisuuksia sekä haasteita, joiden avulla päiväkodin johtajan työnkuvaa on mahdollista kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet seuraavanlaiseksi:

1. Millainen on päiväkodin johtajan työnkuva
 - a. yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa?
 - b. kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa?

2. Millaisia myönteisiä kokemuksia päiväkodin johtajilla on työstään
 - a. yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa?
 - b. kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa?

3. Millaisia haasteita päiväkodin johtajat kokevat työssään
 - a. yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa?
 - b. kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus valikoituu lähestymistavaksi usein, kun ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksista, tunteista ja ajatuksista (Juuti & Puusa 2020a, 9). Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita päiväkodin johtajien kokemuksista ja ajatuksista omaa työnkuvaansa ja työtään kohtaan. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan ajatella, että se ikään kuin puhuu ihmisille heidän omista kokemuksistaan ja näkökulmista asioihin. Se on koottua aineistoa ihmisten tarinoista, yksittäisistä sanoista sekä havainnoista. (Patton 2015, 14.) Vaikka laadullisessa tutkimuksessa käytettävä aineisto kertoo syvemmin ihmisten ajatuksista ja näkemyksistä, sitä ohjailee kuitenkin teoretieto. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan siis teorian, empirian ja käytännön yhteyksiä (Juuti & Puusa 2020e, 59). Tässä tutkimuksessa tämä näkyy niin, että teoriapohja tukee empiirisesti kerättyä aineistoa.

Laadullista tutkimusta ohjailevat erilaiset lähestymistavat, joilla tarkoitetaan tapoja, jolla tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan (Juuti & Puusa 2020d, 205). Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui fenomenologinen lähestymistapa. Fenomenologiselle lähestymistavalle on tyypillistä tutkia ihmisten kokemuksia. Ajatuksena on siis, että on vain ihmisillä oleva tieto, heidän kokemuksensa ja sitä kautta heidän luomansa merkitys asioille. (Patton 2015, 116.) Fenomenologinen suuntaus tukee siis ajatusta, jossa ihminen rakentuu suhteessa ympäröivään maailmaan, jossa elää, mutta on myös itse rakentamassa tuota maailmaa (Laine 2010, 30). Tämän tutkimuksen aihe on osittain hyvin henkilökohtainen ja haastattelukysymyksiin löytyy monta erilaista vastausta. Fenomenologinen suuntaus on tälle tutkimukselle perusteltu, koska tutkimuskysymyksiin ei ole yhtä ainuttakaan vastausta, vaan ne pohjautuvat vahvasti yksilöllisiin ajatuksiin, näkemyksiin ja kokemuksiin. Seuraavassa luvussa on kuvattu tutkimukseen osallistuneet henkilöt tarkemmin.

4.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä päiväkodin johtajan haastattelusta. Aineisto kerättiin haastattelemalla erään suomalaisen kaupungin päiväkodin johtajia, joista puolet (5) työskentelivät yksityisissä organisaatioissa ja puolet (5) kunnallisella sektorilla.

Tutkimukseen osallistumisen edellytyksenä oli, että henkilö työskentelee tällä hetkellä päiväkodin johtajana yhdessä tai useammassa varhaiskasvatuksen yksikössä. Tutkimuksen toteuttamisen hetkellä päiväkodin johtajana voi työskennellä henkilö, jolla on kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään. Varhaiskasvatuslain (540/2018, § 6, 26, 27) mukaisesti kelpoisuusehtona on joko vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, tai sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot. Kolme viidestä yksityisen sektorin päiväkodin johtajasta olivat koulutukseltaan sosionomeja ja kaksi viidestä kasvatustieteen kandidaatteja. Kunnallisten päiväkotien johtajista kolme viidestä olivat kasvatustieteen kandidaatteja ja kaksi viidestä lastentarhanopettajaopistosta valmistuneita.

Tutkittavat valikoituivat satunnaisesti olemalla sähköpostitse yhteydessä suoraan päiväkodin johtajiin, jonka pohjalta tutkimukseen halukkaat osallistujat ottivat yhteyttä tutkimuksen tekijöihin. Lisäksi osa tutkittavista valikoitui puhelimitse osallistumishalukkuutta tiedusteltaessa. Yksityisissä päiväkodeissa työskentelevät osallistujat työskentelivät yhteensä kolmessa eri voittoa tavoittelevassa yksityisen varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tutkimukseen osallistuvien tiedusteluvaiheessa jokaiselle osallistujalle lähetettiin saatekirje ja tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin tarvittavat tiedot tutkimuksesta.

Yksityisellä sektorilla työskentelevien johtajien keski-ikä oli 40 vuotta, kun taas kunnallisella sektorilla keski-ikä oli 48 vuotta. Keskimäärin yksityisten päiväkotien johtajilla oli johdettavana 3 päiväkotiyksikköä ja keskimääräinen johdettavan henkilöstön määrä yhtä johtajaa kohti oli 32 työntekijää. Kunnallisella sektorilla päiväkotiyksiköitä oli keskimäärin 2 yhtä johtajaa kohti, mutta johdettavaa henkilöstöä oli 51.

Aineiston kerääminen aloitettiin keväällä 2021, jonka aikana haastateltiin puolet osallistujista. Loput osallistujista haastateltiin syyskuussa 2021. Seuraavassa kappaleessa kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimusaineiston kerääminen ja siihen liittyvät vaiheet.

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusaineiston keruun menetelmiä ja vaiheita. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin päiväkodin johtajien työpaikoilla erillisessä rauhallisessa huoneessa tai haastateltavan toiveiden mukaisesti etäyhteydellä videopuhelun avulla. Livenä haastatteluista toteutettiin 3 ja loput 7 etänä Zoomin avulla.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä tavoitteena oli saada suora vuorovaikutusyhteys tutkittavaan. Haastattelua pidetään eräänlaisena keskusteluna, jossa tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavilta tutkimukseen liittyvät asiat ja kysymykset (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, osa 1). Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tässä kontekstissa tutkijan aloitteesta. Se on tutkijan johdattelemaa ja sille on asetettu selkeä tavoite (Puusa 2020a, 103.) Yksilöhaastattelut keskittyvät pääasiassa haastateltavan henkilökohtaisiin käsityksiin ja mielipiteisiin tutkittavista asioista. Haastattelijan asema yksilöhaastattelussa on myös merkittävä, sillä se ohjaa ja säätelee keskinäistä vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Pietilä 2010, 215.) Yksilöhaastattelu oli luonnollinen valinta tutkimuksen aihetta ajatellen, kun haluttiin saada tietoa haastateltavien omista kokemuksista ja mielipiteistä.

Haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat on ennalta määrättyjä, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys on vapaamuotoinen (Eskola ym. 2018, osa 1). Haastattelija ei siis välttämättä lyö lukkoon tarkkoja haastattelukysymyksiä, vaikka teemat on ennalta päätetty (Hyvärinen 2017, luku 1). Tämän tutkimuksen kohdalla haastattelukysymykset oli mietitty valmiiksi.

Haastattelussa pohjana käytettiin haastattelurunkoa (ks. liite 1.). Jokainen haastattelu eteni pääasiallisesti haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, mutta joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin enemmän esimerkiksi hänen päätymisestään johtajan työhön ja siitä, mitä merkitystä tällä oli hänen kokemuksiansa. Haastattelutilanteessa pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset niin kuin ne oli tarkoitettu. Tällaisissa tilanteissa saatettiin kysyä asiaa uudelleen tai käyttää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun joustavuutta kuvaakin hyvin juuri se, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan vastaustaan (Puusa 2020a, 107). Tarkentavat kysymykset saattavat olla myös tarpeen tilanteissa, joissa haastateltavat käyttävät termistöä, joka on käytössä vain heidän organisaatiossaan (Hakala 2018, luku 1). Yksittäisen haastattelun kestoksi oli määritelty noin 1,5 tuntia, mutta riippuen haastattelusta, kesto vaihteli 55 minuutin ja 1,5 tunnin välillä.

Haastattelut äänitettiin ääninauhurille. Äänittämisen etuna on se, että tutkija saa mahdollisimman todenmukaisen ja kokonaisvaltaisen vastauksen kysymyksiin. Äänitteen avulla saatetaan saada taltioitua monipuolisempaa tietoa aiheesta, kuin esimerkiksi kirjaamalla vastaukset ylös, joka saattaisi johtaa siihen, ettei saatua tietoa täysin ymmärretä. (Patton 2015, 377.) Äänittämisellä pystytään myös varmistamaan paitsi se, että tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto tunnistetaan ja karsitaan pois, lisäksi myös se, että kaikki olennainen ja tärkeä tieto tallentuu nauhurille (Patton 2015, 380). Äänittäminen mahdollistaa myös haastattelutilanteeseen palaamisen sekä haastatteluvuorovaikutuksen analysoinnin jälkikäteen (Ruusuvuori & Tiitula 2005, luku 1).

Viimeinen aineiston keruuseen liittyvä vaihe on aineiston litterointi. Litteroidusta haastattelusta syntynyt teksti muodostaa tutkimusaineiston. Keskeinen litterointia ohjaavat tekijät ovat haastattelukysymykset, eli aineistoa litteroidessa pyritään pääasiassa poimimaan asioita, joita tutkimuskysymyksissä halutaan selvittää (Ruusuvuori & Nikander 2017, luku 21). Tässä tutkimuksessa päätettiin litteroida aineiston keskeiset osat sanasta sanaan ja tutkimuksen aiheeseen liittyvät keskustelut jätettiin litteroimatta.

Litterointivaiheessa aineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot, josta haastateltavan, haastateltavan yksikön tai organisaation voisi tunnistaa. Suoria tunnistetietoja ovat haastateltavan nimi, tarkka syntymäaika ja tarkat yhteystiedot. Lisäksi epäsuoria tunnistetietoja ovat esimerkiksi haastateltavan työpaikka, koulutustausta ja sukupuoli. (Kuula & Tiitinen 2010, 453.) Näistä edellä mainituista tunnistetiedoista vain haastateltavan koulutustausta tuli ilmi tuloksia esitellessä. Lisäksi haastateltavista raportoitiin ikäjakauma, mutta kenenkään tarkka syntymäaika ei tullut missään aineiston ja tulosten esittelyn vaiheessa esille. Aineiston anonymisoinnilla on taattu se, ettei aineistosta muodostu henkilökisteriä, josta voitaisiin päätellä jotain haastateltavien henkilöllisyyksistä (Ruusuvuori & Nikander 2017, luku 21). Haastatteluiden litteroimisen jälkeen analysoitavaa tekstiä tuli yhteensä 142 sivua (fontti: Times New Roman, 12; 1,5). Tämän jälkeen aineistoa ryhdyttiin analysoimaan. Seuraavassa luvussa on kuvattu aineiston analyysiprosessi.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Juuti & Puusa 2020b, 143). Aineiston analyysiin vaikuttavat tutkijoiden tekemät valinnat tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Asetettu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston analyysia. (Kylmä & Juvakka 2007, 113; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11.) Tutkimuksen analysointiin valikoituivat aineistolähtöisen analyysin menetelmät. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Sisällönanalyysissa laadullisesti kerätyn aineiston tietojen merkityksiä kuvataan järjestelmällisesti koodaten merkittäviä tekijöitä omiksi luokiksi ja kategorioiksi (Schreier 2013, luku 13). Tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti sekä saada tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020b, 149; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Analyysivaiheessa keskeistä on aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta (Ruusuvuori ym. 2010, 12). Aineistolähtöisen sisällönanalyysi etenee tyypillisesti

kolmen päävaiheen mukaisesti. Ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Litteroinnin jälkeen aineiston analyysi aloitettiin käymällä aineisto useaan kertaan läpi ja tutustumalla siihen (Puusa 2020b, 151). Tässä vaiheessa tutkimuksen aineistosta rajattiin myös epäolennaiset asiat analyysin ulkopuolelle. Tutkimusaineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia aikaisemmin asetettuihin tutkimusongelmiin, joten aineistoa tulee tulkita analyyttisten kysymysten avulla. Analyyttiset alakysymykset täsmentyvät usein aineiston keruun ja tutustumisen jälkeen. (Ruusuvuori ym. 2010, 13.) Aineistoon tutustumisvaiheessa aineistosta muodostui selkeä kuva ja usein toistuvat haastateltavien esiin nostamat teemat muodostivat alakysymyksiä.

Tämän jälkeen aineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksissä asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymyksiin vastaavat pelkistetyt ilmaukset koodattiin värikoodeilla, jonka jälkeen niitä luokiteltiin omiin kategorioihin. Ennen varsinaisten teemojen etsimistä aineistoa voidaan ryhmitellä esimerkiksi haastateltavien iän tai sukupuolen perusteella, jos se on tutkimuksen kannalta olennaista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Tässä tutkimuksessa samankaltainen ryhmittely voitiin tehdä yksityisellä sektorilla työskentelevien ja kunnallisella sektorilla työskentelevien johtajien välillä. Klusterointia eli ryhmittelyä tehtiin sen perusteella, mitkä asiat haastatteluista nousivat kaikista merkittävimmiksi tekijöiksi eli haastateltavat itse olivat painottaneet erityisesti asian tärkeyttä tai sama tekijä nousi esiin useissa eri haastatteluissa.

Tässä vaiheessa aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joita ryhmiteltiin alaluokkiin sekä yläluokkiin. Ensimmäisenä yläluokkana oli päiväkodin johtajan työnkuva ja sen alaluokkina olivat sijaisten hankkiminen, talousjohtaminen, asiakassuhteiden ylläpito, henkilöstöjohtaminen, pedagogiikan johtaminen ja jaettu johtajuus. Toinen yläluokka oli päiväkodin johtajan myönteiset kokemukset työstään, jonka alaluokiksi valikoituivat työn joustavuus, hyvä työilmapiiri, työn monipuolisuus ja riittävät resurssit (ks. Taulukko 1. sivu

42). Analyysin kolmas yläluokka oli päiväkodin johtajan työn haasteet, jonka alaluokkia olivat rekrytointi, liian vähäiset resurssit, taloudellinen paine, liian suuri työmäärä, epäammattillinen työkäyttäytyminen, päätöksenteon jäykkyys ja henkilöstöjohtamiseen liitetyt haasteet (ks. Taulukko 2. sivu 51). Aineistosta poimitiin luokkia tarkemmin kuvaavia suoria lainauksia. Suorien lainauksien tavoitteena oli kuvata aineiston tyyliä, kokonaisuutta ja tuoda esiin aineiston rikkautta (Puusa 2020b).

Viimeisessä analyysivaiheessa aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin. Abstrahoinnin tavoitteena on erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostaa teoreettiset käsitteet. Tässä analyysin vaiheessa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat edeten kohti johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.) Tässä tutkimuksessa käsitteet muodostettiin tutkimuskysymysten avulla niin, että aineistossa usein toistuneille samankaltaisuuksille luotiin käsite. Esimerkiksi jos haastatteluissa työn myönteisistä puolista kysyttäessä toistui joustavuuteen liittyviä erilaisia ilmauksia, luotiin näille yhteinen käsite ”työn joustavuus”. Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis aineiston analysoinnin jälkeen. Keskeisistä tuloksista laadittiin synteesejä, jotka kokosivat yhteen tutkimuksen päätulokset ja vastasivat asetettuihin tutkimusongelmiin. (Puusa 2020b, 154–155.) Tulokset esitellään luvussa 5.

4.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, vain jos tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Juuti & Puusa 2020c, luku 5). Tässä tutkimuksessa on koko prosessin ajan noudatettu hyviä tieteellisiä käytänteitä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ja toteuttavat tutkimuksen rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti sekä huolehtivat, että tutkimuksessa syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkijoiden

tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmiä, ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset huomioon ja antaa niille kuuluva arvo sekä merkitys omassa tutkimuksessa. Lisäksi tutkimukseen tulee hankkia tutkimusluvut. (TENK 2012, 6.)

Tutkimuksen aineiston keruussa ja analysoinnissa eettisiä ratkaisuja painotettiin. Tutkimukseen haettiin tutkimusluvut kaupungilta sekä kolmelta eri yksityistä varhaiskasvatusta tarjoavasta organisaatiosta, jossa haastateltavat työskentelivät aineiston keruun aikana. Tämän jälkeen halukkaita tutkittavia kartoitettiin sähköpostitse ja puhelimitse. Kartoittamisen yhteydessä tutkittavilta kysyttiin tutkimuslupa ja lähetettiin tietosuojailmoitus. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Halukkaat johtajat valikoituivat tutkimukseen satunnaisesti ja kaikille tutkittaville tarjottiin yhdenvertainen mahdollisuus tutkimukseen osallistuminen. Haastattelut toteutettiin joko kasvotusten tai videoyhteyksien avulla siten, että haastattelun sisällön kuulivat vain tutkittava ja tutkijat.

Tutkittaville kerrottiin haastattelun alussa heidän oikeuksistaan ja tutkimuksen eettisyydestä. Tutkittavalla oli mahdollisuus koko tutkimuksen ajan keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai kieltää vastauksiensa käytön tutkimusaineistona. Lisäksi tutkittavat olivat tietoisia, että heillä itsellään on oikeus määrittää, mitä tietoja he antavat tutkimuskäyttöön. (Kuula 2011.) Kysymykseen vastaamisesta oli siis mahdollisuus kieltäytyä. Lisäksi tutkittaville kerrottiin, että heillä on myös jälkeenpäin mahdollisuus perua osallistumisensa, jos tutkittava tuleekin toisiin ajatuksiin halukkuudestaan olla osana tutkimusta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, luku 1). Tässä tutkimuksessa kukaan tutkittavista ei kuitenkaan kieltäytynyt tai keskeyttänyt tutkimukseen osallistumista missään tutkimuksen toteutusvaiheessa.

Tutkimusta varten laadittiin myös tietosuojailmoitus ja Jyväskylän yliopiston suostumus tutkimukseen, joka lähetettiin myös tutkittaville saatekirjeen yhteydessä ennen haastatteluiden suorittamista. Ehdottomin osa tutkittavien informointia on antaa kirjallisesti tutkittaville tieto siitä, mikä on tutkimuksesta vastuussa oleva taho ja keneen voi ottaa yhteyttä lisätietojen saamiseksi. Tutkimuk-

seen vapaaehtoisen osallistumisen päätös edellyttää, että tutkittavilla on riittävästi tietoa tutkimuksesta ja aineiston keruusta. (Kuula 2011.) Tässä tutkimuksessa tutkittaville annettiin suullisesti sekä kirjallisesti tieto tarvittavat tiedot tutkimukseen osallistumisesta, aineiston käytöstä sekä tutkimuksen tavoitteista ennen aineiston keruuta.

Haastateltava, hänen päiväkotiyksikkönsä ja kaupunki, jossa tutkimus toteutettiin sekä yksityiset organisaatiot anonymisoitiin tutkimuksesta litterointivaiheessa, jotta tutkimuksesta ei voisi aiheutua minkäänlaista haittaa tutkimukseen osallistuneille osapuolille. Anonymisoinnissa aineistosta poistetaan tai muutetaan tunnistetiedot, josta tutkittava voisi olla tunnistettavissa (Kuula & Tiitinen 2010, 452). Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Tämä tarkoitti kaikkien henkilöihin viittaavien asioiden, kuten paikkojen ja työkavereiden nimien poistamista tai muuttamista (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419). Kaupungin ja organisaatioiden anonymisointi tuki myös haastateltavien anonymiteettia. Tutkimuksessa käytettävät henkilötiedot, kuten ikä, koulutus ja sukupuoli raportoitiin jakauma muodossa, jotta henkilötiedot eivät olleet liitettävissä haastateltavien vastauksiin. Jotta tutkijat pystyvät hahmottamaan haastateltavat ja organisaatiot, ne numeroitiin satunnaisessa järjestyksessä. Tutkimusraportissa tulokset esiteltiin anonymiteetin säilyttämisen vuoksi mahdollisimman neutraalisti.

Aineisto säilytettiin tutkijoiden tietokoneella salasanalla suojattuna koko tutkimuksen ajan siten, ettei kukaan ulkopuolinen pääsyt aineistoon käsiksi. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen aineisto tuhottiin tutkijoiden tietokoneilta.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään keskeisimmät tutkimustulokset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien työnkuvaa ja sitä, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia voidaan havaita yksityisessä päiväkodissa työskentelevän johtajan ja kunnallisessa päiväkodissa työskentelevän johtajan työtehtävissä ja työnkuvassa. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään päiväkodin johtajan työhön liittyviä positiivisia puolia ja haasteita, sekä näihin liittyen yksityisen varhaiskasvatuksen ja kunnallisen varhaiskasvatuksen eroja ja yhtäläisyyksiä. Tuloksissa on esitetty suoria lainauksia tutkimuksen haastatteluaineistosta. Lainaukset ovat haastateltavien anonyymiteetin säilyttämiseksi merkattu kirjain- ja numerokoodin H1-H10. H1-H5 ovat lainauksia tällä hetkellä yksityisellä sektorilla ja H6-H10 kunnallisella sektorilla työskentelevien johtajien haastatteluista.

5.1 Päiväkodin johtajan työnkuva

Tässä luvussa tarkastellaan päiväkodin johtajan työnkuvaa ja esitetään vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millainen on päiväkodin johtajan työnkuva a. yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa? b. kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa? Pääsääntöisesti päiväkodin johtajan työn katsottiin olevan talouden, henkilöstön ja pedagogiikan johtamista. Päiväkodin johtajan työnkuvaa kuvattiin moniulotteiseksi ja laajaksi kokonaisuudeksi, johon liittyy monipuolisesti erilaisia työtehtäviä.

5.1.1 Yksityisten päiväkotien johtajien työnkuva

Yksityisten päiväkotien johtajat kuvasivat oman työn olevan hyvin laaja ja moniulotteinen kokonaisuus. Työnkuvan kuvattiin koostuvan kaikesta päiväkodin pyörittämiseen liittyvistä työtehtävistä, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

“Työnkuva on hyvin pitkälti toiminnan ja arjen johtaminen. Meil on aika semmonen kirjava kattaus kaikenlaisia työtehtäviä...monipuolista tää on” H2

“siihen (työnkuvaan) kuuluu nii paljon, etten saa sitä varmaan tähän mahtumaan...” H3

“... just yks päivä nauroin et, kun mää oon välillä Prismassa ja toisena hetkenä korjaamassa porttia...noh kyllä akuuteissa tilanteissa tuntuu et sä oot vähä niinku jokapaikan höylä.” H4

“tää on tosi monipuolista työtä, mulla on niinku hyvin laaja-alanen ja monisyinen vastuu tästä päiväkodin arjen pyörittämisestä...” H5

“Yksityisellä puolella se johtotaso on väkimääräisesti niin paljon vähäisempi, että se työnkuva on erittäin sirpaleista ja se on se erilaisten työtehtävien kirjo on todella laaja” H8

Edellä kuvatut esimerkit osoittavat yksityisten päiväkotien johtajien kokevan työnkuvansa koostuvan monenlaisista päiväkodin pyörittämiseen liittyvistä tehtävistä. Jokainen tutkimukseen osallistunut yksityisen päiväkodin johtaja kuitenkin nosti tärkeimmäksi työtehtäväkseen sijaisten hankinnan, talousjohtamisen ja asiakassuhteiden ylläpidon. Lisäksi muita esiin nousseita työnkuvaan liittyviä osa-alueita olivat henkilöstöjohtaminen, johon kuvattiin kuuluvan keskeisesti työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen ja kehityskeskusteluiden pitäminen sekä kuntayhteistyö, kiinteistöhuolto ja työvuorosuunnittelu.

Sijaisten hankkiminen

Yleisimpänä yksittäisenä työtehtävänä koettiin sijaisten hankkiminen. Johtajat kuvasivat suhdelukujen seuraamisen ja niiden mukaan sijaisten rekrytoinnin hyvin aikaa vieväksi työtehtäväksi, kuten seuraavat esimerkit kertovat:

“semmosta mikä vie niinku kaikista eniten aikaa, et pysy poissaolot sillai, et se on työläin et tuntuu, et on muutama raksi seinässä, et on kaikki ollu paikalla ja tässä korona ajassa vielä, kun helposti ollaan pois, ni kilkattaa sijaisten ryhmä...” H1

“työntekijöille ku tulee poissaoloja ni niille, et niit sijaisia yrittää saada ja kattoo se et, onko oikeesti sitä tarvetta, ni se vie aikaa... et tällä hetkellä tosi iso on sijaisten rekrytointi ja sijaisten hankkiminen, et kyl se vie mun aikaa...” H2

“Nyt tällä hetkellä paljon jotenki korostunu mun työtehtävissä se sijaisten hankkiminen, et saa sen arjen rullaamaan tän kaiken keskellä...” H3

“tällä hetkellä tosi iso työtehtävä on sijaisten rekrytointi” H4

Esimerkkien perusteella työntekijöiden poissaolojen voidaan tulkita olevan päivittäisiä, mutta poissaolojen syyt jäivät pääasiassa epäselviksi. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin koronaviruksen kriittisellä leviämishetkellä, jolloin kaikista flunssan oireista kärsiviä työntekijöitä oltiin ohjeistettu käymään koronatestissä. Tämän koettiin olevan yksi syy siihen, miksi poissaolojen paikkaaminen korostui ja oli lähes päivittäistä. Sijaisten hankkiminen koettiin tärkeäksi ja akuutiksi työtehtäväksi, sillä riittävä henkilöstö on edellytys päiväkodin toiminnalle. Sijaisten hankkiminen oli työtehtävä, jota ei voitu siirtää myöhemmäksi, sillä päiväkotia ei voida pitää auki ilman riittävää henkilöstöä.

Talousjohtaminen

Talousjohtamisen kuvailtiin olevan myös yksi merkittävä osa-alue johtaja työssä. Organisaatiot ovat määritelleet tietyt talousjohtamisen työtehtävät päiväkotien johtajille, jotka tulee hoitaa määritellyn ajan kuluessa. Talousjohtamisen työtehtäviin kuuluivat erilaisten budjettien tekeminen, laskutus ja talousraportit. Seuraavat esimerkit kuvaavat talousjohtamista:

“semmosia isompia talousasioita on päiväkodin budjettien laatiminen, kuukausittaiset talousraportit, asiakasmaksut ja henkilöstömenot, ku ihmisille pitää palkkaa maksaa ja pikkuse sitte ruokaa, vettä ja tämmösiä menoja... ja sit mä hoidan asiakaslaskutuksen ja katon, että palvelusetelit mitkä meille myönnetään kaupungilta, ni täsmää ja laitan laskutusluettelon tarkistan laskutuksen...” H2

“Sitte mulle tietyisti kuuluu asiakaslaskujen tekeminen, päivittäisraportointi ja kuukausittaisraportointi...” H3

“tuota talouspuolta silleen, että aika laajasti... Et tehään laskuja ja tehään palkkakoonteja ja nää on niinku tämmöstä...nää on niinku nää kuukausittaiset” H4

Pääsääntöisesti talousjohtaminen miellettiin pakolliseksi paperityöksi, jolla karotetaan toimintakauden budjettia ja varoja. Talousjohtamiseen ajateltiin myös kuuluvan päiväkotien markkinointi, jotta päiväkodit olisivat optimaalisesti täytettyjä ja talous pystyttäisiin pitämään tasaisempana. Talouden johtamiseen liittyen yksityisten päiväkotien johtajat pitivät myös merkittävänä työtehtävänä

asiakassuhteiden ylläpitämisen. Tätä työtehtävää ja siihen liittyviä asioita on avattu seuraavassa kappaleessa.

Asiakassuhteiden ylläpito

Asiakassuhteiden ylläpitämisen kuvattiin olevan ajankohtainen ja tärkeä osa-alue yksityisen päiväkodin johtajan työssä. Asiakkaiksi koettiin päiväkodissa olevien lasten vanhemmat. Asiakkaisiin oltiin yhteydessä arjessa päiväkotiorganisaatioiden omien viestintäkanavien kautta, fyysisesti päiväkodilla sekä puhe-
limitse, kuten esimerkeistä voidaan havaita.

“sitte on asiakassuhteet ja -palautteet mihkä pitää nopeesti vastata, tämän päivän perheet haluaa tosi nopeasti ne vastaukset, et jossei saa samana päivänä, ni sit ne ottaa yhteyttä johonki muuhu, et sit on jo kuntaa otettu yhteys, et jos on joku tosi epäkohta, et pitää tosi nopee reagoida, et ne asiakkuudet on, et pitää säilyttää se luottamus perheisiin” H1

“ja kokoajan pitää olla sillai aktiivisena lapsimäärien seuraamisessa ja ennustamisessa ja asiakasperheiden kontaktoinnissa, et olla sillai aktiivisena et vähintää, ku tulee hakemus, ni napata sitte ja olla yhteydessä näihi asiakasperheisiin, et saako heidät sijotettuu sitte sinne yksikköö mihi on haettu” H3

“ja se kontaktointi, et uusien asiakkaiden hakemukset otan vastaan ja käyn ne läpi ja katon, pystynkö sijottaa mun yksiköihin ja jos en niin saatan tarjota jotain meijän muitaki yksiköitä, et semmosta niinku asiakkaitten kontaktointia... ja pitää olla koko ajan tavoitettavissa, kun asiakkaatki soittelee...” H4

“ne asiakkuudet...meijän on taisteltava niistä asiakkaista ja niin sanotusti kilpailtava niistä, elikkä meillä saattaa viereen rakentua uus päiväkoti, joka on eri toimijan niin meillä on oltava joku miks asiakkaat hakeutuu meille, eihän meillä oo asiakkaita jos ne ei oo tyytyväisiä...Ja sitten toisaalta se semmonen markkinoinninkin näkökulma et ei meil oo oikeen varaa pitää niinku taloja tyhjillään...” H5

Esimerkkien perusteella pidettiin tärkeänä etenkin sitä, että johtajan on oltava koko ajan tavoitettavissa esimerkiksi asiakkaiden soittaessa. Lisäksi asiakassuhteiden ylläpitäminen nähtiin tärkeänä työtehtävänä talouden kannalta, koska päiväkodilla ei ole välttämättä varaa toimia, jos suunniteltu lapsimäärä ei täyty. Viime vuosina lisääntynyt kilpailu kunnallisten ja yksityisten varhaiskasvatus-
toimijoiden sekä -organisaatioiden välillä on tuonut asiakassuhteiden ylläpitämisen aikaisempaa tärkeämmäksi teemaksi. Päiväkodin johtajan vastuulla on tarttua mahdollisiin päiväkotipaikka hakemuksiin ja pyrkiä myös omalla toiminnallaan pitämään asiakkaat tyytyväisinä.

Jaettu johtajuus ja työnkuva

Yksityisen sektorin johtajuusrakenne muodostui johtajan ja varajohtajien välisestä yhteistyöstä. Jokaisessa erillisessä päiväkotiyksikössä oli johtajan lisäksi varajohtaja, joista jokainen työskenteli varhaiskasvatuksen opettajana lapsiryhmässä. Yksi johtaja mainitsi varajohtajan nimikkeeksi apulaisjohtaja ja loput neljä puhuivat varajohtajista. Varajohtajan yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi kuvattiin viestin vieminen johtajalta ryhmiin ja toisin päin. Muutaman johtajan mukaan työvuorojen suunnittelu olitiin delegoitu heidän yksikkönsä varajohtajalle. Eräs toinen johtaja mainitsi lisäksi, että varajohtaja hoitaa sijaisten hankkimisen, kun taas loput johtajat kuvasivat sijaisten hankkimisen kuuluvan heille itselleen. Seuraavat esimerkit avaavat jaettua johtajuutta:

“Voishan sen sijaisten hankinnan antaa, vaikka varajohtajalle järjesteltäväks, mut sit se on hänellä se kuormittava tekijä, et ennenmäi sit jotenki haluan, et on ne langat käsissä... mutta muuten hän on niinkun tavallaan nopeesti tavoitettavissa muille työntekijöille siinä ja hän toimii niinkun monesti sitten mun myös semmosena linkkinä sinne niinkun yksikköön” H3

“Varajohtajien johtamisvastuut riippuu jonkun verran siitä et minkälainen tilanne siel varajohtajan ryhmäs on, et yhdellä varajohtajalla on ihan hirveen vaativa ryhmä ollu tässä pari vuotta, nii mä huomaan et mä teen paljon niit varajohtajan töitä, mut et niille kuuluu työvuorosuunnittelu, siitäki mä oon kyllä viimekädessä vastuussa” H1

“Varaesimies on läsnä siel yksikön arjes ja nopeesti tavoitettavissa ja toimii mun semmosena linkkinä sinne yksikköön...ja monesti niinku hän jakaa sitä tietoo eteenpäi, et kuhan kerkeen varaesimiehelle kertoo, ni sit mä luotan siihe, et hän kertoo eteenpäi...ja mää oon vähä kattonu, et jos hän ehtii niin hän tekee semmosta päivittäisraportointia, semmosia yksittäisiä hallinnollisia juttuja...hirveesti puhutaan, että pitää jakaa sitä vastuuta ja antaa, mut tietyllä tavalla haluan pitää huolta niistä, ketkä on siellä ryhmissä...kun tietyllä tavalla pitäis pystyä keskittymään siihen, et se (ryhmässä oleminen) on heidän tärkein työtehtävä, vaik he on niitä varaesimiehiä” H3

Kuten esimerkit kuvaavat, varajohtajan roolia pidettiin merkittävänä esimerkiksi työvuorojen suunnittelun ja muiden yksittäisten johtamisvastuiden jakamisen suhteen. Varajohtajille ei oltu kuitenkaan määritelty erillistä työaikaa tai tukevaa henkilöstöresurssia johtamistehtäviä varten. Varajohtajien kuvailtiin tekevän työtehtäviään arjen rauhallisina hetkinä, kuten lasten lepo- tai ulkoilu-aikaan. Varajohtajan tehdessä johtamiseen liittyviä työtehtäviä, lapsiryhmästä puuttui aina

kasvatusvastuullinen opettaja, sillä varahenkilöitä tai sijaisia ei palkattu varajohtajan tilalle.

5.1.2 Kunnallisten päiväkotien johtajien työnkuva

Kunnallisessa päiväkodissa työskentelevät johtajat kuvasivat työtehtäviensä pääasiassa painottuvan selkeästi kolmeen osa-alueeseen: henkilöstöjohtamiseen, talousjohtamiseen ja pedagogiikan johtamiseen. Näiden kolmen osa-alueen lisäksi johtajan työn kuvattiin olevan laajasti ja monipuolisesti koko päiväkodin toiminnasta vastaamista. Koko päiväkodin toiminnasta vastaamista kuvattiin ytimekkäästi niin, että johtaja on aina loppupeleissä vastuussa kaikista pienistäkin asioista, jotka tapahtuvat päiväkodin sisällä. Siihen liittyen johtamistyöhön kuvailtiin sisältyvän paljon eri tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä, erilaisiin hankkeisiin osallistumista ja paperitöiden hoitamista. Johtajat kuvailivat työnkuvansa olevan laaja kattaus erilaisia työtehtäviä, jotka vaihtelevat päivästä riippuen.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamiseen liittyen jokainen johtaja kuvasi yhdeksi tärkeäksi työtehtäväkseen työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimisen erinäisin keinoin. Näitä keinoja olivat esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnin ja ammatillisuuden tukeminen, varahenkilöiden tai sijaisten hankkiminen ryhmiin, työvuorojen suunnittelu ja säännöllinen kartoitus työntekijöiden jaksamisesta. Lisäksi uusien työntekijöiden rekrytointi nähtiin myös tärkeänä henkilöstöjohtamisen tehtävänä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat johtajien ajatuksia henkilöstöjohtamisesta.

”Yks lapsi kysy kerra, et mitä sinä teet työkses.... ni mite mä sanon sen kolmevuotiaalle, niin mä sanoin, et aikuiset huolehtii teistä, et te pääsette tekemään ja oppimaan kaikkea täällä ja syömään ja nukkumaan, niin mä huolehdin niistä aikuisista.” H10

”Mä en voi johtaa pelkästään taloutta, jos mää unohdan niinku asiakkaat ja henkilöstön, tai mää en voi olla hyvä henkilöstöjohtaja ja sitten talous kaatuu, et tota nää kaikki liittyy toisiinsa” H6

”Työnkuvani liittyy henkilökunnan johtamiseen, ja sitten on niitä tavallaan välillisesti talouteen liittyviä asioita, palkkoihin liittyviä asioita mutta myös sitä työhyvinvointiin ja siihen osaamisen kehittämiseen liittyvää asiaa, toki kaikki nivoutuu kaikkeen ne myös osa heijastuu pedagogiikkaan ja heijastuu turvallisuuteen ja moneen asiaan, mut varmaan se henkilöstöjohtaminen on kuitenkin se, mikä haukkaa isoimman palan tällä hetkellä” H9

Kuten esimerkit osoittavat, monet johtajat kuvasivat työnkuvaansa liittyvien eri osa-alueiden linkittyvän usein toisiinsa eli henkilöstöjohtamisen ja talousjohtamisen nähtiin nivoutuvan vahvasti yhteen, mutta myös liittyvän pedagogiikan johtamiseen.

Talousjohtaminen

Talousjohtamisen kuvattiin olevan laaja kokonaisuus, johon kuului budjettien tekeminen tulevalle toimintakaudelle sekä materiaalihankinnat. Laadukkaan talousjohtamisen nähtiin kuitenkin olevan yksittäisiä työtehtäviä laajempi kokonaisuus. Talousjohtamisen koettiin olevan yhteydessä henkilöstöjohtamiseen. Useat johtajat kokivatkin esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeänä talousjohtamiseen liittyvänä näkökulmana, sillä sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy tukee tasapainoista talousjohtamista paljon enemmän, kuin säästäminen yksittäisissä materiaalihankinnoissa. Myös laadukkaan rekrytoinnin ja sijaisten hankkimisen ajateltiin olevan osa talousjohtamisen kokonaisuutta. Lisäksi kaupungilla käytössä olevia varahenkilöitä pidettiin tärkeänä resurssina talousjohtamista ajatellen, kun jatkuvalta sijaisten rekrytoinnilta ja alimiehitykseltä pystytään tarvittaessa välttymään. Seuraavissa esimerkeissä johtajat kuvaavat talousjohtamisen näkökulmaa työhönsä liittyen:

”Tietenkin se taloudellinen näkökulma, kun puhutaan henkilöstökustannuksista, niin se hän vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, et ne jaksaa paremmin työssä kun heidän työvuorot on suunniteltu oikein, ne on oikeeseen aikaan töissä, ne saa sijaisia silloin, kun tarve on, elikkä he ei kuormitu siellä ryhmissä ja voivat paremmin.” H6

”Varahenkilöjärjestelmä on laatua koko asia. Se pitää ajatella tuloeränä, et se tuottaa oikeesti, kun ei tarvii olla niitä sijaisia kokoaja ottamassa ja se et ne tietää oikeesti sen henkilökunnan ja päivät ja kaiken, se on oikeesti pelkkää laatua.” H7

Kuten esimerkit osoittavat, talousjohtamisena pidettiin myös aiemmin mainitun työhyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi selkeästi sitä, että osattiin suunnitella työvuorot sekä sijaisten ja varahenkilöiden käyttö järkevästi. Kun resursseja suunnataan ennakoivasti varahenkilöjärjestelmään ja siihen, että työntekijöitä on riittävästi paikalla oikeaan aikaan, henkilöstön poissaolot uupumuksen takia vähentyvät. Tämän johtajat mielsivät pitkällä aikavälillä talouden kannalta hyvin merkitykselliseksi asiaksi. Talousjohtamiseen panostamisen nähtiin lisäävän varhaiskasvatuksen laatua päiväkodissa. Vaikka esimerkiksi varahenkilöiden palkkaaminen on päiväkodin budjetille yksi menoerä, pystyivät kunnallisten päiväkotien johtajat näkemään sen ennen pitkään nimenomaan laatuun positiivisesti vaikuttavana tekijänä.

Pedagogiikan johtaminen

Kunnallisen sektorin johtajat puhuivat myös pedagogiikan johtamisen olevan merkittävä osa-alue heidän työssään. Pedagogiikan johtamisen kuvattiin olevan vahvasti kytköksissä talousjohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen:

”Työnkuvaan kuuluu talouteen liittyviä asioita, palkkoihin liittyviä asioita, mutta myös sitä työhyvinvointiin ja siihen osaamisen kehittämiseen liittyvää asiaa, toki kaikki nivoutuu kaikkeen, ne myös osa heijastuu pedagogiikkaan ja heijastuu turvallisuuteen ja mo-
neen asiaan” H9

”Eliikkä kun porukka voi paremmin, niin tulee vähemmän niitä poissaoloja ja mää käytän vähemmän sijaisia ja sit se vaikuttaa siihen meidän pedagogisen toiminnan laatuun, et se heijastuu suoraan siihen toimintaan ja lapset ja vanhemmat ovat tyytyväisiä, kun on vaki-
väki paikalla ja ne kokee sen että tänne on turvallista tulla, tieto kulkee ja homma on hyvin hoidettu, niin se menee ihan puhtaasti laatutekijöihin” H6

”Henkilöstöjohtamiseen menee jo aimoannos työtehtävistä, mut mä ajattelen, et se on sitä pedagogista johtamista, et rekrytointiki on jo pedagoginen tapahtuma...se liittyy niin lä-
heisesti pedagogiikkaan, et ketä tääl on töissä, ni siitä se lähtee kaikki” H10

Kuten esimerkit kertovat, pedagogiikan johtamista toteutettiin pääasiassa yhdessä päiväkodin pedagogisen johtajan kanssa, vaikkakin päävastuu viime kä-
dessä olikin päiväkodin johtajalla. Päiväkodin pedagogisen johtajan keskeisim-
mät työtehtävät liittyivät opettajien toteuttaman pedagogiikan tukemiseen ja

yleisesti siihen, että hän on perillä päiväkodissa tapahtuvasta pedagogiikasta, joka ilmenee seuraavista aineisto-otteista:

“Pitäähän mun olla näistä pedagogisista virtauksista selvillä ja olla kehittämässä sitä, että se kehittäminen se on selkeesti mun vastuulla...mut se on veteen piirretty viiva, et mitä se pedagoginen johtaja tekee, et yhdessä vastataan ja koko henkilöstön kanssa välillä...” H7

“Pedagogisella johtajalla on enemmän sitä pedagogiikan johtamista ja hänen on tarkoitus olla noissa tiimeissä silloin suunnittelussa mukana, tokihan määhän niissä olen, jos määhän vaan pääsen, mutta hän sitten on enemmän sinne ryhmien suuntaan tekemisissä” H8

Esimerkeistä voi havaita, että tutkimukseen osallistuneet kunnallisten päiväkotien johtajat pitivät pedagogisen johtajan työpanosta merkittävänä tukena omaan työhönsä. Pedagogisen johtajan lisäksi merkittävässä roolissa olivat myös muut johtotiimiin kuuluvat jäsenet, joiden tehtäviä kuvataan seuraavassa kappaleessa.

Jaettu johtajuus

Pedagogisen johtajan lisäksi merkittävässä roolissa johtajan työtä ajatellen olivat myös muut johtotiimin jäsenet. Muita päiväkodin johtotiimin jäseniä olivat apulaisjohtajat, vähintään yksi tai useampi varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja muutaman tutkimukseen osallistuneen johtajan osalta myös työvuorosuunnittelijat. Yksiköistä riippuen apulaisjohtajien työtehtäviin kuului arjen järjestelyyn, kuten työntekijöiden sijoitteluun liittyviä asioita sekä työvuorojen suunnittelu, jos erillistä työvuorosuunnittelijaa ei oltu nimetty. Monesti myös apulaisjohtajat yhdessä johtajan kanssa jakoivat vastuita keskenään. Apulaisjohtajat olivat resursoitu vain johtotehtävien hoitamiseen eli he eivät työskennelleet apulaisjohtajuuden lisäksi lapsiryhmissä kasvatusvastuullisina työntekijöinä. Vaikka aiemmin mainitut johtajan työhön liittyvät osa-alueet olivat viime kädessä päiväkodin johtajien työtehtäviä, pitivät johtajat jaettua johtajuutta tärkeänä tukena, kuten seuraavista esimerkeistä havaitaan:

“Iso asia on se että itelläkin on toi pedagoginen johtaja tässä alueella ja apulaisjohtaja ja kaks veoo, että tavallaan me viis muodostetaan johtotiimi, et jotenkin isossa roolissa on myös se, että se tiimi toimii että jotenkin me kaikki katsotaan tai ajatellaan samalla tavalla, on se semmonen luottamus ja tuki puolin ja toisin, että se on tosi iso voimavara myöskin” H9

”Onhan tää semmosta tiimipelaamista, että enhän mä voi johtaa yksin, henkilöstö pitää olla mukana, pedagoginen johtaja alueella on iso apu mulle, apulaisjohtaja myös työvuorosuunnittelijat valtavan isossa roolissa, kun mietitään niitä järjestelyitä, että tarvitaanko sijaista vai ei, että tää on niinku joukkuepeli” H6

Esimerkit osoittavat johtajien pitävän jaettua johtajuutta tärkeänä. Johtajan työ koettiin vastuulliseksi ja itsenäiseksi, mutta tärkeäksi tueksi kuvailtiin johtotiimit. Pedagogiset johtajat, apulaisjohtajat ja erityisopettajat muodostivat yhdessä johtotiimejä ja pohtivat yhdessä päiväkodin johtamiseen liittyviä asioita. Tiimien keskinäinen luottamus ja yhteiset tavoitteet nähtiin tärkeinä tiimin toimivuutta edellyttävinä tekijöinä. Johtotiimin jäsenten tehtävät vaihtelivat myös riippuen yksiköstä ja johtotiimin jäsenten määrästä ja nimikkeistä.

5.2 Päiväkodin johtajien myönteiset kokemukset työstään

Tässä luvussa käsitellään päiväkodin johtajien kokemuksia työhön liittyvistä positiivisista puolista ja esitetään samalla vastaus toiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia myönteisiä kokemuksia päiväkodin johtajilla on työstään: a) yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa ja b) kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa? Aluksi kuvataan yksityisten päiväkotien johtajien kokemuksia työn myönteisistä puolista, jonka jälkeen esitellään kunnallisten päiväkotien johtajien kokemuksia.

TAULUKKO 1. Päiväkodin johtajan myönteiset kokemukset työstään

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN MYÖNTEISET KOKE- MUKSET TYÖSTÄÄN	
-	yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa
○	työn joustavuus
○	hyvä työilmapiiri
○	työn monipuolisuus
-	kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa
○	työn joustavuus
○	hyvä työilmapiiri
○	työn monipuolisuus
○	riittävät resurssit

5.2.1 Yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät myönteiset kokemukset

Yksityisten päiväkotien johtajien kuvailemista työn myönteisistä puolista nousi esille kolme teemaa, työn joustavuus, hyvä työilmapiiri sekä työn monipuolisuus. Lopuksi tässä luvussa kuvataan vielä muut työhön liittyvät myönteiset puolet, jotka eivät asettuneet minkään erillisen teeman alle.

Työn joustavuus

Työn joustavuuteen liittyen yksityisten päiväkotien johtajat kuvailivat työtään useilla eri termeillä. Suurin osa johtajista toi esille hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitettiin pääasiassa omaan työaikaan ja työtehtäviin vaikuttamista sekä koko päiväkodin asioihin vaikuttamista:

“On iso asia että mä pystyn vaikuttaa asioihin päiväkodissa... lasten asioihin ja perheidenki asioihin ja tiimeihin... mä oon pystynyt pelailee tiimejä päiväkotien sisällä nii, et ne on semmossia toimivia” H2

“Vaikutusmahdollisuuksia on ja monipuolisuutta riittää” H5

Esimerkkien perusteella vaikutusmahdollisuudet ja monipuolisuus olivat usein termejä, joilla johtajat kuvailivat työnsä joustavuutta positiivisessa valossa. Vaikutusmahdollisuudet nähtiin selkeästi myös muutamalla eri tavalla. Osa painotti enemmän sitä, että saavat vaikuttaa koko päiväkotia koskeviin asioihin, kuten esimerkiksi lapsiryhmien ja tiimien suunnitteluun. Osa johtajista koki taas mielekkäiksi ja myönteisiksi vaikutusmahdollisuuksiksi omaan työhön liittyviin tekijöihin vaikuttamisen, kuten esimerkiksi työajan ja työtehtävien järjestyksen suunnittelun. Myös työhön liittyvän luovuuden ajateltiin liittyvän joustavuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

”Tää on semmonen positiivinen asia, että mä en tiä pystyisinks mä kaupungilla, niin luovasti tekee tätä työtä, et tota se on semmonen, et saa ite vaikuttaa oman työn johtamiseen...ja järjestää ite oma työajan...” H1

”Työn joustavuus ja vapaus oli siellä yksityisellä puolella, mää uskon, että se ei pelkästään tarkoita, että esimiehellä se oli vaan että pyrkimys oli, että henkilökunnalla olis se mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan” H8

Omiin työtehtäviin vaikuttamisen katsottiin olevan hyvinkin myönteinen asia työnkuvaan liittyen. Lisäksi yksityisellä sektorilla työskentelevän päiväkodin johtajan koettiin saavan vapaat kädet oman työnsä suunnitteluun jo esimerkiksi sen pohjalta, jos päiväkodilla on joku tietty painotus, kuten musiikki, taide tai liikunta. Myös näillä eri osa-alueilla yksityisten varhaiskasvatusorganisaatioiden täytyy jossain määrin pystyä kilpailemaan, joten myös tietynlaisen markkinoinnin näkökulman ja yrittäjähenkisyyden koettiin tuovan työhön mielekkyyttä ja monipuolisuutta.

Hyvä työilmapiiri

Hyvällä työilmapiirillä tarkoitettiin pääasiassa koko päiväkodin henkilökunnan sisäistä yhteistyötä ja keskinäistä huumoria. Hyvään työilmapiiriin liitettiin tärkeänä positiivisena tekijänä myös työyhteisön tuoma tuki omaan työhön. Seuraavat esimerkit kuvaavat johtajien näkemyksiä työilmapiiristä:

”Mä näkisin, että se hyvä työilmapiiri on niinku semmonen esimiestyön palkinto, se on mulla semmonen ehkä kärki tässä koko työssä, että pitää saada se työyhteisö hitsautumaan ja puhaltamaan yhteiseen hiileen ja vähän jakaa niitä vastuuta ja sit kun mä nään, et se homma rullaa siellä ja siellä on hyvä meininki ja hyvä asenne työhön, niin se on myöski semmonen positiivinen piirre mulle siihen työhön.” H5

”Tietenki hyvä asia, että noin hyvä henkilöstö ja semmonen porukka missä on niinku... ku menee tonne taloihin, niin on semmosta yhteistä iloa ja huumoria ja että vaikka tää työ on välillä vähän yksinäistä, niin sit kuitenkin, kun on hyvät tiimit taloissa niin siitäki saa iloa” H4

”Oman esimiehen rooli on iso, tosi tärkeä tuki, mutta myös kuten sanoin, niin oman työyhteisön ja yksikön rooli on myös kannustajana tässä työssä” H5

Esimerkkejä tulkiten johtajat kokivat, että jos he saavat omilla toimillaan työyhteisön toimimaan ja työilmapiirin hyväksi, se näyttäytyy myös heidän työhönsä

myönteisenä puolena. Toisaalta taas myönteisenä koettiin se, että itse on osana työyhteisöä ja hyvää työilmapiiriä, jolloin muilta työntekijöiltä saa jaksamista ja positiivisuutta omaan työhönsä johtajana. Työyhteisöksi johtajat mielsivät päiväkodin henkilökunnan lisäksi myös johtajakollegat muista saman ketjun päiväkodeista.

Työn monipuolisuus

Työn monipuolisuudella tarkoitettiin muun muassa sitä, että työpäivät eivät ole samanlaisia ja työtehtävät vaihtelevat paljon. Työn monipuolisuudesta mainittiin useamman kerran, mutta siihen liittyviä konkreettisia asioita lueteltiin suhteellisen vähän. Pääasiassa johtajat kuvasivat työn monipuolisuutta seuraavasti:

”Monipuolista työtä tähän tää on...Se että aamulla ei voi tietää, minkälainen siitä päivästä tulee, ni se on niinku hyvä juttu siinä” H2

”Tottakai niinkun monipuolista työtä on, että pääsee niinkun keskustelemaan vanhempien kanssa ja saa olla lasten kanssa...pääsee ulos lasten kanssa ja voi olla siinä lapsiryhmässäkin, että harva työ on sitä, että pääsee sit uloskin ja metsäretkille tonne ja muuta, tälle ei tarvii pönöttää toimistossa päiväään” H5

Työn monipuolisuudesta puhuttiin pääasiassa sen yhteydessä, kun johtajat kuvailivat työnkuvansa laajuutta. Monipuolisuudesta mainittiin myös silloin, kun johtajat pohtivat asioita, mitkä auttavat jaksamaan nykyisessä työssään. Juurikin monipuolisuuden kuvattiin lisäävän kiinnostusta omaa työtä kohtaan ja sitä kautta innostamaan pysymään työssään myös jatkossa.

Muut työn myönteiset puolet

Yksityisellä sektorilla työskentelevän johtajan työn positiivisiin puoliin liitettiin lisäksi työsuhte-edut, kuten työterveys, esihenkilöltä saatu arvostus omaan työhön sekä ihmisten parissa työskentely, joita kuvataan seuraavissa esimerkeissä:

”Työterveys on meillä tosi hyvä, että siitä mä oon tosi kiitollinen että laaja työterveys ja se parani meillä ihan älyttömästi, että mitä ikinä on tarvinnu niin saa ja se on niinku iso plussa, et se ei oo mikään niinku automaatio tälle yksityisellä” H4

”Organisaatiota haluaisin sinänsä kehua siinä ympärillä oleva, että oli se sitten työntekijät yksikössä tai omat esimiehet että organisaation muut esimiehet, tahot, esimiesten kouluttaminen palaveeraukset ja muut. Semmoinen verkko on tosi hyvä ja sitten infotaan ja prepataan ja sparrataan esimiehiä, mistä tulee semmoinen tervetullut olo, että arvostetaan esimiestä, että ne on semmosii positiivisia puolia” H5

Esimerkkien perusteella voidaan tulkita yksityisten päiväkotien johtajien olevan tyytyväisiä juuri oman organisaation sisällä tapahtuviin asioihin ja organisaation tuomiin etuihin, kuten laadukkaaseen työterveyshuoltoon. Lisäksi osa johtajista koki organisaation tarjoamat koulutukset ja verkostoitumisen työn myönteiseksi puoleksi. Yleisesti yksityiseen varhaiskasvatukseen liitettäviksi myönteisiksi puoliksi nousi esiin muun muassa se, että päiväkotiyksiköt ovat usein pienehköjä sekä se, että henkilöstö on pääsääntöisesti keski-ikältään nuorempaa kuin kunnallisella sektorilla. Nuoren henkilöstön ajateltiin tuovan työyhteisöön uusia, luovia ja tuoreita toimintamalleja sekä ideoita. Tähän ajatukseen liitettiin se, että uudet vastavalmistuneet työntekijät saattavat hakeutua helpommin yksityiselle puolelle töihin, kun työkaverit ovat samaa ikäluokkaa.

5.2.2 Kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät myönteiset kokemukset

Kunnallisten päiväkotien johtajien haastatteluista nousi esiin neljä selkeintä merkittävintä teemaa, joista kolme teemaa olivat täysin samat kuin yksityisen sektorin johtajilla eli työn joustavuus, hyvä ilmapiiri, työn monipuolisuus. Tämän lisäksi neljäs myönteinen puoli oli kunnallisen sektorin hyvät resurssit. Näiden lisäksi lähes kaikki johtajat pitivät positiivisina puolina työn ihmissläheisyyttä ja hyviä koulutusmahdollisuuksia. Seuraavissa luvuissa on eritelty nämä neljä keskeistä teemaa ja lisäksi viidentenä näkökulmana esitetään muut työhön liittyvät myönteiset puolet.

Työn joustavuus

Työn joustavuuteen liitettiin vahvasti mahdollisuus tehdä työtä omalla henkilöllään sekä oman työn suunnitteluun. Joustavuuden teemaan myös kunnallisen

puolen johtajat liittivät vaikutusmahdollisuudet. Johtajat kuvasivat mielekkääksi sen, että pääsee kehittämään varhaiskasvatusta sekä omassa päiväkodissaan että toisinaan myös laajemmin erilaisten hankkeiden kautta. Johtajat pitivät vaikutusmahdollisuuksia tärkeinä myös sen kannalta, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa koko päiväkodin asioiden lisäksi työntekijöidensä hyvinvointiin tavalla tai toisella:

”Ite pystyn siihen vaikuttaa, et miten mä tätä teen, että se tuo semmosta vapautta tavallaan rakentaa sitä työpäivää ja työaika, miten sitä käyttää... mä koen, että omalla työllä pystyn vaikuttamaan siihen, että minkälaista toimintaa meidän yksikössä on ja jotenkin niinkun yksilötasolla sitten tukemaan ja vahvistamaan sitä työntekijän ammatillisuutta, että ehkä se on semmonen merkittävä” H9

”Mä pystyn aika joustavasti sitä miettimään, tottakai sit kalenterit täyttyy, et ei tässä nyt niinku sillee voi hirveesti sanoo, et tässä hirveen väljää on mutta kuitenkin niinkun mä pystyn niissä puitteissa, mitä on, niin vaikuttaa siihen, että missä mä oon ja mitä mä silloin teen.” H6

”Tässä työssä pääsee kehittämään ja on valtaa päättää mitä kehitetään, ja sillä on paljon vaikutusta, mitä mä täällä teen” H7

Kuten esimerkeistä voidaan havaita, johtajat kokivat keskenään työn joustavuuden osittain hieman eri tavoin. Joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet nähtiin siis sekä oman työn sisältöön ja aikataulutukseen liittyväksi, mutta myös koko päiväkodin toimintaa koskettavaksi. Vaikka johtajat kokivat saavansa vaikutusmahdollisuuksia ja vapauksia oman työnsä aikatauluttamiseen ja suunnitteluun, päiväkodin johtajan työnkuvaa pidettiin selkeänä kokonaisuutena eikä töitä joutunut juurikaan tekemään annetun työajan ulkopuolella.

Hyvä työilmapiiri

Toinen vahvasti esiin noussut myönteinen puoli johtajien työssä oli hyvä työilmapiiri koko työyhteisön kesken sekä myös siihen liittyen muilta kollegoilta ja johtotiimiltä saatava tuki. Johtajat pitivät merkittävänä oman hyvinvoinnin nostattajana sitä, että koko työyhteisöllä on sama tavoite tehdä laadukasta varhaiskasvatusta, työntekijät ovat motivoituneita työhönsä ja tukevat toinen toistaan.

Positiivisena pidettiin myös sitä, että johtamisvastuita pystyy jakamaan johtotieteen kesken, eikä kaikkia haastavia asioita tarvitse ratkaista täysin yksin:

“Nautin siitä, että on pedagoginen johtaja ja apulaisjohtaja ja kaks veoo, että tavallaan me viis muodostetaan johtotiimi” H9

“Ihmissuhteet ni kaikin puolin ne myös haastaa, mut se on hirveen hedelmällistä olla muiden kanssa tässä ja huomata heidän onnistumisia...yleisesti ottaen ilmapiiri on semmone, et pystyy aina sanomaan kaiken ääneen...” H10

“Mä sanoisin, et tääl on äärimmäisen hyvä ja motivoitunu henkilökunta” H8

Työilmapiiriä nostattavaksi koettiin se, jos työntekijät ovat itse motivoituneita, tai johtaja pystyi jollain keinolla motivoimaan työntekijöitään. Johtamisvastuiden jakamiseen liittyen myönteisenä ja helpottavana asiana koettiin se, että kukaan ei pääse kuormittumaan liikaa omissa työtehtävissään, jolloin se vaikuttaa suoraan myös koko työyhteisön ilmapiiriin. Selvästi tutkimukseen osallistuneet johtajat kokivat muiden ihmisten kanssa yhdessä työskentelemisen olevan merkittävä asia omassa työssään. Ilmapiirin tärkeys tunnistettiin koko työyhteisön hyvinvointia nostattavana asiana.

Työn monipuolisuus

Kolmas suurempi teema johtajan työn positiivisiin puoliin liittyen oli työn monipuolisuus. Tätä osa-aluetta kuvattiin hyvin samalla tavalla, kuin yksityisten päiväkotien johtajatkin kuvasivat. Suurin osa johtajista piti mielekkäänä sitä, että samaan aikaan työ sisälsi vuorovaikutusta eri ihmisten kanssa, johtamiseen liittyviä tehtäviä, itsenäistä toimistotyötä sekä kehittämistyötä monipuolisesti. Moni kuvasi myös jokaisen työpäivän olevan erilainen, jolloin mielenkiinto omaa työtään kohtaan pysyi entistä vahvempana. Seuraavat esimerkit kuvaavat työn monipuolisuutta:

“Valtaa on paljon ja vaikutusvaltaa, itekki havahtuu välillä miettimää, et hupsheijaa, se on tosi positiivine asia ja tuo vastuuta ja kaikki ne haasteet, et joka päivä on haasteita välillä vähä enemmän ja välillä vähä vähemmän, et tavallaa seki on positiivine, et samanlaista päivää ei ole ku tulee töihin” H7

“Oli ne sitten lapsia tai henkilökuntaa tai vanhempia, niin saa tehdä ihmisten kanssa töitä, et se on niinkun se ykkösjuttu sitten, ja päivät on sillä tavalla tosi vaihtelevia” H6

“Ehkä se semmonen, että ei oo semmosta selkeätä rutiininomaista tietynlaista päiväko-tiarkea, että päivät on kovin yllätyksellisiä ja vaihtelevia” H9

Esimerkeistä esiin nousivat myös johtajien vaikutusvalta ja sitä kautta työhön liittyvä vastuu. Johtajat olivat pääosin sitä mieltä, että tietynlaisten rutiinien puuttuminen tekee päivistä vaihtelevia. Monipuolisuutta johtajan työhön toivat myös verkostoituminen kaupungin sisällä, mutta myös laajemmin koko maassa. Yleisesti ottaen johtajat kokivat, että intoa riittää työhön, kun saa toisessa hetkessä toimia henkilöstöjohtajana ja toisessa hetkessä taas suunnitella, kuinka kehittää omaa työtään.

Riittävät resurssit

Päiväkodin riittäviä henkilöstöresursseja pidettiin myönteisenä asiana johtajan työtä ajatellen. Riittävillä henkilöstöresursseilla tarkoitettiin apulaisjohtajan ja pedagogisen johtajan lisäksi varahenkilöitä, varhaiskasvatuksen erityisopettajia sekä avustajia. Varahenkilöiden kuvattiin tuovan tukea sekä johtajan, että ryhmässä työskentelevien työntekijöiden arkeen, jolloin välttyttiin jatkuvalta sijaisen hankinnalta:

“Varahenkilöt on valtavan tärkeitä, et se sijaisten ettiminen ja rekrytointi vie ihan valta-vasti aikaa kaikkienensa, jos miettii esimiehen työtä, ku ne varahenkilöt osaa olla oikeessa paikassa oikeeseen aikaan, ni ne säästää veronmaksajien euroja ihan tolkkottomasti” H7

“Mää sanon, että resurssit on hyvät kunnallisella verrattuna yksityiseen.... varahenkilöt olemassa ihan kokoajan talossa kaiken kaikkiaan, ainaki tässä talossa resurssit on hyvät ja lapsiryhmät pystytää pitää mukavina ja se älytön kiireen tunne, ni meil on mahdollisuu-det sitä välttää” H8

Edellä mainitut esimerkit osoittavat kunnallisten päiväkotien johtajien pitävän varahenkilöiden lisäksi tärkeänä sitä, että lapsiryhmät pysyvät järkevän kokoi-sina. Lisäksi sen, että erityisopettaja- ja avustajaresursseihin on panostettu kun-

nallisella sektorilla erityisesti viime vuosina, koettiin edistävän myös johtajan hyvinvointia. Johtajat kokivat helpottavaksi sen, että ryhmässä työskentelevien opettajien toiveisiin ja pyyntöihin erityisopettajista ja tuesta pystyttiin vastaamaan:

“Mikä vaikuttaa kyllä todella paljon siihen työhön ja johtamiseen on se, että ehkä tämmöissä isossa organisaatioissa me ei ehkä niinkun ymmärretäkään, kuinka hyvin täällä on kuitenkin vielä resursoitu ne varahenkilöt ja erityisavustajat ja että ne työnkuvat on sillä tavalla selkeet ja löytyne vielä toistaisesti sijaisia kohtuu hyvin tai saadaan varahenkilöillä järjestettyä ne akuutit tilanteet, niin se ei välttämättä yksityisellä oo ihan niin helppoa” H6

Esimerkkien perusteella osa kunnallisten päiväkotien johtajista liitti erityisopettajat, avustajat ja varahenkilöt merkittävimiksi resursseiksi nykyisessä työpaikassaan. Lisäksi tätä järkevää resursointia pidettiin nimenomaan kunnallisen sektorin vahvuutena ja myönteisenä puolena.

5.3 Päiväkodin johtajan työhön liittyvät haasteet

Tässä luvussa käsitellään aineistosta nousseita keskeisiä tuloksia kolmanteen tutkimuskysymykseen: Millaisia haasteita päiväkodin johtajat kokevat työssään: a) yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa ja b) kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa? Aluksi tuloksissa esitetään yksityisten päiväkotien johtajien kokemuksia työn haasteista, jonka jälkeen kuvataan kunnalliseen sektoriin liitettäviä haasteita.

TAULUKKO 2. Päiväkodin johtajan työn haasteet

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖN HAASTEET

- yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa
 - o rekrytointi
 - o liian vähäiset resurssit
 - o taloudellinen paine
 - o liian suuri työmäärä
 - o epäammattillinen työkäyttäytyminen
- kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa
 - o päätöksenteon jäykkyys
 - o henkilöjohtamiseen liitetyt haasteet
 - o liian suuri työmäärä

5.3.1 Yksityisessä varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät haasteet

Yksityisellä sektorilla työskentelevän johtajan työn haasteet jakautuivat viiteen laajempaan näkökulmaan ja kokonaisuuteen. Yleisimmäksi työn haasteeksi kuvattiin rekrytointiin liittyvät ongelmat sekä heikot resurssit. Lisäksi työtä haastavia tekijöitä olivat taloudellinen paine, johtajien liian suuri työmäärä ja epäammattillinen työkäyttäytyminen. Tässä kappaleessa avataan löydettyjä tuloksia tarkemmin.

Rekrytointi

Rekrytoinnissa suurimmaksi haasteeksi koettiin sijaisten hankkiminen eri pituisiin sijaisuuksiin. Tutkimukseen osallistuneilla organisaatioilla ei ole käytössä sijaisjärjestelmiä, jossa ulkopuolinen rekrytoija huolehtisi suhdelukumitoitusten täyttymisestä päiväkotiyksiköissä. Sijaisten hankkiminen kuormitti jokaisen tutkimukseen osallistuneen yksityisellä sektorilla työskentelevän päiväkodin johtajan työtä, kuten seuraavat esimerkit havainnollistavat:

“Sijaisten hankkiminen, et kyl se vie mun työajan...välillä tuntuu, et mä en oo koko päivänä mitään muuta tehny, ku hommannu sijaisia...” H4

“Se on se kaikista kuormittavin asia, et sijaisia tarvitaan ja niitä sitte täytyy hankkia...” H2

”Ku pienistäki oireista työntekijä joutuu lähtemään koronatestiin, niin se tarkoittaa sitä, että hänel on vähintäänkin parin päivän sairausloma ja niitä sijaisia on ollu kyllä hankala saada...et se kuormittaa...” H3

Kuten esimerkit osoittavat, sijaisten hankkimisen kuvailtiin vievän ajallisesti suuren osan kokonaistyöajasta. Johtajat kuvailivat sijaisten hankkimisen olevan haasteellista ja kokivat myös epäpätevien sijaisten löytämisen hankalaksi lyhyidenkin poissaolojen paikkaamiseen. Lisäksi vaihtuvat sijaiset kuormittavat koko työyhteisöä sekä päiväkodin lapsia ja heidän vanhempiaan, kun suunniteltu arki muuttuu jatkuvasti. Henkilöstön kuormittuessa uusien sijaisten perehdyttämisestä sekä asiakasperheiden ollessa tyytymättömiä varhaiskasvatuksen laadun kärsiessä, johtajien kokema kuormitus lisääntyi entisestään, mikä välittyy seuraavista esimerkeistä:

”Se (sijaisten puute) on ollu niinkun tosi rankkaa siellä ryhmissä oleville työntekijöille... Että onhan se kuormittavaa, kun koko ajan vaihtuu se työtiimi siinä ja ikinä ei tiiä mitä seuraava päivä tuo tullessaan... niin ne semmoset on sitte haastavia ja kuormittavia tällä hetkellä henkilöstön puolella...” H4

”Eihän sitä oo kiva sitä sijaista sinne ottaa, että meilläkin on ollu tosi paljon sijaisia, että se on saattanu näyttää jopa hurjalta välillä joillekin vanhemmille...” H5

Poissaolosijaisuuksien lisäksi johtajat kuvailivat, että on vaikeaa löytää koulutettua henkilöstöä myös vakituisiin työsuhteisiin. Työntekijöiden vaihtuvuuden ja työntekijäpulan kuvailtiin olevan poikkeuksellisen suuri varhaiskasvatusalalla. Yksityisten toimijoiden rekrytointia haastoi erityisesti työntekijöiden kokemus kunnalliseen varhaiskasvatukseen.

”Palkkauksen näkökulmasta ei se arvostus ja koulutuksen vastaama työ saa ansaitsemaansa rahallista korvausta, niin kyl se et, ku yksityisellä on vielä heikompi palkkaus...” H9

”Yksityisellä puolella se palkkaus on huonompi, et ikävä juttu, kaupungilla se on parisen sataa isompi, mutta pitkässä juoksussa se on sitte monta rahaa ja tietysti onha meil ihan hyviä työsuhteita, mut jos miettii millä ihmiset maksaa laskut, ni ei ne niillä easybreakeillä laskuja maksa...” H2

”Yksityisellä puolella niitä sijaisia etittiin illalla kissojen ja koirien kanssa...et ku sielt on viittä kuutta työntekijää pois seuraavalta aamulta, ni ei johtaja nuku koko yönä, ku tietää

mikä kaaos siel on...mut kunnallisella puolella näkee, et ku resurssia on paremmin, ni ei tarvii lähtee siihe..." H8

"Kunnallisella puolella on helpompi ja yksinkertaisempi, et varahenkilö järjestelmä mahdollistaa paljon levollisemmat yöunet päiväkodin johtajille ja mä luulin, et kunnalliselle vaikka pitäiski extempore sijaisia etsiä, ni tänne niitä on helpompi saadaksi...mä oon huomannu sen kunnallisen puolen imun, et se on aika kova versus yksityisen...resurssit on yksityisellä pienemmät, johtotaso alhasempi ja tietysti yks on sit se huonompi palkka...työntekijävirta yksityiseltä kunnalliselle on hurja..." H8

Kuten esimerkit osoittavat, johtajat kuvasivat yksityisen sektorin imun haasteeksi heikomman palkkauksen. Myös henkilöstöressurssien heikkouden ajateltiin olevan toinen merkittävä syy yksityisen sektorin rekrytointivaikeuksiin. Lisäksi muutama johtaja kuvaili yksityisen varhaiskasvatuksen taloudellisen voiton tavoittelun vaikuttavan työntekijöiden suhtautumiseen yksityisestä sektorista työnantajana:

"on paljon ihmisiä, jotka ei pidä siitä, että tehdään lapsilla niin sanotusti bisnestä, että se on osalle niinkun lähtökohtaisesti syy, miksi ei sillä puolella ees halua olla" H8

"ajatus siitä, et onks ne lapset jotain pelinappuloita tai muita, että tota saadaan niinkun tuottavuutta..." H5

Useat yksityiset varhaiskasvatusorganisaatiot tavoittelevat toiminnallaan taloudellista voittoa. Osa pätevistä työntekijöistä ei halua aatteen vuoksi lähtökohtaisesti hakeutua yksityiselle sektorille töihin, sillä voiton tavoittelu lasten kustannuksella koetaan epäeettiseksi toiminnaksi. Kokemukset ja pelot siitä, että lapset nähdään "pelinappuloina" ja rahan tuottamisen välineenä nähtiin lisäävän osaltaan yksityisen sektorin pulaa pätevistä työntekijöistä.

Liian vähäiset resurssit

Toinen keskeinen päiväkodin johtajan työtä haastava tema, joka liitettiin vahvasti yksityiseen sektoriin, oli heikot ja liian vähäiset resurssit. Yksityisen varhaiskasvatuksen toimintaa rahoitetaan palvelusetelillä, joka koettiin pieneksi ja jo lähtökohtaisesti lapset eriarvoiseen asemaan asetettavaksi. Liian vähäiset re-

surssit näkyivät kuormittavana tekijänä yksittäisissä hankinnoissa, kuten esimerkiksi puutteellisina työtä tukevinä sovelluksina, mutta vahvimmin sen koettiin näkyvän puutteellisina henkilöstöresursseina. Yksityisen sektorin johtajilla koettiin olevan yksin suuri vastuu koko päiväkodin toiminnasta. Suurin osa johtajista vastasi yksin päiväkodin johtamisesta ilman johtoparia tai johtotiimejä, toisin kun kunnallisella sektorilla. Johtajan tukena oli varajohtajia, joiden pääasiallinen tehtävä oli kuitenkin työskennellä ryhmissä varhaiskasvatuksen opettajina. Huonot henkilöstöresurssit koettiin näkyvän myös tukea tarvitsevien lasten näkökulmasta erityisopettajien sekä -avustajien puutteena. Organisaatioille, joissa erityisen tuen resurssit koettiin haasteeksi, oltiin annettu palautetta johto-, työntekijä- ja asiakastasolla, mutta tutkimuksen aineiston keräysvaiheessa organisaatiot eivät olleet lisänneet henkilöstöresursseja. Lasten tuen tarpeisiin vastaamisessa oli kuitenkin vaihtelua myös organisaatioiden välillä. Seuraavat esimerkit kuvaavat tukitoimiin liittyvien resurssien puutteita:

“Ei oo mahdollisuutta esimerkiks erityisavustajiin tai ei voi olla nii korkeat hoitomaksut, et sais palkattua sitte taas veon tai ylimäärästä henkilöstöä, et siihe on kädet sidottu...” H9

“Sit niinku jos puhutaan resurssiasioista, niin meillä ei oo yhtä hyvät veoresurssit, tai ne on semmosia asioita mitä ehkä toivois, et kyl se tuo tietyllä tavalla semmosta kuormitusta...” H4

“Yksityisellä valitettavasti veoresurssit on hyvin heikot ja kunnalla vastavuoroisesti ne on tosi hyvät.” H8

“henkilökunta, me esimiehet ja vanhemmat antaa sitä palautetta (henkilöstöresurssien puutteesta organisaatioille) ja ne on jopa kiusallisiakin ne tilanteet, koska vanhemmatkin on hyvin tietoisia, että eiks teil oookkaan sitä veoo ja henkilöstö kuormittuu ja he tekee parhaansa, mut se tietotaito ei oo kuitenkaan ihan sitä tasoo... että niin siinä on haastetta” H5

Kuten esimerkeistä ilmenee, erityisen tuen resurssien puutteet liitettiin vain yksityisen sektorin haasteeksi. Erityisesti johtajia kuormitti varhaiskasvatuksen erityisopettajien sekä ryhmien ja henkilökohtaisten avustajien puute. Tuen puutteen vuoksi tukea tarvitsevien lasten tarpeita jouduttiin laiminlyömään, sillä riittävää tukea sitä tarvitseville oli mahdotonta järjestää. Lisäksi erityisopettajien tukea toivottiin myös tunne- ja kaveritaitojen tukemiseen koko lapsiryhmälle,

vaikka lapsiryhmässä ei olisi tehostettua tai erityistä tukea tarvitsevia lapsia. Riittämätön tuki kuormitti ja harmitti etenkin ryhmässä työskenteleviä työntekijöitä ja siten myös päiväkodin johtajia.

Heikkojen resurssien takia kasvatusvastuullinen henkilöstö tekee toisinaan yksityisellä sektorilla siivous- ja keittiötöitä, eikä varahenkilöitä poissaolojen sekä opettajien suunnitteluajkojen toteutumisen turvaamiseksi ole mahdollista palkata riittävästi, kuten seuraavat esimerkit kertovat.

”Joutuu oikeesti miettimään, et mistä saatais lisäkäsia mahdollisimman halvalla tai siivoamaan tai laittaa ruokaa...” H10

”On ollu hyvä, et on välillä ollu työkokeilijoita ja muita, että siinä enemmän mietitty sitä, että mistä saadaan enemmän apua siihen siivoamiseen...” H4

”ja työntekijänä yksityisessä päiväkodissa sä teet niinkun kaikkia mahollisia juttuja, et meilläki niinku kaikki työntekijät täyttää ne tiskikoneet ja moppaa lattiat ja näin...” H5

”kunnalla on varahenkilöitä ja erityisavustajia mitkä on vieraita tuolla yksityisellä puolella ja sit on siivoajat ja keittiötyöntekijät...” H8

Esimerkeistä välittyy, että johtajat joutuivat arjessa pohtimaan, miten arki saadaan rullaamaan ilman erityisen tuen osaamista, siivous- ja keittiöhenkilöstöä sekä varahenkilöitä. Henkilöstön näkökulmasta puutteelliset resurssit näkyivät työntekijöiden jatkuvassa joustamisessa. Johtajat kokivat, että työntekijöiltä joudutaan vaatimaan paljon joustoa arjen toimivuuden ja lasten edun toteutumiseksi. Myös siivous- ja keittiöhenkilöstön puutteen nähtiin kuormittavan erityisesti päiväkodin kasvatusvastuullisia työntekijöitä, joiden kuormittuneisuus puolestaan lisäsi johtajien kokemaa kuormitusta. Johtajat kokivat, etteivät he pysty vaikuttamaan heikkoihin henkilöstöresursseihin, sillä organisaatiot eivät palautteesta huolimatta olleet kasvattaneet henkilöstöbudjettia.

Taloudellinen paine

Johtajien työnkuvaan kuului yhtenä laajana kokonaisuutena päiväkodin talouden johtaminen. Osa päiväkodin johtajista koki henkilöstökulujen, lasten määrän

ja talousbudjetin välillä tasapainottelun työtä kuormittavana tekijänä. Taloustavoitteet nähtiin varhaiskasvatuksen suunnittelua ja toteuttamista ohjaavana keskeisenä tekijänä. Taloustavoitteiden mukaisesti johtajat tekivät myös paljon töitä, jotta päiväkotiyksiköiden lapsipaikat olisivat täynnä jatkuvasti.

“Me tehdään kovasti töitä, et me saadaa nää talot täyteen, et markkinoidaan ja näin, että mahdollisimman paljon saataa tänne lapsia” H5

“Miten sä tasapainottelet sen kanssa, et mite ne talousluvut kohtaa, eihä ne näytä hirveen hyviltä, jos sä joudut kauheesti palkkaa henkilökuntaa?” H1

“Sitte se talousvastuu on varmasti vielä erilainen, että sitte siinä todella joutuu miettimää, et saako maksettu palkkaa, jos lapsia ei oo riittävästi...” H10

Esimerkit kertovat, että kuormituksen tunnetta lisäsi se, ettei lain säätämät suhdeluvut saisi ylittyä, mutta myöskään ylimääräisiä työntekijöitä ei saisi palkata. Eräs haastateltava myös kertoi taloudellisen kuormituksen lisääntyvän organisaation puolelta tulevan välinpitämättömän suhtautumisen vuoksi.

Liian suuri työmäärä

Neljäs yksityisten päiväkotien johtajien haasteisiin liitetty teema oli liian suuri työmäärä. Työn ja vapaa-ajan erottaminen koettiin merkittäväksi haasteeksi, sillä ilta- ja viikonlopputöiden tekemisen kuvailtiin olevan yleistä.

“Se on niinku koko ajan mielessä, että onkohan siellä huomenna sit tarpeeks ihmisiä ja sopiva määrä ja sopivat vuorot ja talvella varsinki sen työviikon pituus on se 6 päivää, et se lauantai on ainut, ku ei tarvii tehdä töitä...” H2

“Mä oon joutunu kyllä tuomaan esille, (organisaatiolle), että ei jaksa, jos on yks päivä viikossa vapaata ja kaikki illat ja sunnuntaiki vielä menee siinä, että kättelet, että ketäs huomenna on poissa...” H4

“Vuorokauden minä hetkenä hyvänsä voi laittaa mistä tahansa aiheesta viestin, ni se on aiheuttanu sen, et mehä joudutaan kattomaan se puhelin sillon, ku se kilahtaa, et oli se sit lauantai ilta kello kymmenen...ni tota se pikkase harmittaa, et mun lauantai ilta katkes siinä työasioihin...” H3

“Stressitaso nousee sunnuntaina, oon ohjeistanu työntekijöitä, et sunnuntaina voi 18–20 laittaa viestiä, et on poissa, et en rupee ennen sitä järjestelemään... nii tota välillä rupeen kyllä, jos ne sit kuitenkin laittaa ja se työmoodi napsahtaa heti päälle, ku sielt ensimmäinen poissaoloviesti tulee...” H1

Kuten esimerkit osoittavat, useat tutkimukseen osallistuneet johtajat kokivat, että vapaa-aika jää liian vähäiseksi ja töistä ei ehdi palautua viikonloppuisin. Vapaa-ajallakin työasioiden koettiin pyörivän mielessä. Jokainen yksityisen puolen johtajista tarkkaili työpuhelintaan myös viikonloppuisin. Organisaatiot eivät tuke-neet riittävästi johtajien vapaa-ajalla palautumista. Vapaa-ajalla tehtävistä töistä ei esimerkiksi maksettu johtajille ylityö- tai varallaolo korvauksia, jonka koettiin joissain tilanteissa lisäävän kuormitusta. Organisaatiot eivät olleet myöskään määritelleet päiväkodin johtajille ohjeistuksia työn ja vapaa-ajan erottamiseen.

Lisäksi työnkuvan pirstaleisuuden koettiin haastavan oman työn toteutusta ja suunnittelua. Ensimmäisessä tuloksia esittelevässä luvussa kuvailtiin yksityisen sektorin johtajan työnkuvaa kokemusten perusteella. Siihen liittyi paljon erilaisia työtehtäviä. Moninaisten työtehtävien kuten kiinteistöhuollon, siivousteh-tävien, asiakashankinnan ja ryhmässä opettajana toimimisen koettiin kuitenkin haastavan työtä. Niiden ajateltiin vievän aikaa johtajan keskeisemmistä työtehtä-vistä.

“työtehtävien määrä on niin suuri ja on tosi paljon erilaisia asioita hoidettavia tehtäviä ja semmosia uusia, mitä tulee koko ajan... kyllähän suodatin menee välillä tukkoon tuolla, että se on semmonen ongelma... semmosta liikkuvassa junassa olemista, että yritetään niinku siitä varrelta ottaa niitä juttuja, et se on se suurin haaste siinä, että viikot juoksee, eikä ehi tekee...ja sitte ne kaikista monimutkasemmat asiat jää aina sinne taustalle ja sit pitää palata aina, et missäs sitä oltiin...” H5

Kuten esimerkki tuo esiin, yllättävät ja akuutit työtehtävät syrjäyttävät monimut-kaisempien työtehtävien hoitamisen. Lähes jokainen johtajista koki, että työteh-täviä on liikaa ja liian laajasti. Johtajat kuvasivat työn keskeytysten olevan yleisiä kriittisten ja akuuttien työtehtävien ilmaantumisen vuoksi. Akuutteja työtehtäviä oli esimerkiksi aikaisemmin esiin tuotu sijaisten rekrytointi, kun taas monimut-kaisemmiksi työtehtäviksi koettiin pedagogiikan johtamisen arviointiin, kehittä-miseen ja toiminnan suunnitteluun liittyvät työtehtävät. Monimutkaiset työteh-tävät jäivät usein hoitamatta ja tämän koettiin laajemmin katsottuna heikentävän varhaiskasvatuksen laatua. Lisäksi eräs johtaja kuvaili yksityisellä sektorilla työs-kentelevien johtajien haasteeksi, että toiminnan ympärille tehdään vahva ideolo-

gia, kuten esimerkiksi liikunta- tai taide painotus ja hienot suunnitelmat. Kuitenkin arjessa suunnitelmia on mahdotonta toteuttaa, sillä sekä johtajan että työntekijöiden aika menee edellä mainittujen akuuttien arjen haasteisiin liittyvien työtehtävien selvittämiseen. Kuormitusta liiallisesta työmäärästä lisäsi myös henkilöstön toiveet läsnäolevasta ja kiireettömästä johtajasta. Henkilöstön kokema johtajan läsnäolon puute aidoissa kohtaamistilanteissa loi johtajille lisää riittämättömyyden tunnetta ja kuormitusta.

Epäammattillinen työkäyttäytyminen

Viidentenä kuormitusta lisäävänä tekijänä kuvattiin työntekijöiden epäammattillinen työkäyttäytyminen ja työtiimin toimimattomuus. Johtajia kuormittivat tilanteet, joissa ilmapiiri työyhteisössä oli huono ja ennalta suunnitellut tiimit eivät toimineet, tai jolloin työntekijät käyttäytyivät epäammattillisesti toisiaan kohtaan. Seuraavat esimerkit havainnollistavat näitä tilanteita:

“Esim semmonen prosessi...syksyn uudet ryhmät...mä kysyn kaikilta henkilökohtaisesti, että missä haluisit työskennellä ja toiveet saa esittää, sit me katotaan lapsiryhmät yhdessä ja sit mä päätän niiden toiveiden perusteella, et me saadaa toimivat tiimit ja et kaikkien lasten kanssa siirtyy tuttu aikuinen ja terveys, et kuka pystyy pienillä ja siihe on paljon nyanseja mitkä vaikuttaa... ja mä nään iha hirveesti vaivaa siihe, et mitkä vois olla toimivat tiimit ja sitku mä ne julkaisen ja vaik olis toiveetki vielä, ni sit huomaa et noni, nyt tää yks tässä ei oo semmonen, et mä en yhtää halua tehdä sun kans töitä... ja vaikka mä yritän kylmettää itteni, et nojoo mä oon tehny oikei ja näi mut ei kaikkia voi miellyttää... ni sen vastaanottaminen kuormittaa” H1

“et esihenkilölle niinku voi laukoa mitä tahansa päin naamaa... et ei se niinkun kuulu semmoseen normaaliin...en tarkota sitä että esimiehen eessä pitäs niinkun kumartaa, vaan semmoset ihan normaalit niinku käyttäytymistaidot ja semmoset, että se ammatillisuus välittyis siitä omasta puheesta...” H3

Esimerkit kuvaavat, millaista johtajia kuormittavaa epäammattillista työkäyttäytymistä päiväkodeissa esiintyy. Erityisesti johtajia kuormittivat tilanteet, joissa he kokivat pyrkivänsä toimimaan kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, mutta työntekijöiden tyytymättömyys tilanteisiin kohdistettiin henkilökohtaisesti johtajaan epäkunnioittavana puheena, työyhteisöstä ulos jättämisenä tai selän takana puhumisena. Johtajat kuvailivat epäammattimaisen käyttäytymisen henkilöstön puolelta olevan kuitenkin harvinaista ja tulevan esiin pääasiassa silloin, kun henkilöstö vaihtui ja uusia tiimejä muodostettiin.

5.3.2 Kunnallisessa varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevän päiväkodin johtajan työhön liitettävät haasteet

Kunnallisen sektorin päiväkodin johtajan työn haasteiksi nousivat päätöksenteon jäykkyys, henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet sekä liian suuri työmäärä. Tässä kappaleessa kuvataan edellä mainittuja haasteita laajemmin.

Päätöksenteon jäykkyys

Päätöksenteon jäykkyys liitettiin nimenomaan kunnallisen sektorin haasteeksi. Kunnallinen varhaiskasvatus kuvattiin monitasoiseksi sekä hierarkiaa noudattavaksi organisaatioksi, kuten seuraavaksi esitetyt esimerkit osoittavat:

“Kunnallisella puolella päätöksenteko on hirvittävän paljon jäykempää ja hitaampaa...esimerkkinä jos tarvitaan pinnasänky, niin yksityisellä puolella kävellään Prismaan ja ostetaan se, mut kunnallisella puolella ollaa tehty hankintasopimukset ja sit tehää tilaukset ja siinä menee ain oma aikansa, enne ku se saadaan tänne...” H8

“Mä koen niinku monessakin kohtaa kunnallisen semmoseks ehkä niinku kankeemmaks, jossain määrin joustamattomaks ja ainakaan niinku päätöksiä ei tehdä niinkun nopeesti... Että siinä määrin yksityinen on taas niinkun joustavampi, mukautuvaisempi ja ketterä...” H1

“kunta on jäykempää, et yksityisellä päätökset saattaa sujua nopeammin, että niitä ei aina tarvii vielä kaikkien lautakuntien kautta, että et sillä tavalla ehkä aattelee, että meil on tietyllä tavalla hirveen laaja työkenttä, mut se on tietyllä tavalla myös semmosta jouhevaa sitte, kun siinä ei oo niin paljon niitä kerroksia” H4

“se poliittinen päätöksenteko... elikkä kaupungiltahan tulee semmosia ohjeita ja linjauksia, jotka niinkun raamittaa tätä mejän työtä...voi olla, et sieltä tulee esimerkiks semmosia päätöksiä, jota mää henkilökohtasesti ite ajattele, että tää olis niinkun hyvä juttu, et silleen välillä haastaa jotkut päätökset ja linjaukset... et onks tossa mitään järkee ja miks me toimitaan näin ja se näyttäytyy yksittäiselle työntekijälle tai päiväkotialueelle iha kummallisena linjauksena... pitää muistaa se, et se on koko kaupunkia koskeva ja se on puolenpoliittinen päätös siellä takana ja sen mukana mennään ja pulinat pois ni haastaa...” H6

Esimerkit kuvaavat, että päätösten koettiin tapahtuvat hitaasti ja monivaiheisesti. Johtajat kokivat, että usein yksinkertaistenkin asioiden ratkaisemiseen kuluu paljon aikaa monivaiheisen päätöksenteon vuoksi. Muutama johtaja kuvaili päätöksenteon hitautta nimenomaan päiväkotiin hankittavia tuotteita tai tarvikkeita koskeviksi. Kun lapsilla tai työntekijöillä päiväkodissa herää tarve ostaa jokin tuote, se täytyy tilata hankintasopimusten mukaisesti tietyltä yritykseltä, jolloin tuotteen saamiseen menee usein pitkä aika. Myös useiden muiden päätösten

koettiin vaativan moniammatillisen lautakuntaryhmän ja ylemmän johdon käsittely, jolloin tarpeisiin ei pystytty vastaamaan nopeasti. Päätöksenteon hitaus ja monivaiheisuus kuormitti osittain johtajien työtä. Lisäksi osa johtajista koki, että heillä ei ole riittäviä mahdollisuuksia osallistua koko kaupunkia koskevaan laajempaan päätöksentekoon, sillä päätökset ja ohjeistukset mietitään usein ylemmässä johdossa. Osaa johtajista kuormitti myös laajasti tehdyt päätökset, jotka eivät olleet järkeviä tiettyjen päiväkotiyksiköiden näkökulmasta. Kaupungin ohjeistukset toiminnalle koettiin myös tarkoiksi ja niistä poikkeamisen mahdollisuudet harvinaiseksi.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet

Toinen päiväkodin johtajien työtä haastava teema oli henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet. Kunnallisella sektorilla johtajan yhdeksi keskeiseksi työtehtäväksi koettiin henkilöstöjohtaminen. Siihen liittyi kuitenkin myös johtajia kuormittavia tekijöitä, joita seuraavat esimerkit kuvaavat.

”Työtäni haastaa ne ihmissuhteet, ihmiset, elämäntilanteet, toisten ihmisten ymmärtäminen ja elämäntilanteiden ja motivaatiota ja iloa ei pysty kaatamaan kenenkään päähä...” H10

”Ajoittain kuormittaa esimerkiksi, jos on semmosia asioita, et joku tiimi ei toimi, et pitää niinku esimiehen näkökulmasta puuttua työhön, niin eihän ne koskaan oo kivoja asioita...” H6

”Ne tietysti kuormittaa, et jos ei saa pitkäaikaista sijaista, ni varahenkilöt joutuu sit olea siellä, et se on semmone lumipallo sit, et välillä sak ajat kärsii...” H10

”Täytyy sanoa, et se opettajapula jalkautuu tännekin kyllä...se on haaste löytää pidempiaikaisia päteviä sijaisia...” H10

Kuten esimerkeistä voi havaita, useat johtajat pohtivat, mitkä olisivat oikeita keinoja tiimien sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation tukemiseen ja minkälaiset keinot ovat toimivia kunkin työntekijän kanssa. Työntekijöiden sijoittaminen ryhmiin, varahenkilöiden ryhmien suunnittelu, sekä heidän siirtäminen suunnittelu-, arviointi- ja kehittämissaikojen paikkauksista akuutteihin sairauspoissaolotilanteisiin koettiin myös kuormittavana. Lisäksi opettajan pidempiaikaisiin sijaisuuksiin tai vakituisiin työsuhteisiin koettiin olevan vaikeaa löytää päteviä opettajia, mikä kuormitti taas johtajia.

Liian suuri työmäärä

Kolmantena teemana myös kunnallisten päiväkotien johtajia haastoi liian suuri työmäärä ja siitä johtuva riittämättömyyden tunne, jota esimerkit valottavat.

”Tiimien arjessa oleminen on semmone syyllisyysasiaki et painaa tuolla... toivoisin, et vois ite olla enemmän mukana palavereissa, mut nyt pedagoginen johtaja vetää ne...” H7

”aika-ajoin nään riittämättömyyttä ja oman työajan riittämättömyyden problematiikkaa...sen äärellä joutuu tässä olemaan, että miten korkeelle itelleen sen riman asettaa, että mikä on riittävän hyvää johtajan työtä tai kuinka paljon kohtaamisia kukakin työntekijä tarvii...” H9

”se on se riittämättömyyden tunne mikä kuormittaa, et mitä nopeemmin sen hyväksyy, ni sitä kivempi olla sittä itensä kanssa... kaikkeen ei aika riitä...” H10

”On paljon semmosia erilaisia eri kiireellisyyssasteilla tulevia asioita ja tulee niitä keskeytyksiä johonkin ajatustyötä vaativiin töihin ja se, et on monen tasosia erilaisia hoidettavia asioita päällekkäin, et välillä tuntuu että vaikka kuinka teet muistivihkoo ja postit lapuja ja tuntuu, että ne tetyt asiat siirtyy päivästä toiseen siinä työtehtävässä ja tuntuu, että niitä ei oikein ennätä hoitaa...” H9

Esimerkkien mukaan osa johtajista koki riittämättömyyden tunnetta siitä, ettei hänellä ollut aikaa olla tiimien arjessa toivomallaan tavalla läsnä ja mukana. Toisaalta näissä tilanteissa johtajan työparina oli pedagoginen johtaja, kenellä oli vastuu arjen pedagogiikan johtamisesta nimenomaan tiimeissä eli tiimit eivät jääneet täysin vaille johtajuutta. Useat johtajat kuvailivat totuttautuneensa kesken-eräisyyden ja epätäydellisyyden tunteeseen omassa työssään, joka taas toisinaan hillitsi riittämättömyyden tunnetta. Siitä huolimatta johtajia kuormittivat tilanteet, joissa työtehtäviä ei ehtinyt ajan puutteen vuoksi hoitamaan toivomallaan tavalla. Lisäksi oman työn keskeytykset, päällekkäiset hoidettavat asiat sekä kau- siluontoiset kiireet koettiin työtä kuormittavana.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien työnkuva, siihen liittyviä myönteisiä puolia sekä haasteita yksityisissä ja kunnallisissa varhaiskasvatusorganisaatioissa. Tutkimus toi esiin kunnallisen sekä yksityisen sektorin johtajan työnkuvaan liittyviä asioita ja johtajien omia kokemuksia työstään. Vaikka varhaiskasvatuksen järjestämistä ohjaavat samat lait ja asiakirjat, päiväkodin johtajan työnkuva ja työhön liittyvät kokemukset erosivat sektoreiden välillä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että päiväkodin johtajan työnkuva on laaja ja monipuolinen ja siihen koetaan liittyvän paljon positiivisia puolia. Kuitenkin myös työhön liittyviä haasteita ja työtä kuormittavia tekijöitä koettiin olevan paljon.

6.1 Eroavaisuudet ja yhtäläisyydet päiväkodin johtajan työnkuvassa kunnallisella ja yksityisellä sektorilla

Tutkimusten tulosten perusteella voitiin havaita, että vaikka työtehtävät vaihtelivat monipuolisesti yksityisissä ja kunnallisissa varhaiskasvatusorganisaatioissa, olivat henkilöstöjohtaminen ja talousjohtaminen merkittäviä osa-alueita päiväkodin johtajan työn kokonaisuutta ajatellen. Nämä osa-alueet lueteltiin tärkeiksi myös sekä kunnallisen päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksessa että yksityisen päiväkodin johtajan työtä ohjailevassa työnkuvauksessa (Erään kaupungin päiväkodin johtajan tehtäväkuvaus anonymisoitu 2021; Erään yksityisen varhaiskasvatusorganisaation varhaiskasvatusyksikön esimiehen työnkuva anonymisoitu 2018). Yksityisten päiväkodin johtajien ja kunnallisen päiväkodin johtajien työnkuva yhdisti ajatus työstä laajana, monia eri osa-alueita yhdistävänä kokonaisuutena. Työtehtävistä ja työnkuvasta kysyttäessä molempien organisaatioiden johtajat kuvailivat lukuisia asioita niin perheiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä, toimistossa tehtäviin paperihommiin, sekä työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tutkimuksen tulokset olivat hyvin samansuuntaisia Fonsénin (2013, 182) päätelmän kanssa, jonka mukaan päiväkodin johtajan työnkuva on hyvin monimuotoinen. Myös Eskelisen ja Hjeltin (2017, 46) mukaan työn monimuotoisuutta lisäävät jo edellä mainitut päiväkodin johtajan työn sisällölliset ulottuvuudet eli pedagogiikan johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen ja päivittäisjohtaminen. Yhtenä syynä monimuotoisuudelle voidaan nähdä, että Suomessa varhaiskasvatus on osa koulutusjärjestelmää, mutta se tarjoaa samalla perheille sosiaalipalveluita. Näiden kahden tehtävän välillä toimiminen ja toiminnan johtaminen saattaa lisätä koettuja haasteita työssä. (Fonsén 2013, 182.) Johtajat kuvasivatkin itseään toisinaan ”jokapaikan höyläksi” ja työtehtäviään ”kirjavaksi kattaukseksi erinäisiä asioita”. Toisaalta nimenomaan työn monipuolisuus ja vaihtelevat työtehtävät koettiin enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana.

Talousjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen lukeutuivat molempien sektoreiden johtajien työtehtäviksi, mutta toisinaan niihin liittyvät sisällöt erosivat toisistaan. Erään kaupungin päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksessa (anonymisoitu 2021) talousjohtaminen on mainittu johtajalle kuuluvana osa-alueena, mutta erään yksityisen varhaiskasvatusorganisaation (anonymisoitu 2018b) laatimassa varhaiskasvatusyksikön esimiehen työnkuvassa puhutaan asiakasmäärän ja tuloksellisuuden johtamisesta. Tässä tutkimuksessa yksityisen organisaation johtajat kuvailivatkin talousjohtamiseen liittyvän pienempiä yksittäisiä työtehtäviä ja paljon paperityötä, kun taas kunnallisella sektorilla talousjohtaminen käsitettiin pääsääntöisesti laajaksi ja moninaiseksi kokonaisuudeksi, joka linkittyi vahvasti myös henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen.

Yksityisen päiväkodin johtajat puhuivat henkilöstöjohtamisen olevan pääasiassa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemista ja kehityskeskusteluiden pitämistä. Parrila (2011, 85) luettelee johtajalta saadun palautteen ja arvioinnin olevan henkilöstön oppimisen ja työhyvinvoinnin edellytys, mutta tämän lisäksi Fonsén ja Parrila (2016, luku 2) mainitsevat henkilöstöjohtamisen merkittäviksi osa-alueiksi myös henkilöstön kehityksen tukemisen sekä motivoinnin. Hujala ja Eskelinen (2013, 219) tiivistävät henkilöstöjohtamisen tarkoittavan henkilöstön

monipuolista tukemista sekä organisaation henkilöstön muovaamista ja siihen liittyviä päivittäisiä toimia.

Henkilöstöjohtamisen ohella pedagoginen johtaminen koettiin pääsääntöisesti kunnallisten johtajien puolelta niin ikään suureksi kokonaisuudeksi, ja muutama tutkimukseen osallistuja kuvasikin kaikkien heidän työtehtäviensä olevan jollain tavalla pedagogiikan johtamista. Pedagogiikan johtamisen ja siihen liittyen etenkin varahenkilöjärjestelmän katsottiin lisäävän kokonaisuudessaan varhaiskasvatuksen laatua. Fonsén ja Parrila (2016, luku 2) määrittelevät pedagogiikan johtamisen edellyttävän ymmärryksen siitä, mitä on laadukas varhaiskasvatus. Pedagogiikan johtamisen voidaan katsoa olevan osittain varhaiskasvatuksen hyvän laadun ylläpitämistä.

Tulosten perusteella vaikutti siis siltä, että kunnallisen päiväkodin johtajilla oli pääasiassa selkeä käsitys kaikkien eri johtamisen osa-alueiden keskinäisistä yhteyksistä ja vaikutuksista toisiinsa, kun taas yksityisen päiväkodin johtajat näkivät nämä osa-alueet työnkuvan sirpaleisuutena. Tämä havainto on mielenkiintoinen, sillä Opetusalan ammattijärjestön (2017) sekä Lastentarhanopettajaliiton tekemässä Päiväkodin johtaja 2017 -kyselyssä kunnallisen päiväkodin johtajien kuvataan johtavan pääasiassa laajaa palvelumuotojen valikoimaa sekä hajallaan olevaa organisaatiota. Samassa kyselyssä taas yksityisen päiväkodin johtajan katsotaan johtavan pääasiassa päiväkodin perustoimintaa sekä suppeampaa palvelumuotojen kokonaisuutta verrattuna kunnalliseen (OAJ 2017). Tämän OAJ:n kyselyn mukaan kunnallisen päiväkodin johtajan työnkuvan pitäisi olla enemmän hajallaan oleva ja sirpaleinen, kun taas yksityisen päiväkodin johtajan työkuva ikään kuin selkeämpi. Tästä huomiosta huolimatta Päiväkodin johtaja 2017 -kysely on tehty neljä vuotta ennen tätä tutkimusta, joten voidaan myös olettaa sekä kunnallisen sektorin että yksityisen sektorin johtajan päivittäisten työtehtävien ja työnkuvan muovautuneen viime vuosien aikana.

Yksityisellä sektorilla työskentelevien johtajien työajasta huomattava osa kului sijaisten hankkimiseen. Sijaisten hankkimisen ei kuitenkaan ole lueteltu Opetusalan ammattijärjestön (2017) tekemässä selvityksessä kuuluvan johtajan

työnkuvaan eikä myöskään tässä tutkimuksessa hyödynnetyssä yksityisen päiväkodin johtajan työnkuvauksessa (Eräs yksityinen varhaiskasvatusorganisaatio anonymisoitu 2018a; Eräs yksityinen varhaiskasvatusorganisaatio anonymisoitu 2018b). Tämä siis viittaa siihen, että iso osa päiväkodin johtajien työajasta kuluu ylimääräiseen rekrytointiin, jonka perimmäisenä syynä on todennäköisesti varhaiskasvatuksen pätevien työntekijöiden puute koko maassa (ks. esim. Yle 2021). Henkilöstöpulaa lisäävät uudet kelpoisuusvaatimukset sekä varhaiskasvatusalan vetovoiman puute (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021, 3,7).

Varhaiskasvatusalan vetovoiman puutteisiin vaikuttavat monet eri asiat, mutta tämänkin tutkimuksen tuloksissa havaittu yksityisen sektorin huonompi palkka ja vähäisemmät resurssit vähentävät luultavasti yksityisen varhaiskasvatuksen vetovoimaa työntekijöiden kannalta entisestään. Vaikka myös kunnallisella sektorilla esiintyi sijaisten tarvetta, johtajat eivät kokeneet sen olevan yhtä merkittävä tai keskeinen työtehtävä kuin yksityisellä sektorilla. Tähän vaikutti todennäköisesti kunnallisten päiväkotien hyvä varahenkilötilanne, jolloin akuutit poissaolot olivat korvattavissa varahenkilön läsnäololla. Toisinaan sijaisten hankkimiseen etenkin kunnallisissa organisaatioissa oli nimitetty esimerkiksi apulaisjohtaja, jolloin päiväkodin johtajalla jäi enemmän aikaa keskittyä muihin johtotehtäviin.

Sijaisten hankkimisen lisäksi muitakin vastuita ja johtotehtäviä oli jaettu eri henkilöiden kesken. Tutkimukseen osallistuneet johtajat kuvailivat jaettua johtajuutta tärkeäksi voimavaraksi arjen työhön. Jaetun johtajuuden katsotaan kehittävän päiväkodin yhteistä työskentelytapaa, edistävän henkilöstön osaamista sekä kehittävän pedagogiikkaa (Heikka 2016, luku 3). Kunnallisissa organisaatioissa johtajuutta oli jaettu selkeämmin useammalle henkilölle, kun taas yksityisissä organisaatioissa vastuu oli usein jaettu päiväkodin johtajan ja varajohtajan kesken. Fonsén (2014, 183) katsoo, että jaettua johtajuutta voi olla kahdenlaista. Se voidaan jakaa erillisiin vastuualueisiin tai sitä voidaan tarkastella kokonaisuudessaan yhteisenä jaettuna vastuuna. Lisäksi jaettu johtajuus on myös osittain vastuiden jakamista myös muulle henkilökunnalle kuten varhaiskasvatuksen

opettajille. (Fonsén 2014, 186.) Ei ole siis yhtä oikeaa tapaa toteuttaa jaettua johtajuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen suuntaan, että kunnallisissa organisaatioissa jaettuun johtajuuteen oli kuitenkin panostettu selvästi enemmän. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että usein apulais- ja pedagogiseksi johtajaksi oli nimitetty erilliset henkilöt, jotka eivät toimineet näiden työtehtävien lisäksi esimerkiksi ryhmissä opettajina. Yksityisellä sektorilla varajohtajat olivat ryhmässä toimivia opettajia eikä johtotehtäville ollut määritelty erillistä työaika. Yksityisen sektorin johtajat kuitenkin pitivät hyvänä ja tärkeänä asiana sitä, että tärkeä tieto ja kuulumiset kulkivat varajohtajien kautta ryhmiin ja ryhmistä taas johtajalle.

Pelkkien johtamisvastuiden jakaminen ei vielä itsessään tarkoita laadukasta jaettua johtajuutta. Jotta jaettu johtajuus onnistuisi, tulisi sen olla hyvin suunniteltua ja tavoitteellista ja sitä tulisi kehittää jatkuvasti. Jokaisen johtajan tulisi siis havainnoida ja sitä kautta kehittää jaettua johtajuutta yksiköissään, jotta saataisiin luotua toimivat käytännöt organisaation johtamiseen. (Heikka 2016, luku 3.)

6.2 Johtajan työn myönteiset puolet

Päiväkodin johtajien kokemukset työnsä myönteisistä puolista olivat hyvin samankaltaisia keskenään, vaikka itse työnkuvan sisällöissä voitiin havaita joitain eroavaisuuksia riippuen, oliko kyseessä yksityinen vai kunnallinen sektori. Päiväkodin johtajat poikkeuksetta pitivät siitä, että työ on samaan aikaan johtamista ja vaikuttamista sekä ihmisten ja toisinaan lasten kanssa työskentelemistä. Kaikkien johtajien kertomuksissa painottui etenkin se, että työ on hyvin joustavaa, mikä antaa vapaat kädet oman työn aikatauluttamiseen ja suunnitteluun. Työntekijälähtöinen jousto ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaansa edesauttaa hyvinvoivaa organisaatiota ja on yhteydessä parempaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä terveyteen ja hyvinvointiin (Tuomivaara, Ropponen &

Kandolin 2016, 17; Manka & Manka 2016, luku 4.1). Yksityisen päiväkodin johtajien kohdalla työn joustavuuteen liittyen heräsi myös epäilyksiä siitä, ettei työtä voisi tehdä yhtä luovasti ja joustavasti kunnallisessa päiväkodissa. Kunnallisten päiväkotien johtajat kokivat kuitenkin oman työnsä joustavaksi ja vaikuttamismahdollisuudet monipuolisiksi.

Myös hyvän työilmapiirin ja työn monipuolisuuden kokemukset olivat johtajien kesken samankaltaisia. Yksityisten päiväkotien johtajat painottivat yhteisen huumorin ja kasvatuksellisen päämäärän lisäävän positiivista työilmapiiriä, kun taas kunnallisten päiväkotien johtajat liittivät hyvään työilmapiiriin motivoituneet työntekijät ja johtamisvastuiden jakamisen. Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä, jolla on yhteiset tavoitteet, lisää usein myös työyhteisön työntekijöiden keskinäistä arvostusta (Hakanen 2011, 31). Yhteenkuuluvuutta lisää vuorovaikutuksellinen yhteistyö, kohteliaisuus, palautteen anto, aktiivinen osallistuminen sekä muiden työn arvostaminen (Manka & Manka 2016, luku 5.3). Tuloksista kävi ilmi, että johtajat myös pitivät tärkeänä nimenomaan sitä, että kaikilla on yhteiset tavoitteet tehdä yhdessä laadukasta varhaiskasvatusta. Osa johtajista myös mainitsi arvostavansa työntekijöidensä ammattitaitoa. Työn monipuolisuuden liittäminen työn myönteiseksi puoleksi kertoo myös alalle hakeutuvista työntekijöistä. Todennäköisesti etenkin päiväkodin johtajan uraa tavoittelevat nauttivat monipuolisuudesta ja vaihtelevuudesta. Vaikka Hakasen (2011, 6) mukaan yhä useampi työntekijä kaipaa työhyvinvointinsa kannalta työhönsä jonkinlaista pysyvyyttä, se ei poissulje sitä, etteikö työ voisi olla monipuolista ja siltä osin päivittäin vaihtelevaa.

6.3 Päiväkodin johtajan työn haasteet

Päiväkodin johtajien työhön liittyvät haasteet koettiin hyvin erilaisiksi riippuen sektorista. Yksityisellä sektorilla työskentelevien johtajien työtä haastavat tekijät olivat pitkälti taloudellisen voiton tavoittelun aiheuttamia, kuten korostuneet rekrytoinnin haasteet, liian vähäiset resurssit varhaiskasvatuksen järjestämiseen, johtajien kokema taloudellinen paine ja liian suuri työmäärä. Lisäksi haasteena

koettiin työntekijöiden epäammattillinen käyttäytyminen. Kunnallisen päiväkodin johtajien työn haasteena taas nähtiin päätöksenteon jäykkyys ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet. Kunnallista ja yksityistä sektoria yhdistävä haaste oli liian suuri työmäärä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yksityisen sektorin taloudellinen voiton tavoittelu kuormittaa varhaiskasvatuksen järjestämistä ja henkilöstön, sekä päiväkodin johtajan työtä. Voiton tavoittelun on myös todettu vaikuttavan varhaiskasvatuksen laatuun. Erityisesti voittoa tavoittelevat yksityiset toimijat markkinoivat toimintaansa esimerkiksi mainostamalla kaupallisia opetusmateriaaleja, joka saattaa luoda käsityksen laadukkaammasta ja paremmasta toiminnasta kunnalliseen verrattuna (Valkonen 2020). Kuitenkin Clevelandin (2008) mukaan voittoa tavoittelevat varhaiskasvatusorganisaatiot tuottavat nimenomaan heikompi laatuista varhaiskasvatusta (Ruutiainen, Alasuutari & Karila 2018, 443).

Varhaiskasvatuksessa olevien lasten vanhempien on haastavaa arvioida laatua, joka tuottaa yksityisille toimijoille houkutuksen suurempaan taloudelliseen etuun laadun heikkenemisen kustannuksella (Ruutiainen, Alasuutari & Karila 2018, 443). Tässä tutkimuksessa esiin tulleet kuormitustekijät ja haasteet, kuten esimerkiksi rekrytointiin liittyvät ongelmat, heikot resurssit, taloudellinen paine ja liian suuri työmäärä ovat tekijöitä, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa ja olisivat korjattavissa taloudellisilla muutoksilla.

Helsingin Sanomien (2019) mukaan rekrytointiin liittyvät ongelmat ovat yksi suuri päiväkodin johtajia kuormittava haaste. Tässä tutkimuksessa rekrytointiin liittyvät ongelmat liitettiin kuitenkin nimenomaan yksityisen sektorin haasteeksi. Rekrytointihaasteet liittyivät hyvin pitkälti sijaisten hankkimiseen, mutta myös jo vakituisten työntekijöiden löytämiseen. Yksityisellä sektorilla työntekijöiden nopea vaihtuvuus ja pitkät poissaolot koettiin yleisenä. Suuren vaihtuvuuden ja poissaolojen taustalla on Saaren ja Koivusen (2017, luku 3) mukaan usein työntekijöiden sitoutumattomuus, joten olisi tärkeää pohtia, millä tavalla organisaatio voi vaikuttaa kasvatusvastuullisten työntekijöiden ja johtajien työhön sitoutumiseen ja sen tukemiseen.

Tuloksista kävi ilmi rekrytointi haasteiden yhdeksi merkittäväksi syyksi varhaiskasvatusalan matala palkka. Varhaiskasvatusalan matala palkkaus sektorista riippumatta on ollut viime vuosina paljon julkista huomiota kerännyt aihe (ks. esim. Yle 2019). Yksityisellä sektorilla palkka on kuitenkin kunnallista sektoria matalampi (Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 2020–2022, OVTES 2020–2022). Tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden sitoutumista edistäisi sekä vaihtuvuutta vähentäisi kilpailukykyinen palkkaus kunnallisen sektorin kanssa.

Tämän tutkimuksen tuloksia tukevat aikaisemmat Opetus- ja kulttuuriministeriön (2017) sekä Opetusalan ammattijärjestön (2020) selvitykset yksityisistä varhaiskasvatuspalveluista. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen (2017) mukaan yksityiselle sektorille joudutaan palkkaamaan epäpätevää henkilökuntaa pätevien hakijoiden puuttuessa ja oppisopimusopiskelijoita saattavat toimia kasvatusvastuullisina työntekijöinä, jonka lisäksi siivous- ja keittiöhenkilökuntaa puuttuu päiväkodeista.

Tässä tutkimuksessa keskeinen esiin noussut haaste yksityisissä varhaiskasvatusorganisaatiossa oli myös tuen järjestäminen. Aikaisempien selvitysten tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen (2017, 31–43) mukaan vain 35 % kunnista arvioi henkilöstön saavan riittävää tukea työhönsä erityisvarhaiskasvatuksen opettajilta, toimintaterapeutilta tai psykologilta. Myös Helsingin Sanomat (2014) on nostanut esiin lasten tuen rajallisuuden yksityisissä päiväkodeissa. Lapsia on siirretty yksityisistä päiväkodeista kunnallisiin tuen tarpeen ilmentyessä, sillä harvalla yksityisellä päiväkodilla on järjestetty erityispalveluita (Helsingin Sanomat 2014).

Yksityisen ja kunnallisen sektorin suuri henkilöstöresursseihin liittyvä ero oli varahenkilöjärjestelmä. Kunnallisella sektorilla käytössä oli laajalti varahenkilöjärjestelmä, jonka avulla paikataan henkilöstön sairauspoissaoloja sekä opettajien suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisaika poissaoloja ryhmissä. Varahenkilöjärjestelmän avulla pystyttiin kunnallisella sektorilla turvaamaan riittävä henkilöstömäärä. Lisäksi varahenkilöt tuntevat lapset, henkilökunnan ja talon tavat ja näin omasta järjestelmästä saa varmemmin sijaisen ryhmään kuin että paikalle

yritetään soittaa keikkalainen. (Tehy 2021.) Yksityisellä sektorilla tällaista järjestelyä ei ollut pääsääntöisesti käytössä. Siitosen (2021) mukaan toimiva varahenkilöjärjestelmä on lapsen etu ja varahenkilöiden palkkaaminen on tärkeä askel päiväkotien ongelmien vähentämiseksi. Jos varahenkilöjärjestelmä otettaisiin systemaattisesti käyttöön myös yksityistä varhaiskasvatusta tarjoavissa organisaatioissa, tämänhetkinen haaste sijaisten rekrytoinnissa helpottuisi. Voidaan siis päätellä, että tällöin yksityisen päiväkodin johtajien työhyvinvointi paranisi ja heille jäisi enemmän aikaa muihin keskeisiin johtotehtäviin, jonka voitaisiin olettaa parantavan kokonaisvaltaisesti varhaiskasvatuksen laatua.

Edellä mainittujen resurssipuutteiden vuoksi johtajat joutuivat käyttämään ison osan työajastaan, omin sanoin “kaaoksen hallintaan” ja “tulipalojen sammutteluun”. Jäljelle jääneestä työajasta tuli löytää vielä työaikaa arjen johtamiselle, organisaation talousraporttien laatimiseen ja muihin pakollisiin työtehtäviin. Tämän seurauksena pedagogiseen ja henkilöstöjohtamiseen käytössä oleva aika vähenee, jonka voidaan olettaa heikentävän varhaiskasvatuksen laatua yksityisissä päiväkodeissa.

Yksityisten päiväkotien johtajat joutuivat pitkälti hoitamaan johtotehtävät itsenäisesti, sillä johtajuuden jakamiseen ei ollut riittävästi resursseja. Johtajien tukena olevat varajohtajat työskentelivät lapsiryhmässä ja johtotiimejä ei ollut. Tämä johti liian suuren työmäärän ja kuormituksen tunteeseen, joka johti siihen, että lähes jokainen yksityisen päiväkodin johtaja teki töitä myös vapaa-ajalla. Siitonen (2017) onkin todennut, että usein työntekijät haluavat niin vahvasti lapsen parasta ja pyrkivät toimimaan lasten kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, että työnantajat pystyvät hyväksikäyttämään heitä eurojen seurantaan, säästämiseen ja voiton tavoitteluun.

Ilman riittävää vapaa-aikaa ja oman työn tauottamista johtajat kuitenkin uupuvat, joka heikentää organisaatioiden toimintaa pitkällä aikavälillä. Kinnusen (2017, 134) mukaan työntekijöiden palautuminen tauoilla ja vapaa-ajalla tukee koko työyhteisöä ja organisaation tuottavuutta poissaolojen ja työpaikan

vaihtojen vähenemisen kautta. Voidaan siis todeta, että yksityisten organisaatioiden tulisi lisätä työn resursseja siten, että jokainen päiväkodin johtaja pystyisi vapaa-ajalla irtautumaan työstään ja keskittymään palautumiseen.

Yhtenä ratkaisuna tasapuolisen varhaiskasvatuksen laadun takaamiseksi on keskusteltu voiton tavoittelun rajaamisesta perusopetuksen tavoin (Helsingin Sanomat 2021). Jopa 79 % suomalaista onkin varhaiskasvatuksen toimijoiden taloudellisen voiton tavoittelun rajaamisen kannalla (OAJ 2019). Myös tämä tutkimus tukee voiton tavoittelun rajaamista, sillä yksityisen sektorin merkittävimmät haasteet johtuivat taloudellisen voiton tavoittelun aiheuttamista resurssi puutteista.

Päiväkodin johtajien työajan riittämättömyys on tunnistettu ongelmaksi myös aikaisemmissa tutkimuksissa (OAJ 2017). Myös tässä tutkimuksessa sekä yksityisellä että kunnallisella sektorilla työskentelevien päiväkodin johtajien työtä kuormittavaksi tekijäksi tunnistettiin liian suuri työmäärä. Sektoreiden välillä ongelman taustalla oli kuitenkin havaittavissa keskenään erilaisia kuormitustekijöitä. Yksityisellä sektorilla haasteena oli nimenomaan riittämätön tuki työhön ja töiden tekeminen vapaa-ajalla, kun taas kunnallisella sektorilla haasteeksi voitiin tunnistaa epäselvät ja päällekkäiset jaetun johtajuuden roolit.

Tutkimukseen osallistuneet kunnallisen päiväkodin johtajat vastasivat hallinnollisesta puolesta, kun taas pedagogiikan johtaminen oli keskitetty pedagogisille johtajille tai apulaisjohtajille. Päiväkodin johtajat kuitenkin kokivat haluvansa olla enemmän tiimien arjessa ja pedagogiikassa läsnä. Se koettiin tärkeäksi erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi päiväkodin johtajan ja pedagogisen johtajan roolien koettiin menevän keskenään päällekkäin. Fosénin (2014, 128) mukaan työnkuvan selkeyttäminen vaatii selkeän työnjaon ja tasapainon pedagogiikan johtamisen ja hallinnollisten tehtävien välille. Yhden johtajan työpanos ei riitä isojen päiväkotien yksiköiden hallinnollisten asioiden sekä pedagogiikan johtamiseen (Fosén 2014, 128), mutta kuitenkin myös kahdelle johtajalle jaetuissa tehtävissä esiintyi tässä tutkimuksessa haasteita.

Johtajat kokivat tärkeäksi työntekijöiden hyvinvoinnin, motivaation ja osaamisen tukemisen kannalta sen, että he itse olivat riittävästi läsnä arjen tilanteissa. Monilla johtajilla on hyvin korkeat tavoitteet omaan työhönsä ja niistä ei haluta tinkiä (Fonsén 2014,128). Päiväkodin johtajat toivoivat yhteisiä tiimi- ja pedagogiikka palaverieja, joihin molemmat johtajat osallistuisivat. Tällä hetkellä tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista omien työtehtävien lisäksi, joka tuotti johtajille syyllisyyden ja riittämättömyyden tunnetta.

Johtajuuden jakaminen päiväkodin ja pedagogisen johtajan välillä on yleistynyt viime vuosina paljon ja lähtökohtaisesti kokemukset ovat olleet positiivisia (Fonsén & Mäntylä 2019, 155). Suunta jaettuun johtajuuteen on siis oikea, mutta siihen liittyviä käytäntöjä tulee vielä vakiinnuttaa. Tähän tarvitaan kuntasektorin laajaa tukea. Hujala ja Eskelinen (2013, 2–3) ovat todenneet varhaiskasvatuksen johtajuuden kaipaavan aiempaa tarkempaa määrittelyä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tarkempaa määrittelyä kunnallisella sektorilla vaatisi erityisesti päiväkodin johtajien ja pedagogisten johtajien työnkuvien erojen ja yhtäläisyyksien erittely, jotta riittämättömyyden tunne vähenisi.

Lisäksi tulisi muistaa, että henkilöstöjohtaminen, josta päiväkodin johtajat vastasivat, edellyttää hyvää henkilöstön tuntemista. Työtä tulee siis suunnitella ja ennakoida siten, että myös päiväkodin johtaja ehtii osallistua yhteisiin palaveriin ja toimintaan.

Suurin yksittäinen kunnalliseen sektoriin liitetty haaste oli kuitenkin päätöksenteon jäykkyys ja hitaus, lähes jokainen haastateltava koki sen merkittävimmäksi haasteeksi. Kuntaliiton (2021) mukaan yksityisen sektorin toimijoita ei velvoita erillinen päätöksentekoon liittyvä menettely, joten yksityiset toimijat koettiin ketterämpänä ja mukautuvaisempana. Kunnan toiminta on usein yksityisiä toimijoita laajempaa ja johtotaso väkimäärällisesti suurempi (OAJ 2021), joka osaltaan vaikuttaa päätösten tekemisen jäykkyyteen.

Yksityisen sektorin johtaja pystyi päättämään monista asioista itsenäisesti tai aluejohtajan luvalla. Kunnallisella sektorilla taas johtajaa velvoitti kaupungin

sopimukset sekä ohjeistukset ja päätöksentekoa hidasti lupien saaminen ylemmältä johdosta. Kuormitusta päätöksenteon jäykkyydestä syntyi päiväkodin johtajille erityisesti tilanteissa, joissa koko kaupungille laadittuja ohjeistuksia ei koettu omien johdettavien päiväkotiyksiköiden kannalta toimintaa tukevaksi. Tällaiset tilanteet koettiin kuitenkin harvinaisiksi ja lähtökohtaisesti työn vaikutusmahdollisuudet kattaviksi ja monipuolisiksi. Vähentääkseen päätöksenteon jäykkyyden ja hitauden aiheuttamaa kuormitusta, johtajien tulisi saada tukea toiminnan ennakkointiin ja suunnitteluun kuntasektorilta. Selkeät kaupungin antamat ohjeistukset helpottaisivat asioiden ennakkointia johtajien sekä kasvatusvastuullisten työntekijöiden keskuudessa.

6.3.1 Resurssien vaikutus päiväkodin johtajan työhön

Tulosten perusteella varhaiskasvatuksen johtajan työhön liittyväksi suureksi tekijäksi nousevat resurssit. Varhaiskasvatuksen hyvä johtajuus edellyttää hyviä resursseja. On tärkeää, että koulutukseltaan pätevää henkilöstöä on riittävästi ja sijaisia palkataan vakituisen henkilöstön poissaolojen ajaksi. (Fonsén & Parrila 2016, luku 2.)

Resurssit toimivat selkeästi perustyön mahdollistajana, mutta myös voivat vaikuttaa koko päiväkodin johtajan työnkuvaan laajemmassakin mittakaavassa. Tutkimukseen osallistuneet johtajat ajattelivat, että varhaiskasvatuksen tulee olla samalla tasolla riippumatta yksittäisestä päiväkodista tai sektorista. Johtajat painottivat, että varhaiskasvatustilanne ja varhaiskasvatussuunnitelma ohjaa jokaisen työtä sen verran vahvasti, ettei suuria eroja saa syntyä. Eroavaisuuksien ajateltiin siis ennemmin syntyvän työntekijöistä, jotka työskentelevät organisaatioiden johdossa ja päiväkodeissa sekä resursseihin liittyvistä tekijöistä, eikä niinkään siitä onko päiväkotiyksikkö yksityinen vai kunnallinen.

Tutkimustulosten perusteella kuitenkin resurssit ovat selvästi paremmat kunnallisella sektorilla, joka jo itsessään asettaa varhaiskasvatuksen järjestämisen eriarvoiseen asemaan. Tämä tutkimus tuki aikaisempia tutkimuksia siitä, että riittävät henkilöstö- ja aikaresurssit ovat edellytys pedagogiikan johtamiseen (Fonsén & Parrila 2016, luku 2). Yksityisellä sektorilla pedagogisen johtajuuden

koettiin olevan heikommalla tasolla kuin kunnallisella. Henkilöstö pyrkii tekemään parhaansa, mutta voiton tavoittelu tukee heikkoja resursseja ja täten estää työhön tarvittavan tuen kasvatustasvastaullisilta työntekijöiltä ja päiväkotien johtajilta.

Resurssien voidaan näiden tulosten perusteella nähdä vaikuttavan koko varhaiskasvatuksen järjestämiseen ja johtamiseen. Näennäisesti päiväkodin johtajat tekevät kummallakin sektorilla samaa työtä johtaessaan varhaiskasvatustyöskikköä, mutta todellisuudessa eroavaisuudet työnkuvassa, työn myönteisissä puolissa sekä haasteissa voidaan katsoa suurilta osin liitettäviksi resursseihin. Etenkin yksityisten varhaiskasvatusorganisaatioiden tulisi alkaa korjata resursseihin liittyviä epäkohtia, jotta lapset saavat tasavertaista varhaiskasvatusta sektorista riippumatta ja henkilöstö sekä päiväkodin johtajat jaksavat työssään tulevaisuudessaakin.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Luotettavuuden parantamiseen liittyviin tekijöihin ollaan viime vuosikymmenien aikana kiinnitetty paljon huomiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142). Lincoln ja Guba (1985) ovat määritelleet tutkimuksen luotettavuuden tutkimista neljän teeman avulla. Niitä ovat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. Uskottavuuden näkökulmaan kuuluu muun muassa triangulaation huomioiminen, käytännön toteutuksen kuvaaminen ja arviointi sekä tutkimuksen aineistonkeruun tutkiminen. (Lincoln & Guba 1985.) Uskottavuudella viitataan myös siihen hyväksyvätkö tutkimuksen lukijat, kuten esimerkiksi kollegat ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt tutkimuksen tiedot todeksi, luotettaviksi, asianmukaisesti kerätyksi sekä huolellisesti analysoiduksi. (Juuti & Puusa 2020c, luku 5.)

Tässä tutkimuksessa uskottavuus on huomioitu toteuttamalla tutkimuksen aineiston keruu riittävän pitkän aikavälin kuluessa kevään 2021 ja syksyn 2021 välillä. Tutkimuksen käytännön toteutus on myös esitelty vaiheittain ja huolellisesti tutkimusraportissa, jotta lukijalla on mahdollisuus ymmärtää ja arvioida

tutkimuksen toteutustapa ja menetelmät. Tämä tukee myös tutkimuksen toistettavuutta, jonka kannalta on tärkeää, että halutessaan kuka tahansa toinen tutkija pystyisi päätyään aineiston analyysiä tehdessä saman suuntaisiin tuloksiin (Eskola & Suoranta 2014, 217). Triangulaatiolla tarkoitetaan eri metodien, tutkijoiden ja tiedonlähteiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Tässä tutkimuksessa erityisesti tutkijatriangulaation pohtiminen on olennaista, sillä tutkimuksen suoritti kaksi tutkijaa. Koko tutkimusprosessin ajan tutkijat tekivät tiivistä yhteistyötä. Aineiston keruu vaiheessa molemmat tutkijat osallistuivat haastatteluihin. Tutkimusta tehtiin fyysisesti samassa tilassa, joka mahdollisti hyvän ja välittömän vuorovaikutuksen tutkijoiden kesken. Erityisesti tutkimuksen analyysivaiheessa keskustelu analyysistä koettiin tärkeänä. Näin ollen voidaan todeta, että tutkijatriangulaation mahdollistuminen tuki tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta siirrettävyyden näkökulmasta voidaan lisätä tutkimuksen tarkalla ja rikkaalla kuvaamisella, joka mahdollistaa lukijalle tutkimuksen löydösten soveltamisen muihin tutkimuskohteisiin sekä tulosten siirrettävyyden muihin tutkimuskonteksteihin tai -joukkoihin (Lincoln & Guba 1985; Tuomi & Sarajärvi 2009, 162). Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät on mahdollisia siirtää erilaiseen tutkimuskontekstiin ja samansuuntaisten tutkimustulosten saavuttaminen tulisi täten olla mahdollista. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi tutkimuksen aineistonkeruu kaupunkia ei kuitenkaan kerrottu. Tämä osittain saattaisi vaikuttaa tutkimuksen siirrettävyyteen, sillä maantieteellisellä tutkimuksen suorituspaikalla saattaisi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen varmuuden näkökulmasta on tärkeää, että tulokset vastaavat todellisuutta. Aineistoa tulee tulkita huolellisesti, jotta varmuus tuloksista säilyy. (Lincoln & Guba 1985.) Lisäksi luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen tuloksia kirjoittaessa tekstiä on jatkuvasti arvioinut tutkijakollega, joka pystyi vahvistamaan toisen tutkijan tuloksin tuloksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6). Tutkimuksen tuloksien raportoinnissa esiteltiin suorina lainauksina aineistosta tutkimuksen varmuuden tukemiseksi. Lisäksi analyysivaiheessa aineistoa tulkittiin

kiireettömästi rauhallisessa työympäristössä, joka mahdollisti huolellisen tulkinnan.

Tämän tutkimuksen tulokset saivat vahvaa tukea aikaisemman tutkimuksen tiedoista. Tämä tuki tutkimuksen luotettavuutta vahvistettavuuden näkökulmasta. Kuitenkin tutkimus yksityisestä varhaiskasvatuksesta ja sen johtajuudesta oli tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana vielä hyvin vähäistä, joten arvioitaessa tutkimuksen vahvistettavuutta voidaan todeta tämän tutkimuksen tuottaneen myös täysin uutta tietoa. Uuden tiedon vahvistettavuutta tukee tässä tutkimuksessa kuitenkin tutkijoiden objektiivisuus, tulosten perustuminen aineistoon ja huolelliseen analyysiin.

Edellä esitettyjen neljän tärkeän luotettavuuden näkökulman lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tärkeää on aineistonkeruumenetelmän luotettavuuden arviointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu menetelmänä oli haastattelu. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja ja todenmukainen käsitys haastateltavien kokemuksista, joten haastatteluiden avulla kerätty aineisto tuki tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelu on tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutusta ja syntyy yhteisen toiminnan tuloksena. Vuorovaikutuksen merkitys on otettava huomioon haastattelutilanteen lisäksi myös haastattelun suunnitteluvaiheessa, tutkimusaineiston analyysissä ja tulosten raportoinnissa. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005.) Tässä tutkimuksessa tutkijat pyrkivät olemaan mahdollisimman puolueettomia ja neutraaleja haastattelutilanteissa. Tätä tuki ennakkoon suunniteltu haastattelurunko (liite 1).

Haastattelut toteutettiin siten, että kukaan tutkimuksen ulkopuolinen ei päässyt kuulemaan haastatteluiden sisältöjä. Haastateltaville painotettiin tutkimusaineiston anonymisointia, jotta haastateltavat pystyivät kertomaan kokemuksiaan tilanteessa mahdollisimman vapaasti. Tilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman rento, joka tuki aitoa ja rehellistä vuorovaikutuksen ilmapiiriä. Haastattelutilanteen luontevuutta tukee myös haastattelutilan valitseminen haastateltavan kannalta turvallisesti ja neutraalisti (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, osa 1). Tässä tutkimuksessa haastattelutiloina toimi tutkittavien työpaikat. Rentoutta pyrittiin lisäämään tutkijoiden toimesta luomalla tilanteesta vapaa

keskustelutilanne, vahvan haastattelija-haastateltava asetelman sijaan. Haastattelut nauhoitettiin, sillä nauhoittaminen tukee analyysin luotettavuutta, kun tulkintojen ja tilanteiden tarkastaminen jälkikäteen mahdollistuu. Haastattelutilanteiden jälkeen aineisto litteroitiin eli muutettiin kirjoitettuun muotoon sanatarvasti, jonka avulla pyrittiin välttämään aineiston virheellistä tulkintaa ja tukemaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005.)

Haastatteluiden luotettavuutta saattaa kuitenkin heikentää tilannesidonaisuus, jonka vuoksi haastateltavat saattavat vastata kysymyksiin eri tavoin, kuin jossain toisessa tilanteessa. Haastattelun luotettavuutta pohtiessa tuleekin huomioida, että tapahtumat ennen haastattelutilannetta saattaa vaikuttaa tutkittavan vastauksiin. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005.) Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin päiväkodin johtajien työpäivän aikana. Kukaan tutkittavista ei tuonut esiin haastatteluissa, että ennen haastattelua olisi tapahtunut mitään vastauksiin merkittävää tilannetta. Kuitenkin tutkimus toteutettiin koronaviruksen aikana, joka osittain saattoi olla muuttanut johtajien työnkuvaan liittyviä tekijöitä hetkellisesti.

Luotettavuuden näkökulmasta on tärkeä pohtia myös, miten haastateltavien rooli organisaatioissa vaikutti heidän antamiin vastauksiin. Tämän tutkimuksen osallistajat olivat päiväkodin johtajia. Jo pelkästään heidän työasemansa asetti heidät tilanteeseen, jossa he edustivat jollain tasolla työnantajaansa ja siten koko organisaatiota. Tällaisissa tilanteissa tutkimukseen osallistujan voi olla vaikeaa tuoda organisaatioon liittyviä arkoja ja sensitiivisiä asioita julki ulkopuolisille tutkijoille tutkimuskäyttöön. Lisäksi tutkijat ovat koulutukseltaan jo varhaiskasvatuksen opettajia eli toivottuja työntekijöitä jokaiseen organisaatioon. Muutama haastateltava myönsi, ettei halua antaa haastattelussa liian realistista ja negatiivista kuvaa työstään ja organisaatiostaan, jottei karkota mahdollisia tulevaisuuden työntekijöitä omista päiväkodeistaan kauemmas ja tämä täytyy ottaa huomioon tulosten luotettavuutta arvioitaessa. Yksityisten päiväkotien työntekijöiden työsopimuksissa koettiin olevan myös haastavia kohtia, jotka saattoivat osaltaan ohjeistaa myös haastatteluihin osallistuneita päiväkodin johtajia olemaan puhumatta ulkopuolisille organisaation asioista.

Tämä tutkimus oli ensimmäisiä kunnallista ja yksityistä varhaiskasvatusta vertailevia tutkimuksia. Tutkimus tuotti uutta ja ajankohtaista tietoa. Syvempää tutkimusta aiheesta tarvitaan myös tulevaisuudessa. Jatkotutkimuksia ajatellen tutkimusaineistoa olisi hyvä laajentaa. Samoja teemoja voisi tutkia laajemmin eri Suomen kaupungissa ja kunnissa. Tutkimusta aiheesta olisi hyvä tehdä myös määrällisesti, joka mahdollistaisi suuremman otantajoukon. Myös tutkimus varhaiskasvatuksen laadusta kunnallisten ja yksityisten toimijoiden välillä sekä heikkojen resurssien vaikutus lasten eriarvoiseen asemaan olisi tarpeellista. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia yksityisten organisaatioiden ylimmän johdon tavoitteita varhaiskasvatuksen järjestämisestä samaan aikaan voittoa tavoittelevana yrityksenä.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2019. Paperitöiden alle hukkuvat Helsingin suurten päiväkodin johtajat eivät ehdi enää miettiä edes lasten kasvattamista. Helsingin Sanomat. 17.6.2019. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006144812.html> [Viitattu 25.2.2021]
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. 2016. Vaikuttava työuupumusinterventio- Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Helsinki: Työterveyslaitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131651/Vaikuttava_ty%c3%b6uupumusinterventio.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 23.9.2021]
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat- raportti. Edistys 2020. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Palkansaajien tutkimuslaitos ja IZA Institute of Labor Economics & Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 24.11.2021]
- Ekman, M. 2021. Kun päteviä varhaiskasvatuksen opettajia ei ole, on kelpoisuusvaatimuksista joustettava. Yle uutiset. 23.4.2021.
<https://yle.fi/uutiset/3-11894037> [Viitattu 13.1.2022]
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. 2017. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [Viitattu 23.3.2021]
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, osa 1.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja, Tampere: Tampereen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 24.11.2021]
- Feldt, T., Huhtala, M., & Lämsä, A.-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus; Helsinki University Press. e-kirja.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-Kustannus. e-kirja, luku 2.
- Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. 2021. Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, A-S. Smeds-Nylund. 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus. e-kirja, osa 1.
- Fonsén, E. & Mäntyjärvi, 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. Waniganyake (toim.) Leadership in early education in times of change : Research from five continents. Berlin: Verlag Barbara Budrich, 154-170. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/304446/j.ctvmd84fc.15.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 17.4.2021]
- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, e-kirja osa 1.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos: Helsinki https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf [Viitattu 30.11.2021]
- Hakanen, J, 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen- Työterveyslaitoksen

tutkimusraportti 27. Helsinki.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Tyoutupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 17.4.2021]

- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. teoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-Kustannus. e-kirja, luku 3.
- Hjelt, H. & Karila, K. 2021. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 10 (2), 97-119.
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70006/87342artikkelin%20teksti13407611020191113.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 8.3.2021]
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in early childhood education. Tampere University. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership_tasks_in_early_childhood_education_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 20.2.2017]
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, osa 5.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu, Tutkimus, Tilanteet ja Vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, e-kirja.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, e-kirja, luku 1.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus

- Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Johdanto. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja, luku 4.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020c. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja, luku 5.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020d. Laadullisen tutkimuksen lähestymistavat. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja, luku 6.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020e. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja, luku 2.
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi 2019. Tilastoraportti varhaiskasvatuksen järjestämisestä 2019. <https://karvi.fi/tilastoraportti-varhaiskasvatuksen-jarjestamisesta-2019/> [Viitattu 25.2.2021]
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Julkaisut 24:2018.https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf [Viitattu 20.2.2021]
- Kim, M. & Beehr, T. A. 2018. Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25 (4), 385-398. <https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/388518/Kim261615Aaccepted.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Viitattu 24.11.2021]
- Kinnunen, U. 2017. Työstä palautuminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S, Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 127-144

- Kinos, J., Karila, K. & Palonen, T. 2010. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen tapahtumat päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kentällä. Teoksessa R. Korhonen, M.-L. Rönkkö & J. Aerila (toim.) Pienet oppimassa - kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Turku: Uniprint.
- Kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES. 2020-2022. <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2020-2021/osio-g-varhaiskasvatuksen-opetushenkilosto/palkkaus> [Viitattu 29.11.2021]
- Kuntaliitto, 2021. Päätöksenteko. [Viitattu 28.10.2021]. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/maatoksenteko>
- Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastatteluiden jatkokäyttö. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, e-kirja.
- Kylmä J. & Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia: Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. (toim.) Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.
- Lastentarhanopettajaliitto. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf> [Viitattu 28.10.2021]
- Liiten, M. 2021. Hallitus haluaa yksityisen päiväkodin pidon luvanvaraiseksi - asiantuntijoiden mukaan lakimuutos vain lisää byrokratiaa. Helsingin Sanomat. 3.11.2021. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000008377396.html> [Viitattu 29.11.2021]
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic inquiry. Sage Publications. Inc. California.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Eväitä työhyvinvoinnin johtamiseen- Teoksessa Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy esimies. https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf [Viitattu 28.10.2021]

- Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mäntyjärvi, M. & Puroila, A-M. 2019. Has something changed? Leaders', practitioners' and parents' interpretations after renewed early childhood education and care legislation in Finnish private centres. *Contemporary Issues in Early Childhood* 20 (1) 7-22.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1463949119828158>
 [Viitattu 25.2.2021]
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2021. OAJ rohkaisee jäseniään käyttämään ilmoitusvelvollisuutta varhaiskasvatuksen epäkohdista.
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/oaj-rohkaisee-jaseniaan-kayttamaan-ilmoitusvelvollisuutta-varhaiskasvatuksen-epakohdista/> [Viitattu 28.10.2021]
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2020. Tutkimustietoa päiväkodinjohtajien työoloista- Päiväkodinjohtajat haluavat tukea työsuhdeasioihin.
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/paivakotien-johtajat-haluavat-tukea-tyosuhdeasioihin/>
 [Viitattu 25.2.2021]
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2019. Suomalaiset: Voitontavoittelua varhaiskasvatuksessa pitää rajoittaa.
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2019/suomalaiset-voitontavoittelua-varhaiskasvatuksessa-pitaa-rajoittaa/> [viitattu 29.11.2021]
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017-kysely.
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/> [Viitattu 28.10.2021]
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Koulutuksen ja tutkimuksen tavoitteet ja toimenpiteet: Opetus- ohjaus- ja muu henkilöstö 3.7.
<https://okm.fi/koulutusselonteko/henkilosto> [Viitattu 29.11.2021]
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Varhaiskasvatuksen yksityiset palvelut. Valtakunnallinen selvitys 2015. Opetus

ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:3.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79206/okm03.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 28.10.2021]

Opetushallitus. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet Määräykset ja ohjeet. Helsinki: Opetushallitus.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf [Viitattu 30.11.2021]

Osborne, S. & Hammoud, M. 2017. Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*. Vol.16. Iss. 1. 50-67. Walden University.

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=ijamt> [Viitattu 28.10.2021]

Parrila, S. 2011. Varhaiskasvatuksen johtamista vahvistamassa. Teoksessa A.

Vähärautio (toim.) *Lapsen hyvää arkea rakentamassa*. Oulu: Oulun yliopisto. 84-88 <https://docplayer.fi/10404033-Lapsen-hyvaa-arkearakentamassa-pohjoisen-alueen-kaste-pakaste-hankekokonaisuuden-pohjois-pohjanmaan-osahanke.html> [Viitattu 24.11.2021]

Patton, M. 2015. *Qualitative research & evaluation methods. Integrating theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, e-kirja.

Pohjolainen, L. 2019. Päiväkodin johtajien työtä kehitetään monin eri toimenpitein. *Helsingin Sanomat* 20.6.2019.

<https://www.hs.fi/paivanlehti/20062019/art-2000006148520.html> [Viitattu 25.2.2021]

Puttonen, S. Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvi>

nvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 17.11.2021]

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja.

Pölkki, M. 2014. Yksityinen päiväkotit voi irtisanoa lapsen. Helsingin Sanomat. 16.6.2014. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002739332.html> [Viitattu 30.11.2021]

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, luku 20.

Richards, C. 2012. Quality matters because quality protects. Teoksessa M. Reed & N. Canning (toim.) Implementing quality improvement and change in the early years. London: SAGE.

Rinta-Aho, H. 2020. Varhaiskasvatuksen opettajapula pääkaupunkiseudulla on hälyttävä. Helsingin Sanomat. 3.6.2020. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000006527509.html> [Viitattu 25.2.2021]

Roth, S. 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Työelämän tutkimus 15 (2), 134-147. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85287/44284> [Viitattu 25.2.2021]

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, luku 21.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, e-kirja.

- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J., Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu- Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Ruutainen, V. 2018. Rationalising public support for private early childhood education and care: the case of Finland. *British Journal of Sociology of Education* 41 (1), 32-47.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01425692.2019.1665497>
[Viitattu 4.11.2021]
- Ruutiainen, V., Alasuutari, M. & Karila, K. 2018. Markkinoistuvat varhaiskasvatuspalvelut. *Yhteiskuntapolitiikka* 83 (4), 441-447.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136872/YP1804_Ruutiainenym.pdf?sequence=2&isAllowed=y [Viitattu 24.11.2021]
- Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus, e-kirja.
- Schreier, M. 2013. Qualitative content analysis. Teoksessa U. Flick (toim.) *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: SAGE.
- Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work- Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 36 (5), 422-429,
<http://www.jstor.org/stable/40967878>. [Viitattu 24.11.2021]
- Siitonen, E. 2017. Missä on päiväkodin johtajuus? *Tehy-lehti*. Sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan ammattijärjestön julkaisuja.
<https://www.tehy.fi/fi/blogi/missa-paivakodin-johtajuus> [Viitattu 17.4.2021]
- Siitonen, E. 2021. Varahenkilöt ovat välttämättömiä päiväkotien arjessa. *Terveys- ja hyvinvoinninlaitoksen julkaisuja*.
<https://www.tehy.fi/fi/blogi/varahenkilot-ovat-valttamattomia-paivakotien-arjessa> [Viitattu 30.11.2021]
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* 24 (2), 107-139.

https://www.researchgate.net/publication/247511100_Are_leaders'_well-being_behaviours_and_style_associated_with_the_affective_well-being_of_employees_A_systematic_review_of_three_decades_of_research
[Viitattu 25.2.2021]

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä: Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun Yliopisto kasvatustieteiden tiedekunta.
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2> [Viitattu 17.4.2021]

Summanen, A. 2019. Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65196/978-951-39-7814-3_vaitos_2019_08_22.pdf?sequence=9&isAllowed=y
[Viitattu 17.4.2021]

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Varahenkilöjärjestelmä ratkaisee monta varhaiskasvatuksen ongelmaa. Tehy-lehden julkaisema kysely 2021. <https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/tehy-asiantuntija-varahenkilöjärjestelmä-ratkaisee-monta-varhaiskasvatuksen-ongelmaa>
[Viitattu 28.10.2021]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas- Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisulla. Työterveyslaitos: Helsinki. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_jousto_opas-2016
[Viitattu 30.11.2021]

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [Viitattu 6.4.2021]

Valkonen, S. 2020. Voitontavoittelu voi tuoda ongelmia varhaiskasvatukseen.

Opetusalan ammattijärjestö OAJ julkaisu. 2020.

<https://www.opettaja.fi/tyossa/voitontavoittelu-voi-tuoda-ongelmia-varhaiskasvatukseen/> [viitattu 29.11.2021]

Varhaiskasvatuslaki 540/2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 2020-2022.

<https://www.jhl.fi/tyoelama/tyoehtosopimukset/yksityinen-sosiaalipalveluala/> [Viitattu 29.11.2021]

Yle Uutiset. 2018. Tuntuuko yksityinen päiväkotiki suhteettoman kalliilta?

Helsinki ei halua, että siitä tulee vain varakkaiden vaihtoehto.

<https://yle.fi/uutiset/3-10116920> [Viitattu 25.2.2021]

Yle Uutiset. 2019. Yle kysyi: Päiväkotien opettajat ympäri pääkaupunkiseutua nauttivat selvästi isompaa liksaa kuin ennen – silti palkka on "suorastaan häpeällinen", sanoo alanvaihtoa pohtinut Karoliina Veikkonen.

<https://yle.fi/uutiset/3-10580117> [Viitattu 30.11.2021]

Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S. & Määttä, K. 2012. Critical viewpoint to early childhood education teachers' well-being at work. *International Journal of Human Sciences*. Volume 9, Issue 1, 458-483.

X kaupunki. anonymisoitu 2021. Tehtäväkuvauslomake: Päiväkodin johtaja.

X yksityinen organisaatio. anonymisoitu 2018a. Johdon ja esimiesten työnkuvat.

X yksityinen organisaatio. anonymisoitu 2018b. Työnkuva
varhaiskasvatusyksikön esimies.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Kerro hieman itsestäsi ja koulutustaustasta.
(ikä, koulutustausta, lyhyesti työkokemusta)
Miten olet päätynyt päiväkodin johtajan työhön?

Millainen on tämänhetkinen työnkuvasi ja työtehtäväsi?
Kuinka monta yksikköä sinulla on johdettavana?
Kuinka paljon sinulla on johdettavaa henkilöstöä?

TYÖN POSITIIVISET PUOLET

Mitkä asiat koet positiiviseksi työssäsi?
Millaisia mahdollisuuksia koet työssäsi?
Millaisena koet nykyisen työsi työssä viihtymisen näkökulmasta?
Kuinka paljon koet sinulla olevan aikaa positiivisiin puoliin?
Mitä positiivisia asioita haluaisit vielä kehittää työssäsi?

TYÖN HAASTEET

Mitkä asiat koet haastavaksi tai kuormittavaksi työssäsi?
Mitä asioita muuttaisit päiväkodin johtajan työssä, jotta kokisit työsi mielekkäämmäksi?
Koetko itsesi usein uupuneeksi työpäivän jälkeen? Mistä se johtuu?
Teetkö töitä työajan ulkopuolella? Jos kyllä, merkitäänkö tehdyt työt ja varallaolo ylös, mihin?
Miten selviät kuormittavista tilanteista?

TUKI TYÖSSÄ

Koetko saavasi tukea työhösi päiväkodin johtajana?
Mistä tai keneltä saat tukea? (Millaista tukea saat erityisopettajalta työhösi?)
Miten johtamisvastuita on jaettu yksikössä?

Saatko työnohjausta työhösi päiväkodin johtajana?
Koetko sellaisesta olevan hyötyä johtajan työtä ajatellen?
Oletko käynyt kehityskeskustelua oman esihenkilösi kanssa viimeisen vuoden aikana?

AJATUKSIA TYÖN EROAVAISUUKSISTA SEKTORIN MUKAAN

Mitä eroja ajattelet olevan yksityisen ja kunnallisen päiväkotiyksikön johtajalla?
Lasketaanko sinut yksikkösi opetus- ja kasvatushenkilöstön suhdelukumitoitukseen?