

**Käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta  
kunnallisissa varhaiskasvatusyksiköissä**

Salome Hytönen

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Monografiamuotoinen

Kevätlukukausi 2023

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Hytönen, Salome. 2023. Käsitteitä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta kunnallisissa varhaiskasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 81 sivua + liitteet.**

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen työntekijöiden käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta. Tutkimus selvitti eettistä johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa ja pyrki kuvaamaan sen laaja-alaisuutta. Tarkoituksena oli saada ymmärrystä varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja päiväkodin johtajien eettisen johtajuuden käsityksistä, ja sen merkityksestä varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella avoimien kysymysten avulla marras- ja joulukuun 2022 välisenä aikana. Tutkimukseen osallistui kunnallisissa suomenkielisissä varhaiskasvatustieteiden työkenteleviä henkilöitä. Tutkimukseen osallistujia oli 28 henkilöä kahdeksasta eri maakunnasta. Tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena fenomenografisella lähestymistavalla. Fenomenografisuuden pohjalta osallistujille laadittiin avoimia kysymyksiä, jotka pyrittiin muodostamaan niin, etteivät ne johdatelleet osallistujia. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, joka on tyypillistä fenomenografialle. Tässä tutkimuksessa ilmiöstä pyrittiin saamaan ymmärrystä diskursiivisen fenomenografisen analyysin keinoin.

Tutkimuksen tuloksista saatiin kohdennettua kuvausta varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja päiväkodin johtajien käsityksistä päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta. Eettistä päiväkodin johtajuutta kuvaavista käsityksistä muodostui viisi eri ulottuvuutta: ominaisuudet ja osaaminen, ristiriitaisuudet ja haasteet, odotukset ja vaatimukset, velvollisuudet sekä vaikutus ja merkitys käytännössä. Käsitteitä kuvasivat neljä eri päiväkodin johtajan eettistä johtajuutta kuvaavaa kategoriaa: asiantuntijuus, valta, sosiaaliset suhteet ja työhyvinvointi. Tutkimuksessa oli nähtävillä päiväkodin johtajien eettisen johtajuuden laajuus ja monipuolisuus varhaiskasvatuksen kontekstissa. Päiväkodin johtajan eettisellä johtajuudella käsitettiin olevan mahdollisuus vaikuttaa laajasti työyhteisöön, sen ilmapiiriin, yhteisöllisyyteen, toimintaympäristöön ja arjen toimijuuteen.

Asiasanat: käsitteet, päiväkodin johtajuus, eettinen johtajuus, fenomenografia

## SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ .....	3
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Päiväkodin johtajuus .....	8
2.2 Johtajuuden tasot varhaiskasvatuksessa .....	13
<b>3 EETTINEN JOHTAJUUS.....</b>	<b>20</b>
3.1 Eettisen johtajuuden määrittelyä .....	20
3.2 Eettisen johtajuuden merkitys työntekijälle.....	22
3.3 Eettinen johtajuus varhaiskasvatuksessa .....	24
<b>4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>28</b>
4.1 Tutkimustehtävä .....	28
4.2 Tutkimuksen fenomenografinen lähestymistapa .....	28
4.3 Tutkimuskonteksti, aineistonkeruu ja osallistujat .....	33
4.4 Aineiston analyysi .....	36
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET.....</b>	<b>41</b>
5.1 Päiväkodin johtajien eettisen johtajuuden käsitysavaruus.....	41
5.2 Eettisen päiväkodin johtajuuden ominaisuudet ja osaaminen .....	43
5.3 Eettisen päiväkodin johtajuuden ristiriitaisuudet ja haasteet .....	47
5.4 Eettisen päiväkodin johtajuuden odotukset ja vaatimukset.....	52
5.5 Eettisen päiväkodin johtajuuden velvollisuudet.....	56
5.6 Eettisen päiväkodin johtajuuden vaikutus ja merkitys käytännössä ....	60
<b>6 POHDINTA.....</b>	<b>65</b>
6.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu .....	65
6.2 Tutkimuksen eettiset ratkaisut ja luotettavuus .....	76

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	80
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>82</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>100</b>

# 1 JOHDANTO

Päiväkodin johtajan perimmäinen tehtävä on edistää laadukkaan perustehtävän toteutumista sekä tukea lasten kokonaisvaltaista hyvinvointia, opetusta ja kasvatusta (Fonsén & Keski-Rauska, 2018). Varhaiskasvatuksen työntekijät tekevät yhteiskunnallisesti erittäin tärkeää työtä edistämällä lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, vahvistamalla osallisuutta ja lasten aktiivista toimijuutta yhteiskunnassa, lisäksi he pyrkivät ehkäisemään syrjäytymistä (Eerola-Pennanen ym., 2017, Luku 1). Päiväkodin johtajalla on siksi tärkeä rooli henkilöstön johtamisessa ja heidän työnsä raamien luomisessa. Heillä on oman johtamisensa kautta mahdollisuus edistää työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. Kuten ajankohtaisten uutisten perusteella olemme saaneet lukea varhaiskasvatuksen henkilöstön vaihtuvuutta, alalla pysymistä ja työssä jaksamista on tuotu enenevässä määrin kaikkien suomalaisten tietoisuuteen. Eerola-Pennanen, Vuorisalon ja Raittilan (2017, Luku 1) mukaan yhteiskunnan poliittiset ja taloudelliset tilanteet sekä niiden muutokset vaikuttavat siihen, millaista varhaiskasvatus on. He tuovat esiin, kuinka varhaiskasvatuksessa lapsi on keskiössä ja korkeatasoisen varhaiskasvatuksen ylläpitämiseen tarvitaan korkeasti koulutettua henkilöstöä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan päiväkodin johtajien eettistä johtajuutta varhaiskasvatus kontekstissa. Tutkimuksella on merkitystä, koska päiväkodin johtajuutta on tutkittu hyvin vähän eettisen johtajuuden näkökulmasta, vaikka eettistä johtajuutta on sivuttu useissa tutkimuksissa. Merkittävyyttä lisää se, että tutkimuksissa on todettu johtajuudella ja johtajuuskäyttäytymisellä, johon myös eettinen johtajuus lukeutuu (Inceoglu ym., 2018; Siippainen ym., 2021), olevan yhteyttä positiivisen ilmapiirin luomiseen (Hsiung, 2012; Zinsserin ym., 2016), työtyytyväisyyteen (Yukl ym., 2019) ja työntekijöiden hyvinvointiin (Inceoglu ym., 2018; Monzanin ym., 2021). Päiväkodin johtajuudessa tutkimukset ovat kohdentuneet Suomessa jaettuun johtajuuteen (Halttunen, 2016; Heikka, 2014) ja

pedagogiseen johtajuuteen (Fonsén, 2014; Heikka ym., 2020), jotka molemmat ovat osa niin päiväkodin johtajien johtajuutta kuin opettajien johtajuutta. Lisäksi päiväkodin johtajuutta on tutkittu hajautetun johtajuuden ja organisaation (Halttunen 2009; Heikkinen ym., 2022; Kangas ym., 2016; Varpanen, 2021), johtajuuteen ja työhön liittyvien diskurssien sekä puheiden (Fonsén ym., 2021; Hjelt & Karila, 2021; Mäntyjärvi ym., 2022) ja kestäväen johtajuuden (Fonsén & Soukainen, 2020) näkökulmista. Johtajien tehtävien ja vastuiden sisältöä on tutkittu sekä vertailtu Suomen, Japanin ja Singaporen välillä (Hujala ym., 2016). Lisäksi Suomessa on tutkittu päiväkodin johtajien stressin lähteitä ja selviytymisstrategioita (Elomaa ym., 2020).

Päiväkodin työntekijöiden näkökulmasta päiväkodin johtajien eettistä johtajuutta on tutkittu hyvin vähän. Melasalmi, Hurme ja Ruokonen (2022) ovat tutkineet tuoreessa tutkimuksessaan varhaiskasvatussuunnitelman eettisiä periaatteita ja arvoja varhaiskasvatuksen opettajien ammattieettisestä näkökulmasta. Muualla maailmassa eettistä johtajuutta varhaiskasvatuksessa on tutkittu hyvin vähän (ks. Newman, 2000). Eettistä johtajuutta on kuitenkin tutkittu Suomessa muilla aloilla (ks. Kangas ym., 2011; Lämsä ym., 2018), ja muualla maailmassa käsityksiä eettisestä johtajuudesta on tutkittu (ks. Harvey ym., 2014; Marsh, 2013; Maxim ym., 2020). Huhtala ym. (2011) ovat tutkineet organisaation eettistä kulttuuria, joka osaltaan liittyy myös eettiseen johtajuuteen.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksella (Karvi, 2022) on käynnissä arviointi, jossa kartoitetaan varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilaa 2020-2023, sen pyrkimyksenä on tuoda esiin päiväkodin johtajuuden vahvuuksia ja kehittämiskohteita (Siippaisen ym., 2021). Nykytilan tutkimuksessa eettinen johtajuus liitetään johtamiskäyttäytymiseen sekä johtamistyyliin, ja sen kuvataan liittyvän johtajan oikeudenmukaiseen ja vastuulliseen vallan käyttöön. Kankaan ja kollegoiden (2011) mukaan organisaatiolla ja johtajilla on mahdollisuus muuttaa työyhteisön kulttuuria eettisemmäksi, esimerkiksi järjestämällä koulutusta sekä tekemällä eettiset ja hyväksyttävät asiat näkyviksi. Heidän mukaansa selkeää eettistä kulttuuria vahvistamalla on mahdollista luoda

positiivinen eettinen kehä, jolloin johtajaa sosiaalistetaan eettisemmäksi ja hän vuorostaan kehittää työyhteisön kulttuuria eettisemmäksi. Siksi tässä tutkimuksessa on tärkeä tuoda esiin myös päiväkodin johtajuuteen liitettävät johtajuuden tasot: itsensä johtaminen, toisten johtaminen ja organisaation johtaminen.

Hujala (2004) on käsitellyt kontekstuaalista johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Tämä tutkimus keskittyy myös kontekstuaaliseen johtajuuteen eettisen johtajuuden näkökulmasta tutkimalla laadullisesti erilaisia käsitysten eroja. Tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrystä ja tietoa päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden käsityksistä varhaiskasvatuksessa. Tavoitteena on selvittää ja kuvata arjen toimijoiden eli työntekijöiden ja johtajien henkilökohtaisia käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta. Tutkimuksen kautta on mahdollista löytää keinoja kehittää johtajuuskoulutusta eettisen johtajuuden näkökulmasta. Teoriaosuudessa tarkastellaan päiväkodin johtajuutta ja sen kehittämistä sekä varhaiskasvatuksen johtajuuden tasoja, jotka yhdistyvät yleisesti organisaatioiden johtamiseen. Tämän jälkeen tarkastellaan yleisesti eettistä johtajuutta sekä eettistä johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa.

## 2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

### 2.1 Päiväkodin johtajuus

Päiväkodin johtajuuden tutkimus on parin kymmenen vuoden aikana lisääntynyt, mutta edelleen on paljon näkökulmia, joita ei olla tutkimuksissa huomioitu. Terminologia, kuten esimerkiksi pedagoginen johtajuus ja muut varhaiskasvatusalan käsitteet ovat lisääntyneet ja olemme menossa kohti selkeämpää työnkuvaa koko varhaiskasvatuksen osalta (vrt. Ukkonen-Mikkola ym., 2021). Päiväkodin johtajuutta tutkinut Veijo Nivala (2001) toi esille päiväkodin johtajuuden tutkimuksen vähyyden vuonna 2001, jonka jälkeen varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus on lisääntynyt. Muutoksia Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) ja varhaiskasvatussuunnitelmissa (2016; 2018; 2022) on ollut paljon ja tiuhaan, nämä muutokset lisäävät varhaiskasvatusalalla tarvittavaa tutkimusta.

Päiväkodin johtamiseen ei ole yhtä ja oikeaa toteutustapaa, vaan se on hyvin tilannesidonnaista ja dynaamista johtamista (Nivala, 2001). Jatkuva muutos tekee työstä haastavaa, jonka vuoksi uusien käytäntöjen oppiminen ja kehityksen mukana pysyminen on vaikeaa (Elomaa ym., 2020). Päiväkodin johtajuus varhaiskasvatuksessa on Hjeltin ja Karilan (2021) tutkimuksen mukaan haastavaa ja vaikeasti ennakoitavaa tasapainoilua työntekijöiden ja organisaation ylemmän tason välisten jännitteiden välillä. Ylemmältä tasolta tulevat hallinnolliset vaatimukset ovat ristiriidassa päivittäisjohtamisen kanssa (Opazo ym., 2022). Elomaa kollegoineen (2020) sekä Kristiansen, Tholin ja Bøe (2021) ovat tutkineet päiväkodin johtajan stressiä, ja heidän mukaansa suomalaiset päiväkodin johtajat kokevat muun muassa riittämättömyyden tunnetta ajan puutteen, keskeneräisten töiden ja suuren työmäärän vuoksi. Päiväkodin johtajat tarvitsevat roolien ja vastuiden selkiyttämistä (Kristiansen ym., 2021) sekä johtajien tehtävien uudelleen arviointia niin ajan kuin sisällön suhteen (Elomaa ym., 2020).



Varhaiskasvatuksen organisaatiossa työtä tehdään tiimeissä ja opettaja on valtuutettu tiimin pedagogiseksi johtajaksi (Fonsén ym., 2022). Fonsénin ja Keski-Rauskan (2019) tutkimuksessa yhteisen johtajuuden laatua kuvaa luottamus, voimaantuminen sekä hyvät pedagogiset rakenteet, joiden kautta myös johtajuuden, työhyvinvoinnin ja pedagogiikan laatu paranee. Laajasti ajateltuna pedagogiikan johtamisella rakennetaan niin henkilökunnan työolosuhteita kuin pedagogista osaamista sekä edistetään toiminnan laadukkuutta (Hujalan ym., 2020, s. 249). Varhaiskasvatuksen laadun jatkuvuus varmistetaan vahvistamalla työntekijöiden osaamista johtajuuden kautta, tämä johtajuus tulee olla toimintakulttuurin muutoksen johtamista uusien asioiden keskellä (McDowall Clark & Baylis 2012, s. 76-77). Johtaminen vaikuttaa toimintakulttuuriin ja toimintakulttuuri eli työkäytännöt raamittavat varhaiskasvatuksen laatua ja laadun kehittämistä (Hujala ym., 2020, s. 249). Jaetusta ja hajautetusta johtajuudesta huolimatta, päiväkodin johtajalla on edelleen johtajuusasemansa vuoksi vastuu ohjata ja tukea jaettuja tehtäviä, joten johtajaa tarvitaan yhä tukemaan henkilöstön hyvinvointia ja työtä (Fonsén ym., 2022; Halttunen, 2016).

Johtajuuden ulottuvuuksia ovat arvot, lainsäädäntö, opetussuunnitelma ja johtamiskompetenssi, joista varhaiskasvatusyhteisön suurimpina haasteina koettiin arvojen puute sekä tietämättömyys opetussuunnitelman vaatimuksista (Heikkisen ym., 2022). Ruoholan ja kollegoiden (2021) mukaan johtajan varhaiskasvatussuunnitelman sisäistämiseen panostaminen ja pedagogiikan kehittäminen toiminnassa olivat yhteydessä lasten sitoutumiseen. Johtajan läsnäolo ja ohjaus luovat positiivista yhteisöllistä muutosta, koska johtaja varmistaa yhteisen oppimisen, tukee positiivisia ihmissuhteita sekä muuntaa opetussuunnitelmaa käytäntöön (Heikkinen ym., 2022). Johtajat ovat kokeneet huolta kehittämisen ja muutosten suhteen (Fonsén ym., 2022), muutosten johtamisessa he näkevät tärkeänä moniammatillisen yhteistyön (Heikkinen ym., 2022). Moniammatillinen yhteistyö sekä jaettu ja valmentava johtajuus nähtiin kehittymisen kohteena päiväkodin johtajan työssä (Fonsén ym., 2022).

Yksikön, työntekijöiden, perheiden ja lasten puolustaminen on yksi päiväkodin johtajan tehtävistä (Hujala, 2004). Varhaiskasvatuksessa

esiopetuksen johtajille on eri tutkimuksissa tuotu esiin monia johtajuustehtäviä. Moshel ja Berkovich (2021) toivat esiin hallinnollisen, kannustavan, muutossuuntautuneen ja pedagogisen johtajuuden. Lunneblad ja Garvis (2019) toivat esiin valmentajan, organisoijan ja pomon. Hujala, Heikka ja Halttunen (2020, s. 295) toteavat päiväkodin johtajien työkuvaan vaativan substanssiosaamista, pedagogista osaamista sekä laaja-alaista johtamisosaamista, mutta johtajat ovat näiden osaamisalueiden osaamisissa hyvin erilaisia. Heidän mukaansa johtajilta puuttuu kokonaisuusien hahmottamista ja pedagogista ajattelua. Arjen johtamistyön intensiivisyys ja siihen kiinnittyminen estää päiväkodin johtajia näkemästä johtajuutta kokonaisvaltaisesti (Fonsén ym., 2022). Nicholson kollegoineen (2020) näkee varhaiskasvatuksen tarvitsevan enemmän johtajuuden teorioita, jotka kuvaavat johtajuutta muutoksissa. Heidän mukaansa siten voidaan vähentää painetta ja lisätä tasa-arvoa lapsille, vanhemmille, työntekijöille ja yhteisölle.

Fonsénin ja Soukaisen (2020) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuuden rakenne kaipaa selkeyttä. Epäselvyyttä päiväkodin johtajan työnkuvassa toivat esiin Cabrera-Murcia (2021), Hujala (2004) ja Nupponen (2006). Hujalan (2004) mukaan varhaiskasvatuksessa johtamisen luonteeseen kuuluu tehtävien laaja-alaisuus, koska se ulottuu lasten kasvatuksesta taloushallintoon sekä henkilöstöhallintoon. Hänen mukaansa päiväkodin johtaja on kahtiajakoisesti varhaiskasvatussyksion ja laajemman organisaation rajalla. Movahedazarhoulighin, Banerjeen ja Lucknerin (2022) mukaan suurin osa päiväkodin johtajan ajasta meni hallinnollisten tehtävien tekemiseen ja vastuista huolehtimiseen, kuin oman johtajuuden kehittämiseen. Hyvin monet olivat heidän mukaansa lisäksi alikoulutettuja ja valmistumattomia johtajan tehtävään, tällä nähtiin olevan vaikutusta heidän johtamistietoihinsa, kompetenssiin, taitoihin ja asiantuntijuuteensa.

Reflektoimalla omaa työtä on mahdollista kehittää siihen liittyvää tietoa ja omaa asiantuntemusta (Fonsén & Soukainen, 2020). Johtajilla on halu kehittää itseluottamusta, itsensä suojelemista eri tilanteissa, ajankäytönhallintaa, asioiden loppuun saattamista, läsnäolotaitoa, avun pyyntöä, työkuvaan selkeyttämistä

sekä johtajuusroolin haltuunottoa ja roolin kantamista (Fonsén ym., 2022). Hujalan (2004) mukaan johtamistaidot ovat merkityksellisiä vaikeita päätöksiä tehdessä, joten hänen mukaansa johtamiseen yhdistyy valta ja vastuu. Johtajuus varhaiskasvatuksessa on tarkoituksenmukaista, kun vallan ja vastuun välillä vallitsee tasapaino, joten johtajuusrakenteita ja rakenteisiin liittyvien vastuiden kirkastaminen on tarpeen (Fonsén, 2021). Hujalan (2004) mukaan johtaja nähdään käytännön työn informaation lähteenä ylemmälle taholle. Hänen mukaansa varhaiskasvatustyöyksikön johtajalla on vain vähän vaikutusmahdollisuuksia ylemmän johdon päätöksiin ja nämä päätökset voivat olla ristiriidassa suhteessa työntekijöihin.

Fonsén ja Soukainen (2020) toteavat, että pedagoginen johtajuus tarvitsee lisää keskustelua, kuten myös yhteinen ymmärrys menestyvästä johtajuudesta. Heidän mukaansa henkilökunnalle johtajien työtehtävät ja työtehtävien määrä ovat epäselviä, eivätkä he näe pedagogisen johtamisrakenteen vaikutusta johtajan jokapäiväiseen työhön yhtä selkeästi kuin johtajat itse. Jokainen ihmisryhmä tarkastelee johtajuutta omien etujensa näkökulmasta: henkilökunta näkee henkilöstön tukemisen ja ihmissuhteista huolehtimisen tärkeänä asiana päiväkodin johtajuudessa, ja vanhemmat odottavat päiväkodin johtajilta tietoa sisäisistä asioista sekä hallinnon päätöksistä (Hujala, 2004).

Sissonin ja kollegoiden (2021) mukaan yhtenäisen johtajuuden rakentaminen tietyssä kontekstissa mahdollistaa johtajuuden jakamisen yhteisössä. Heidän mallissaan yhteisesti rakennetussa johtajuudessa, yhdistyy kuunteleminen, keskusteleminen ja toimijuus. Kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat johtajan luonteeseen, työntekijän kokemuksiin sekä työhön liittyviin asenteisiin (Monzanin ym., 2021), siten kontekstissa rakennetulla johtamisella on merkitystä (Sisson ym., 2021). Ihmiset, jotka työskentelevät varhaiskasvatuksessa näkevät varhaiskasvatuksen johtajuuden kapeammin, kuin ne, jotka katselevat tätä johtajuutta kauempaa (Hujala, 2004). Johtajien tulee ymmärtää erilaisia, joustavaa ja mukautuvaa käyttäytymistä edellyttäviä konteksteja (Yukl & Mahsud, 2010), ja heillä on oltava tilanteenmukaista käyttäytymistä ollakseen tehokkaita johtajia (Monzani ym., 2021). Johtajan tulee osata diagnosoida

tilanteita ja mukauttaa omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla (Yukl & Mahsud, 2010). Johtajuus on aina sitoutunut kontekstiin, koska se tapahtuu yhteydessä tiettyyn organisaatioon ja siihen vaikuttaa sen hetkinen alan poliittinen ilmapiiri (Penn, 2019).

Varhaiskasvatuksessa johtajuuden haasteena koettiin muun muassa rajallinen aika, keskustelurakenteet, työn ja visioiden yhteinen suunnittelu sekä eri ammattiryhmien johtaminen (Heikkinen ym., 2022). Ajanhallintakoulutukselle olisi tarvetta päiväkodin johtajuuden kehittämiseksi, se vähentäisi mahdollisesti stressiä ja edistäisi työn suunnittelua (Elomaa ym., 2022). Fonsénin ja kollegoiden (2022) tutkimuksessa johtajat kaipasivat lisävarmuutta ja tukea pedagogiseen johtajuuteen sekä uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Heidän tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen osalta kehitettävää on henkilökunnan sitouttamisessa työn strategiseen puoleen, konfliktien ratkaisemisessa, työhyvinvoinnissa, henkilökunnan motivoinnissa sekä uusien asioiden ja toimintatapojen vakiinnuttamisessa. Koulutusta ja tukea päiväkodin johtajan työssä tarvitaan uusien käytäntöjen mukauttamiseen ja käyttöönottoon (Elomaa ym., 2022).

Konkreettisia välineitä työhön antavat täydennyskoulutukset vähentäisivät päiväkodin johtajien stressiä ja auttaisivat hallitsemaan viestintää ja tiedon jakamista (Elomaa ym., 2020). Osa johtajista kaipaa lisää tietoa taloushallinnosta, lainsäädännöstä, budjetoinnista sekä hallinnon ohjelmista, ja osalle nämä ovat vahvuuksia (Fonsén ym., 2022). Opazon ja kollegoiden (2022) mukaan hallinnolliset työt vievät paljon päiväkodin johtajien aikaa, tähän liittyy muiden hallinnollisten asioiden lisäksi henkilöstön lomien ja muiden lupien myöntäminen. Tästä syystä heidän mukaansa olisi hyvä tarkastella hallinnollisten tehtävien uudelleenjakoa, jotta järjestyisi enemmän aikaa myös pedagogiselle johtajuudelle. Johtamiskoulutuksessa nähdään tutkimusten mukaan puutetta, jonka vuoksi rooliin ollaan usein valmistautumattomia (Mujis ym., 2004).

Rodd (1997) on tutkinut varhaiskasvatuksen tehokasta johtajuutta, ja hänen mukaansa tehokkaiden johtajien koettiin tarvitsevan erilaisia taitoja, kuten

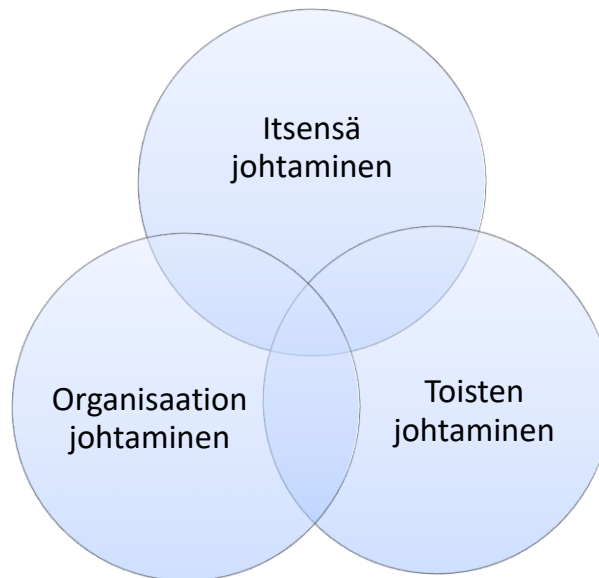
motivointia, tuen antamista, roolien määrittelyä ja tavoitteiden asettamista. Hard (2013) toi esiin tehokkaan johtamisen tärkeyttä sekä painotti varhaiskasvatuksen työntekijöiden johtamistietojen ja -taitojen kehittämistä. Varhaiskasvatuksen tehokas johtaminen sisältää relationaalisia näkökohtia, kuten luottamusta, yhteistyötä, viestintää ja vahvojen ihmissuhteiden muodostamista (Klevering & McNae, 2018). Johtajan tulee olla hyvä roolimalli, ja hänellä tulee olla ajanhallinnallista sekä vuorovaikutuksellista tehokkuutta (Rodd, 1997). Ropo (2011) toi esiin Michiganin yliopiston tutkimuksen, jossa tehokkaat johtajat eivät tee samoja töitä kuin työntekijät vaan ovat työntekijöidensä töiden mahdollistajia suunnittelemalla, aikatauluttamalla, koordinoimalla ja fasilitoimalla niitä. Hänen mukaansa johtajuuden tehokkuuden kriteerinä on pidetty työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työssä suoriutumista.

## 2.2 Johtajuuden tasot varhaiskasvatuksessa

Johtaminen jaetaan englannin kielellä kahteen eri termiin johtajuus (*leadership*) ja johtaminen (*management*). Johtaa (*managing*) tarkoittaa päivän yksityiskohtaista johtamista ja johtaa (*leading*) tarkoittaa reflektoivaa, arvopohjaista suunnittelua ja organisointia (Akselin, 2010). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti johtajuus näkökulmaan, joka liittyy ihmisten johtamiseen. Hujalan, Heikan ja Halttusen (2020) mukaan johtajuus visioi tulevaisuuteen, näkee perustyön ja siihen liittyvät mahdollisuudet sekä tukee työntekijöitä työnsä kehittämisessä. Siihen liittyy heidän mukaansa perustehtävän kehittäminen, muutosjohtaminen sekä ihmisten johtaminen. Johtajuuden auktoriteetti nousee työntekijöiden halusta seurata johtajaa, kun johtamisen auktoriteetti tulee organisaatiosta (Murphy & Murphy, 2017, s. 42). Trancendent leadership, eli Fonsénin ja kollegoiden (2022) mukaan suomeksi käännettynä strateginen johtajuus ja Akselinin (2010) mukaan ylivertainen johtajuus, jakautuu kolmeen tasoon: itsensä johtaminen, toisten johtaminen ja organisaation johtaminen (Kuvio 1).

## Kuvio 1

*Trancendent leadership (Crossan ym., 2008)*



Sana transcendent sisältää englannin kielessä strategisen johtajuuden ja yliveraisen johtajuuden lisäksi myös muita merkityksiä, kuten ylimaallinen ja voitokas. Transcendentin -johtajuuden keskiössä on tasapainoinen strateginen johtajuuden tila, jolloin on mahdollista kestävä ja dynaaminen johtajuus (Crossan & Mazutis, 2008). Kukaan ei voi olla erinomainen jokaisella kolmella tasolla, koska kontekstuaaliset tekijät sekä jokaisen johtajan yksilöllisyys vaikuttavat hyvin monipuolisesti vastuuden toteuttamiseen (Crossan ym., 2008). Johtajuuden käsitys ei ole vain johtaja-asemassa olevan henkilön ominaisuuksia tai piirteitä, vaan johtajuus on hyvin moninainen, monitasoinen ja suhdekeskeinen ilmiö, joka tulisi ymmärtää niin kontekstin kuin kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta (Ropo, 2011).

Johtajuuskäyttäytymisessä ja -tyylissä on yksilöllisten ominaisuuksien sekä taitojen lisäksi kyse siitä, miten johtaja toimii tehtäviensä ja työntekijöidensä suhteen (Ropo, 2011). Schomburgin (1999) mukaan mikrotasolla eli arkisen todellisuuden tasolla päiväkodin johtajan tehtäviä on paljon, joihin kuuluu muun muassa varhaiskasvatuksen sisällöllisten tietojen asiantuntijuus, hallinnollinen johtaminen, valvonta, henkilöstön kehittäminen, talousvastuu, viestintä ja

ammattilliset säädökset. Näiden lisäksi hänen mukaansa johtajuus sisältää asiakkaisiin eli lapsiin liittyviä taitoja ja tietoja, joita ovat muun muassa kasvatus, opetus, terveys, huolenpito, moniammatillinen yhteistyö sekä yhteydenpito vanhempien kanssa. Strategisen johtajuuden malli (Kuvio 1) on edellä mainittuihin asioihin verraten tarkoituksen mukainen myös varhaiskasvatuksen kontekstissa.

**Itsensä johtaminen.** Itsensä johtaminen on päiväkodin johtajien yksi selviytymisstrategia (Elomaa ym., 2020). Fonsén ja kollegat (2022) ovat tutkineet päiväkodin johtajien näkemyksiä johtamisosaamisen kehittämistä, heidän suhtautumistaan itsensä johtamiseen sekä oman johtajuutensa kehittämistarvetta. Varhaiskasvatuksen johtajien vahvuuksiksi mainittiin omien mielipiteiden kertominen, rohkeus ottaa asioita esille, päätöksenteko, positiivinen asenne, rauhallisuus, järjestelmällisyys, halu oman ajattelun kehittämiseen sekä oppimiseen. He toivat esiin, että varhaiskasvatuksen johtajat kokivat olevansa helposti lähestyttäviä, hyviä kuuntelijoita, empaattisia sekä omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi he kokivat vahvuuksinaan henkilöstöjohtamisen, kuuntelemisen, henkilöstön asemaan asettumisen, hyvän ihmistuntemuksen sekä sensitiivisyyden. Pohtimalla omaa johtajuustyyliä tullaan itsetietoisemmaksi omista todellisista kyvyistä, koska harhaluulot omista kyvyistä voivat muokata strategisia päätöksiä (Crossan & Mazutis, 2008).

Knottsin ja kollegoiden (2022) mukaan itsensä johtaminen ja työn tulokset ovat yhteydessä minäpystyvyyden ja asenteiden kautta työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Heidän mukaansa itsensä johtaminen on tehokkainta, kun kognitiivisten strategioiden ja käyttäytymisstrategioiden avulla parannetaan omaa työskentelyä. Myös Houghton ja Neck (2002) toivat esiin erilaisia strategioita itsensä johtamisessa. Näitä olivat käyttäytymiseen liittyvät strategiat, kuten omien tavoitteiden asettelu, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen, itsetutkiskelu ja itseohjautuminen. Lisäksi niihin kuuluu luonnollisen palkkion strategiat ja rakenteelliset ajatusmallistrategiat, kuten onnistuneen suorituksen visualisoiminen, puhuminen itselleen sekä uskomusten ja olettamusten arvioiminen. Furtnerin, Baldeggerin ja Rauthmannin (2013) mukaan

itseohjautumisessa voivat auttaa esimerkiksi ulkoiset muistiinpanot, jotka muistuttavat tehtävistä, motivaatioista tai tärkeistä asioista.

Crossanin ja Mazutisin (2008) mukaan toimiakseen tehokkaasti nykyajan haastavassa eettisessä ilmapiirissä, johtajan on havainnoitava sekä johdettava itseään, jotta hän voi toteuttaa muutosjohtajuutta. Heidän mukaansa johtajan sisäisten arvojen ja uskomusten yhteneväisyys yrityksen suunnan kanssa on erittäin tärkeää. Stewart, Courtright ja Manz (2011) näkevät itsensä johtamiseen kuuluvan itsensä hillitsemisen, joka mahdollistaa ihmisten välisten vuorovaikutustilanteiden järjestelyn ja sovittelun. Heidän mukaansa yksilön säädellessä omaa toimintaansa, siitä hyötyy niin organisaatio kuin yksilö itse henkilökohtaisesti, ja itseään johtavilla työntekijöillä on enemmän positiivista vaikutusta työelämään, heidän tuottavuutensa on korkeampi ja he ovat tyytyväisempiä uraansa. Korkeaan suorituskäyttöön sekä kestävyys vaikuttaa, toisten johtamisen ja organisaation johtamisen lisäksi, itsensä johtaminen (Crossan & Mazutis, 2008).

**Toisten johtaminen.** Nykypäivän johtajalla, dynaamisessa ympäristössä, on oltava autenttista ja transformatiivista eli muuttuvaa johtajuuskäyttäytymistä, jotta hän voi johtaa muita tehokkaasti (Crossan & Mazutis, 2008). Autenttinen johtaja auttaa työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä aktiivisemmin sekä ratkaisemaan organisaatioon liittyviä ongelmia, lisäksi hän kehittää positiivista vuorovaikutusta ja on kykenevämpi herättämään positiivisia tunnetiloja seuraajissaan (Hsiung, 2012). Madonaldon, Veran ja Spanglerin (2022) tutkimus näyttää, että johtajuus pitää sisällään huolenpidon organisaation jäseniä kohtaan sekä halun ylläpitää lämpimiä, välittäviä ja sopusointuisia ihmissuhteita. Palveleva johtajuus vaikuttaa organisaation osallisuuteen, ja osallisuuden kautta on mahdollista motivoida työntekijöitä työn mielekkyyden lisäämiseksi (Bhatti ym., 2022). Fonsénin ym. (2022) mukaan päiväkodin johtajat ovat kokeneet, että heidän työnteonsa henkilöstöä kohtaan on valmentavaa, jolloin he asettavat henkilöstön pohtimaan itse asioita, antamalla valmiita vastauksia. He mainitsivat valmentavassa johtamistyylissä lämpimyden ja selkeyden sekä



hyvän henkilöstön työhön perehdyttämisen ja henkilöstön vahvuuksien löytämisen.

Inceoglun ja kollegoiden (2021) tutkimuksessa tuli esiin monia eri ulottuvuuksia, joista on nähtävillä, miten johtajuus vaikuttaa ympäristöön ja ympärillä oleviin ihmisiin riippuen ajasta ja kontekstista. Heidän esittämänsä kuvio kuvaa yhteiskunnan, organisaation, tiimin, työn sekä vapaa-ajan vaikutusta jokaiseen ihmiseen, ja sen mukaan johtajan ja työntekijän hyvinvointi sekä käyttäytyminen ovat vastavuoroisessa suhteessa keskenään. Johtajilla on merkittävä rooli positiivisen tunneilmapiirin luomisessa sekä ylläpitämisessä, koska johtaja luo rakenteellista tukea tunteille, reagoi erilaisiin tunnetilanteisiin, rohkaisee tunteiden ilmaisuun, kohdentaa suunnittelua ja resursseja sekä ohjaa varhaiskasvatuksen opettajia ammatillisessa kehittämisessä ja arvioinnissa (Zinsser ym., 2016).

Muiden johtaminen aiheuttaa päiväkodin johtajille paljon stressiä suuren työntekijämäärän, rekrytointiprosessin ja sijaisten etsimisen vuoksi (Elomaa ym., 2020). Lunnebladin ja Gravisin (2019) mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa pitää sisällään vastuun tukea työntekijöiden ymmärrystä osallistua jaettuun johtajuuteen ja yhteisiin päätöksiin, suunnitella ja kehittää henkilökuntaan liittyvää toimintaa ja tarjota tukea heidän pedagogiselle työlleen. Lisäksi heidän mukaansa johtajuuden tulee muokata tulevaisuuden suuntia, olla tietoinen paikallisista ja yhteiskunnallisista muutoksista sekä ottaa vastuuta tilanteista ja varmistaa tavoitteiden toteutuminen. Jokaisen työntekijän saadessa tarpeidensa mukaista tukea esihenkilöltään, työntekijöiden stressin vähentäminen mahdollistuu, jonka vuoksi johtajan on huomioitava mm. työntekijöidensä ikä, ei ainoastaan numeerisesti vaan kokonaisvaltaisesti (Dust ym., 2020).

Özdemir, Şahin ja Öztürk (2020) ovat tutkineet rehtorien ohjaavan johtamiskäyttäytymisen vaikutusta opettajiin ja löysivät sen vaikuttavan positiivisesti opettajien opetussuunnitelman toteuttamiseen, opetusmenetelmien arviointiin ja monipuolistamiseen sekä lisäksi heidän työnsä moraalisiin, odotuksiin ja tehtäväsuuntautuneisuuteen. Heidän mukaansa rehtorien ohjaavalla johtamiskäyttäytymisellä on vaikutusta opettajien minäpystyvyyteen,

jolloin rehtoreilla on mahdollista luoda ympäristöjä kommunikoidakseen opettajien kanssa ja siten edistää opettajien uskoa minäpystyvyyteensä sekä tukea opettajien opetustyön valmistelua. Positiivisen johtajuuskäyttäytymisen taitoja ovat kuunteleminen, erilaisuuden arvostus, oppiminen reflektoinnin ja dialogin kautta, rohkea johtaminen, läpinäkyvyys, anteeksiantamus sekä asiakkaiden, perheiden ja muiden palveleminen ystävällisyydellä (Crossan & Mazutis, 2008).

**Organisaation johtaminen.** Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan työ perustuu organisaation visioon sekä tavoitteisiin, ja johtajuus nähdään samansuuntaisena kuin organisaation perustehtävä (Hujala ym., 2013). Johtajuus mikro- ja makrotasolla varhaiskasvatuksessa eroavat toisistaan: mikrotasolla johtajuudessa nähdään tärkeänä kasvatus, pedagogiikka ja ohjaus ja makrotasolla vuorostaan korostuu tehokkuus, vastuullisuus ja talouspolitiikka (Hujala, 2004). Weckströmin ja kollegoiden (2021) tutkimuksessa käsiteltiin varhaiskasvatuksen osallistumiskultturia, jossa päiväkodin johtaja on keskeisessä roolissa laadukkaan pedagogiikan sekä turvallisen ilmapiirin luomisessa. Heidän mukaansa vuorovaikutuksellinen ja vastavuoroinen johtajuus edistää osallistumiskultturia haastamalla työntekijöitä refleктоimaan ja kehittämään työtään, laajentamaan toimintaa, ja lisäksi se mahdollistaa johdonmukaisen toiminnan ja rauhallisen ilmapiirin muutosten keskellä. Yksiköiden tunneilmapiiri vaikuttaa opettajien kykyihin tukea lasten emotionaalista ja sosiaalista oppimista (Zinsser ym., 2016).

Johtajan vaihtuessa Weckströmin ym. (2021) mukaan johtajuuskulttuurin on mahdollista muuttaa suuntaansa, joten johtajat voivat siten omalla toiminnallaan joko estää tai edistää työskentelytapojen refleктоimista ja kulttuurin analysoimista. Nupposen (2006) tutkimuksessa australialaiset päiväkodin johtajat eivät nähneet itseään varhaiskasvatuksen puolustajina tai muutenkaan kykenevinä muuttamaan varhaiskasvatuksen olosuhteita tai asemaa yhteiskunnan tasolla. Heidän mukaansa päiväkodin johtajilla on hyvin vähän valtaa organisaation johtamisessa ja päiväkodin johtajuus liittyy yksikön johtamiseen eikä heillä ole organisaation tasolla päätäntävaltaa. Hujala (2004) tuo

esiin, että resursseista ja taloudesta päättää muut ihmiset kuin päiväkodin johtaja. Hänen mukaansa pienissä kunnissa heillä on mahdollisuus vaikuttaa päivähoitopolitiikkaan paremmin kuin suuremmissa kaupungeissa.

Hewettin ja La Paron (2020) mukaan organisaatioilmapiiriin vaikuttaa varhaiskasvatussyksikön esihenkilön vuorovaikutustaidot ja tuki. Vuorovaikutuksellinen ja vastavuoroinen johtajuus synnyttää avoimuutta, luottamusta sekä osallistumisen tunnetta (Weckström ym., 2021). Organisaatiokulttuurin kehittymiseen vaikuttaa johtajan antama tuki työntekijöille ja heidän ottamisensa mukaan päätöksentekoihin; keskittymällä johtamistyyliin organisaatiokulttuurin muuttumisen haasteisiin voidaan löytää ratkaisu (Ogbonna & Harris, 2000). Riivarin ja Lämsän (2014) mukaan esihenkilöiden käyttäytyminen on merkityksellistä organisaation innovatiivisuudelle. Tukeva ja osallistava johtajuustyyli on yhteydessä innovoivaan ja kilpailukykyiseen organisaatiokulttuuriin (Ogbonna & Harris, 2000).

Jacobsenin ja kollegoiden (2022) mukaan johtajuuskoulutus edistää johtajuuskäyttäytymistä, joka edistää organisaation suorituskykyä. Viinamäen (2013) mukaan organisaation arvoilla on merkitystä ja arvojen kautta johtaminen vaikuttaa asiakaspalveluun ja organisaation tuloksiin. Hän toi esiin myös ammattieettisten arvojen yhdistämisen organisaation arvoihin, joka vaikuttaa johdonmukaiseen toimintaan ja siten johtajan on mahdollista olla esimerkkinä työntekijöilleen. Kohdatessaan haasteita ja tehdessään kompromisseja, johtaja tarvitsee itsetietoisuutta sekä harkintakykyä, jonka lisäksi hänellä on hyvä olla vahva yksilöllinen suunnannäyttämiskyky, varmistaakseen päätösten teon suunnan olevan hyödyllinen koko yritykselle ei vain omien ajatustensa mukainen (Crossan & Mazutis, 2008).

## 3 EETTINEN JOHTAJUUS

### 3.1 Eettisen johtajuuden määrittelyä

Schoemanin (2014, s. 96) eettisen johtamisjärjestelmän mallin mukaan, johtajuus on osa eettistä kulttuuria työpaikalla. Mallin mukaan eettinen kulttuuri sisältää johtajuuden sekä eettiset standardit, tavoitteet ja strategian, ja jokainen näistä eettisen kulttuurin osa-alueista vaikuttavat toisiinsa. Huhtalan ja kollegoiden (2013) mukaan eettinen johtajuustyyli edistää organisaation keskustelukykyä ja läpinäkyvyyttä, niin käyttäytymisen kuin kulttuurin osalta. Ikä ja kokemus yhdessä asiantuntijuuden kanssa kehittävät heidän mukaansa itsetuntemusta ja johtamistaitoja. Eettiset johtajat nähdään vastaanottavaisina, avoimina, vilpittöminä, rehellisinä ja luotettavina, he huolehtivat ihmisistä ja heidän johtamisensa perustuu arvoihin (Treviño ym., 2003). Eettisille johtajille toisten ihmisten hyvinvointi on tärkeää ja he ovat epäitsekkeitä (Hassan ym., 2013).

Eettisen johtajuuden keskiössä on kuvattu rehellisyyttä, johdonmukaisuutta, korkeaa moraalialia, eettisistä arvoista keskustelemista, päätösten oikeudenmukaisuutta palkkioissa sekä ystävällistä, myötätuntoista ja tarpeista huolehtivaa käytöstä (Yukl ym., 2013). Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) mukaan ollakseen eettinen johtaja, jolla on vaikutusta työntekijöiden tuloksiin, johtaja tulee nähdä vetovoimaisena, uskottavana ja pätevänä roolimallina. Heidän mukaansa eettinen johtaja käyttäytyy normatiivisten hyväksytyjen sääntöjen mukaan ja pitää eettisiä asioita tärkeinä. Eettinen johtajuus on yksi osa hyvää johtajuutta, ja johtaja tarvitsee rohkeutta käyttäytyä ja ohjata toimintaansa johtajana moraalisten normien mukaan, ulkoisista paineista, kuten yhteiskunnasta, organisaatiosta tai vertaisista huolimatta (Monzanin ym., 2021). Kulttuurillisilla arvoilla on vaikutusta eettisen käyttäytymisen ymmärtämisessä, ja työntekijät reagoivat eettisiin johtajiin eri tavoin eri kulttuureissa (Ko ym., 2018). Eri maiden kulttuuri tai uskonto voi vaikuttaa eettisen johtajuuden lähestymistapoihin, koska eettisyys saatetaan nähdä kulttuurin ja uskonnon näkökulmasta hyvin eri tavoin (Dion, 2012). Kon

ja kollegoiden (2018) mukaan eettistä johtajuutta edeltää johtajan luonne sekä olosuhteiden vaikutteet. Heidän mukaansa eettistä johtajuutta säätelee johtajan, seuraajien ja organisaation luonteet sekä johtaja-seuraajasuhde ja ympäristön tilanteet.

Inceoglu ym. (2021, s. 460) toivat tutkimuksessaan esille mikroskooppisen ja makroskooppisen organisaatiokehyksen mallin johtajuudelle sekä terveydelle ja hyvinvoinnille. Mallin mukaan normit sisältyvät jokaiseen kontekstiin: yhteiskuntaan, organisaatioon, tiimiin, työhön ja työelämän ulkopuolelle. Kolme johtajuuden ulottuvuutta tosiasiallinen taso, organisaatiotaso ja suhdetaso, jotka Glauner (2018) määritteli tutkimuksessaan, tuovat esiin johtajuustyylien eettisen perustan. Nämä kolme johtajuuden ulottuvuutta näkyvät Glaunerin kymmenen johtajuuden hyveen järjestelmä -mallissa (Kuvio 2).

## Kuvio 2

*Kymmenen johtajuuden hyveen järjestelmä (mukaillen Glauner, 2018)*

Tosiasiallinen taso	Oikeudenmukaisuus
	Luotettavuus
	Kunnioitus
	Arvostus
Organisaatiotaso	Avoimuus
	Läpinäkyvyys
	Seuraamus
Suhdetaso	Vastuullisuus
	Luottamus
	Sitoutuminen

Treviñon Brownin ja Hartmanin (2003) tutkimuksessa tuli esiin ”eettisesti neutraali” johtajuus, jonka he määrittelivät itsekeskeiseksi johtajuudeksi, josta puuttuu eettistä tietoisuutta ja jonka intressinä on hänen itsensä lisäksi organisaation tuloksellisuus. Johtajuustyyli vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja

organisaatiokulttuuri vuorostaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn (Ogbonna & Harris, 2000). Organisaatiossa tulisi olla tietoisuus siitä, mitkä eettisen kulttuurin ulottuvuudet vaikuttavat tavoiteltaviin tuloksiin, tällainen tietoisuus edistää kehitystä kohdennetusti ja tehokkaasti (Riivari & Lämsä, 2014). Huhtalan ja kollegoiden (2013) mukaan organisaatiokulttuurilla on mahdollisuus sosialisoida johtajat eettisemmiksi johtajiksi organisaatiossa, kehittämällä eettistä johtajuutta sekä organisaation eettistä kulttuuria. Heidän mukaansa kehittämistä on hyötyä niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla. Nykyajan suuret haasteet vaativat johtajilta nöyryyttä korkean epävarmuuden vuoksi, eikä kenelläkään ei ole kaikkia vastauksia, joten työelämässä tarvitaan nöyryyttä, jota on mahdollista kehittää (Maldonado ym., 2022).

Johtajan empatia, eettiset arvot ja ihmissuhteisiin suuntautunut käyttäytyminen ovat tärkeitä tehokkaassa johtamisessa (Yukl ym., 2019). Yukl ja kollegat (2013) ovat selvittäneet, että yksi tehokkaan johtajan määritelmistä on eettinen johtajuus. Heidän mukaansa johtajan tehtäväsuuntautunut, vuorovaikutussuuntautunut, muutossuuntautunut käyttäytyminen vaikutti merkittävästi johtamisen tehokkuuteen, joista ainoastaan vuorovaikutussuuntautunut käyttäytyminen vaikutti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Johtaja, jolla on vahvat eettiset arvot, on esimerkillinen työntekijöilleen eettisessä käytöksessä ja hän vaatii työntekijöiltä eettistä käytöstä (Mahsud ym., 2010).

### **3.2 Eettisen johtajuuden merkitys työntekijälle**

Monet eri tutkimukset ovat todenneet, että johtajuudella, johtajuustyyllillä ja johtajuuskäyttäytymisellä on vaikutusta työntekijöihin monella eri tavalla. Varhaiskasvatuksessa organisaation eettinen kulttuuri liittyy merkittävästi työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen (Hujala ym., 2011). Eettisellä johtajalla on paljon positiivista vaikutusta työyhteisöön, koska hänellä nähdään olevan vahva yhteys muun muassa oikeudenmukaisuuteen, mielenlujuuteen, harkitsevaisuuteen, maltillisuuteen, yksilöllisyyden huomioimiseen,

palkitsevuuteen sekä autenttiseen ja muuttuvaan johtajuuteen (Riggio ym., 2010). Jokainen henkilö työyhteisössä tarvitsee eettistä näkökykyä, ei ainoastaan johtaja (Lämsä & Keränen, 2020). Eettinen johtaja vaatii työntekijöiltä vastuullisuutta eettisessä käytöksessä, ja hän asettaa eettisiä raameja työyhteisöön (Treviño ym., 2003). Työntekijöillä on eettisen johtajuuden vaikutuksesta halukkuutta raportoida eettisistä ongelmista enemmän (Hassan ym., 2014) ja odotuksena on, että rikkomukset työpaikalla herättävät häpeää ja vaikuttavat siten käyttäytymiseen, silloin kun epäeettistä käyttäytymistä pidetään epänormaalina ryhmässä (Murphy & Kiffin-Petersen, 2017). Eettisellä johtajuudella nähdään olevan vaikutusta työntekijöiden eettiseen käyttäytymiseen ja organisaation tuloksellisuuteen, tämän lisäksi eettisen johtajuuden nähdään ylettävän jopa työntekijän työelämän ulkopuoliseen tyytyväisyyteen (Ko ym., 2018, s. 110).

Monzani ja kollegat (2021) toivat esiin hyvän johtajuuden pilareita, joita heidän mukaansa ovat kompetenttius, luonne ja sitoutuminen. Heidän mukaansa yhden pilarin puuttuminen johtaa johtajan tehokkuuden haasteisiin. Yuklin ja Mahsudin (2010) mukaan maailmassa, joka on täynnä muutoksia sekä epävarmuutta, on haastavaa ja stressaavaa olla joustava ja mukautuva. Jotta joustavuus ja mukautuvaisuus on mahdollista, heidän mukaansa johtajilla tulee olla korkea sitoutuminen niihin asioihin, jotka he näkevät tarpeellisiksi ja eettisiksi. Johtajien selkeys ja sitoutuminen lisää työntekijöiden luottamusta johtajiin, ja vuorovaikutuksessa syntynyt luottamus kasvattaa turvallisuutta, joka lisää työtyytyväisyyttä sekä vähentää stressiä (Rahimnia & Sharifirad, 2015). Johtajan ja työntekijän välinen luottamuksellinen, arvostava ja kunnioittava suhde lisää työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota sekä työntekijöiden suorituskykyä (Yukl ym., 2009). Hassanin ym. (2014) mukaan eettiset johtajat ovat luotettavuuden lisäksi työntekijöistä välittäviä ja oikeudenmukaisia päätöksentekijöitä. Heidän mukaansa eettisten johtajien on mahdollista kehittää laadukkaita suhteita työntekijöihin, ja tällä on vaikutusta työntekijöiden vastavuoroisuuteen, työyhteisöön sitoutumisen ja uskollisuuden kautta.

Inceoglun ja kollegoiden (2021) mukaan johtaja ja ylempi johtaja ovat vastavuoroisessa yhteydessä käyttäytymisen ja hyvinvoinnin osalta. Eettisyyden kehittäminen organisaatiossa, niin kulttuurin kuin johtajuuden osalta, vaikuttaa johtajien työhyvinvointiin (Huhtala ym., 2013). Brownin ja Treviñon (2014) tutkimuksen mukaan johtajan työyhteisöstä saama roolimalli eettisestä johtajuudesta vaikuttaa hänen eettiseen johtajuuteensa. Heidän mukaansa myös lapsuuden roolimalleista opitut arvot ja käyttäytyminen ovat perustana erityisesti johtajan uran alkuvaiheessa.

### **3.3 Eettinen johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Angin (2012) mukaan nykyiset tutkimukset ovat osoittaneet, että laadukkaan varhaiskasvatuksen olennainen osa on tehokas johtaminen. Hänen mukaansa varhaiskasvatuksen johtajien haasteena on ymmärtää ja arvioida toiminnankontekstia sekä kehittää tehokkaita strategioita lasten ja vanhempien kanssa toimimiseen. Kuten aiemmin mainittiin (ks. luku 3.1), eettinen johtajuus on osa tehokasta johtajuutta (Yukl ym., 2013). Grantham-Castonin ja DiCarlon (2021) tutkimuksen tulosten mukaan johtajat, joilla ei ole muutosjohtajuutta, eivät pysty laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Muutosjohtajuudella on heidän mukaansa mahdollista luoda ympäristö, joka edistää ammatillista kehitystä ja kasvua sekä herättää työntekijöiden luottamusta. Hujala kollegoineen (2013) toi puolestaan esiin visionäärisen johtajuuden, joka tukee työntekijöitä omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen sekä varhaiskasvatustyön kehittämiseen.

Laadukkaaseen johtajuuteen tarvitaan kommunikointitaitoja, koska niiden avulla johtaja muodostaa suhteensa työntekijöihin sekä ymmärtää ja oppii tuntemaan heitä yhteiseksi hyväksi (Grantham-Caston & DiCarlo, 2021). Cherrington ja Dalli (2019) toivat esiin, että varhaiskasvatuksen työntekijät kokivat, ettei heitä kuunneltu johtajan tekemissä päätöksissä, ja he kokivat lisäksi kunnioituksen sekä arvostuksen puutetta. He totesivat myös, että taloudellisilla rajoitteilla on merkitystä henkilöstön hyvinvoinnista ja työoloista välittämisessä.

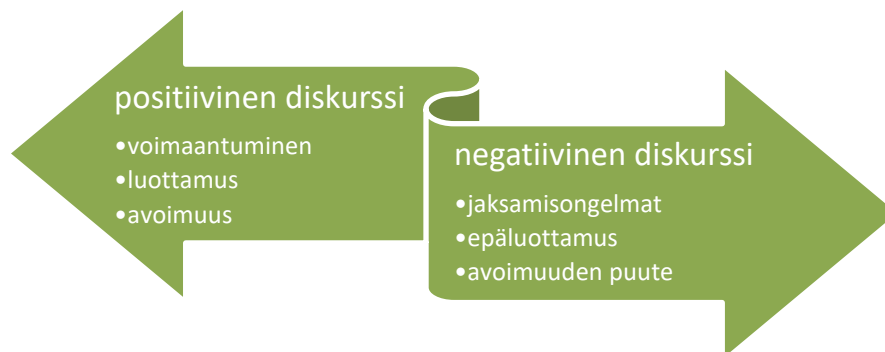


Rakenteelliset esteet, kuten resurssien puute vaikuttavat johtajan eettisen toiminnan toteuttamiseen (Niemi ym., 2020). Organisaation jäsenillä tulisi olla ohjeet, miten toimia eettisesti haastavissa tilanteissa (Hujala ym., 2011). Pedagogiikka mahdollistaa käytännön moraaliset suunnat, joten siksi varhaiskasvatuksen hallinnon pohja tulisi olla pedagogiikassa (Rothuizen, 2022). Muotoilemalla varhaiskasvatuksen johtajuutta uudelleen eettisiksi käytännöiksi, tuettaisiin johtajia päivittäisten eettisten pulmien ratkaisemisessa (Robson & Martin, 2019). Selkeä eettinen organisaatiokulttuuri vähentää stressiä, epävarmuutta ja ristiriitoja eettisten kysymysten ratkaisemisessa (Hujala ym., 2011). Johtajia on mahdollista tukea refleктоimalla haasteita selkeästi, kritiikin, oikeudenmukaisuuden ja huolenpidon eettisten ajattelutapojen kautta (Robson & Martin, 2019).

Elomaan ja kollegoiden (2020) tutkimuksen mukaan sosiaalisen tuen puute aiheuttaa stressiä päiväkodin johtajille, tähän liittyy heidän mukaansa epäoikeudenmukainen kohtelu ja tiedonkulun puute ylemmältä tasolta. Positiivinen vuorovaikutus, rakenteiden joustavuus sekä moniammatilliset yhteisöt rakentavat varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimusta (Heikkinen ym., 2022). Fonsén ja Keski-Rauska (2018) ovat tutkineet henkilöstön puheessa ilmenneitä diskursseja johtajuudesta, heidän kuviostaan (Kuvio 3) on nähtävillä työyhteisössä esiintyviä positiivisia ja negatiivisia diskursseja varhaiskasvatuksen johtajuudesta. Näistä diskursseista on nähtävillä aiemmin mainittuja (ks. Luku 3.1) eettiseen johtajuuteen liittyviä piirteitä, kuten luottamus ja avoimuus. Tutkimuksen perusteella on nähtävissä mahdollisuus jopa laajaan yhteiseen johtajuuden kehittämiseen varhaiskasvatuksessa, koska institutionaalinen muutos voi edetä tai hidastua erilaisten työyhteisössä ilmenevien diskurssien kautta (Fonsén & Keski-Rauska, 2018).

### Kuvio 3

*Positiivinen ja negatiivinen diskurssi (mukaillen Fonsén & Keski-Rauska, 2018, s.194)*



Thorpen ja kollegoiden (2020) mukaan varhaiskasvatuksen laadun parantaminen on yhä keskeinen poliittinen asia, joka on keino edistää lasten kehitystä positiivisesti, edistää sosiaalista tasa-arvoa ja rakentaa ihmisyyden pääomaa. Heidän mukaansa keskiössä näiden toteuttamisessa on varhaiskasvatuksen työntekijät, joiden asianmukaista palkkausta, pysyvyyttä ja hyvinvointia tukemalla vaikutetaan varhaiskasvatuksen laatuun. Eettisiin periaatteisiin tulisi kiinnittää huomiota, koska myös ne rakentavat tulevaisuuden kestävästä kehitystä varhaiskasvatuksessa (Melasalmi ym., 2022). Päätöksissä johtajien pakollisina vaatimuksina nähdään säännöt ja perusarvot, näiden perusarvojen yhteisymmärrys varhaiskasvatuksessa tulee opetussuunnitelman ja arvojen jatkuvasta pedagogisesta vuoropuhelusta (Heikkinen ym., 2022). Varhaiskasvatuksessa tulisi yhä enemmän kiinnittää huomioita työoloihin sekä työpaikan sosiaalisiin ja psykologisiin ominaisuuksiin, joiden kautta on mahdollista ylläpitää opettajien sitoutumista ja hyvinvointia, samalla kun laatua uhkaavia asioita pyritään vähentämään (Thorpe ym., 2020).

Karilan, Kososen ja Järvenkallaksen (2017) mukaan yksi varhaiskasvatuksen laatutekijöistä on työntekijöiden ammatillinen osaaminen ja sen taso. Melasalmen ym. (2022) mukaan opettajien koulutuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten eettisyys sekä kulttuurillinen ja kielellinen monimuotoisuus näyttäytyy. Edellä mainitut asiat liittyvät myös päiväkodin johtajien koulutukseen, koska nykyisen *varhaiskasvatustlain* (2018)

mukaan päiväkodin johtajat tulevaisuudessa opiskelevat ensin varhaiskasvatuksen opettajan koulutuksen, jolloin tämä sama koulutuksellinen tausta vaikuttaa heihin. Ammatillisuus varhaiskasvatuksessa vaatii ammattilaisten koulutusta, josta on hyötyä heille itselleen sekä lapsille (Bloom & Sheerer, 1992). Fonsénin ja kollegoiden (2021) mukaan johtajuusosaamisessa tarvitaan tiedollista sekä taidollista kompetenssia, jonka vuoksi johtajien kouluttautuminen on tarpeen. Heidän mukaansa eettisen vastuun tutkimus on tärkeää, ja varhaiskasvatusorganisaatioiden muuttuvien rakenteiden vastuun sekä vallan jakaantuminen mahdollistaa päiväkodin johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien koulutuksen tarkentamisen ja uudistamisen.

## **4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **4.1 Tutkimustehtävä**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja päiväkodin johtajien käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta. Tulosten kautta pyritään luomaan kokonaiskuvaa varhaiskasvatus kontekstissa esiintyvistä eettisen johtajuuden käsityksistä. Tarkoituksena on saada lisää ymmärrystä eettisen johtajuuden käsityksistä ja siitä, miten työntekijät ja päiväkodin johtajat käsittivät ja ymmärtävät päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden. Tutkimustehtävänä on selvittää työntekijöiden ja päiväkodin johtajien laadullisesti erilaisia käsityksiä päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Kontekstisidonnaisuuden kautta on mahdollista saada kohdennettua tietoa kuvaamaan päiväkodin johtajuuteen liitettäviä käsityksiä eettisestä johtajuudesta.

### **4.2 Tutkimuksen fenomenografinen lähestymistapa**

Tutkimus toteutettiin laadullisena empiirisenä tutkimuksena, jossa tutkittiin varhaiskasvatusalalla työskentelevien käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta. Tutkittavana ilmiönä oli eettinen johtajuus, jota on mahdollista tutkia eri konteksteissa. Konteksti tässä tutkimuksessa kohdentui suomalaiseen kunnalliseen varhaiskasvatukseen. Tutkimuksessa lähestyttiin tutkittavaa ilmiötä fenomenografisesti tutkien ja selvittäen tutkimukseen osallistujien erilaisia käsityksiä eettisestä päiväkodin johtajuudesta.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, selittämään ja kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti (Eskola & Suoranta, 1998, luku 2; Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 1.3.1). Tässä tutkimuksessa pyrittiin tuomaan ilmiö esiin monipuolisesti eri käsitysten kautta, nämä monipuoliset erilaiset käsitykset

muodostuivat muun muassa eri ammattiryhmien edustajien sekä varhaiskasvatuksessa työskentelyajan kautta, koska oletuksena oli, että jokaisella eri ihmisellä on erilaisia käsityksiä eri ilmiöistä. Aineiston tehtävä on antaa tutkijalle apua tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen (Eskola & Suoranta, 1998, luku 2). Ymmärrys ilmiöstä sekä sen monipuolisuudesta oli keskeistä tässä tutkimuksessa.

**Fenomenografia.** Fenomenografiassa tutkitaan eri ihmisten erilaisia käsityksiä heitä ympäröivästä maailmasta (Järvinen & Järvinen, 2004, s. 83), ja se on kiinnostunut ihmisten erilaisten käsitysten sisällöllisistä eroista (Ahonen 1994, s. 115). Tässä tutkimuksessa aineistosta etsittiin sisällöllisesti samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Kuten aiemmin mainittiin, tämän tutkimuksen oletuksena oli, että jokainen ihminen käsittää saman ilmiön eri tavoin. Fenomenografian mukaan on olemassa yksi yhteinen maailma ja todellisuus, josta jokaisella yksilöllä on erilaisia käsityksiä (Huusko & Paloniemi, 2006; Metsämuuronen 2008, s. 35.). Tämä maailma on samanaikaisesti tiedostettu, havaittu, todellinen ja koettu (Huusko & Paloniemi, 2006). Ilmiötä kuvataan ihmisten kokemusten ja käsitysten kautta tietyssä kontekstissa, jonka vuoksi ilmiöstä ei voida ymmärtää kuin osa. (Kettunen & Vuori, 2021). Tässä tutkimuksessa olevasta ilmiöstä ei ollut mahdollista saada täydellistä kokonaiskuvaa, koska kuten Ahonen (1994, s. 116-117) on todennut käsitykset voivat muuttua eli käsitys on itsessään dynaaminen ilmiö. Hänen mukaansa käsitys on ihmisen rakentama kuva jostain asiasta, ja sen kautta voidaan jäsentää myös uusia asioita. Tästä päätellen ihminen rakentaa käsityksiään limittäin ja lomittain edellisten käsitysten päälle tai rinnalle.

Käsitykset ilmiöstä voivat muuttua joko vähitellen tai yhtäkkiä, siksi tämän tutkimuksen ilmiöstä oli lähes mahdoton saada perusteellista kuvaa, joten käsitykset kuvasivat ilmiötä vain osittain. Fenomenografiassa ajatellaan, että yksilöllä voi olla enemmän kuin yksi käsitys ilmiöstä, ja käsitys ilmiöstä voi muuttua ajan kuluessa sekä eri tilanteissa (Kettunen & Vuori, 2021; Åkerlind, 2012). Oletuksena oli, niin tässä tutkimuksessa kuin yleensä fenomenografiassa, että ilmiön kokemiseen on rajallinen määrä tapoja eli tavoitteena oli kuvata laadullista vaihtelua ihmisten tavoissa hahmottaa ilmiö, siten tutkimuskohteena

oli yksilöiden kokema ilmiö, itse ilmiön sijasta (Kettunen & Tynjälä, 2018). Tässä tutkimuksessa pyrittiin tulkitsemaan osallistujien ymmärtämistä, näkemyksiä, kokemuksia ja käsityksiä, koska käsitystä fenomenografiassa voidaan kutsua monilla eri nimillä, kuten ymmärtämistavoiksi, näkemistavoiksi, kokemistavoiksi ja käsitystavoiksi (Marton & Pong, 2005).

Ashworth ja Lucas (1998) ehdottivat, että tutkijat kiinnittäisivät enemmän huomioita fenomenografisen tutkimuksen prosessiin, prosessin luonteen selventämiseen ja tavoitteiden tunnistamiseen. Heidän mukaansa tutkittavan ilmiön luonnetta olisi tärkeä harkita huolellisesti, jotta tulee selväksi, kenen käsityksiä kuvataan ja missä kontekstissa. Huusko ja Paloniemi (2006) toivat myös esiin kontekstuaalisuuden huomioimisen, koska asiayhteyden kautta samalla ilmaisulla voi olla erilainen merkitys eri tilanteissa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin henkilöiden sijasta edellä mainitun kontekstin tuomiin merkityksiin. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatiedot olivat tuomassa esiin käsitysten monipuolisuutta, mutta tämän tutkimuksen käsityksissä ei paneuduttu taustatietojen yksityiskohtiin.

Ashworth ja Lucas (1998) toivat esiin fenomenografisen tutkimuksen yllättävyyden, jolloin tutkimuksen tulos voi luoda uusia käsityksiä keskeisistä käsitteistä sekä käsitteiden luonteesta. He korostivatkin kyselyn suunnittelussa, sen avoimuuden tärkeyttä, jolloin on mahdollista saada laajoja ja erilaisia näkemyksiä ilmiöstä sekä ilmiön luonteesta. Kysymystenasettelun avoimuuden tärkeyttä toivat esiin myös Huusko ja Paloniemi (2006). Tässä tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan avoimia kysymyksiä monipuolisesti niin, että jokainen kolmesta kysymyksestä antoi tilaa vastata kysymykseen hiukan eri näkökulmasta.

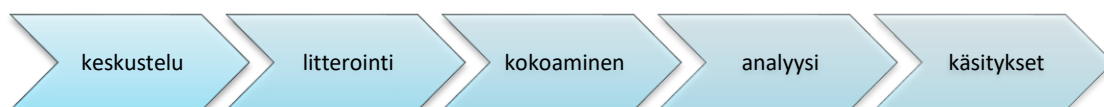
**Diskursiivinen fenomenografia.** Fenomenografia on saanut jonkun verran myös kritiikkiä osakseen. Hasselgrenin ja Beachin (1997) mukaan ei ole olemassa puhdasta fenomenografista tutkimusta eikä aitoa yksimielistä menetelmää vaan fenomenografista tutkimusta voidaan tehdä viidellä eri tavalla: kokeellisesti, diskursiivisesti, naturalistisesti, hermeneuttisesti ja fenomenologisesti. He toteavat, että fenomenografian moninaisuus on usein piilossa, koska usein

metodologinen refleksiivisyys puuttuu fenomenografisista tutkimuksista. Tässä tutkimuksessa pyrittiin pohtimaan monipuolisesti menetelmää ja sen lähtökohtia.

Tämän tutkimuksen näkökulmana oli diskursiivinen fenomenografia, jossa Hasselgrenin ja Beachin (1997) mukaan kartoitetaan ihmisten laadullisia käsityksiä ilmiöstä tietyissä konteksteissa. Tässä tutkimuksessa ihmisten laadullisia käsityksiä eettisestä johtajuudesta kartoitettiin varhaiskasvatuksen kontekstissa, olettaen että tätä ilmiötä oli pohdittu hyvin monipuolisesti ja syvällisesti. Diskursiivisen fenomenografian tarkoitus on kartoittaa ihmisten maailmankäsityksiä (Hasselgren & Beach, 1997). Tässä tutkimuksessa edettiin Hasselgrenin ja Beachin diskursiivisten fenomenografian vaiheiden kuvion mukaan (Kuvio 4). Tutkimuksessa jäi nettikyselylomakkeen vuoksi pois kuvion esittämä litterointi ja kuviossa esiintyvä keskustelu oli tässä tutkimuksessa kysely.

#### **Kuvio 4**

*Diskursiivisen fenomenografian vaiheet (mukaillen Hasselgren & Beach, 1997)*



Diskursiivisuuden, tässä tutkimuksessa, ajateltiin olevan yhtä lailla liikkeessä kuten Pietikäinen ja Mäntynen (2019, Luku 1.3.) kuvasivat diskurssien olevan, dynaamisia ja monimerkityksisiä. Diskursiivisia fenomenografisia käsityksiä tutkittiin merkityksinä eli, kuten Pietikäinen ja Mäntynen (2019, Luku 1.3) kuvasivat diskurssia: *"lausetta laajempi kielenkäytön yksikkö"* ja *"ymmärrys todellisuudesta"*. Merkitysten luokittelussa käytettiin kategorisointia, joka Jokisen ja Juhilan (2016, Luku 3) mukaan huomioi myös kielenkäytön pienimmät tapahtumat. Merkitysten rakentuminen nähdään kontekstisidonnaisena, jolloin sanottu asia nähdään kokonaisuutena (Jokinen 2016, Luku 2). Tämän

tutkimuksen kategorisoinnin taustalla oli merkitysten luokittelu, johon oli liittynyt kontekstuaalisuus ja kokonaisuuden hahmottamisen näkökulma.

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tutkimuskohteen sekä tutkijan suhde nähdään konstruktiivisena; tutkimustulostensa kautta tutkija kuvaa, luo ja rakentaa sosiaalista todellisuutta (Jokinen, 2016). Tämä sama konstruktiivinen suhde tutkimuskohteen ja tutkijan välillä, kuin diskurssianalyttisessä tutkimuksessa, oli nähtävillä myös tässä tutkimuksessa ja tutkimustulosten kautta rakennettiin käsitystä eettisen päiväkodin johtajuuden todellisuudesta. Fenomenografiassa yhteinen kokemus ilmiöstä on keskeistä ja se muodostuu yksittäisistä yksilön antamista merkityksistä ilmiölle (Åkerlind, 2012). Eri ihmisten antamat merkitykset ilmiölle olivat keskeisenä lähtökohtana tässä diskursiivisessa fenomenografisessa tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen konstruktiivisuus oli hyvin lähellä sosiaalista konstruktionismia, jossa tieto ja todellisuus ilmiöstä on rakentunut sosiaalisessa ympäristössä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2023). Oletuksena oli, että osallistujien käsitykset olivat rakentuneet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ei ole olemassa ehdottomia ja täydellisiä totuuksia todellisuudesta, vaan erilaisia kielellisiä selitystapoja tai kerronnallisia ajatuksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2023). Erilaiset todellisuutta kuvaavat kielelliset merkitykset ilmiöstä olivat keskeisenä näkökulmana tässä tutkimuksessa. Lisäksi sosiaalisen konstruktionismin mukaan kielen tutkimuksessa ja siten sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa ymmärretään kieli tilannesidonnaiseksi ja käyttäjäriippuvaiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2023). Tässä tutkimuksessa oletettiin, että jokaisen yksilön käsityksiin sosiaalisesta todellisuudesta vaikutti koko hänen eletty elämänsä, joten tästä syystä jokaisen osallistujan käsitykset erosivat toisistaan ja olivat siksi merkityksellisiä.



### 4.3 Tutkimuskonteksti, aineistonkeruu ja osallistajat

**Tutkimuskonteksti.** Tässä tutkimuksessa kerättiin kunnallisten varhaiskasvatuksen työntekijöiden käsityksiä päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta kolmen avoimen kysymyksen avulla. Kysymysten laatimisessa pohdittiin sitä, miten saadaan osallistujien käsityksiä ilmiöstä esiin mahdollisimman monipuolisesti. Vallin (2018, s. 93) mukaan kysymysten laatiminen luo perustan tutkimuksen onnistumiselle, joten niiden tekemisessä ja muotoilemisessa täytyy olla huolellinen. Tässä tutkimuksessa teorian kautta laadittiin erilaisia eettisyyteen liittyviä kysymyksiä, jotka lopulta pelkistettiin fenomenografiaa parhaiten palveleviksi avoimiksi kysymyksiksi. Marton ja Pong (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että kysymällä erilaisia kysymyksiä samalta henkilöltä, hän mahdollisesti ilmaisee erilaisia käsityksiä samasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa samalta henkilöltä kysyttiin taustakysymysten lisäksi kolme erilaista avointa kysymystä (Liite 3), ja oletuksena oli, että jokainen kysymys tuo esiin lisää henkilön käsityksiä ilmiöstä. Kysymysten laatimisessa pohdittiin, miten osallistuja mahdollisesti vastaa kysymyksiin ja tausta-ajatuksena pohdittiin kysymysten johdattelevaisuutta, jonka vuoksi kysymykset olivat hyvin yksinkertaisia, selkeitä ja suoria.

Fenomenografiassa ilmiö, joka voidaan nähdä, kokea ja käsittää eri tavoin, nähdään erilaisten merkitysten valossa (Marton 2014, s.106). Tässä tutkimuksessa eri työntekijöiden sekä eri päiväkodin johtajien oletettiin tuovan ilmiöstä esiin eri näkökulmia ja näkevän eettisen päiväkodin johtajuuden eri tavoin, vaikka heillä oli sama varhaiskasvatuskonteksti. Käytettäessä fenomenografista tutkimusotetta, aineistosta voidaan kuvata eri ryhmien käsitysten jakautumista (Rissanen, 2006), jonka vuoksi taustatiedot työuran kesto, koulutustausta sekä työ-/virkasuhde nostettiin tärkeäksi osaksi tutkimusta. Taustatietojen avulla osallistujista saatiin eri ryhmien käsityskirjoa esille ja tutkimuksen voitiin todeta sisältävän eri taustaisten ihmisten eri käsityksiä samassa kontekstissa.

**Aineistonkeruu ja osallistajat.** Tutkimusaineiston keruussa käytettiin Webropol-kyselyä, johon laadittiin taustakysymysten lisäksi kolme avointa

kysymystä, joiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman rikasta aineistoa, joissa tuli esille erilaisia käsityksiä ilmiöstä. Fenomenografiassa kysymykset ohjaavat tutkittavia keskittymään ilmiöön, mutta vastauksissa annetaan tilaa avoimelle kuvaukselle (Kettunen & Tynjälä, 2018). Webropol-kyselyyn päädyttiin, koska osallistujilla oli siten mahdollisuus miettiä vastauksiaan rauhassa ja oman aikataulunsa mukaisesti. Syitä kyselyaineiston keruuseen tässä tutkimuksessa olivat: mahdollisuus laajemman tutkimusjoukon saamiseen Suomessa, taloudellisuus, aineistonkeruun säästäminen, analyysivaiheeseen pääsemisen nopeutuminen ja alalla työskentelevien kuormittavuuden minimoiminen.

Tässä tutkimuksessa otannan suunnittelu vei aikaa ja sitä mietittiin tarkoin, jotta sen toteuttaminen oli tutkimuksen kannalta hyvä. Valli (2018, s. 105) on myös todennut otannan suunnittelemisen vievän aikaa ja hänen mukaansa siinä on hyvä olla huolellinen. Tutkimuksessa selvitettiin ensin Suomen kuntien määrä. Tilastokeskuksen (2022) mukaan Suomessa oli 309 kuntaa vuonna 2022. Kunnista rajattiin pois kaikki kunnat, joiden ruotsinkielinen osuus oli yli 0,5%. Otosjoukko pieneni käsittämään 202 kuntaa. Joissain pienissä kunnissa ei ollut lainkaan päiväkodin johtajaa, joten kuntien määrää rajattiin lisää väkiluvun perusteella. Joukosta poistettiin kunnat, joiden väkiluku oli alle 5000 sekä kunnat, joiden väkiluku ylittää 50000. Tämä siksi, että suurissa kunnissa on usein monta kymmentä varhaiskasvatyüksikköä, jolloin otoskoko yhden kunnan tai kaupungin osalta tulisi liian suureksi ja hallitsevaksi. Kuntia jäi jäljelle 96, joista arvottiin 35 kuntaa mukaan tutkimukseen Exelin *tietojen analysointi* -työkalun avulla. Nämä 35 kuntaa sisälsivät yhteensä lähes 200 päiväkotia.

Osallistujat olivat kunnallisessa päiväkotiyksikössä tai esikoulussa töissä. Tutkimuksesta rajattiin yksityiset päiväkodit pois. Kyselyssä ei tullut esiin osallistujien paikkakuntaa, jolloin anonymiteetti oli vahvempi, erityisesti pienten kuntien ja päiväkodin johtajien kohdalla. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2021) mukaan tutkittavien yksityisyyttä tulee suojella. Tässä tutkimuksessa yksityisyyden suojelemista oli mietitty tarkoin ja pyrittiin mahdollisimman hyvää suojaan. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostin

saatekirjeen (Liite 5) mukana ensin varhaiskasvatusjohtajalle, joka lähetti sähköpostin eteenpäin oman kuntansa varhaiskasvatuksen henkilökunnalle. Sähköpostissa oli selitetty tutkimuksen tarkoitus ja osallistujien motivoimiseksi kuvausta eettisestä johtajuudesta. Jokainen osallistuja antoi suostumuksensa osallistua tutkimukseen vastaamalla kyselyyn. Ennen kyselyn aloittamista he tutustuivat tutkimuksen tiedotteeseen (Liite 1) ja tietoturvailmoitukseen (Liite 2).

Kaikki tutkimukseen arvotut kunnat olivat eri puolilta Suomea. Tutkimukseen kutsuttiin mukaan kuntia yhteensä 13 maakunnasta. Vastauksia tuli 28 henkilöltä, jotka olivat kahdeksasta eri maakunnasta. Tutkimuksessa otettiin huomioon henkilöt, joiden työsuhde tai virka oli varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi, varhaiskasvatuksen erityisopettaja, pedagoginen johtaja, päiväkodin varajohtaja tai päiväkodin johtaja/varhaiskasvatusyksikön johtaja. Osallistujien joukosta poistettiin yhden henkilön vastaukset, koska hänen virkasuhteensa oli ylemmän johtajan virka. Osallistujien joukko sisälsi 27 henkilön vastaukset. Tutkimuksessa edettiin oletuksella, että vastauksia oli riittävästi käsitysten tutkimista varten.

Tutkimuksen taustatietojen keräys mahdollisti käsitysten variaation. Tässä tutkimuksessa osallistujien koulutustaustoissa oli monipuolisuutta, koska kaikkiaan eri koulutustaustoja tässä tutkimuksessa oli yhdeksän. Työuran keston osalta mukana oli henkilöitä, joiden ura varhaiskasvatuksessa oli kestänyt 0-5 vuodesta yli 40 vuoteen saakka (Taulukko 1).

## Taulukko 1

### *Osallistujien työuran kesto*

Työuran kesto	Henkilöiden määrä
0-5 vuotta	6
5-10 vuotta	3
10-20 vuotta	6
20-30 vuotta	6
30-40 vuotta	5
yli 40 vuotta	1

Eri taustatietojen eli maakunnan, koulutustaustan ja työuran keston perusteella osallistujien joukko oli monipuolinen. Ennako-oletuksena oli, että ilmiöstä löydetään monipuolisesti erilaisia käsityksiä. Mukana tutkimuksessa oli seitsemän lastenhoitajaa, yhdeksän varhaiskasvatuksen opettajaa, yksi pedagoginen johtaja, kaksi varajohtajaa ja kahdeksan päiväkodin johtajaa.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Analyysimenetelmänä käytettiin diskursiivista fenomenografista analyysia, koska tarkoituksena oli tutkia ihmisten erilaisia käsityksiä eettisestä johtajuudesta. Diskursiivisuuden kautta osallistujien käyttämiä ilmaisuja pohdittiin merkityksiä antavina käsityksinä ilmiöstä. Käsityksiä pohdittiin monipuolisesti useaan kertaan luokitellen käsityksiä monesta eri näkökulmasta, pyrkien saamaan yksityiskohtaisista ilmauksista mahdollisimman selkeä yhtenäinen kuva. Tulkintaa aineistosta tulee tehdä prosessinomaisesti: merkityksiä tulkitessa, luokitellessa ja raportoidessa (Ahonen, s. 125). Käsitysten luokittelussa hyödynnettiin laajempia ja suppeampia kategorioita, yhdistellen ja luokitellen niitä useita kertoja, päätyen lopulta mahdollisimman laajoihin kategorioihin. Kokonaiskuvausten luomisessa tutkija liikkuu edestakaisin käsitystä kuvaavien ilmaisujen keskellä niiden ymmärtämiseksi (Kettunen & Tynjälä, 2018). Käsitysten etsimisessä myös yhdellä sanalla oli monta eri merkitystä. Aineiston analyysi toteutettiin tutkijan oman ymmärryksen ja fenomenografisen analyysin ymmärtämisen rajoissa.

Tässä tutkimuksessa mielipiteen ja käsityksen ero oli huomioitava, koska kuten Ahonen (1994, s. 117) on todennut käsitys ei tarkoita samaa asiaa, kuin mielipide, vaan käsitys on konstruoitu kuva ilmiöstä. Aineiston analyysimenetelmänä fenomenografinen analyysi, sopii hyvin ihmisten käsitysten ja kokemusten tutkimiseen (Kettunen & Vuori, 2021). Tutkimuksessa tulee esiin erilaiset diskursiiviset fenomenografiset käsitykset päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta toisiinsa liittyvinä luokiteltuina käsityksiä sisältävinä kategorioina. Kettusen ja Tynjälän (2018) mukaan fenomenografisen

analyysin tuloksena on ensisijaisesti luokat, jotka liittyvät toisiinsa ja kuvaavat ihmisten laadullisesti erilaisia tapoja ymmärtää tai kokea ilmiö.

Käsitysten syvällisyys ja monipuolisuus pyrittiin tuomaan esiin tässä tutkimuksessa. Ahosen (1994, s.124) mukaan ilmaisuja tulee käsitellä mahdollisimman laajoina kokonaisuuksina ja on huomioitava niiden syvälinen merkitys. Hän toteaa, että tutkijan on huomioitava oma roolinsa merkitysten tulkitsijana, ymmärtääkseen aineistosta löytyvien ilmaisujen merkitykset. Tutkijan taustaoletukset pyrittiin tiedostamaan ja näkemään aineisto objektiivisesti ja realistisesti. Aineiston käsittelyä rationalisoitiin, jotta aineistoa pystyttiin käsittelemään mahdollisimman puolueettomasti. Eskolan ja Suorannan (1998, Luku 1) mukaan tutkijan omat näkemykset tutkimuksen lähtökohdiksi on mainittava tutkimusraportissa. Tässä tutkimuksen lähtökohtana oli tutkijan kiinnostus eettiseen johtajuuteen niin henkilöstöjohtamisen opintojen kautta kuin omien hyvien ja huonojen kokemusten kautta. Tämän tutkimuksen kautta niin tutkija itse, kuin lukija saa käsityksen eettisen johtajuuden merkityksestä varhaiskasvatuksessa.

Tämä tutkimus oli aineistolähtöinen, jolloin teoriaa ei hyödynnetty aineiston analyysia tehdessä eikä tulosten tulkinnassa. Eskolan ja Suorannan (1998, Luku1; Luku 4) mukaan aineistolähtöistä analyysia käytetään, kun tarvitaan perustietoa tietystä ilmiöstä ja sen olemuksesta eli laadullisesta merkityksestä. Heidän mukaansa analyysin tarkoitus on luoda selkeyttä aineistoon ja tuottaa uutta tietoa ilmiöstä. Tämän tutkimuksen avulla varhaiskasvatuksen henkilökunnan käsityksiä päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta tuotiin esiin aineistosta analyysiprosessin kautta. Aineistossa esiintyneet mielipiteet päiväkodin johtajan epäeettisestä johtajuudesta käännettiin eettiseksi johtajuudeksi niiden vastakohtaisuuden vuoksi, koska tässä tutkimuksessa ei tutkittu epäeettistä johtajuutta. Epäeettisyydestä käytettiin muun muassa ilmaisua ”Tietynlainen ammatillisuus ontuu”(H19), joka on tulkittu niin, että eettiseltä johtajuudelta odotetaan ammatillisuutta. Tutkimuksen oletuksena oli, että osallistujat olivat vastanneet kysymysten tarkoittamalla tavalla, kohdistuen vastauksen päiväkodin johtajien eettiseen

johtajuuteen ja vastauksia tulkittiin siitä näkökulmasta. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli päiväkodin johtajan tai varhaiskasvatustyöyksikön johtajan virkanimikettä käyttävien johtajien eettinen johtajuus.

Tutustuminen aineistoon aloitettiin heti, kun ensimmäinen kyselyvastaus saapui Webropol-ohjelmaan. Kun koko aineisto oli koossa, se siirrettiin Webropolista tietoturvalliseen paikkaan Jyväskylän yliopiston U-asemalle. Aineistoon tutustuttiin useaan otteeseen ja mietittiin erilaisten käsitysten kirjoa. Analyysin pohjana hyödynnettiin Huuskon ja Paloniemen (2006, s. 167) sekä Uljensin (1989, s.41) kuvioita. Aineistoa purettiin pienempiin osioihin eli etsittiin merkityksellisiä ilmaisuja eettisestä johtajuudesta, kadottamatta kontekstisidonnaisuutta. Merkityksellisten ilmaisujen etsiminen tehtiin alkuperäisestä aineistosta kolme kertaa pyrkien saamaan kaikki merkitykset ja käsitykset ilmiöstä mukaan analyysiin. Fenomenografinen prosessi on hyvin toistuva sekä vertaileva ja siihen kuuluu ryhmittelyä sekä uudelleen ryhmittelyä eri kriteerien mukaan (Åkerlind, 2012). Työskentelyn kautta aineistoon tutustuttiin syvällisesti ja siten varmistettiin, että kaikki ilmaisut olivat mukana. Tämän jälkeen ilmauksia vertailtiin toisiinsa ja etsittiin niiden samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia miettimällä ilmausten merkityksiä ja käsityksiä varhaiskasvatuksen kontekstissa. Taulukossa (Taulukko 2) on nähtävillä merkityksellinen ilmaus ja ilmauksen luokittelua tässä tutkimuksessa. Aineistoesimerkin kautta taulukossa on nähtävillä myös yhden ilmauksen merkitysten monipuolisuus ja yksi esimerkki linkittyä useaan kategoriaan, ulottuvuuteen ja käsitykseen.

## Taulukko 2

### *Analyysiprosessin näyte*

<b>Merkityksellinen ilmaus</b>	<b>Ilmauksen luokittelu</b>	<b>Kategoria</b>	<b>Ulottuvuus</b>	<b>Diskursiivinen fenomenografinen käsitys</b>
Kysymys: Millainen merkitys päiväkodin johtajan eettisellä johtajuudella on varhaiskasvatuksessa?	Esimerkillinen (1, 2, 4) Ilmapiiriin vaikuttaminen (4)	1 Asiantuntijuus 2 Valta 4 Työhyvinvointi	Ominaisuudet ja osaaminen	1 Ammatillisuus ja ammattitaito 2 Työyhteisötaidot ja johtamistaidot 4 Työhyvinvoinnin johtaminen
”Suuri vaikutus ilmapiiriin, sekä esimerkkinä olemiseen.” (H8)	Esimerkillinen (2) Ilmapiiriin vaikuttaminen (1)	1 Asiantuntijuus 2 Valta	Ristiriitaisuudet ja haasteet	1 Kokonaisuuksien hallinta 2 Positio
	Esimerkillinen (1, 2, 4) Ilmapiiriin vaikuttaminen (2, 3, 4)	1 Asiantuntijuus 2 Valta 3 Sosiaaliset suhteet 4 Työhyvinvointi	Odotukset ja vaatimukset	1 Työyhteisön ohjaaminen ja kehittäminen 2 Työyhteisön ilmapiirin ja raamien luoja 3 Sosiaalisten suhteiden ylläpito 4 Työyhteisöstä huolehtiminen ja välittäminen
	Esimerkillinen (4) Ilmapiiriin vaikuttaminen (4)	4 Työhyvinvointi	Velvollisuudet	4 Työhyvinvoinnin edistäminen
	Esimerkillinen (1, 2, 3, 4) Ilmapiiriin vaikuttaminen (1, 2, 4)	1 Asiantuntijuus 2 Valta 3 Sosiaaliset suhteet 4 Työhyvinvointi	Vaikutus ja merkitys käytännössä	1 Toimintaympäristö 2 Ilmapiiri 3 Yhteisöllisyys 4 Arjen toimijuus

Lajittelun jälkeen koko aineistoa pohdittiin kokonaisuutena muun muassa kysymyksillä: Mitä tämä aineisto kertoi? Mitä ilmaisulla tarkoitettiin suhteessa eettiseen päiväkodin johtajuuteen? Mitä aineisto sisälsi liittyen päiväkodin johtajan eettiseen johtajuuteen? Kokonaiskuvasta muodostettiin eettisen johtajuuden ulottuvuudet. Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan aineiston tulkinta kohdistuu sanojen ja lauseiden sijasta ajatukselliseen kokonaisuuteen. Ulottuvuuksien muodostuksen jälkeen palattiin takaisin alkuperäisaineistoon, miettimään millaisia kategorioita siellä oli nähtävillä. Alkuperäisaineiston, ulottuvuuksien, vähitellen muodostuvien kategorioiden ja käsitysten sekä merkityksellisten ilmaisujen välillä kuljettiin edestakaisin. Kategoriat muodostuivat yhdessä niin ulottuvuuksien, ilmaisujen kuin diskursiivisten fenomenografisten käsitysten symbioosissa. Ulottuvuudet olivat melko pysyviä niiden muodostumisesta lähtien, mutta kategoriat sekä käsitykset muokkautuivat, kunnes ne kuvastivat kaikkia ilmaisuja mahdollisimman hyvin. Kategorioiden muodostumisen jälkeen kaikki ilmaukset käytiin vielä läpi tarkistaen niiden soveltuvuutta diskursiivisiin fenomenografisiin käsityksiin, jotta jokaiselle ilmaisulle löydettiin oma paikkansa. Ilmaisun pohtimisessa hyödynnettiin ulottuvuuksien ja kategorioiden yhteisvaikutusta. Useat ilmaisut menivät limittäin ja lomittain moneen eri käsityksiin. Analyysin jokaisessa vaiheessa palattiin takaisin alkuperäiseen aineistoon.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Päiväkodin johtajien eettisen johtajuuden käsitysavaruus

Tulososiossa esitetään eettiseen johtajuuteen liitetty laaja-alaisuus. Kettunen ja Tynjälä (2018) kutsuvat fenomenografisen tutkimuksen tuloksia tulosavaruudeksi, tässä tutkimuksessa tätä tulosavaruutta kutsutaan käsitysavaruudeksi (Taulukko 3). Käsitysavaruudesta nähdään päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden laajuus, jota tarkastellaan käsitysavaruuden rakenteen kautta. Käsitukset päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta tuodaan esiin viiden eri ulottuvuuden kautta: ominaisuudet ja osaaminen, ristiriitaisuudet ja haasteet, odotukset ja vaatimukset, velvollisuudet sekä käytännön merkitys ja vaikutus. Kaikkia tuloksissa esiintyvää viittä eri ulottuvuuskokonaisuutta tarkastellaan neljän erilaisen kategorian kautta: asiantuntijuus, valta, sosiaaliset suhteet sekä työhyvinvointi.

Tuloksissa esitetyt aineistositaatit ovat alkuperäisiä, joten myös mahdolliset kirjoitusvirheet ovat peräisin alkuperäisestä aineistosta. Aineistositaatteihin lisättiin hakasulkujen [...] sisään lisätekstiä selkeyttämään sitaattien ymmärrettävyyttä. Osallistujien vastaukset merkittiin H1-H27 merkinnöillä, jossa jokainen numero tarkoittaa eri henkilöä. Henkilöitä ei luokiteltu henkilöstöryhmittäin, koska kuten aiemmin todettiin, tutkimuksessa pyritään kokonaiskuvaan kontekstissa ja taustatiedot ovat tuomassa esiin eri ihmisten erilaisten käsitysten monipuolisuutta. Merkintöjen perustella ei käy ilmi muita tietoja henkilöistä, koska muut tiedot eivät olleet tulosten kannalta olennaisia.

### Taulukko 3

*Päiväkodin johtajien eettisen johtajuuden käsitysavaruus*

EETTISEN JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET	KATEGORIAT			
	ASiantuntijuus	VALTA	SOSIAALISET SUHTEET	TYÖHYVINVOINTI
OMINAISUUDET JA OSAAMINEN	Ammatillisuus ja ammattitaito	Työyhteisötaidot ja johtamistaidot	Vuorovaikutusosaaminen	Työhyvinvoinnin johtaminen
RISTIRIITAISSUUDET JA HAASTEET	Kokonaisuuksien hallinta	Positio	Ristiriitatilanteiden sovittelu	Työn toteuttamisen esteet
ODOTUKSET JA VAATIMUKSET	Työyhteisön ohjaaminen ja kehittäminen	Työyhteisön ilmapiirin ja raamien luoja	Sosiaalisten suhteiden ylläpito	Työyhteisöstä huolehtiminen ja välittäminen
VELVOLLISUUDET	Lait, ohjeistukset ja määräykset	Yhteiskunnan asettamat velvollisuudet	Oikeuksien puolustaminen	Työhyvinvoinnin edistäminen
VAIKUTUS JA MERKITYS KÄYTÄNNÖSSÄ	Toimintaympäristö	Ilmapiiri	Yhteisöllisyys	Arjen toimijuus

## 5.2 Eettisen päiväkodin johtajuuden ominaisuudet ja osaaminen

Päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden käsityksiin liitettiin tulosten mukaan erilaisia ominaisuuksia ja osaamista, jotka tulivat esiin neljän eri kategorian kautta (ks. Taulukko 3). Eettisessä johtajuudessa asiantuntijuuden kautta oli nähtävillä käsityksiä päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden ammatillisuudesta ja ammattitaidosta ja vallan kategorian kautta käsitykset näyttäytyivät työyhteisötaitoina ja johtamistaitoina. Sosiaalisten suhteiden käsitysten mukaan eettisessä johtajuudessa oli vuorovaikutusosaamista ja työhyvinvoinnissa eettiseen johtajuuteen käsitettiin kuuluvan työhyvinvoinnin johtaminen.

**Ammatillisuus ja ammattitaito.** Asiantuntijuuden kategorian eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajalta odotettiin käsitysten mukaan muun muassa erilaisia vuorovaikutustaitoja, asioiden selvittelyä, tilanteisiin tarttumista, asiallista puhetta, esimerkillisyyttä, perustelutaitoja ja tiedon omaamista. Välinpitämättömyyttä ei nähty eettisenä johtajuutena, mutta puheeksi ottaminen ja ristiriitojen ratkaisu nähtiin eettisenä johtajuutena, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi: ”Ongelmiin tulee tarttua mahdollisimman pian, ensin keskustellen ja jos ei tulosta synny pitää ottaa esim. työterveys mukaan keskusteluun. Tai joku muu taho: luottamusmiehet, työsuojelu tms. Ongelmia ei voi lakaista maton alle.” (H12). Keskustelutaitojen lisäksi myös asiallinen puhe ymmärrettiin käsitysten mukaan kuuluvan ammatillisuuteen ja ammattitaitoon. Tuloksissa tuli esiin myös ”tunne-kasvatus”(H11) -termi, joka tulkittiin asiantuntijuudessa tunnetaitoina. Opetushallituksen (2023) mukaan tunnetaitoihin kuuluu omien tunteiden reflektointi, jolloin henkilö tunnistaa, nimeää, erottelee, arvioi ja säätelee omia tunteita.

Eettinen johtajuus on ymmärretty työyhteisössä esimerkillisyytenä, jolloin asiantuntijana johtajan odotetaan reflektoitava omaa toimintaansa ja kehittävän sitä: ”Eettinen johtajuus vaatii jatkuvaa oman toiminnan tarkastelua, yhteisiä

toimintatapoja sekä itsensä kehittämistä ja haastamista.” (H5). Päiväkodin johtajan eettiseen johtajuuteen liitettiin johtajan minuus ja johtajuuden moninaisuus: “[Eettinen johtajuus] On persoonakysymys. Johtajuutta on monenlaista.” (H15). Johtajuutta ei siten nähty pelkästään tietynlaisena vaan ammatillisuuden ja ammattitaidon kautta se ymmärrettiin moninaisena, jolloin eettinen johtajuus nähtiin vain yhtenä osana johtajuutta.

Käsitysten ilmaisujen joukossa oli ”vastuullisuus” (H5) -termi, joka Lämsän, Keräsen ja Savelan (2018) mukaan sisältää vastuun, toimivallan ja vapauden. Heidän mukaansa vastuullisuuteen liittyvä vapaus on olennainen asia toiminnan eettisyydessä, koska siihen kuuluu itsenäinen harkinta, arviointi ja perustelu. Käsitelyssä päiväkodin eettiseen johtajuuteen liitettiin perustelutaito, jolloin johtajuudelta odotettiin argumentointitaitoa: ”Johtajalta vaaditaan asiantuntemusta ja perusteluja, jos jokin asia pitäisi hänen mielestään tehdä toisin.” (H4). Tulosten mukaan asiantuntijuuteen nähtiin kuuluvan varhaiskasvatuksessa myös tiedon antaminen, joten johtajalla katsottiin olevan tietoa alan keskeisimmistä asioista: ”Arjessa johtaja – – tuo lisäarvoa arkeen – – pedagogisilla tiedoilla.” (H1).

**Työyhteisötaidot ja johtamistaidot.** Vallan kategorian käsitysten mukaan eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajan taitoihin katsottiin kuuluvan itsensä johtaminen, toisten ja työyhteisön johtaminen ja muut työyhteisöön positiivisesti vaikuttavat taidot, kuten luottamusta herättävä toiminta. Tulosten mukaan eettisessä johtajuudessa valtaa käytettiin positiivisten tulosten hyödyksi. Itsensä johtamisen käsityksiin liitettiin oman toiminnan reflektointi, jonka kautta johtajuudessa nähtiin mahdollisuus pohtia erilaisia oman toiminnan tapoja ja niiden syy- ja seuraussuhteita: ”Ajattelisin, että eettinen johtajuus on myös jatkuvaa oman toiminnan ja sen vaikutusten reflektointia työyhteisössä. Asioita puntaroidaan eri näkökulmista ja pyritään löytämään eettisesti mahdollisimman palveleva ratkaisu.” (H5). Johtajan oletettiin eettisessä johtajuudessaan hallitsevan myös oman työnsä ja jaksamisensa kokonaisuus: “[Eettisen johtajan] On hyvä osata pysähtyä ja tarkastella omaa jaksamista suhteessa työmäärään ja omaan osaamiseen. On opittava pyytää apua tarpeen tullen!” (H27). Avun

pyytäminen nähtiin myös itsensä johtamisen taitoina; johtajuuden odotettiin näkevän, milloin työyhteisössä tarvitaan muun muassa moniammatillista yhteistyötä: "Harva johtaja pystyy selvittämään työntekijöiden välisiä ristiriitoja omin voimin, silloin esim. työnohjausta tärkeää saada" (H6). Esimerkillisyys johtamistaitona toisten ja työyhteisön johtamisessa käsitettiin suunnan näyttämisenä työtavoissa ja ohjaamisessa sekä vaatimalla niin itseltään kuin muilta eettisyyttä: "[Eettinen johtaja] Pitää yllä vaatimusta eettisestä työtavasta omalla esimerkillään ja henkilökunnan ohjauksella." (H22). Esimerkillisyys ymmärrettiin johtajuuden vallankäyttönä työyhteisössä: "Johtaja on tärkeä suunnannäyttävä eettisissä asioissa ja hän johtaa mielestäni eniten esimerkillä." (H14).

Tuloksista kävi ilmi, että eettiseen päiväkodin johtajuuteen liitettiin käsityksiä työyhteisötaidoista, joita olivat tämän tutkimuksen näkökulmasta vuorovaikutustaidot, toisten arvostaminen ja kunnioittaminen, luottamuksellisuus ja luottamuksen ylläpitäminen sekä tiedonkulusta huolehtiminen. Eettiseltä johtajuudelta odotettiin taitoa toimia työyhteisössä erilaisten ihmisten kanssa hyviä vuorovaikutustaitoja hyödyntäen: "Johtajan pitää olla tarmokas ja hyvä neuvottelija, jotta ns. vastarannan kiiskit saadaan toimimaan tavoitteitten suuntaan." (H12). Eettinen johtajuus nähtiin hyvin merkityksellisenä ilmapiirin luomisessa sekä kaikkien ihmisten arvostamisessa ja kunnioittamisessa: "[Eettinen johtaja] Luo ilmapiirin, missä kaikkia ja kaikkien työpanosta arvostetaan ja työtä tehdään lapsia ja perheitä arvostaen." (H22). Tulosten mukaan luottamusta ja sen ylläpitämistä pidettiin tärkeänä ja se liittyi monin eri tavoin eettiseen johtajuuteen: "[Työntekijöiden] Luottamuksen saaminen ja ylläpitäminen on tärkeää." (H12). Luottamukseen, luotettavuuteen ja niiden ylläpitämiseen liitettiin myös rehellisyys ja epäitsekkyys: "Johtaja – – vie terveisiä ylemmälle johdolle asioita mitenkään muuttamatta tai omaa etuaan ajatellen." (H7).

**Vuorovaikutusosaaminen.** Sosiaalisiin suhteisiin liitetty vuorovaikutusosaaminen käsitettiin laajasti erilaisina asioina, kuten hyvinä vuorovaikutustaitoina, ymmärryksenä nähdä sosiaaliset suhteet laajasti ja

taitona tasapainoilla ihmisten reaktioiden keskellä. Eettisen johtajuuden odotettiin pitävän sisällään taitoja toimia erilaisten ihmisten kanssa, arjessa tämän nähtiin tulevan esiin muun muassa vanhempien kanssa: ”Välillä vanhemmat ovat hyvin hyökkääviä ja meidän puolelta tarvitaan hyvää diplomatiaa.” (H12). Johtajuuteen liitettiin myös ymmärrys ja taito toimia työntekijöiden johtajana huolimatta heidän suorapuheisuudestaan: ”Henkilöstön johtaminen on varmasti haastavaa työpaikassa, missä jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä.” (H4). Ymmärrys käsitettiin myös empaattisuutena: ”Hyvä olisi myös asettua välillä alaisen asemaan, jotta [johtaja] ymmärtäisi miltä mitkäkin päätökset meissä tuntuvat.” (H13).

Eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajan odotettiin tuovan uusia asioita työyhteisöön, mutta lähestyvän silti sensitiivisesti ja ymmärtäväisesti: ”Johtajalla täytyy mielestäni olla myös hyviä ideoita asioiden kehittämiseksi, kuitenkin niin, ettei hän arvostele liikaa toimintaa.” (H4). Käsitysten mukaan eettisessä johtajuudessa huomioidaan oma lähestymistapa, omat asenteet ja puhetyyli muita ihmisiä kohtaan: ”Miten sinä [johtajana] kohtaat yksittäisen työntekijän, miten puhut työyhteisöstä, työnantajasta, vanhemmista, lapsista, yhteistyötahoista. Onko oma asenne positiivinen vai negatiivinen? [johtajan] Vuorovaikutus taidot, luotettavuus, empaattisuus jne.” (H11). Tulosten mukaan eettinen johtajuus katsottiin näkyvän monin eri tavoin työyhteisössä: ”Eettisyys on meissä kaikissa ja tulee esiin arjen niin käytöksessä kuin puheissa.” (H17).

**Työhyvinvoinnin johtaminen.** Työhyvinvoinnin johtamisessa eettinen johtajuus käsitettiin esimerkiksi keskusteluna työntekijöiden kanssa, avun hakemisena tarvittaessa, työntekijöiden hyvien kokemusten lisääjänä sekä oman työhyvinvoinnin johtamisena. Työhyvinvoinnin kategoriassa käsityksiin liitettiin keskustelu työntekijöiden kanssa, ja tarvittaessa avun hakeminen heille: ”Keskustelu on ratkaisu useimpiin ongelmiin. Valitettavasti välillä joutuu lähettämään työntekijän työterveyteen kun huomataan jaksamisen ylittyvän joltain taholta.” (H12). Päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden katsottiin lisäävän käsitysten mukaan työntekijöiden hyviä kokemuksia ja työhyvinvointia: ”Käytännössä eettinen johtajuus lisää työntekijöiden

hyvinvointia ja merkityksellisyyden kokemusta oman työpanoksensa antamisesta.” (H5). Lisäksi työntekijöiden nähtiin kokevan olevansa merkityksellisiä ja tärkeitä työyhteisössä: ”Se [eettinen johtajuus] takaa sen, että jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvostettu ja että työntekijää kuunnellaan.” (H4). Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, joka liitettiin myös työhyvinvoinnin johtamiseen, tuli aineistossa esiin kysymyksinä ja pohdintoina johtajan hyvinvoinnista. ”Mikä on johtajan oma jaksaminen jos työyhteisössä on haasteita. Miten jaksamista voi tukea?” (H11). Käsitysten mukaan myös johtajien ymmärrettiin tarvitsevan työhyvinvointia edistävää tukea: ”Saavatko he [päiväkodin johtajat] tarpeeksi tukea ja ymmärrystä työssään tai lisäkoulutusta tarvittaessa.” (H6).

### 5.3 Eettisen päiväkodin johtajuuden ristiriitaisuudet ja haasteet

Eettisessä päiväkodin johtajuudessa käsitettiin olevan myös ristiriitaisuuksia ja haasteita. Asiantuntijuuden mukaan eettistä johtajuutta haastaa kokonaisuuksien hallinta, jota pidettiin myös ristiriitaisena asiana. Vallan kategorian mukaan position katsottiin asettavan eettiselle johtajuudelle ristiriitaisia ja haastavia vaatimuksia ja velvollisuuksia. Sosiaalisten suhteiden nähtiin asettavan eettiselle johtajuudelle haasteita erilaisten ristiriitaisten tilanteiden sovittelussa. Työhyvinvoinnissa eettisen johtajuuden haasteina tulosten mukaan ymmärrettiin työn toteuttamisen esteet, koska käytännön resurssit eivät aina riitä toteutukseen.

**Kokonaisuuksien hallinta.** Eettisen johtajuuden asiantuntijuuteen liitettiin kokonaisuuksien hallinta, joka käsitysten mukaan näyttäytyi haasteena työn moninaisuuden vuoksi. Eettiseltä johtajalta odotettiin varhaiskasvatyksiköiden toiminnan näkemistä laajasti, syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä ristiriitojen ja epävarmuuden sietämistä. Johtajan työmäärä käsitettiin joskus hyvinkin suurena, muun muassa hajautetun organisaation vuoksi: ”Lisäksi johtajalla voi olla monta yksikköä johdettavana ja yksiköt voivat olla suuria. Näkeekö ja tietääkö johtaja mitä ryhmissä ja taloissa

tapahtuu? Ehtiikö hän puuttua kaikkeen tarvittavaan? Onko hän tarpeeksi läsnä keskustellakseen etiikasta?” (H26). Kuten edellisestä esimerkistä kävi ilmi, johtajalla nähtiin olevan työyhteisön valvomisen suhteen haasteita, jos yksiköitä ja työntekijöitä on useita, jolloin läsnäolon puute katsottiin esteenä muun muassa keskusteluille.

Kokonaisuuksien hallinnan käsitettiin vaativan päiväkodin johtajan asiantuntijuutta ja hänellä katsottiin olevan taitoa nähdä ja ymmärtää syy- ja seuraussuhteita. Hänen odotettiin ymmärtävän kokonaisuuksia niin talouden kuin työhyvinvoinnin näkökulmista:

He [päiväkodin johtajat] ovat tavallaan välikädessä, joille kohdistetaan odotuksia monelta suunnalta. Esim. sijaisten käyttämistä rajoitetaan minimiin, mutta arjessa hän näkee todellisen tarpeen eli uskaltaako ottaa sijaisia riskinä määrärahojen ylitys. Vastapuolena on alaisten ylikuormitus ja pitkänajan kuormituksena työntekijöiden väsymys ja sitä myöten sairauslomia. (H6)

Kokonaisuuksien hallinnassa ymmärrettiin johtajuuden kamppailevan eri tahojen välissä ja vaativan johtajuudelta ristiriitaisuuksien ja epävarmuuksien sietämistä. Edellä kuvattu käsitys viittaa siihen, että johtajuudessa nähtiin paljon eettisesti haastavia tilanteita, jolloin eettistä johtajuutta pidettiin mahdottomana toteuttaa, vaikka asiantuntijuutta siihen olisikin. Eettisessä johtajuudessa käsitettiin kokonaisuuksien hallinnassa ja asiantuntijuudessa olevan myös tietoa niin arjesta kuin teoriasta sekä osaamista niiden yhdistämisessä viisaasti, huomioiden tulevaisuuden:

Vaarana on, että johtajuus ns. "nousee päähän" eikä nähdä ruohonjuuritasolla tehtävää työtä. Nähdään asiat teoriassa eikä ajatella toteutuuko ne arjen toiminnoissa. Niissä tilanteissa työntekijät kokevat olevansa vain nappuloita, joita ei arvosteta. Niillä on suuri vaikutus tuleviin työntekijöihin, joita muutenkin on vaikea saada vakinaisiin virkoihin, varsinkin kun kuulevat ettei arvosteta työssään. (H6)

Eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajan oletettiin näkevän oman toimintansa vaikutukset. Päätösten ja oman toiminnan nähtiin vaikuttavan työyhteisössä. Edellisen aineistoesimerkin mukaan epäeettisen toiminnan ja työntekijöihin kohdistuvan arvostuksen puutteen vaarana katsottiin olevan henkilöstöpula.



**Positio.** Päiväkodin johtajan position käsitettiin asettavan hänet eettisessä johtajuudessa niin vastuuseen, haasteisiin kuin ristiriitaisuuksiin vallan kategoriassa. Eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajalla nähtiin mahdollisuuksia tehdä positioistaan käsin päätöksiä ja olla esimerkillinen työyhteisössä. Position kautta eri tahojen ymmärrettiin tuovan päiväkodin johtajalle paineita, ja joutuvan välillä ristiriitaisten tunteiden keskelle esimerkiksi kapeiden vaikutusmahdollisuuksien ja työmäärän suuruuden vuoksi. Tämän katsottiin tulevan esiin esimerkiksi tiedottamisessa: ”Haasteellista on jos asia ei olekaan itselle [johtajalle] tärkeä, mutta se täytyy työyhteisöön tuoda innostavana ja positiivisella asenteella, esim. joku uudistus. Entäs jos asia on eettisesti epäilyttävä, mutta esim. taloudellisesti järkevää?” (H11). Edellä mainitun esimerkin ymmärrettiin asettavan päiväkodin johtajan eettisesti ristiriitaiseen asemaan, ja tilanteen vaativan johtajuudelta paineensietokykyä ja vuorovaikutustaitoja. Tilannetta kuvattiin hyvin osuvasti: ”Ristiriitaa syntyy teet päätöksen mihin suuntaa vaan. Lopuksi vois kuvailla tilanteita joihin joutuu... toiselle kumartaa ja samalla toiselle pyllistää.....” (H6).

Position käsitettiin asettavan eettisen johtajuuden toteuttamiseen haasteita käytännössä, koska ylemmältä taholta tulevat kriteerit ohjaavat johtajuutta: ”Nykypäivänä päiväkodin johtajan työ määräytyy ylemmältä tasolta tulleiden kriteereiden mukaan.” (H6). Eettiseen johtajuuteen ymmärrettiin tulevan haasteita myös huoltajien taholta ja ristiriitaisia tilanteita resurssipulan vuoksi: ”Vanhemmat ovat hyvin tietoisia oikeuksistaan – – Varhaiskasvatus koetaan joskus ihmeitten tekijäksi, jos ei kotona osata päiväkodissa korjata tilanne. Näillä resursseilla pystymme vain vähän ohjaamaan tilannetta oikeaan suuntaan.” (H12)

Käsitysten mukaan eettisen johtajuuden oletettiin antavan työntekijöille tilaa ja valtaa, tukea itseohjautuvuuteen ja osallistavan työntekijöitä muun muassa työyhteisön toiminnan suunnittelussa: ”Johtaja tiedottaa henkilöstöä ja ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun – –” (H7). Käsityksiin päiväkodin johtajan asemassa olevan eettisen johtajuuden vallasta liitettiin esimerkillisyys: ”[Eettisellä johtajalla on] Suuri vaikutus ilmapiiriin, sekä esimerkkinä

olemiseen.” (H8). Eettisellä johtajuudella katsottiin olevan positiostaan käsin valtaa työyhteisössä sallittaviin asioihin: “[Eettisellä johtajalla on] Suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Jos esimies toimii kyseenalaisesti niin hän antaa toiminnallaan luvan myös työntekijöille toimia niin.” (H19).

**Ristiriitatilanteiden sovittelu.** Sosiaalisissa suhteissa haasteena ymmärrettiin ristiriitatilanteiden sovittelu, jossa eettisen johtajuuden käsitettiin näkyvän vaikeiden asioiden puheeksi ottamisena, erimielisyyksien sovitteluna, avun hakemisena ja kuuntelemistaitoina. Eettiseen johtajuuteen liitettiin kyky huolehtia ristiriitaisuuksien selvittämisestä työyhteisössä: ”Johtajan täytyy kyetä ottamaan puheeksi vaikeatkin asiat, jos ne vaikuttavat työyhteisöön/ilmapiiriin.” (H13). Päiväkodin johtajalla käsitettiin olevan eettisessä johtajuudessa vuorovaikutustaitoja sovittaa eri ihmisten välisiä konflikteja: ”— häneltä vaaditaan taitoa — työntekijöiden välisten erimielisyyksien selvittelyä, molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun pääseminen — perheiden ja työntekijöiden välisten näkökantojen yhteensovittaminen jotta osapuolet pääsee tyydyttävään ratkaisuun” (H6). Eettisessä johtajuudessa käsitettiin olevan taitoa ja osaamista avun hakemiseen ulkopuolisilta ammattilaisilta, koska käsitysten mukaan kaikkeen ei aina löydy ratkaisua sovittelusta ja keskustelusta: ”Harva johtaja pystyy selvittämään työntekijöiden välisiä ristiriitoja omin voimin, silloin esim. työnohjausta tärkeää saada” (H6). Ristiriitatilanteissa eettiseltä johtajuudelta odotettiin myös taitoa kuunnella, joka voitiin nähdä myös erilaisten mielipiteiden sietämisenä: ”— kuuntelee muiden mielipidettä ja näkökulmaa ristiriitatilanteissa.” (H21).

**Työn toteuttamisen esteet.** Työhyvinvointi nähtiin tulosten mukaan eettisen johtajuuden huolenaiheena työyhteisössä ja sen toteuttamiseen liitettiin esteitä. Resurssien ja ympäristön puutteiden käsitettiin haastavan eettistä johtajuutta ja tuovan ristiriitaisia tunteita: ”Ahtaat tilat, mahdolliset sisäilmaongelmat, suuret lapsiryhmät, sijaisten puute : aiheuttaa suurta eettistä tuskaa [johtajalle]. Mikä on turvallista ja miten me kaikki jaksamme tätä pyörittystä.” (H12). Työn toteuttamisen esteillä ymmärrettiin olevan työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys, joten eettisen johtajuuden

näkökulmasta tätä pidettiin haastavana, koska niin sanotusti 'tyhjästä on paha nyhjäistä'. Päiväkodin johtajalla käsitettiin olevan vaikeuksia toteuttaa eettistä johtajuutta, jos resurssit ja ympäristö eivät anna sille tilaa:

Se että saa työskennellä omien arvojen mukaan, on todella tärkeää. Välillä tämä on kuitenkin varhaiskasvatuksessa haastavaa, sillä tiukka talous, tavoitteet ja vaatimukset estävät toimimisen omien arvojen tai työyhteisön arvojen mukaan. Eettistä johtajuutta on tämän vuoksi usein vaikeaa toteuttaa esimiestasolla, koska ylempää tulevat vaatimukset vesittävät oman eettisen ajattelun. (H2).

Eettisen johtajuuden toteutuksen esteenä pidettiin edellisten asioiden lisäksi myös ajan puute: "[eettisen johtajan] Merkitys olisi iso, jos aikaa siihen olisi." (H15). Ajan puute katsottiin näkyvän myös henkilöstön kohtaamisessa: "Aikaa johtajalla ei ole henkilöstön kuulumisten tiedostamiseen." (H15). Lisäksi esteenä eettisen johtajuuden toteuttamiseen käsitettiin olevan kiire sekä läsnäolon puute yksikössä: "Kiire valitettavasti johtaa siihen, että johtajaa ei näe kovin usein, tiedottaminen ja omien henkilökohtaisten asioiden hoitaminen hoituu sähköisesti." (H24). Kiireen ymmärrettiin liittyvän työmäärään ja työhyvinvoinnin haasteisiin, joten myös johtajien työhyvinvoinnilla nähtiin olevan merkitystä eettiseen johtajuuteen: "Johtajat ovat hyvin kuormittuneita ja työtehtäviä on paljon." (H26).

Eettisen johtajuuden toteuttamisen haasteisiin käsitettiin liittyvän myös epäpätevyys, joka yhdistettiin varhaiskasvatuksen henkilöstöpulaan. Taitojen puute ja sijaistaminen ymmärrettiin tulosten mukaan riskinä työyhteisön ilmapiirille ja hyvinvoinnille:

Tämän hetken tilanne [varhaiskasvatuksessa] taitaa olla ettei päteviä hakijoita saada johtajan paikoille, joten heitä otettiin sitten kentältä sijaistamaan, ei paras vaihtoehto. Noissa tilanteissa on suuri riski, että työyhteisö pääsee "tulehtumaan" kun ei välttämättä ole taitoja kohdata ristiriitoja ja tilanne ehtii mennä liian pitkälle hakematta apua muualta. (H6)

Työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisen katsottiin vaativan tulosten mukaan resursseja ja oikeita henkilöitä heille kuuluville paikoille. Koulutuksen puute katsottiin siten olevan yksi este eettisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin toteutumiselle työyhteisössä: "Koulutusta [johtajille] saisi kehittää enemmän

juuri eettisten arvojen kohtaamiseen, koska niiden kautta tulee eteen paljon päätettäviä asioita joilla yhteys omatuntoon...”(H6).

#### 5.4 Eettisen päiväkodin johtajuuden odotukset ja vaatimukset

Tulosten pohjalta päiväkodin johtajan eettiselle johtajuudelle asetettiin paljon odotuksia ja vaatimuksia. Johtajuudelta odotettiin ja vaadittiin työyhteisön ohjaamista ja kehittämistä sekä työyhteisön ilmapiirin ja raamien luomista. Hänen odotettiin pitävän yllä työyhteisön sosiaalisia suhteita, ja lisäksi huolehtivan ja välittävän työyhteisöstä.

**Työyhteisön ohjaaminen ja kehittäminen.** Asiantuntijuus kategoriassa päiväkodin johtajan eettiselle johtajuudelle työyhteisön ohjaamisessa ja kehittämisessä nähtiin kuuluvan muun muassa varhaiskasvatusalan ohjeistuksiin ja arvoihin ohjaaminen, työyhteisön ohjaaminen oman toiminnan mallilla ja työyhteisön arjen kehittäminen avaamalla asioita. Ohjaamiseen asiantuntijana käsitettiin kuuluvan itsensä ja työyhteisön ohjaaminen varhaiskasvatussuunnitelman noudattamiseen sekä siitä keskustelemiseen: “[eettinen johtajuus on] Yhteisesti sovittujen (Valtakunnallisten, kunnallisten, yksikkökohtaisten) eettisten periaatteiden ja ohjeistusten noudattamista, niistä keskustelemista, arvojen mukaan toimimisen ohjaamista.” (H23). Asiantuntijana eettiseen johtajuuteen katsottiin kuuluvan arvoihin ohjaaminen ja niiden noudattaminen: ”Johtajan tehtävänä on huolehtia, että koko työyhteisö noudattaa vasua ja sen myötä myös arvoja.” (H26). Siihen katsottiin lisäksi kuuluvan työyhteisön ohjaamiseen käytettävien omien keinojen reflektointi: ” – – miten [johtajana] ohjaat työyhteisöä tekemään oikeita valintoja.” (H11). Työyhteisön johtaminen eettiseen toimintaan nähtiin yhtenä eettisen johtajuuden tehtävistä: ”Johtajan tulee huolehtia, että myös koko päiväkodin henkilöstö toimii eettisesti oikein.” (H7).

Asiantuntijuudessa päiväkodin johtajan eettinen johtajuus ymmärrettiin merenkulun termein kapteenina ja luotsina: ” – – johtaja on kapteeni joka ohjaa laivaa.” (H22) ja ” – – johtaja on suunnan näyttäjä, luotsi.” (H9). Eettiseen

johtajuuteen asiantuntijana nähtiin kuuluvan mallin näyttämistä työyhteisölle: "Se [eettinen johtajuus] on edelläkäyntiä ja suunnan näyttämistä – –" (H2) ja "Hän [eettinen johtaja] on esimerkki, joka luo yhdessä työyhteisön kanssa suuntaviivat myös eettiselle kasvatukselle." (H26). Asiantuntijana eettinen johtajuus käsitettiin siten koko työyhteisön eettisyyden rakentajana.

Päiväkodin johtajan eettinen johtajuus asiantuntijana katsottiin pitävän sisällään työyhteisön kehittämisen muun muassa avaamalla asioita käytäntöön: "[eettinen johtajuus on] Arvojen ja periaatteiden, ohjeistusten ja sääntöjen auki kirjaamista -> mitä ne tarkoittavat tekoina, mitä työntekijältä, huoltajilta ja lapsilta odotetaan, miten toimitaan jne" (H23). Johtajuuteen katsottiin kuuluvan työyhteisön kehittäminen ja koulutuksen näkeminen tärkeänä: "Henkilöstön kouluttamisen innostajana; esimerkiksi kestävän kehityksen eri osa-alueet, mitä ne ovat, miten niiden mukaan toimiminen näkyy jokaisen teoissa -> koulutusta, sisäistä ja ulkoista tähän" (H23). Eettisen johtajuuden nähtiin siten pitävän huolen siitä, että työntekijöiden ammattitaito ja asiantuntijuus pysyy yllä koulutusten kautta. Eettiseen johtajuuteen liitettiin myös kehittämismyönteisyys, avarakatseisuus ja alaisiin luottaminen: "Hän [eettinen johtaja] on avoin uusille ideoille ja antaa kunkin lapsiryhmän toteuttaa omia suunnitelmiaan." (H10) ja "johtaja luottaa alaisiinsa ja antaa myös vastuuta heille" (H6).

**Työyhteisön ilmapiirin ja raamien luoja.** Päiväkodin johtajalla eettisessä johtajuudessa käsitettiin olevan valtaa luoda työyhteisön ilmapiiriä ja raameja. Tulosten mukaan hänellä katsottiin olevan mahdollisuus käyttää vaikutusvaltaansa muun muassa esimerkkinä olemiseen ja sallimukseen työyhteisössä, hänen oletettiin puuttuvan asioihin ja rajaavan työyhteisön toimintakulttuuria sekä valvovan työyhteisön toimintaa. Oman esimerkin näyttäminen nähtiin käsitysten mukaan valtana työyhteisössä, jonka kautta voidaan rakentaa työyhteisön eettistä käyttäytymistä: "Johtajan merkitys esimerkkinä ja tunnelman luoja on iso, mikä on sallittua, hyväksyttyä, mitä ei sallita." (H17). Eettiseen johtajuuteen liitettiin eettisyydessä pysyminen, koska käsitysten mukaan otteen menettäminen eettisyydessä katsottiin olevan tuhoisa

asia työyhteisölle: ”Jos hän [päiväkodin johtaja] lipsuu eettisyydessään tai sen vaatimuksessa, työpaikalla voi levitä ikäviä tapoja, jotka syövät eettisyyden periaatetta ja laiva voi ajaa karille ja upota.” (H22). Eettiseen päiväkodin johtajuuteen liitettiin tulosten mukaan valtaa luoda ammatillista käyttäytymistä ja puhetyyliä työyhteisöön ja näillä ymmärrettiin olevan suuri merkitys esimerkiksi yksittäisen henkilön luottamukseen:

”Asiakasperheistä ja työntekijöistä puhutaan välillä turhan röyhkeästi ”seläntakana” esimerkiksi talopalaverissa, tämän esimies suo myös työntekijöilleen ja tämä taas ylläpitää tietynlaista negatiivisuutta ja epäluuloa siitä, mitä minusta itsestäni puhutaan koko työyhteisön kuullen kun en ole paikalla.” (H19)

Eettiseen päiväkodin johtajuuteen odotettiin tulosten mukaan liittyvän vastuu puuttua asioihin työyhteisössä valta-asemansa kautta: ”Jos työntekijällä on huolia tai muita huomioita työpaikasta, johtaja on se, kenelle niistä voi sanoa. Johtajan vastuulla on että asiat tulevat käsiteltyksi koko työyhteisössä.” (H14). Hänen käsitettiin rajaavan eettistä johtajuutta työyhteisössä, mutta oletettiin kuitenkin olevan ymmärtäväinen työntekijöiden erilaisuutta kohtaan: ”Työyhteisössä johtajalla on viimeinen sana myös eettisessä johtamisessa.”(H26) ja ”[eettinen johtajuus] Laaja alue on, hän [päiväkodin johtaja] antaa raamit siihen, työntekijät toteuttaa omalla persoonallaan.”(H10). Eettisen johtajuuden katsottiin pitävän huolta työyhteisön yhteiskunnallisesta toiminnasta: ”[varhaiskasvatuksen] Toimintaa ohjaa *varhaiskasvatustaki* ja päiväkodin johtaja valvoo/toteuttaa sen toteutumista.”(H12).

**Sosiaalisten suhteiden ylläpito.** Sosiaalisten suhteiden kategoriassa päiväkodin johtajan eettiseltä johtajuudelta odotettiin luottamuksen ylläpitämistä ja luottamusta herättävää käyttäytymistä. Lisäksi häneltä vaadittiin asiallista käyttäytymistä sekä kaikkien kohtelemista tasapuolisesti ja arvostavasti. Käsitysten mukaan hänen katsottiin huolehtivan lisäksi koko työyhteisön sosiaalisten suhteiden ylläpidosta, tuntevan oman yksikkönsä sekä huolehtivan sosiaalisista suhteistaan niin vanhempain kuin ylempään tahoon.

Eettisen johtajuuden sosiaalisten suhteiden ylläpitoa varten johtajuuden käsitettiin rakentavan luottamusta, jolloin siinä tulee olla ammatillinen,

rehellinen ja luottamusta herättävä niin puheissa kuin toiminnassa: "[päiväkodin johtajan] Tietylnainen ammatillisuus ontuu. Asioita puhutaan ristiin, ei anneta tilaa kehitykselle johon vaikuttaa käskyttävä tapa puhua." (H19). Sosiaalisten suhteiden ylläpitoon ymmätettiin päiväkodin johtajan toiminnan ja käyttäytymisen lisäksi vaikuttavan vahvasti myös työntekijöiden kokemukset: "Jokainen työntekijä kokee olonsa arvostetuksi"(H3). Eettisen päiväkodin johtajuuden käsitettiin pitävän sisällään myös tasapuolisuudesta huolehtimisen sosiaalisten suhteiden ylläpidossa: "[eettinen johtaja] Suhtautuu oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin, vanhempiin ja lapsiin." (H18). Hänen odotettiin myös huolehtivan, että muut työyhteisössä pitävät yllä sosiaalisia suhteita sekä tasa-arvoisuutta: "Varhaiskasvatuksessa harjoitellaan ja opetellaan kohtaamaan erilaisia lapsia lasten kanssa, kohdataan joka päivä perheitä ja tilanteet voivat olla hyvinkin vaihtuvia." (H7).

Sosiaalisten suhteiden ylläpidon käsitysten mukaan eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtaja nähtiin helposti lähestyttävänä ja kuuntelevaisena: "Hänelle [eettiselle johtajalle] voi kertoa huolensa ja hän pyrkii toteuttamaan henkilöstön toiveet siinä määrin kuin on mahdollista." (H4). Häneltä odotettiin läsnäoloa ja työyhteisönsä tuntemista: "[eettinen päiväkodin johtaja] Tuntee tiimit ja niiden toiminnan. On läsnä arjessa." (H15). Eettiseen johtajuuteen liitettiin kasvatusyhteistyöstä huolehtiminen sekä viestinnästä huolehtiminen niin ylemmälle taholle kuin huoltajille: "Yleinen eettinen johtajuus on mielestäni yhteydenpitoa vanhempien ja ylempään johtoportaan välillä sekä tiedon vieminen ja tuominen suuntaan ja toiseen." (H1).

**Työyhteisöstä huolehtiminen ja välittäminen.** Työhyvinvoinnin kategoriassa eettinen päiväkodin johtajuus käsitettiin työyhteisöstä huolehtimisena ja välittämisenä. Eettisen johtajuuden katsottiin pitävän sisällään kiinnostuneisuuden työyhteisöä kohtaan ja työntekijöistä välittämisen. Hänen odotettiin huolehtivan työyhteisön arjesta ja tukevan siinä monin eri tavoin. Huolehtiminen jo aiemmin mainituista työyhteisön raameista ja sosiaalisista suhteista ymmärrettiin työyhteisöstä huolehtimisena ja välittämisenä. Tulosten mukaan päiväkodin johtajan oletettiin olevan kiinnostunut työyhteisöstä ja

välittävän heistä: ”Johtajan on hyvä olla kiinnostunut alaisistaan ja heidän työhyvinvoinnistaan.” (H13). Lisäksi eettiseen johtajuuteen käsitettiin kuuluvan läheisyys työntekijöiden kanssa: ”Johtaja ei ole vain toimistossa istuva ihminen, jonka saa puhelimen välityksellä kiinni vaan hän on samassa arvossa muiden kanssa ja tulee mukaan pöytäkeskusteluihin sekä on kiinnostunut johtamansa yksikön asioista.” (H21). Käsitysten mukaan hänen katsottiin asettavan työntekijät ensisijaiseen asemaan ja keskiöön omien töidensä keskellä, lisäksi hänen odotettiin olevan työntekijöille ystävällinen ja tukevan heitä: ”Kohtaan [eettisenä johtajana] työntekijät lämmöllä ja olen läsnä heille aina tarvittaessa. Pyrin siihen, että koskaan ei ole niin kiire, että minulla ei olisi aikaa työntekijöille.” (H20).

Eettiseen johtajuuteen katsottiin kuuluvan työntekijöiden kuunteleminen ja tiedon jakaminen: ”Arjessa johtaja tukee työntekijöitä tasapuolisesti, kuuntelee, vaikuttaa työhyvinvointiin – – (H1). Työntekijöiden puolella oleminen ja heidän tukemisensa käsitettiin työyhteisöstä välittämisenä: ”Hän [eettinen päiväkodin johtaja] haluaa olla lojaali omia alaisia kohtaan ja tukea heitä tilanteissa, jotka kokee itsekin oikeiksi siinä tilanteessa.” (H6). Välittämisen katsottiin vaativan johtajuudelta joskus päätösten tekoja, jotka eivät aina ole miellyttäviä, mutta ymmärrettiin olevan työntekijöiden avuksi: ”Valitettavasti välillä [johtaja] joutuu lähettämään työntekijän työterveyteen kun huomataan jaksamisen ylittyvän joltain taholta.” (H12). Eettiseltä johtajuudelta odotettiin tilannetajua eli hänen oletettiin ymmärtävän milloin työntekijät tarvitsevat apua arkeen: ”– – [eettinen johtaja] auttaa työntekijöitä, jos johtaja sattuu paikalle ja on jonkinlainen tilanne päällä.” (H21). Hänen oletettiin luovan työntekijöille toiminnallaan kokemuksia luotettavuudesta, huolehtivaisuudesta ja välittämisestä: ”[eettinen johtaja] Huolehtii tiedonkulusta ja selvittää asiat mahdollisimman nopeasti.” (H21).

## 5.5 Eettisen päiväkodin johtajuuden velvollisuudet

Päiväkodin johtajalla käsitettiin olevan velvollisuuksia, kuten yhteiskunnan asettamia velvollisuuksia, oikeuksien puolustamista, lakien, ohjeistusten ja



määräysten noudattamista sekä velvollisuus edistää työyhteisön työhyvinvointia. Käsitusten mukaan eettisen johtajan odotettiin noudattavan lakeja ja asetuksia, jotka katsottiin olevan myös hänen virka-asemaansa liittyviä velvollisuuksia. Varhaiskasvatuksen kontekstissa varhaiskasvatussuunnitelman toteuttaminen nähtiin yhtenä keskeisenä velvoittavana määräyksenä, joka ymmärrettiin olevan johtajan valvonnan alaisuudessa.

**Lait, ohjeistukset ja määräykset.** Asiantuntijuuden kategorian käsitysten mukaan eettisessä päiväkodin johtajuudessa nähtiin velvollisuutena toimia lain osoittamalla tavalla. Valtio on asettanut tietynlaisia raameja yhteiskunnassa toimiville henkilöille ja päiväkodin johtajuuden virkaan kuuluu näiden valtion asettamien määräysten, lakien ja asetusten noudattaminen. Käsitysten mukaan eettiseen päiväkodin johtajuuteen katsottiin kuuluvan toimiminen lain mukaan sekä varhaiskasvatusalaan kuuluvien ohjeistusten noudattaminen. Asiantuntijuuden näkökulmasta eettisessä johtajuudessa oletettiin johtajan tuntevan alaa ja työtä koskevat lait sekä olevan ajankohtaista tietoa asioista: ”Jokainen tieto on ajantasalla sekä uusinta koulutusmateriaalia.” (H21)

Käsitysten mukaan, terveydentilaa koskevien tietojen pitäminen salassa sivullisilta (*Laki yksityisyyden suojasta työelämässä*, 2004), nähtiin yhtenä eettisen päiväkodin johtajuuden velvoitteena: ”Myös ihmisten sairaslomien syitä paljastetaan lupaa kysymättä.” (H19). Hän huolehtii jokaisen niin lapsen kuin aikuisen yksityisyyden suojasta: ” – – [johtajan] vaitiolovelvollisuus aina välillä unohtuu...” (H25). Eettiseen johtajuuteen katsottiin kuuluvan asiakkaiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu: ”[johtajan osalta] Perheitä myös kohdellaan eriarvoisesti.” (H19). Virassa toimivan on kohdeltava asiakkaita tasapuolisesti sekä puolueettomasti (*Hallintolaki*, 2003). Asiantuntijana päiväkodin johtajan eettiseen johtajuuteen käsitettiin kuuluvan varhaiskasvatussuunnitelman noudattaminen, tämä mainittiin tuloksissa useaan otteeseen: ”Käytännössä [eettinen johtajuus on] toimimista vasun ja sovittujen arvojen mukaan.” (H11). Varhaiskasvatussuunnitelman katsottiin ohjaavan varhaiskasvatuksen arkea ja päiväkodin johtajan eettinen johtajuus nähtiin työyhteisön eettisyyden keskiössä: ” – – valtakunnallisen

varhaiskasvatussuunnitelman tuomat normit toimivat käytännön työn ohjaavina elementteinä.” (H27) ja ”Eettiseen johtamiseen linkittyy niin lainsäädännön, kuin arvojen ja etiikankin teemoja.” (H5).

**Yhteiskunnan asettamat velvollisuudet.** Yhteiskunnan käsitettiin asettavan johtajalle virka-asemassaan erilaisia velvollisuuksia ja antaen siten valtaa sekä rajoituksia toteuttaa johtajuutta. Lakien (*Yhdenvertaisuuslaki*, 2014; *Työsopimuslaki*, 2001) katsottiin velvoittavan päiväkodin johtajaa virassaan muun muassa tasapuoliseen kohteluun ja syrjimättömyyteen. Virkaan liittyvä laki asettaa johtajuuteen velvollisuuksia muun muassa asialliseen, selkeään ja ymmärrettävään kielenkäyttöön sekä toimintaan ja toimialaan liittyvien asioiden tiedottamiseen (*Hallintolaki* 2003). Tuloksista oli nähtävillä näiden velvoitteiden toteuttamisen tärkeys päiväkodin eettisessä johtajuudessa. Eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajan käsitettiin olevan objektiivinen työntekijöitä kohtaan: ”Päiväkodin johtajan tulisi pitää jokaista työntekijää tasa-arvoisessa asemassa riippumatta sukupuolesta, kansallisuudesta ym.” (H7). Johtajuuden ymmärrettiin huolehtivan myös työympäristön objektiivisuudesta: ”Johtajan tulisi huolehtia, että yksikkönsä toiminta ei ole uskonnollisesti sitoutunutta, mikäli päiväkotia ei ole sellainen.” (H7).

Eettisessä johtajuudessa toimintatavoilla ja puhetyylillä nähtiin olevan paljon merkitystä. ”Johtajan täytyy toimia eettisesti vaikka olisikin ns. huono päivä tai jaksaminen koetuksella. Alaisille se ei saisi näkyä esim. huonona käytöksenä tai tiuskimisena.” (H13). Velvollisuuksiin eettisessä johtajuudessa käsitettiin kuuluvan asiallinen ja hyvä käytös omista tunteista huolimatta. Varhaiskasvatuksessa johtajuuden velvollisuuksiin katsottiin kuuluvan varhaiskasvatussuunnitelman (*Varhaiskasvatustalaki*, 2018) arvojen toteuttaminen ja niistä huolehtiminen yksikössään: ”Varhaiskasvatuksen arvot tulevat suoraan vasusta, joka velvoittaa myös johtajaa.” (H26). Eettiseen johtajuuteen nähtiin kuuluvan toimiminen yhteiskunnan asettamien velvoitteiden mukaan: ”Hän [eettinen johtaja] toimii lainmukaisesti ja vasun pohjalta.” (H10).

**Oikeuksien puolustaminen.** Sosiaalisten suhteiden kategoriassa tuloksista oli nähtävillä päiväkodin johtajan pyrkivän eettisen johtajuutensa kautta

huolehtimaan työntekijöiden, lasten sekä huoltajien oikeuksista. Lain mukaan työnantajan on edistettävä kaikkia työyhteisön suhteita työpaikalla (*Työsopimuslaki*, 2001), sosiaalisista suhteista huolehtiminen käsitettiin siten olevan jokaisen oikeuksien puolustamista. Myös lasten oikeuksien sopimus (*Yleissopimus lapsen oikeuksista*, 1991) on yksi eettisen johtajuuden valvontavastuun alaisuudessa oleva asiakirja ja tämä tuli esiin myös tuloksissa: ”Johtajan tulee päätöksissään huolehtia – – lapsen edusta – –” (H26) ja ”Johtajan tehtävänä on ottaa puheeksi, jos jokin asia ei toimi eettisesti työyhteisössä tai toiminta on lapsen edun vastaista.” (H26). Lisäksi edellisen esimerkin mukaan oikeuksien puolustamiseen liitettiin puheeksi ottaminen ja työyhteisön toimintaan puuttuminen. Objektiiivinen toiminta eettisessä johtajuudessa käsitettiin oikeuksista huolehtimisena: ”Tasavertaisuus [eettisessä johtajuudessa] tärkeää, ketään ei nosteta jalustalle, vaan kaikilla yhtäläiset oikeudet. Jos on paljon alaisia, tilanne aina hankalampi.” (H24). Käsitysten mukaan oikeuksien puolustamisen haasteina nähtiin työntekijöiden määrä, jolloin tasapuolisuudesta huolehtiminen katsottiin epävarmana asiana. Oikeuksien nähtiin liittyvän myös työhyvinvointiin sekä työntekijän kokemuksiin: ”Kuten jo aiemmassa vastauksessani mainitsin, on eettinen johtajuus kytköksissä myös työhyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemukseen. Tietenkin tähän liittyy näkökulmat tasapuolisuudesta, oikeuksista ym.” (H5).

**Työhyvinvoinnin edistäminen.** Työhyvinvoinnin kategoriassa päiväkodin johtajalla nähtiin eettisessä johtajuudessa olevan velvollisuus edistää työyhteisön työhyvinvointia. Lain (*Työturvallisuuslaki*, 2003) mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Tulosten mukaan eettisen johtajuuden nähtiin voivan parhaimmillaan tukea työhyvinvointia ja siten myös vahvistavan varhaiskasvatusalan pitovoimaa: ”Koska varhaiskasvatus on osittain kriisiytynyt ja elää vahvasti murrosvaihetta, niin eettisillä periaatteilla voidaan parhaimmillaan ehkäistä työssäuupumusta sekä sitä, että pystymme huolehtimaan siitä, että pätevät kasvattajat myös pysyvät alalla ja jaksavat kuormittavaa arkea.” (H20). Työyhteisön

työhyvinvoinnin edistämiseen nähtiin kuuluvan myös johtajan omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen: ”Mikä on johtajan oma jaksaminen jos työyhteisössä on haasteita. Miten jaksamista voi tukea?” (H11).

Työhyvinvoinnin edistämiseen eettisessä johtajuudessa nähtiin käsitysten mukaan kuuluvan työntekijöiden arvostuksen tunteen ja välittämisen ylläpitäminen: ”Työntekijä kokee tulleensa kuulluksi ja olevansa tärkeä työyhteisössä.” (H6). Johtajuudessa helposti lähestyttävyyttä käsitettiin yhtenä työyhteisön työhyvinvointia edistävänä asiana: ”Hänelle [johtajalle] voi kertoa huolensa – –” (H4). Eettiseen johtajuuteen nähtiin kuuluvan työhyvinvointiin liittyvä syy- ja seuraussuhteiden laaja ja kauaskantoinen ymmärtäminen: ”Niissä [arjen] tilanteissa työntekijät kokevat olevansa vain nappuloita, joita ei arvosteta. Niillä on suuri vaikutus tuleviin työntekijöihin, joita muutenkin on vaikea saada vakinaisiin virkoihin, varsinkin kun kuulevat ettei arvosteta työssään. (H6). Rohkeus puuttua, ottaa puheeksi ja asioihin tarttuminen ymmärrettiin työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia edistävänä eettisen johtajuuden käsityksiin kuuluvana asiana: ”johtajalla olisi oltava taito ja rohkeus puuttua jokaiseen epäkohtaan heti ennen kuin ne paisuvat liian suuriksi.” (H6).

## 5.6 Eettisen päiväkodin johtajuuden vaikutus ja merkitys käytännössä

Päiväkodin johtajan eettisellä johtajuudella käsitettiin tulosten mukaan olevan paljon merkitystä ja vaikutusta käytäntöön. Eettisellä johtajuudella vaikutetaan käsitysten mukaan ilmapiiriin, yhteisöllisyyteen, toimintaympäristöön sekä arjen toimijuuteen. Tuloksista oli nähtävillä, että eettisellä päiväkodin johtajuudella voidaan johtajan toiminnan, käytöksen ja puheen kautta joko mahdollistaa tai estää muun muassa käytännön sujuvuutta, työn laadukkuutta, työhyvinvointia, työviihtyvyyttä ja työkykyä.

**Toimintaympäristö.** Päiväkodin johtajan eettinen johtajuus asiantuntijuutena käsitettiin näkyvän arjessa, vaikuttaen toimintaympäristöön luoden ja rakentaen sitä. Toimintaympäristössä eettisen johtajuuden asiantuntijuudella katsottiin olevan merkitystä siihen, miten hän

käyttäytyy: ”Meidän päiväkodissa johtajan eettinen johtajuus näkyy tasavertaisena kohteluna niin aikuisia kuin lapsia kohtaan, perheitä kohtaan.” (H7). Eettisen päiväkodin johtajuuden asiantuntijuudessa johtajan ymmärrettiin tarvitsevan laajaa näkemystä toimintaympäristöstä: ”Suuri merkitys ymmärtää toiminnan laajuudessa muun muassa lainsäädännön, ohjeistusten ja kokonaisuuden hahmottamisen näkökulmasta.” (H27). Hänellä odotettiin olevan niin tietoa kuin ymmärrystä varhaiskasvatuksesta, koska hänen nähtiin rakentavan omalla toiminnallaan työ- ja toimintaympäristöä: ”Oma [eettisen johtajuuden] esimerkki ja miten itse toimit, tällä on todella iso merkitys varhaiskasvatukseen.” (H11). Käsitusten mukaan eettisen johtajuuden ymmärrettiin liittyvän käytännössä eettisyyden näkyvyyteen arjessa: ”Eettinen johtajuus sisältää mielestäni arvot ja etiikan muut perusarvot. Arjessa se näkyy esim. yleisessä keskustelussa ja arjen toiminnassa.” (H14).

Eettisen johtajuuden nähtiin vaikuttavan laajasti toimintaympäristöön: ”[Eettisen päiväkodin johtajan merkitys on] Suuri! Vaikuttaa paljon työmoraaliin ja työssä viihtymiseen.” (H25) ja ”[Eettisellä päiväkodin johtajalla on] Suuri merkitys, sillä hän vaikuttaa koko päiväkodin arvoihin.” (H14). Asiantuntijana ja eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajan odotettiin hoitavan oman työnsä sekä herättävän luottamusta: ”Asioita jätetään [johtajan] lupauksesta huolimatta selvittämättä ja tämä ajaa siihen että joudun käyttämään omaa työaika paljon siihen, että selvitän asioita, jotka selkeästi kuuluvat esimiehen tehtäviin.” (H19). Hänen katsottiin luovan tasapuolista ja kehittävää toimintaympäristöä työyhteisön arjessa: ”[eettinen johtaja] mahdollistaa ammatilliseen koulutukseen pääsemisen kaikille ” (H1). Lisäksi häneltä odotettiin eettisessä johtajuudessa yleisesti johtajuuteen liittyvää toimintaympäristöä rakentavaa osaamista ja arkea sujuvoittavaa tavoitettavuutta: ”Päiväkodin johtaja on hyvä henkilöstöjohtaja ja hänet saa kiinni tarvittaessa.” (H4).

**Ilmapiiri.** Vallan kategorian tulosten mukaan eettisen päiväkodin johtajan käsitettiin luovan käytännössä toiminnallaan ja sanoillaan sekä aiemmin mainittujen raamien luomisen kautta hyvää ilmapiiriä. Eettisellä päiväkodin johtajuudella odotettiin käytännössä olevan valtaa ylläpitää tasapuolisuutta sekä

toteuttaa eettistä johtajuutta pohtimalla omaa toimintaansa: "[Eettinen johtajuus on] Haastava asia, jota johtajan täytyy aika ajoin puntaroida itsekseen, olenko onnistunut itse ja osasinko ohjata henkilökuntaa tasapuolisesti." (H22). Eettiseen johtajuuteen käsitettiin liittyvän tasapuolinen toiminta, joka katsottiin olevan merkityksellinen asia työyhteisön kannalta ja tasapuolisuus nähtiin yhtenä psykologiseen ilmapiiriin kuuluvana asiana: "[eettisellä johtajuudella on] Erittäin suuri merkitys. Jotta kaikki viihtyvät, on erittäin tärkeää, että johtaja toimii tasapuolisesti." (H18).

Tuloksista kävi ilmi, että käytännössä päiväkodin johtajalla ymmärrettiin eettisessä johtajuudessa olevan valtaa vaikuttaa ilmapiiriin: "Eettisen johtajuuden näkyvyys heijastuu mielestäni siihen millainen ilmapiiri työyhteisössä on." (H17). Raameja luomalla hänen käsitettiin vaikuttavan työyhteisön sääntöihin ja toimintatapoihin, jotka muodostavat työyhteisön ilmapiiriä: "Lisäksi jokainen työyhteisö pitää sisällään omanlaisensa pelisäännöt ja reiluuden ilmenemismuodot." (H5). Ilmapiirin kannalta nähtiin tärkeänä huomioida, että jokainen työyhteisön jäsen toimii samalla tavalla: " – – [työyhteisössä] kaikki yhteisesti sovitut toimintatavat koskevat kaikkia." (H13). Eettisen johtajuuden katsottiin luovan käytännön työympäristöön hyvää ilmapiiriä: "Päiväkodilla pitää olla hyvä henki ja tekemisen meininki." (H12). Käytännön arjessa tulosten mukaan päiväkodin johtajan eettistä johtajuutta kuvailtiin seuraavalla tavalla: "[Eettinen johtajuus arjessa on] Tasa-arvo, turvallisuus, myönteinen ilmapiiri" (H11).

Päiväkodin johtajan odotettiin rakentavan eettisellä johtajuudella luottamusta työntekijöihin monin eri tavoin: "[eettisessä päiväkodin johtajuudessa] Tasa-arvoisuus kaikkia kohtaan. Helppo lähetyä, luotettava ja avoin tiedottamisessa." (H24). Eettisessä johtajuudessa oletettiin johtajan ymmärtävän oman valta-asemansa ja sen vaikutuksen ilmapiiriin: "työntekijöihin [johtajan on] tärkeää saada luottamus, muttei kaveriksi asti. Työyhteisössämme on ollut kavereina johtaja ja työntekijä, valitettavasti se näkyi joissakin asioissa ja loi huonoa ilmapiiriä välillä." (H6). Käsitysten mukaan työyhteisön ilmapiiriin katsottiin vaikuttavan päiväkodin johtajan eettisen

johtajuuden lisäksi työyhteisön henkilöiden toiminta, johon johtajuudella ymmärrettiin olevan valtaa vaikuttaa odotusten ja vaatimusten kautta: ”Toimin [päiväkodin johtajana] tasapuolisesti ja varhaiskasvatuslain mukaisesti, odotan sitä myös muilta.” (H8).

**Yhteisöllisyys.** Päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden nähtiin rakentavan sosiaalisten suhteiden kautta työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä tunnetta siitä. Hänen odotettiin pyrkivän eri keinoin ja omalla toiminnallaan pitämään yllä hyviä sosiaalisia suhteita työyhteisössä. Päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden kautta yhteisöllisyyden rakentaminen katsottiin mahdollisena: ”[Eettisen johtajuuden merkitys on] yhteishengen luominen työyhteisöön ja tasapuolisen kohtelun takaaminen, edes osittain” (H6). Eettisen johtajuuden kautta työyhteisön käsitettiin kokevan psykologista turvallisuutta sekä luottamusta johtajaan: ”Hän [eettinen johtaja] pyrkii olemaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen jokaista kohtaan. Työvuorot ovat kiertäviä. Lomatoiveet usein toteutuvat. Jos useilla on samat katsotaan, kuka on ollut aikaisemmin siinä kohtaan lomalla.” (H10) ja ”[Eettiseen johtajuuteen kuuluu] johdonmukaisuus, tasapuolisuus, tasa-arvoisuus, avoimuus” (H9).

Eräs osallistuja oli tutkinut Eeva Tiihosen (2019) väitöskirjaa, ja käsitysten mukaan eettisen päiväkodin johtajuuteen sosiaalisissa suhteissa nähtiin kuuluvan voimaannuttava vuorovaikutussuhde, jolla käsitettiin olevan vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyteen sekä ilmapiiriin:

”Voimaannuttavaa vuorovaikutussuhdetta määrittää herkkyys kuulla, mitä työkavereilla on kerrottavana työn toteuttamiseen liittyen. Lisäksi vuorovaikutussuhde vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, ihmisten välisen toiminnan sujuvuuteen ja vastuiden jakamiseen ja määrittyy siten omaksi suhdelajikseen. Voimaannuttava vuorovaikutussuhde hahmottuu kolmen keskeisen palauteen antaminen ja saaminen, perustehtävien ja työnkuvien selkeyttäminen ja vastuutehtävät ja yhteisvastuullisuus.” (H6)

Eettisessä johtajuudessa työntekijöiden kuunteleminen katsottiin vaikuttavan työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin: ”johtajalla on tärkeä rooli erityisesti kuunnella alaisiaan, sillä on erittäin positiivinen vaikutus työyhteisön sisäisiin suhteisiin.” (H6). Eettisen johtajuuden hyväntahtoisuus ja jokaisen työntekijän arvostus

ymmärrettiin luovan yhteisöllisyyttä: "[eettisessä johtajuudessa] Hyvää tahtoa ja toisen kunnioittamista tarvitaan." (H12).

**Arjen toimijuus.** Arjen toimijuudessa päiväkodin johtajan eettinen johtajuus nähtiin edesauttavana tekijänä työhyvinvoinnissa. Tulosten mukaan työhyvinvoinnin ja eettisen johtajuuden kautta päiväkodin johtajalla käsitettiin olevan vaikutusta jokaisen yksilön hyvinvointiin. Työhyvinvointi arjessa ymmärrettiin vaikuttavan niin johtajan omaan kuin työntekijöiden toimijuuteen: "Se [eettinen johtajuus] vaikuttaa niin laajasti myös omaan työkykyyn ja jaksamiseen, samoin työyhteisön työkykyyn ja jaksamiseen." (H2). Työkyvyn ylläpitäminen katsottiin tärkeänä arjen toimijuuden kannalta. Tuloksissa puhuttiin lisäksi eettisen päiväkodin johtajan inhimillisyydestä: "Uskon vahvasti, että eettisesti ajattelevalla johtajalla on inhimilliset työtavat ja ajatukset, jolloin se heijastuu suoraan työyhteisön työhyvinvointiin" (H20). Inhimillisuus varhaiskasvatuksessa nähtiin edellisen esimerkin mukaan johtajan ymmärryksenä arjen tilanteista, jolloin hän osaa suhteuttaa omat ajatuksensa työntekijöiden työhön.

Päiväkodin johtajan eettinen johtajuus käsitettiin merkityksellisenä asiana, joka näkyy arjessa ja varhaiskasvatuksen laadussa: "[Eettisellä johtajuudella on] Suuri merkitys, työhyvinvointiin ja ilmapiiriin on suuri vaikutus sekä työn laatuun." (H10). Päiväkodin johtajan eettinen johtajuus nähtiin perustavanlaatuisena asiana työyhteisön hyvinvoinnista ja työympäristön kunnosta huolehtimisessa: "[eettisellä johtajalla] Arvoperusta ja oikeanlainen (yleisesti hyväksytty) moraalikäsitelmä täytyy olla kunnossa, jotta päiväkotiarkea pyörii onnistuneesti ja kaikki voivat hyvin." (H13). Asianmukainen arvopohja työyhteisössä katsottiin olevan tärkeä asia, jotta työyhteisössä voidaan hyvin: "Lasten kanssa työskenneltäessä [varhaiskasvatuksessa] on tärkeää, että arvot ovat kohdillaan koko työyhteisössä." (H14) ja "Jos etiikka on työyhteisössä kunnossa se auttaa henkilökunnan työiihtyvyyttä ja työhyvinvointia." (H9).



## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Tulosten perusteella varhaiskasvatuksen henkilöstö oli hyvin tietoinen siitä, mitä eettiseen johtajuuteen kuuluu. Tuloksista oli nähtävillä, että eettiseen johtajuuteen kuuluu hyvin laajasti monet asiat. Ennakko-oletus käsitysten monipuolisuudesta ja erilaisuudesta oli nähtävillä käsitysavaruudesta (Taulukko 3). Vahvimpana tuotiin esiin lain asettamat velvoitteet johtajuudelle, kuten tasapuolisuus, tasa-arvoisuus ja yleensä lain noudattamiseen liittyvät asiat. Se miten johtajuudessa noudatetaan lakia, nähtiin olevan yhteydessä luotettavuuteen ja luotettavuudella käsitettiin olevan suuri merkitys työyhteisön sosiaaliseen kulttuuriin ja moneen muuhun työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavaan asiaan. Varhaiskasvatuksessa eettinen johtajuus ja muutenkin eettisen toiminnan nähdään korostuvan, koska eettisen toimintatavan nähdään vaikuttavan lapsiin työyhteisön kautta. Lapsissa on yhteiskuntamme tulevaisuus, joten lapsuuden ympärillä olevista asioista, kuten opettajista, hoitajista ja johtajista tulisi yhteiskunnassa pitää erityisen hyvää huolta.

Eettisyyttä oli tärkeä tarkastella myös työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska sillä nähtiin olevan vaikutusta myös alalla pysymiseen. Tässä tutkimuksessa kategoriat toivat esiin eettisen johtajuuden laajuuden yhdessä ulottuvuuksien kanssa. Kategorioiden sekä ulottuvuuksien muodostamisessa diskursiivisissa fenomenografisissa käsityksissä hyvin moni asia meni ristikkäin eri käsitysten alle, joten tulosten avaaminen kaikkien käsitysten kohdalta ei ollut mahdollista. Tutkimustuloksista oli siksi mahdotonta saada täysin kokonaista kuvaa, joten käsitysavaruus (Taulukko 3) kuvasi tuloksia parhaiten. Ulottuvuudet kuvasivat tässä tutkimuksessa eettisen johtajuuden toimintaa sääteleviä asioita sekä toiminnan seurauksia. Kategoriat kuvasivat osallistujien ilmaisuissa ilmenneitä asioita, mihin eettisellä johtajuudella oli mahdollisuuksia vaikuttaa ja näiden ilmaisuissa ilmenneiden asioiden merkityksellisyyttä eettiselle johtajuudelle. Ulottuvuuksien ja kategorioiden yhteisvaikutuksesta

muodostui tämän tutkimuksen diskursiiviset fenomenografiset käsitykset päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta.

Kategoriat asiantuntijuus, valta, sosiaaliset suhteet ja työhyvinvointi järjestettiin hierarkkiseen järjestykseen toisiinsa vaikuttavien tekijöiden suhteen. Asiantuntijuus nähtiin pohjana eettiselle johtajuudelle, ja sen antaman vallan kautta käsitettiin olevan mahdollista vaikuttaa eettiseen toimintaan. Asiantuntijuuden ja vallan katsottiin yhdessä vaikuttavan eettisen johtajuuden kautta sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä ja ylläpitävät näitä suhteita. Lopulta asiantuntijuuden kautta muodostettu eettisen johtajuuden valta nähtiin vaikuttavan sosiaalisten suhteiden kautta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla ymmärrettiin olevan monia merkityksiä ja vaikutuksia työyhteisössä. Asiantuntijuuden, vallan ja hyvien sosiaalisten suhteiden kautta eettisessä johtajuudessa työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisesti. Tuloksissa esitetyt neljä kategoriala ovat suhteessa toisiinsa päiväkodin johtajan eettisessä johtajuudessa.

**Eettisen johtajuuden ominaisuudet ja osaaminen.** Eettisen johtajuuden asiantuntijuuden kautta ominaisuuksien ja osaamisen näkökulmasta oli mahdollista saada hyviä työyhteisötaitoja ja johtamistaitoja. Nämä taidot tulivat esille vuorovaikutusosaamisessa ja siten johtajalla katsottiin olevan myös taitoja johtaa työhyvinvointia. Asiantuntijuudessa käsitykset eettisen johtajuuden ominaisuuksista ja osaamisesta olivat tulosten mukaan ammatillisuutta ja ammattitaitoa. Asiantuntijana eettinen päiväkodin johtaja nähtiin niin pedagogisen tiedon kuin muutenkin varhaiskasvatusalan tiedon omaajana, koska käsitysten mukaan häneltä odotettiin muutosten edessä myös perusteltua toimintaa. Akselinin (2010) mukaan pedagoginen johtaja yhdistää käytännön ja teorian sekä vie tutkimustietoa arjen tekijöille. Eettinen johtajuus käsitettiin myös asioiden avaamisena, jolloin hän tuo teoriatiedon käytännönläheisemmäksi ja ymmärrettävämmäksi arkeen, tämä on Akselinin (2010) edellä mainittua pedagogisen johtajan työnkuvaa. Tuloksista kävi ilmi, että eettisen johtajuuden nähtiin olevan esimerkillistä toimintaa työyhteisössä, jonka kautta luodaan työyhteisön toimintatapoja ja raameja. Tästä syystä johtajan tulisi olla tarkka

siitä, miten puhuu, käyttäytyy, kohtelee sekä asennoituu niin työntekijöitä kuin perheitä kohtaan. Päiväkodin johtajalla nähtiin olevan eettisessä johtajuudessa valtaa omaan toimintaansa, käytökseensä ja puheeseensa.

Vallan näkökulmasta ominaisuuksiksi ja osaamiseksi muodostui käsitykset eettisen johtajuuden työyhteisötaidoista ja johtamistaidoista. Huhtalan ja kollegoiden (2013) mukaan johtamistaitoja sekä itsetuntemusta kehittää iän, kokemuksen ja asiantuntijuuden yhteisvaikutus. Hujala (2004) toi esiin johtamistaidot vaikeiden asioiden päätöksenteossa. Tuloksista kävi ilmi, että vaikeiden asioiden päätösten tekoon tarvittiin asiantuntijuutta ja epäpätevyys nähtiin tuhoisana työyhteisölle. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan hyvät työyhteisötaidot lähtevät hyvästä johtamisesta ja hyvä johtaminen näkyy johtajan vuorovaikutuksessa sekä hänen tavoitteessaan rakentaa mielekäs työ.

Sosiaalisten suhteiden näkökulmasta eettiseen johtajuuteen käsitettiin kuuluvan vuorovaikutusosaaminen. Huhtalan ym. (2013) mukaan eettinen johtajuustyyli vie työyhteisön keskustelukykyä ja avoimuutta eteenpäin, jolloin työyhteisön käyttäytyminen ja kulttuuri on rehellistä ja suoraa. Tässä suhteessa johtajalla nähtiin olevan valtaa vastavuoroiseen yhteyteen työyhteisönsä kanssa. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan hyvä johtaja sopeuttaa omaa toimintaansa työntekijän persoonaan ja on siten vastavuoroinen vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Reflektioivat johtajat rakentavat sosiaalisia suhteitaan työntekijöihin, koska siten he ymmärtävät paremmin muita ihmisiä ja suhteiden rakentaminen on tärkeää heidän henkilökohtaiselle ja ammatilliselle kasvulleen (Susman-Stillman, 2020). Eettinen johtajuus pitää sisällään ystävällisen ja myötätuntoisen käytöksen (Yukl, 2013), joka oli nähtävillä myös tässä tutkimuksessa.

Työhyvinvointi ominaisuuksina ja osaamisena eettisen johtajuuden käsityksissä tuotiin esiin työhyvinvoinnin johtamisena. Yuklin ja kollegoiden (2013) mukaan vuorovaikutussuuntautunut käyttäytyminen on merkityksellistä työtyytyväisyydessä, myös tämän tutkimuksen tuloksissa vuorovaikutus nähtiin hyvin keskeisessä asemassa. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan vertikaalinen vuorovaikutussuhde sisältää molemminpuolisen kunnioituksen,

joka vaikuttaa myös tasapuoliseen kohteluun ja avoimeen viestintään. Tulosten mukaan vilpillisen ja epärehellisen toiminnan tai viestinnän käsitettiin johtavan lopulta negatiiviseen työyhteisöön ja ilmapiiriin, joka mahdollisesti uuvuttaa jokaisen työyhteisössä työskentelevän. Käsitysten mukaan eettiseen johtajuuteen nähtiin kuuluvan ymmärrys, empatia sekä hyvä erilaisten mielipiteiden ja reaktioiden sietokyky, näiden eettiseen johtajuuteen liitettävien ominaisuuksien käsitettiin lisäävän työntekijöiden hyviä kokemuksia ja siten olevan merkityksellisiä heidän työhyvinvoinnissaan.

**Eettisen johtajuuden ristiriitaisuudet ja haasteet.** Eettisen johtajuuden asiantuntijuuden kautta ristiriitaisuuksien ja haasteiden näkökulmasta johtajalla käsitettiin olevan mahdollisuuksia hallita kokonaisuuksia haasteissa. Position tuoman vallan nähtiin asettavan hänelle mahdollisuuksia ja esteitä kokonaisuuksien hallintaan, ristiriitatilanteiden sovitteluun sosiaalisissa suhteissa ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Nivalan (2010, s. 203) mukaan asiantuntija hallitsee työnsä hyvin laajasti ja hänellä on runsaasti työhön liittyvää tietoa ja osaamista sekä kykyä reflektoida työtä ja siinä oppimista. Asiantuntijana eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtajalla nähtiin olevan kykyä nähdä kokonaisuuksia, kuten syy- ja seuraussuhteita. Hänen käsitettiin suunnittelevan varhaiskasvatusta ja sen tulevaisuutta, sietämällä myös epävarmaa oloa sekä työntekijöiden reaktioita muutoksissa. Kuten aiemmin mainittiin, johtajan pedagogisessa johtajuudessa hänellä tulisi olla teorian ja arjen yhteen sovittamista. Päiväkodin johtajalla on vastuu perustehtävän toteutumisesta varhaiskasvatussyksikössä (Fonsén ym., 2021) ja perustehtävän toteuttamiseen tarvitaan kokonaisuuksien hallintaa.

Päiväkodin johtajalla käsitettiin eettisessä johtajuudessa olevan valtaa ja siksi hänen positionsa nähtiin asettavan hänet ristiriitaisuuksiin ja haasteisiin. Varpasen (2021) mukaan päiväkodin johtajan asema on institutionaalista valtaa. Tulosten mukaan positio asetti johtajan tekemään päätöksiä, jotka eivät aina olleet miellyttäviä, jolloin kaikkien tahojen miellyttäminen on mahdotonta. Johtaja on varhaiskasvatuksessa välillä hyvin ristiriitaisessa ja haastavassa asemassa ylemmän tason hallinnollisten vaatimusten suhteen (Opazo ym., 2022).

Arjen työn ja hallinnollisten asioiden ei nähty aina toimivan hyvässä yhteisymmärryksessä ja tämän käsitettiin tuottavan päiväkodin johtajille eettisiä haasteita. Position nähtiin asettavan siten päiväkodin johtajan joskus hyvin ahtaalle erityisesti eettisten asioiden suhteen. Tuloksista kävi ilmi, että paineita eettisen johtajuuden toteuttamiseen tulee niin työntekijöiltä, huoltajilta kuin ylemmältä taholta.

Eettisen johtajuuden kokonaisuuksien hallinnan kautta tuloksista kävi ilmi, että päiväkodin johtajan käsitettiin voivan positionsa kautta sovittaa ristiriitatilanteita sosiaalisissa suhteissa. Keskustelu nostettiin yhdeksi tärkeäksi keinoksi selvittää työyhteisön ristiriitoja ja muita ongelmia. Haasteena tulosten mukaan eettisessä päiväkodin johtajuudessa nähtiin muun muassa puheeksi ottaminen, joka käytännössä vaatii johtajalta rohkeutta. Ikosen (2015) mukaan rohkeutta saadaan luottamuksesta, joka rakentuu vuorovaikutustilanteissa. Tuloksissa tuotiin esiin myös kuuntelemisen merkitys ristiriitaisuuksien selvittelyssä, joka Ikosen (2015) mukaan osoittaa arvostusta toista ihmistä kohtaan ja rakentaa luottamusta.

Asiantuntijuutensa ja valtansa kautta, johtajalla nähtiin olevan mahdollisuus sovittaa ristiriitatilanteita ja siten parantaa työhyvinvointia vähentämällä työn toteuttamisen esteitä. Steinin, Vincent-Höperin ja Gregersenin (2020) mukaan johtajan työtaakka estää johtajia toteuttamasta tukea antavaa johtajuutta. Heidän tuloksensa korostivat kontekstuaalisten tekijöiden tunnistamista työntekijöiden työhyvinvoinnin tarkastelua varten ja he toivat esiin johtajien työtaakan optimoimisen, jotta työntekijät saavat tarvitsemansa tuen johtajilta. Elomaan ym. (2020) tutkimuksessa päiväkodin johtajat kokevat haasteita ajan puutteen ja työmäärän vuoksi, samat haasteet tulivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Pidemmällä tähtäimellä tällainen riittämättömyys työtehtävien suhteen voi uuvuttaa johtajia. Myös Cherringtonin ja Dallin (2019) sekä Niemen (2020) mainitsemat taloudelliset rajoitteet tulivat esille tässä tutkimuksessa, heidän mukaansa nämä rajoitteet voivat olla esteenä työhyvinvoinnista huolehtimisessa. Tuloksista kävi ilmi, että taloudelliset

haasteet sekä muut resurssien puutteet asettavat päiväkodin johtajan hyvin ristiriitaiseen tilanteeseen eettisessä johtajuudessa.

Hujalan, Heikan ja Halttusen (2020) mukaan päiväkodin johtajilta puuttuu kokonaisuuksien hahmottamista ja pedagogista ajattelua. Pedagogisen ajattelun puutteeseen voi osaltaan vaikuttaa koulutuksen puute, koska kuten Movahedazarhouligh kollegoineen (2022) totesi hyvin monet päiväkodin johtajat ovat alikoulutettuja ja heillä ei ole valmiuksia johtajuuteen, jolla on vaikutusta muun muassa heidän asiantuntijuuteensa. Tulosten mukaan alikouluttautuminen vaikutti asiantuntijuuden kautta työhyvinvointiin. Myös huoli hajautetun johtajuuden työmäärästä ja läsnäolon puutteesta tuotiin esiin tuloksissa ja läsnäolon puutteeseen liitettiin hyviä kysymyksiä johtajan mahdollisuuksista toteuttaa eettistä johtajuutta (ks. Luku 5.3). Tämä asetti myös kysymyksen valvonnan mahdollisuudesta ja mahdollisuudesta. Kuten Fonsén kollegoineen (2022) sekä Halttunen (2016) totesivat jaetusta tai hajautetusta johtajuudesta huolimatta johtajaa tarvitaan edelleen työntekijöiden työn ja hyvinvoinnin tukemiseen. Eettinen johtajuus nähtiin siten läsnä olevana kokonaisuuksia hahmottavana johtajuutena, joka asemansa kautta valvoo työyhteisön perustehtävän toteutumista ja siten pitää työhyvinvointia yllä.

**Eettisen johtajuuden odotukset ja vaatimukset.** Eettisen johtajuuden asiantuntijuuteen käsitettiin kuuluvan työyhteisön ohjaamisen ja kehittämisen kautta, odotusten ja vaatimusten näkökulmasta, valtaa luoda työyhteisön raameja ja hyvää ilmapiiriä. Päiväkodin johtajalta odotettiin asiantuntijuutensa ja valtansa kautta suhteiden ylläpitoa, jolloin hänen katsottiin huolehtivan ja välittävän työyhteisön työhyvinvoinnista. Tuloksista nähtiin käsitykset eettisen johtajuuden luotsina olosta sekä hänen läsnäolonsa ja tukensa tarpeesta arjessa, kuten Fonsénin ja kollegoiden (2021) tutkimuksessa. Luotsina oleminen merkitsee merenkulussa aluksen ohjaamista turvallisesti vaikeiden paikkojen läpi, joka kuvastaa hyvin työyhteisön johtamista. Päiväkodin johtajan eettinen johtajuus nähtiin innovatiivisena työyhteisön kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Vasun kautta henkilöstön ammatillisuutta ja työkäytäntöjä tulisi kehittää (Alila, 2010, s.116). Tuloksissa eettisen johtajuuden katsottiin antavan

lisäksi tilaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan matala hierarkkinen organisaatio suosii itseohjautuvuutta, itsensä kehittämistä ja omatoimisuutta.

Eettisessä johtajuudessa nähtiin olevan valtaa puuttua työyhteisön asioihin sallimuksen kautta, millaista käytöstä, puhetta ja toimintaa päiväkodin johtaja sallii sekä pystyykö hän pysäyttämään epäeettiset asiat, ennen kuin ne ovat osa työyhteisön kulttuuria. Kuten Schoeman (2014, s. 96) mainitsi, johtaminen on osa eettistä kulttuuria, ja eettiseen kulttuuriin kuuluu johtajuuden lisäksi tavoitteet ja strategia sekä eettiset periaatteet. Verraten tämän tutkimuksen tuloksia Glaunerin (2018) kymmeneen johtajuuden hyveeseen (Kuvio 2) eettinen päiväkodin johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa pitää sisällään oikeudenmukaisuuden, luotettavuuden, kunnioituksen, arvostuksen, avoimuuden, vastuullisuuden ja luottamuksen. Eettiseen johtajuuteen kuuluu myös Treviñon ja kollegoiden (2003) tutkimuksen ja tämän tutkimuksen mukaan eettisten raamien asettamista. Tuloksista nähtiin eettiseen johtajuuteen kuuluvan koko työyhteisön ilmapiirin ja raamien rakentaminen sekä näiden raamien rakentamisen vastuu.

Luottamus on yksi keskeinen asia sosiaalisten suhteiden ylläpidossa, koska Ikosen (2015) mukaan luottamuksen rakoillessa tai säröillessä luottamuksellinen pyörre voi kääntyä epäluottamuksen pyörteeksi. Hänen mukaansa viestinnässä yksi tärkeä tekijä on luottamus, joka voi joko heiketä tai vahvistua vuorovaikutuksen keskellä. Rahimnian ja Sharfiradin (2015) mukaan vuorovaikutuksen kautta tullut luottamus luo turvallisuutta, tämä oli nähtävillä myös tässä tutkimuksessa. Yksi luottamuksen perusta on vuorovaikutus (Ikonen, 2015) ja luottamus, arvostaminen sekä usko ihmisiin on johtajuutta (Rytkönen, 2020). Sosiaalisten suhteiden ylläpitoon nähtiin käsitysten mukaan kuuluvan myös työntekijöiden arvostus ja tasapuolinen kohtelu. Niemi kollegoineen (2020) kuvaa tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta johtajien arvoina ja sisäistettynä moraalina. Tämä sisäistetty moraaliksi kuvaa heidän mukaansa johtajan eettisyyttä.

Hassanin ja kollegoiden (2013) sekä Treviñon, Brownin, ja Hartmanin (2003) mukaan, eettisille johtajuudelle toisten hyvinvointi on tärkeää, tämä sama

asia nähtiin tässä tutkimuksessa työyhteisöstä huolehtimisena ja välittämisenä. Fonsénin ja kollegoiden (2022, s.116) mukaan työhyvinvointi on yksi varhaiskasvatuksen johtajien henkilöstöjohtamiseen liitetty kehittämisen osa-alue. Tulosten mukaan päiväkodin johtajan eettiseltä johtajuudelta odotettiin muun muassa arjesta huolehtimista ja kiinnostusta työyhteisöä kohtaan. Lisäksi eettiseltä päiväkodin johtajuudelta vaadittiin, että työyhteisö ja yksittäiset työntekijät asetetaan erittäin tärkeään asemaan johtajuudessa.

**Eettisen johtajuuden velvollisuudet.** Eettisen johtajuuden asiantuntijuudessa päiväkodin johtajan käsitettiin tuntevan varhaiskasvatukseen ja työhön liittyviä lakeja, ohjeistuksia ja määräyksiä velvollisuuksiensa näkökulmasta ja virka-asemansa vuoksi hänelle asetettiin velvollisuuksia yhteiskunnan taholta. Eettisessä johtajuudessa tämä ymmärrettiin oikeuksien puolustamisena, joka liitettiin työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen. Asiantuntijuudessa päiväkodin johtajan eettiseen johtajuuteen nähtiin tulosten mukaan kuuluvan lakien, ohjeistusten ja määräysten tunteminen. Alilan (2010, s. 109-110) mukaan normiohjaus on lakien ja asetusten kautta tapahtuvaa ohjausta, jonka kautta valtionhallinto ohjaa esiopetusta ja varhaiskasvatusta ja sen kehittymistä määrättyyn suuntaan. Varhaiskasvatussuunnitelma ohjaa varhaiskasvatuksen kontekstissa työskenteleviä kasvattajia ja johtajia. Päiväkodin johtajan eettiseen johtajuuteen nähtiin kuuluvan itsensä ja työyhteisön ohjaaminen varhaiskasvatussuunnitelman arvojen mukaan. Tulosten mukaan hän myös ohjaa tekemään oikeita valintoja työssä ja häntä pidetään varhaiskasvatuksen arvojohtajana. Lämsän, Keräsen ja Savelan (2018) mukaan arvojohtaja vartioi arvoja työyhteisössä, ja hän huolehtii luotettavuudesta, johdonmukaisuudesta ja ennustettavuudesta.

Yhteiskunta asettaa lakien ja virkavelvollisuuksien kautta päiväkodin johtajan eettiselle johtajuudelle velvollisuuksia. Tämän tutkimuksen käsitysten mukaan eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtaja on objektiivinen työntekijöitä kohtaan ja hän ymmärtää oma asemansa johtajana. Tulosten mukaan eettisessä johtajuudessa ei kannata käyttää asemaansa väärin, koska työntekijöiden kokemuksilla katsottiin olevan merkitystä erityisesti sosiaalisten



suhteiden ylläpidossa. Työntekijöiden kokemusten nähtiin vaikuttavan siihen, kuinka eettisenä johtajana työntekijät päiväkodin johtajan näkevät ja tällä katsottiin olevan vaikutusta hyvin moneen asiaan työyhteisössä.

Päiväkodin johtaja käsitettiin eettisenä johtajana lasten sekä työntekijöiden oikeuksien puolustajana. Hänen odotettiin toimivan oikeuksissa lain mukaan ja huolehtivat lapsen oikeuksista varhaiskasvatuksessa. Käsitysten mukaan hän myös puuttuu tilanteisiin tai asioihin, jos hän näkee oikeuksien rikkomista. Käsitysten mukaan hän puolustaa lasten ja työntekijöiden oikeuksia. Hassanin, Wrightin ja Yuklin (2014) mukaan eettiset johtajat ovat oikeudenmukaisia päätöksissä. Oikeuksien puolustamisen katsottiin liittyvän työhyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksiin, joka työhyvinvoinnin näkökulmasta oli myös työhyvinvoinnin johtamista ja työntekijöistä välittämistä.

Thorpen ja kollegoiden (2020) mukaan psykologisiin sekä sosiaalisiin ominaisuuksiin työpaikalla tulisi kiinnittää huomioita, tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Heidän mukaansa näiden ominaisuuksien kautta opettajien sitoutumista ja hyvinvointia on mahdollista ylläpitää. Lisäksi heidän mukaansa palkkausta, pysyvyyttä ja hyvinvointia tukemalla on mahdollista vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. Tässä tutkimuksessa alalla pysyvyyteen viitattiin arvostamisen lisäämisen kautta. Huhtala kollegoineen (2011) esitti selkeän eettisen organisaation auttavan eettisten kysymysten sekä epävarmuuden, ristiriitojen ja stressin vähentämisessä. Osallistujien käsitysten mukaan eettisen johtajuuden nähtiin edistävän työyhteisön työhyvinvointia sekä vähentävän muun muassa epävarmuutta ja ristiriitoja. Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta huoli nousi niin johtajien jaksamisen, kuin varhaiskasvatuksen laadun vuoksi, koska kuten Fonsén (2010, s.134-135) on todennut varhaiskasvatuksen laatu on yhteydessä johtajuus- ja työhyvinvointiin, ja työhyvinvointi on kytköksissä ajantasaiseen osaamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien tulisi saada lisäkoulutusta eettisessä johtajuudessa ja yleensäkin johtajuudessa. Kleveringin ja McNaen (2018) mukaan johtajuuteen kouluttamisessa oppilaitosten tulisi huomioida johtamisen monimutkaisuus varhaiskasvatuksen

alalla. Siippaisen ja kollegoiden (2021) tekemän tutkimuksen mukaan alkuvuonna 2021 vain 12,2 prosentilla päiväkodin johtajista oli kasvatustieteen maisterintutkinto, joten 2018 asetetun *varhaiskasvatustilain* siirtymäsäännöksen (§31) toteutumiseen vuonna 2030 on siten vielä matkaa.

**Eettisen johtajuuden käytännön merkitys ja vaikutus.** Eettisen johtajuuden asiantuntijuuden ja vallan avulla tulosten mukaan vaikutetaan toimintaympäristöön ja luodaan ilmapiiriä, jolla katsottiin olevan merkitystä ja vaikutusta käytäntöön. Asiantuntijuuden ja vallan vaikutus tuli esille yhteisöllisyytenä, jonka käsitettiin parantavan työhyvinvointia ja siten jokaisen yksilön arjen toimijuuden nähtiin kehittyvän. Johtajan toimintaympäristö varhaiskasvatuksessa on hänen johtamansa työyksikkö (Akselin, 2010). Tulosten mukaan asiantuntijuudessa päiväkodin johtajan eettinen johtajuus näkyi muun muassa käytöksessä ja puheessa, joten sillä ymmärrettiin olevan vaikutusta toimintaympäristöön ja arkeen. Toimintaympäristössä vaikuttaa työyhteisövuorovaikutus, joka on yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Yuklin ja kollegoiden (2013) mukaan työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa vuorovaikutussuuntautunut käyttäytyminen. Vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutustaidot tuotiin myös tässä tutkimuksessa hyvin keskeiseksi asiaksi eettisen päiväkodin johtajan toiminnassa. Gibbs (2022) on todennut, että ammatillisella kielenkäytöllä on merkitystä asiantuntijuuteen, varhaiskasvatuksen ammattilaisen identiteettiin ja lisäksi se liittyy varhaiskasvatuksen laatuun. Tuloksista kävi ilmi, että käsitykset ammatillisesta kielenkäytöstä vaikuttavat toimintaympäristöön, ja verraten tuloksia Gibbsin toteamukseen, toimintaympäristöllä katsottiin siten olevan vaikutusta varhaiskasvatuksen laatuun. Treviñon, Brownin ja Hartmanin (2003) mukaan eettiset johtajat ovat rehellisiä ja heidän mukaansa eettiset johtajat perustavat johtamisensa arvoihin, joka oli nähtävillä myös tässä tutkimuksessa. Varhaiskasvatuksessa eettinen johtajuus ymmärrettiin perustuvan varhaiskasvatussuunnitelmasta nouseviin arvoihin.

Tulosten mukaan eettisellä päiväkodin johtajuudella nähtiin olevan valtaa vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Ikosen (2015) mukaan luottamus työpaikoilla vaikuttaa työhyvinvointiin ja näkyy työpaikan ilmapiirissä. Rahimnian ja Sharifiradin (201) mukaan luottamuksen kautta tulevilla turvallisella johtajuudella on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Eettinen johtajuus käsitettiin siten myös turvallisuutta luovana johtajuutena, jolloin työyhteisössä on hyvä olla. Grantham-Caston ja DiCarlon (2021) mainitsema muutosjohtajuus varhaiskasvatuksessa nähtiin tämän tutkimuksen mukaan yhtenä eettistä johtajuutta lisäävänä johtajuustyylinä, koska heidän mukaansa sen kautta on mahdollista luoda ammatillista kehitystä ja kasvua edistäviä sekä luottamusta herättävää ympäristöä. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan työyhteisön sääntöihin sitoutuminen ja auttaminen rakentaa positiivista ilmapiiriä, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Tämän tutkimuksen tulosten käsityksissä mainittiin johtajan sääntöihin sitoutuminen sekä työyhteisön auttaminen, kuten Puusa ja Ala-Kortesmaa totesi, niillä on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Päiväkodin johtajalla katsottiin siten olevan eettisessä johtajuudessa valtaa vaikuttaa käytännössä työyhteisön ilmapiiriin.

Tulosten mukaan eettinen johtajuus vaikutti sosiaalisten suhteiden kautta työyhteisön yhteisöllisyyteen. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan yhteisöllisyyteen kuuluu yhtenäinen toiminta, sitoutuminen sekä rakentava vuorovaikutus ja viestintä. Tämän tutkimuksen perusteella eettiseen päiväkodin johtajuuteen kuului työntekijöiden kuunteleminen, arvostaminen ja kunnioittaminen, joiden avulla hän voi luoda yhteisöllisyyttä työyhteisöön. Dextras-Gauthierin ja Marchandin (2018) mukaan ryhmäkulttuurin kautta jokaisen on mahdollista saada sosiaalista tukea sekä henkilöstön hoitamisen kautta työturvallisuutta. Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin voidaan ajatella olevan psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus tuli esiin myös tässä tutkimuksessa yhtenä eettiseen johtajuuteen liitettävänä asiana. Kon ja kollegoiden (2018) mukaan johtajuuden tehokkuuden vuoksi, johtajien tulee rakentaa sekä kehittää suhteitaan työntekijöihinsä aktiivisesti. Heidän mukaansa johtajan ja työntekijän suhteeseen vaikuttaa eettinen johtajuus, koska

työntekijät sitoutuvat emotionaalisesti ja jaettujen arvojen kautta johtajaan sekä lopulta liittävätkin johtajan arvot ja uskomukset omaan identiteettiinsä. Edellä mainitun asian vuoksi eettinen johtajuus nähtiin hyvin tärkeänä varhaiskasvatuksen kaltaisessa työyhteisössä, jossa sosiaaliset suhteet ovat hyvin merkityksellisiä.

Tulosten mukaan eettiseen johtajuuteen käsitettiin kuuluvan huonon ilmapiirin ehkäisy ja muiden arjen toimijuutta estävien tekijöiden ehkäisy, omalla toiminnalla ja muita ohjaamalla. Eettisessä johtajuudessa päiväkodin johtaja hoitaa työnsä niin, että työyhteisössä jokainen kokee olevansa arvostettu ja tärkeä. Lämsän, Keräsen ja Savelan (2018) mukaan eettisen organisaation velvollisuus on kohdella henkilöstöä niin, että he eivät ole taloudellinen resurssi vaan arvo. Työvoiman ylläpitämisen ja tukemisen kannalta on välttämätöntä kiinnittää huomioita varhaiskasvattajien psyykkiseen hyvinvointiin (Susman-Stillman ym., 2020). Korkiakankaan ja kollegoiden (2019) mukaan yksilöiden toimijuus paranee, kun työyhteisössä otetaan käyttöön terveyttä edistäviä toimintatapoja tai pyritään muuttamaan niitä tai työyhteisön kulttuuria. Toimijuuden kautta työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja hyvinvointi lisääntyvät (Kemppainen & Laajalahti, 2016). Brown, Treviño ja Harrison (2005) nostivat esiin eettisen johtajuuden esimerkillisyyden ja toimimisen yleisesti hyväksytyjen eettisten sääntöjen mukaan, samoin tässä tutkimuksessa eettinen johtajuus pyrki esimerkilliseen käyttäytymiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen.

## **6.2 Tutkimuksen eettiset ratkaisut ja luotettavuus**

Tutkijan on avattava tutkimuksen kulku raportissa niin, ettei aineiston aitoudesta ole epäilystä (Ahonen 1994, s.152) sekä pyrittävä avoimeen ja vastuulliseen tutkimuksen tulosten julkaisuun (TENK, 2023). Tässä tutkimuksessa pyrittiin olemaan mahdollisimman avoin ja tuomaan esille tulkintoja sekä tulkintojen perusteluja tutkimuksen lähestymistapaan. Tavoitteena oli avata tämän tutkimuksen prosessinomaista luonnetta. Tutkimusraportti on laadullisen tutkimuksen keskeinen luotettavuuden

todistaja ja tutkimuksen kulmakivi, jossa tutkija hahmottaa itselleen ja raportoi muille mahdollisimman järjestelmällisen käsityksen tulkinnoistaan ja tulkintojen perustasta (Kiviniemi, 2018, s. 85-86). Myös Kettunen ja Tynjälä (2018) vetoavat luotettavuudessa tutkimusprosessiin loogisuuteen sekä selkeään dokumentointiin, jota tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan.

Tällä tutkimuksella ei etsitty tilastollista yleistettävyyttä, vaan kiinnostus kohdistui ilmiön kuvaukseen, jolloin lukijalla on mahdollisuus verrata omia käsityksiään fenomenografisen analyysin käsitysavaruuteen (Taulukko 3) eli tutkimuksen tuloksiin. Ahosen (1997, s.152) mukaan aineiston ja johtopäätösten luotettavuus fenomenografisessa tutkimuksessa koostuu osallistujien ajatusten vastaavuudesta ja ajatusten liittymisestä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Ahosen mainitsemiin luotettavuuden ulottuvuuksiin pyrittiin mahdollisimman hyvin tässä tutkimuksessa. Kettusen ja Tynjälän (2018) mukaan varmistettavuudella tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että havainnot ovat empiirisesti luotettavia eli tutkimuksen raportointi on toteutettu ja esitetty mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Heidän mukaansa tutkimuksen havaintojen tulee olla peräisin aineistosta eikä tutkijan omista mielilyksistä. Tämän tutkimuksen raportoinnissa pyrittiin selkeyteen ja tarkkuuteen ja aineistoesimerkit osoittavat tämän tutkimuksen havaintojen olevan peräisin aineistosta. Tutkijan on huolehdittava asianmukaisista viittauksista raportissaan, kunnioittaakseen muiden tutkijoiden työtä (TENK, 2023). Viittauksissa on pyritty huolellisuuteen ja tarkkuuteen.

Tutkijan on annettava lukijalle tietoa mahdollisista kontekstuaalisista piirteistä (Kettunen & Tynjälä, 2018). Tässä tutkimuksessa tutkimushetken olosuhteet olivat jokaisella osallistujalla erilaiset, jotka mahdollisesti vaikuttivat vastauksiin. Näistä olosuhteista tutkijalla ei ollut tietoa, joten niitä ei ole tutkimuksessa huomioitu. Tutkimuksessa on kuitenkin avattu teorian kautta varhaiskasvatuksen kontekstia, jonka kautta kontekstia pyrittiin avaamaan lukijalle. Vastaustilanteessa osallistujille annettiin tutkijan osalta mahdollisuus pohtia ja reflektoida vastauksiaan rauhassa verkkokyselyn avointen kysymysten kautta. Fenomenografiassa tutkittavien on saatava ilmaista itseään rauhassa

(Ahonen, 1994, s.152), tämä toteutui tässä tutkimuksessa, koska valta kysymyksiin vastaamisessa oli vain osallistujalla. Tutkimukseen osallistujilta kysytyt avoimet kysymykset (Liite 3) pyrittiin rakentamaan niin, että ne antoivat osallistujille mahdollisimman paljon tilaa vastata eivätkä ne ohjanneet osallistujien vastauksia liikaa. Tässä tutkimuksessa seikat, jotka saattoivat ohjata osallistujia, olivat Webropol-kyselyn alkuteksti (Liite 4) sekä sähköposti (Liite 5). Tutkimuksessa huolehdittiin osallistujien riittävästä informoinnista tutkimuksen osalta. Osallistujat saivat mahdollisuuden tutustua tiedotteeseen (Liite 1) ja tietosuojailmoitukseen (Liite 2) ja heitä motivoitiin sähköpostin avulla (Liite 5) sekä Webropol-kyselyn alkutekstillä (Liite 4). Aineistonkeruu ei aiheuttanut osallistujille vaaraa tai haittaa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää vain yhden vaihtoehdon valitseminen taustatiedoissa, koska silloin ei tule epäselvyyttä mikä on vastaajien todellinen vastaus (Valli & Perkkilä 2018, s.121). Tutkimuksessa taustakysymyksiin (Liite 3) vastaaminen oli pakollista, joka lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Taustatietojen kautta oli mahdollisuus selvittää vastausinnokkuutta eri ammattiryhmissä ja tässä tutkimuksessa taustatietojen monipuolisuus kasvatti tutkimuksen luotettavuutta. Taustatietojen tarpeellisuutta pohdittiin ennen kyselyn lähettämistä. Taustatiedoissa ei kysytty tarkkoja tietoja osallistujista, koska tarkat henkilötiedot eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia eikä tutkimuksesta tehdä jatkotutkimusta samoilta henkilöiltä. Päiväkodin nimeä ei ollut tarpeen tietää, koska analyysissä ei yhdistetty saman yksikön tai kunnan henkilöitä toisiinsa. Taustatietojen epätarkkuuden vuoksi aineistosta oli lähes mahdotonta tunnistaa yksittäistä henkilöä, koska kuntien nimet sekä aineisto pidettiin erillään ja taustatiedoista oli nähtävillä vain työpaikan maakunta. Avoimien kysymysten vastaukset olivat hyvin henkilökohtaisia, joten tutkimusaineiston säilyttämisestä erillään muista tarkemmista tiedoista huolehdittiin koko tutkimuksen ajan. Kyselylomakkeen tiedot tallennettiin huolellisesti mahdollisimman tietosuojaisaan paikkaan ja ne poistettiin tutkimuksen valmistuttua. Aineiston käsittelyssä oltiin tarkkoja ja huolehdittiin ettei mikään tieto katoa, jonka vuoksi aineisto tallennettiin useasti analyysin edetessä.

Vallin ja Perkkilän (2018, s.120) mukaan on tärkeä pohtia verkkokyselyn soveltuvuutta kohderyhmälle. Oletuksena tässä tutkimuksessa oli, että kaikki osallistujat osaavat ja pääsevät käyttämään tietokonetta osallistumista varten. On huomioitava, ettei kysely välttämättä saavuttanut kaikkia henkilöitä, jos he eivät lukeneet sähköpostejaan kyselyn vastaamisajan puitteissa. Haasteita aineistonkeruussa saattoivat olla virheellinen tai väärin kirjoitettu sähköpostiosoite, vaikka tutkimuksessa pyrittiin huolellisuuteen. Tutkijasta riippumattomia asioita saattoi olla muun muassa varhaiskasvatusjohtajille lähetetyt sähköpostit, jotka eivät välttämättä lopulta saavuttaneet osallistujia. Tutkimuksessa oli myös mahdollisuus, etteivät kaikki henkilöt kokeneet tutkimusta tärkeänä, heillä oli kiire tai he unohtivat kyselyn. Valli (2018, s.101-102) totesi, että opettajilla vastausprosentti sähköisissä kyselyissä saattaa jäädä pienemmäksi, kuin paperisissa kyselyissä sekä hänen mukaansa nuoremmat henkilöt vastaavat tekniikan vuoksi sähköisiin kyselyihin mieluummin kuin vanhemmat. Painottumista nuorempiin henkilöihin ei tässä tutkimuksessa ollut, koska osallistujia oli työuran kestosta päätellen kaiken ikäisiä.

Varhaiskasvatuksen kontekstissa kyselyihin vastaaminen ei työmäärän vuoksi ole helppoa ja aikaa kyselyyn vastaamiseen ei välttämättä löydy työajan puitteissa. Tästä syystä osallistujien vastaaminen on saattanut jäädä niukaksi ja hätäiseksi, jos osallistujalla ei ole ollut tarpeeksi aikaa vastata kyselyyn reflektoiden kysymyksiä. Aineistosta oli kuitenkin nähtävillä myös paljon monipuolisia ja refleктоituja vastauksia, jotka lisäsivät aineiston laadukkuutta. Avointen kysymysten haasteena on se, että niihin ei vastata, vastaukset ovat ylimalkaisia, epätarkkoja tai niihin on vastattu aiheen vierestä (Valli, 2018, s.114). Myös tässä tutkimuksessa haasteita tutkijalle toi vastausten ylimalkaisuus ja epätarkkuus. Tutkimuksessa oli kuitenkin mahdotonta päätellä, onko osallistuja vastannut aiheen vierestä. Tästä syystä kaikki vastaukset tulkittiin aiheeseen kuuluvaksi, joka saattaa tutkijan tulkinnan vuoksi vähentää luotettavuutta.

Jokainen vastaus tutkimuksessa oli erittäin tärkeä, koska mukaan kutsuttujen päiväkotien ja kuntien määrään verrattuna vastauksia oli niukasti. Osittain niukkuuden selittää se, ettei tutkimuksessa kysytty kunnilta

tutkimuslupia, siltä osin tutkimuksessa olisi voitu toimia toisin. Kuula-Luumin (2022) mukaan pienet organisaatiot voivat antaa luvan osallistua tutkimukseen johtavan tahon luvalla, kun taas isommat organisaatiot saattavat pyytää lupia. Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa, koska erityisesti isommat kunnat kyselivät tutkimuslupien perään. Tässä tutkimuksessa päätettiin olla hakematta tutkimuslupia, koska tutkimuksen anonymiteetin ja ilmiön yleisen käsityksen tutkimisen perusteella niitä ei tarvittu. Edellä mainittuun tutkimuslupapäätökseen päädyttiin, vaikka Kettusen (2018) mukaan rekrytoimalla henkilöitä tietystä organisaatiosta, rekrytointiin tarvitaan kohdeorganisaation lupa. Oletuksena oli, että sähköpostin saaneet varhaiskasvatusjohtajat olivat tietoisia kunnan tutkimuslupakäytännöstä. Vuoren (2022) mukaan tutkijan on kerrottava avoimesti kaikista ratkaisuksistaan, myös vaikeista. Hänen mukaansa myös virheistä tulee kertoa raportissa; tutkijan kriittisyys työtään kohtaan lisää tutkimuksen arvoa.

### 6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

**Johtopäätökset.** Tässä tutkimuksessa on käsitysten kautta nähtävillä eettisen johtajuuden laajuus ja merkitys varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tutkimuksen perusteella on nähtävillä eettisen johtajuuden vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Varhaiskasvatuksessa kaiken keskiössä on lapsi ja hänen hyvinvointinsa, joten tämän tutkimuksen perusteella eettiseen johtajuuteen panostaminen vaikuttaa työyhteisön työhyvinvoinnin kautta lasten hyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajan eettisellä johtajuudella on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, yhteisöllisyyden, toimintaympäristön sekä arjen toimijuuden kautta lapsen arkeen.

Tutkimuksesta tuotiin esille myös tämän hetken varhaiskasvatusalan 'kuumin' puheen aihe: työntekijöiden pysyvyys alalla. Tämän tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien eettisellä johtajuudella on vaikutusmahdollisuuksia työntekijän arvostamisen ja eettisten periaatteiden



kautta alalla pysymiseen. Eettinen johtajuus vaikuttaa lopulta lasten hyvinvointiin, koska vuorovaikutus, joka on yksi merkittävä eettiseen johtajuuteen liitettävä asia, vaikuttaa kaikkiin varhaiskasvatuksen vuorovaikutusympäristössä oleviin henkilöihin. Päiväkodin johtajan eettinen johtajuus on tämän tutkimuksen perusteella hyvin ristiriitaista, haastavaa ja vaativaa, mutta erittäin tärkeää. Tutkimuksen tulosten ja teorian perusteella voidaan päätellä myös, että päiväkodin johtajan eettinen johtajuus on merkityksellinen asia varhaiskasvatuksen laadun näkökulmasta.

**Jatkotutkimusaiheet.** Tutkimuksen perusteella varhaiskasvatuksen eettinen johtajuus ja johtajan asiantuntijuus olivat yhteydessä. Movahedazarhouligh kollegoineen (2022) toi esiin johtajan alikouluttautumisen vaikuttavan asiantuntijuuden puutteeseen. Asiantuntijuuden puutteeseen tulisikin kiinnittää huomioita tulevaisuudessa. Hujalan ja kollegoiden (2020) mukaan päiväkodin johtajilta puuttuu pedagogista ajattelua. Herääkin kysymys, onko pedagogisen ajattelun puutteen syy alikoulutus, johtajuustaidon puute yhdistää käytäntö ja teoria, tiedon etsinnän puutteet vai jokin muu syy? Vai vaikuttaako siihen kaikki edellä mainitut asiat yhdessä? Määrällisen tutkimuksen avulla olisi mielenkiintoista tutkia päiväkodin johtajien pedagogisen käsityksen ja päiväkodin johtajien eettisen johtajuuden yhteyttä koulutustaustaan.

Tuloksista tuotiin esiin päiväkodin johtajan eettisen johtajuuden toteuttamisen haasteita ja esteitä, näitä olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Millaisia esteitä johtajat käytännössä kokevat ja millaisia ratkaisuja he itse tekisivät oman esihenkilönsä asemassa? Miten he itse muokkaisivat omaa työtänsä vähemmän kuormittavaksi, jos saisivat vaikuttaa siihen? Tuloksista tuli vahvasti esiin myös lain merkitys eettisessä johtajuudessa. Millaista koulutusta johtajat ovat saaneet lain noudattamiseen? Tarinallisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää, miten päiväkodin johtajat toimivat arjessa, kun eteen tulee erilaisia eettisiä päätöksiä? Millaisia keinoja he käyttävät selvittääkseen erilaisista päätöksistä?

## LÄHTEET

- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (s. 113–160). Kirjayhtymä
- Akselin, M.-L. (2010). Pedagogista johtajuutta metsästämissä – kehittämistoiminta osana laadun hallintaa. Teoksessa L. Turja, E. Fonsén & Suomen varhaiskasvatus yhdistys (Toim.). *Suuntana laadukas varhaiskasvatus: Professori Eeva Hujalan matkassa* (s.175–186). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Alila, K. (2010). Varhaiskasvatuksen valtakunnallinen ohjaus: vaiheita, ajankohtaiskysymyksiä ja tulevaisuudenkuvia. Teoksessa L. Turja, E. Fonsén & Suomen varhaiskasvatus yhdistys (Toim.). *Suuntana laadukas varhaiskasvatus: Professori Eeva Hujalan matkassa* (s.107–126). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Ashworth, P. & Lucas, U. (1998). What is the ‘World’ of Phenomenography? *Scandinavian Journal of Educational Research*, 42(4), 415–431.  
<https://doi.org/10.1080/0031383980420407>
- Ang, L. (2012). Leading and Managing in the Early Years: A Study of the Impact of a NCSL Programme on Children’s Centre Leaders’ Perceptions of Leadership and Practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 289–304. <https://doi.org/10.1177/1741143212436960>
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2059828.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Bloom, P. J., & Sheerer, M. (1992). The effect of leadership training on child care program quality. *Early Childhood Research Quarterly*, 7(4), 579–594.  
[https://doi.org/10.1016/0885-2006\(92\)90112-C](https://doi.org/10.1016/0885-2006(92)90112-C)
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership.

*Journal of Business Ethics: JBE*, 122(4), 587–598.

<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.

*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Cabrera-Murcia, E. P. (2021). How Leadership Should Be Exercised in Early Childhood Education? *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación*, 14, 1–24.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.m14.hlsb>

Cherrington, S., & Dalli, C. (2019). What troubles early childhood educators in New Zealand: A 20-year cross-sectional study of ethical difficulties in early childhood practice. *Early Years*, 39(2), 205–221.

<https://doi.org/10.1080/09575146.2017.1382447>

Crossan, M. & Mazutis, D. (2008). Transcendent leadership. *Business Horizons*, 51(2), 131–139.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.004>

Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 569–581.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>

Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress? *The International Journal of human resource management*, 12(29), 1920–1949.

<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/09585192.2016.1216874>

Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4–24.

<https://doi.org/10.1108/01437731211193098>

Dust, S. B., Wang, P., & Lai, L. (2020). I'm Too Old for This: Time Demands and Older, Early-Career Employees' Receptivity to Supervisor Support. *Journal of Career Development*, 47(2), 220–236.

<https://doi.org/10.1177/0894845318793940>

Eerola-Pennanen, P., Vuorisalo, M. & Raittila, R. (2017). Johdatus

varhaiskasvatukseen. Teoksessa M. Koivula, A. Siippanen & P. Eerola-

- Pennanen (toim.) . *Valloittava varhaiskasvatus: Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia* (s.21–35). Vastapaino.
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A. & Lerkkanen, M.-K. (2020). Directors' stress in day care centers: Related factors and coping strategies. *Emerald Publishing Limited*, 34(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fonsén E. (2010). Pedagogista johtajuutta metsästämissä – kehittämistoiminta osana laadun hallintaa. Teoksessa L. Turja, E. Fonsén & Suomen varhaiskasvatus yhdistys (Toim.). *Suuntana laadukas varhaiskasvatus: Professori Eeva Hujalan matkassa* (s.127-139). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 90–117. <https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 185–200.  
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>
- Fonsén, E. & Soukainen, U. (2020). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 213–222.  
<https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa: Valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia*, 1, 54–69. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202110135238>
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional,

- and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436–449. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Gibbs, L. (2022). Leadership emergence and development: Organizations shaping leading in early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 672–693. <https://doi.org/10.1177/1741143220940324>
- Glauner, F. (2018). Global Ethos, Leadership Styles, and Values: A Conceptual Framework for Overcoming the Twofold Bias of Leadership Ethics. *Humanistic Management Journal*, 3(2), 203–220. <https://doi.org/10.1007/s41463-018-0047-9>
- Grantham-Caston, M. & DiCarlo, C. F. (2021). Leadership Styles in Childcare Directors. *Early Childhood Education Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01282-2>
- Hallintolaki 434/2003 (2004). Annettu Helsingissä 6 päivänä kesäkuuta 2003. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3762-1>
- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(1), 2–18. <https://journal.fi/jecer/article/view/114048>
- Hard, L. (2013). Leadership is not a dirty word: Exploring and embracing leadership in ECEC. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(3), 311–325. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2013.814355>
- Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A. & Pescosolido, A. T. (2014). The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 5–16. <https://doi.org/10.1177/1548051813483834>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>

- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>
- Hasselgren, B. & Beach, D. (1997). Phenomenography – a “good-for-nothing brother” of phenomenology? Outline of an analysis. *Higher Education Research & Development*, 16(2), 191–202. <https://doi.org/10.1080/0729436970160206>
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- Heikka, J. E., Kahila, S. K. & Suhonen, K. K. (2020). A study of pedagogical leadership plans in early childhood education settings in Finland. *South African Journal of Childhood Education*, 10(1). <https://doi.org/10.4102/sajce.v10i1.837>
- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R. & Fonsén, E. (2022). Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Through Community of Practice. *SAGE Journals*, 12(2). <https://doi.org/10.1177%2F21582440221091260>
- Hewett, B. S., & La Paro, K. M. (2020). Organizational Climate: Collegiality and Supervisor Support in Early Childhood Education Programs. *Early Childhood Education Journal*, 48(4), 415–427. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-01003-w>
- Hjelt, H. & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 97-119. <https://journal.fi/jecer/article/view/114158>
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7/8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>

- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics: JBE*, 101(2), 231–247. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0719-3>
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250–270. <https://doi.org/10.1108/01437731311326684>
- Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48(1), 53–71. <https://doi.org/10.1080/0031383032000149841>
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M. & Kawase, M. (2016). Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30(3), 406–421. <https://doi.org/10.1080/02568543.2016.1179551>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.). *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (s. 294–309). PS-kustannus.
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (2013). Contextually Defined Leadership. *Researching Leadership in Early Childhood Education*, 47–60. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406061621>
- Huusko M. & Paloniemi S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 2/2006, 162-173. [https://www.researchgate.net/publication/347949020\\_Fenomenografia\\_laadullisena\\_tutkimussuuntauksena\\_kasvatustieteissa](https://www.researchgate.net/publication/347949020_Fenomenografia_laadullisena_tutkimussuuntauksena_kasvatustieteissa)
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015*, 135-151.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48779/Ikonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Inceoglu, I., Arnold, K. A., Leroy, H., Lang, J. W. B. & Stephan, U. (2021). From microscopic to macroscopic perspectives and back: The study of leadership and health/well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(6), 459–468. <https://doi.org/10.1037/ocp0000316>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A. & Eriksen, T. L. M. (2022). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public administration review, 82*(1), 117–131. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/puar.13356>
- Jokinen, A. (2016). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioon. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen. *Diskurssianalyysi*.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja.
- Kangas, M., Lämsä, A.-M., Huhtala, M. & Feldt, T. (2011). Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus, 30*(2). <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59354>
- Kangas, J., Venninen, T. & Ojala, M. (2016). Distributed leadership as administrative practice in Finnish early childhood education and care. *Educational Management Administration & Leadership, 44*(4), 617–631. <https://doi.org/10.1177/1741143214559226>
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. (2017). *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu, 30.



<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf>

Karvi. (2022) *Varhaiskasvatuksen johtamisen nykytila, vahvuudet ja kehittämiskohteet 2020-2023*. Karvi.fi. Haettu 23.5.2022 osoitteesta

<https://karvi.fi/varhaiskasvatus/kaynnissa-olevat-arvioinnit/varhaiskasvatuksen-johtamisen-nykytilavahvuudetjakehittamiskohteet/>

Kempainen, B., & Laajalahti, A. (2016). Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. *Prologi*, 12(1), 6–23.

<https://doi.org/10.33352/prlg.95910>

Kettunen, J. (15.3.2018). *Selvitä, tarvitsetko tutkimuksellesi luvan*. Vastuullinen tiede. Haettu 19.12.2022 osoitteesta

<https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/selvitatarvitsetko-tutkimuksellesi-luvan>

Kettunen, J. & Tynjälä, P. (2018). Applying phenomenography in guidance and counselling research. *British Journal of Guidance & Counselling*, 46(1), 1–11.

<https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1285006>

Kettunen, J. & Vuori, J. (2021). Fenomenografia. *Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto*. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/75231>

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa A. Laajalahti, R. Valli, J. Aaltola & s. Herkama (Toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s.78-88). PS-kustannus.

Klevering, N., & McNae, R. (2018). Making sense of leadership in early childhood education: Tensions and complexities between concepts and practices. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 33(1), 5–17.

<https://doi.org/10.21307/jelpp-2018-002>

Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: A meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work*

and *Organizational Psychology*, 31(2), 273–291.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>

Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>

Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A., & Laitinen, J. (2019). Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. *Työelämän tutkimus*, 17(2).

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115>

Kristiansen, E., Tholin, K. R. & Bøe, M. (2021). Early childhood centre directors coping with stress: Firefighters and oracles. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 909–921. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/IJEM-12-2020-0584>

Kuula-Luumi, A. (2022). Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja.

Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 19.12.2022 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 (2004). Annettu Helsingissä 13 päivänä elokuuta 2004. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040759>

Lunneblad, J. & Garvis, S. (2019). A study of Swedish preschool directors' perspectives on leadership and organization. *Early Child Development and Care*, 189(6), 938–945. <https://doi.org/10.1080/03004430.2017.1354855>

Lämsä, A.-M., & Keränen, A. (2020). Responsible Leadership in the Manager–Employee Relationship. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 422–432. <https://doi.org/10.1177/2277977920958543>

Lämsä, A.-M., Keränen, A. & Savela, T. (2018). Vauhtia vastuullisuuteen:

Naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. *ePooki*, 28/2018.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-158-6>

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member

- exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577.  
<https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Maldonado, T., Vera, D. & Spangler, W. D. (2022). Unpacking humility: Leader humility, leader personality, and why they matter. *Business Horizons*, 65(2), 125–137. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.032>
- Marsh, C. (2013). Business executives' perceptions of ethical leadership and its development. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 565–582.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1366-7>
- Marton, F. (2014). *Necessary Conditions of Learning*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315816876>
- Marton, F. & Pong, W. Y. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 24(4), 335–348. <https://doi.org/10.1080/07294360500284706>
- Maxim, E., Karianne, K., Armin, P. V. & Claudia, P. (2020). It's a Match: Moralization and the Effects of Moral Foundations Congruence on Ethical and Unethical Leadership Perception. *Journal of Business Ethics: JBE*, 167(4), 707–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04178-9>
- McDowall Clark, R. & Baylis, S. (2012). 'Go Softly ...': The Reality of 'Leading Practice' in Early Years Settings. Teoksessa M. Reed & N. Canning. *Implementing Quality Improvement and Change in the Early Years* (s.140-155). SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446250747.n10>
- Melasalmi, A., Hurme, T.-R. & Ruokonen, I. (2022). Purposeful and Ethical Early Childhood Teacher: The Underlying Values Guiding Finnish Early Childhood Education. *ECNU Review of Education*.  
<https://doi.org/10.1177/20965311221103886>
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uud. p). International Methelp.
- Monzani, L., Seijts, G. H. & Crossan, M. M. (2021). Character matters: The network structure of leader character and its relation to follower positive outcomes. *PLoS ONE*, 16(9), e0255940.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255940>

- Moshel, S., & Berkovich, I. (2021). Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education. *Leadership and Policy in Schools*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1950774>
- Movahedazarhouli, S., Banerjee, R., & Luckner, J. (2022). An Examination of Current Leadership Practices in Early Childhood and Early Childhood Special Education: A Mixed Methods Study. *Early Education and Development*, 33(4), 700-722. <https://doi.org/10.1080/10409289.2021.1909937>
- Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. & Briggs, M. (2004). How Do they Manage?: A Review of the Research on Leadership in Early Childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 2(2), 157-169. <https://doi.org/10.1177/1476718X04042974>
- Murphy, R., & Murphy, K. (2017). *Manager vs. Leader: Untying the Gordian Knot*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203713044>
- Murphy, S. & Kiffin-Petersen, S. (2017). The Exposed Self: A Multilevel Model of Shame and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 657-675. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3185-8>
- Mäntyjärvi, M., Viljamaa, E. & Puroila, A.-M. (2022). Suhteissa muovautuvat johtajuudet yksityisen varhaiskasvatuksen johtajien moniäänisissä kertomuksissa. *Journal of Early Childhood Education Research*, 11(2), 174-196. <https://journal.fi/jecer/article/view/119512>
- Newman, L. (2000). Ethical Leadership or Leadership in Ethics? *Australasian Journal of Early Childhood*, 25(1), 40-45. <https://doi.org/10.1177/183693910002500109>
- Nicholson, J., Kuhl, K., Maniates, H., Lin, B., & Bonetti, S. (2020). A review of the literature on leadership in early childhood: Examining epistemological foundations and considerations of social justice. *Early Child Development and Care*, 190(2), 91-122. <https://doi.org/10.1080/03004430.2018.1455036>

- Niemi, M., Vänskä, E., & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus*, 18(2).  
<https://doi.org/10.37455/tt.94816>
- Nivala, V. (2001). Tutkimuskohteena päiväkodin johtajuus. *Kasvatus : Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 2, 109–117.
- Nivala, V. (2010). Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa L. Turja, E. Fonsén & Suomen varhaiskasvatus yhdistys (Toim.). *Suuntana laadukas varhaiskasvatus: Professori Eeva Hujalan matkassa* (s.202-215). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Nupponen, H. (2006). Framework for Developing Leadership Skills in Child Care Centres in Queensland, Australia. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 7(2), 146–161. <https://doi.org/10.2304/ciec.2006.7.2.146>
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.  
<https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Opazo, M.-J., de la Fuente, L., Valenzuela, J. P. & Vanni, X. (2022). You are stuck here, at the office: Chilean ECEC principals' pedagogical leadership in JUNJI and Integra Foundation. *European Early Childhood Education Research Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–14.  
<https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.2031247>
- Opetushallitus. (2016) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016.  
Opetushallitus.  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf)
- Opetushallitus. (2018) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.  
Opetushallitus.  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)
- Opetushallitus. (2022) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022.  
Opetushallitus.

[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2022\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_1.pdf)

Opetushallitus. (2023). Tunteesta tunteeseen – ihmismielen tarina kuvin ja sanoin. Opetushallitus 2023.

<https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/tunteesta-tunteeseen-ohjaajan-opas/3-tunnetaitoja-oppii-harjoittelemalla>

Penn, H. (2019). Understanding the contexts of leadership debates.

*Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 104–109.

<https://doi.org/10.1177/1463949118800768>

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.

Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(3), 187-201.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>

Rahimnia, F. & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee

Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of*

*Business Ethics: JBE*, 132(2), 363–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1>

Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire.

*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235–250.

<https://doi.org/10.1037/a0022286>

Riivari, E., & Lämsä, A. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness.

*Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1859-z>

Rissanen, R. (2006). Fenomenografia. Julkaisussa A. Saaranen-Kauppinen & A.

Puusniekka. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*

[verkkojulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Haettu 1.9.2022

osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html)

Robson, J. van K., & Martin, E. (2019). How do early childhood education leaders navigate ethical dilemmas within the context of marketised

- provision in England? *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 93–103.  
<https://doi.org/10.1177/1463949119827031>
- Rodd, J. (1997). Learning to be Leaders: Perceptions of Early Childhood Professionals about Leadership Roles and Responsibilities. *Early Years*, 18(1), 40–44. <https://doi.org/10.1080/0957514970180108>
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori. *Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne?* (s.191-217). Tampereen yliopisto.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8694-4>
- Rothuizen, J. J. (2022). Pedagogy and Ethics in Early Childhood Education and Care: A Danish Hermeneutic Inquiry. *ECNU Review of Education*, 1–19.  
<https://doi.org/10.1177/20965311221105526>
- Ruohola, V., Fonsén, E., Lahtinen, L., Salomaa, P. & Reunamo, J. (2021). Johtajien arvioinnit varhaiskasvatuksen laadun prosessitekijöistä ja niiden yhteys lasten toimintaan sitoutuneisuuteen. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(3), 282–316.  
<https://journal.fi/jecer/article/view/114180>
- Rytkönen, K. (2020). Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Hallinnon Tutkimus*, 39(1), Art. 1. <https://doi.org/10.37450/ht.98079>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2023). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 10.2.2023 osoitteesta  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_6.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html)
- Schoeman, C. (2014). *Ethics Can: Managing Ethics in the Workplace*. Knowres Publishing. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=3544714>
- Schomburg, R. L. (1999). Leadership Development in Early Childhood Education. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 20(2), 215–219.  
<https://doi.org/10.1080/0163638990200224>

- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. (2021). "Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään" – Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Karvi.fi. [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI\\_2321.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf)
- Sisson, J. H., Lash, M., Shin, A.-M., & Whittington, V. (2021). Co-constructed leadership in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 0(0), 1-23. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1914350>
- Stein, M., Vincent-Höper, S. & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: a multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership & organization development journal*, 41(6), 829-845. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0477>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Susman-Stillman, A., Lim, S., Meuwissen, A., & Watson, C. (2020). Reflective Supervision/Consultation and Early Childhood Professionals' Well-Being: A Qualitative Analysis of Supervisors' Perspectives. *Early Education and Development*, 31(7), 1151-1168. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1793654>
- Thorpe, K., Jansen, E., Sullivan, V., Irvine, S., & McDonald, P. (2020). Identifying predictors of retention and professional wellbeing of the early childhood education workforce in a time of change. *Journal of Educational Change*, 21(4), 623-647. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09382-3>
- Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5505-4>
- Tilastokeskus. Haettu 6.9.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2021&active1=SSS>



- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, *56*(1), 5–37.  
<https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (16.11.2021).  
[https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakkoarvioinnin-ohje#3\\_6](https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakkoarvioinnin-ohje#3_6)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (22.2.2023).  
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>
- Työsopimuslaki 55/2001 (2001). Annettu Helsingissä 26 päivänä tammikuuta 2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työturvallisuuslaki 738/2002 (2003). Annettu Helsingissä 23 päivänä elokuuta 2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*. Lund studentlitteratur. [https://www.researchgate.net/profile/Michael-Uljens/publication/320930512\\_Fenomenografi\\_-\\_forskning\\_om\\_uppfattningar/links/5a031213a6fdcc6b7c9c1d48/Fenomenografi-forskning-om-uppfattningar.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael-Uljens/publication/320930512_Fenomenografi_-_forskning_om_uppfattningar/links/5a031213a6fdcc6b7c9c1d48/Fenomenografi-forskning-om-uppfattningar.pdf)
- Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R., Wallin, O. & Kinnunen, P. (2021). Kohti muuttuvaa moniammatillisuutta. Teoksessa E. Fonsén, M. Koivula, R. Korhonen ja T. Ukkonen-Mikkola (toim.). *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat: Yhteistyössä eteenpäin* (s. 71–84). Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (s. 92–116). PS-kustannus.
- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (s. 117-128). PS-kustannus.
- Varhaiskasvatuslaki, 540/2018 (2019). Annettu Helsingissä 13 päivänä heinäkuuta 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

- Varpanen, J. (2021). Early childhood education leadership in Finland through the lens of structure and agency. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 518–533. <https://doi.org/10.1177/1741143220903727>
- Viinamäki, O.-P. (2013). Arvot hyvinvointipalveluiden johtamisessa. Teoksessa S. Ollila & H. Raisio (toim.). *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä* (s. 171–184). Vaasan yliopisto. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-444-5.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-444-5.pdf)
- Vuori, J. (2022). Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 19.12.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>
- Weckström, E., Karlsson, L., Pöllänen, S. & Lastikka, A.-L. (2021). Creating a culture of participation: Early childhood education and care educators in the face of change. *Children & Society*, 35(4), 503–518. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/chso.12414>
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 (2015). Annettu Helsingissä 30 päivänä joulukuuta 2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- YLEISSOPIMUS lapsen oikeuksista 60/1991 (1991). Annettu: 21.08.1991. [https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1991/19910060/19910060\\_2](https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1991/19910060/19910060_2)
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>

- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299. <https://doi.org/10.1108/02683940910952697>
- Zinsser, K. M., Denham, S. A., Curby, T. W. & Chazan-Cohen, R. (2016). Early childhood directors as socializers of emotional climate. *Learning Environments Research*, 19(2), 267-290. <https://doi.org/10.1007/s10984-016-9208-7>
- Åkerlind, G. S. (2012). Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research & Development*, 31(1), 115-127. <https://doi.org/10.1080/07294360.2011.642845>
- Özdemir, G., Şahin, S., & Öztürk, N. (2020). Teachers' Self-Efficacy Perceptions in Terms of School Principal's Instructional Leadership Behaviours. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 25-40. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.228.3>



## LIITTEET

### LIITE 1. TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

20.10.2022

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

#### Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

*Pro gradu -tutkielma: ”Päiväkodin johtajien eettinen johtajuus”*

Rekisterinpitäjä: **Salome Hytönen (pro gradu -tutkielman tekijä)**

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

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

**Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan** varhaiskasvatushenkilökunnan käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta. Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- **Millaisia erilaisia käsityksiä varhaiskasvatuksessa on eettisestä johtajuudesta?**
- **Miten varhaiskasvatuksen työntekijöiden käsitykset eroavat toisistaan?**

Tutkimuksen kohteena on eettisen johtajuudesta vallitsevien erilaisten käsitysten kirjo varhaiskasvatuksessa. Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään Salome Hytösen pro gradu -tutkielmassa ”**Päiväkodin johtajien eettinen johtajuus**”. Tutkimukseen osallistuminen edellyttää, että olet töissä kunnallisessa varhaiskasvatusyksikössä, jonka esihenkilönä toimii päiväkodin johtaja tai toimit itse kunnallisen varhaiskasvatusyksikön johtajana. Tutkimukseen osallistuu seitsemän eri kunnan varhaiskasvatusyksiköitä ympäri Suomen. Osallistujat ovat eri ikäisiä ja työuran kesto voi olla eri mittainen.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Tietosuojailmoituksessa on kerrottu henkilötietojesi käsittelystä. Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

#### Vapaaehtoisuus

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

### **Tutkimuksen kulku**

Tutkimuksella kerätään tietoa varhaiskasvatusyksikössä työskentelevien käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta Webropol-kyselyn avulla. Kyselyaineisto kerätään marraskuun 2022-joulukuun 2022 välisenä aikana. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa arviolta noin 20 min.

### **Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet**

Tutkimuksesta ei aiheudu riskejä, haittoja tai epämukavuuksia.

### **Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus**

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

### **Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset**

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

### **Tutkittavien vakuutusturva**

Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. Jyväskylän yliopiston vakuutukset korvaavat etänä suoritettavissa tutkimuksissa ainoastaan sellaiset vahingot, jotka liittyvät suoraan annettuun tutkimustehtävään ja jotka ovat sattuneet varsinaisen ohjeistetun tutkimustehtävän aikana. Vakuutus ei korvaa taukojen aikana sattuneita vahinkoja.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset eivät ole voimassa, jos tutkittavan kotikunta ei ole Suomessa.

### **Lisätietojen antajan yhteystiedot**

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimusentekijä: Salome Hytönen, maisteriopiskelija, varhaiskasvatus, Jyväskylän yliopiston kasvatustieteidenlaitos, [salome.m.hytonen@student.jyu.fi](mailto:salome.m.hytonen@student.jyu.fi)



20.10.2022

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIETOSUOJAILMOITUS

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

**1. Tutkimuksessa: ”Päiväkodin johtajien eettinen johtajuus” käsiteltävät henkilötiedot**

Kyselyn avulla kerättyjä tietoja käytetään Salome Hytösen pro gradu- tutkielman ”**Päiväkodin johtajien eettinen johtajuus**” aineistona. Tutkielman tavoitteena on selvittää varhaiskasvatushenkilökunnan käsityksiä päiväkodin johtajien eettisestä johtajuudesta.

Tutkimuksessa sinusta kerätään seuraavia taustatietoja: työpaikkasi maakunta, koulutustaustasi, työuran kesto varhaiskasvatuksessa sekä työ- tai virkasuhteesi. Maakuntien kautta vain tutkija tietää mistä kunnasta kyselyyn on vastattu, kunnat eivätkä maakunnat tule esille tutkimusraportissa.

**2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa**

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

**3. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle**

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

**4. Henkilötietojen suojaaminen**

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksessa toimitaan niin, etteivät sinua koskevat tiedot paljastu ulkopuolisille. Tutkimustulosten (Pro Gradu) osalta pyritään siihen, ettei sinua voida tunnistaa suoraan taikka välillisesti tutkimustuloksista. Osana Pro Gradua voidaan käyttää suoria lainauksia kyselystä.

**Tutkimuksessa käsiteltävien henkilötietojen suojaaminen**

Kysely tallentuu Jyväskylän yliopiston verkkolevylle (U-asema). Tutkija huolehtii, ettei ulkopuoliset pääse tutkimusaineistoon käsiksi. Tutkija vastaa aineiston hallinnasta sen elinkaaren aikana ja tietojen hävittämisestä tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojaan vaikutustenarvio**/tietosuojavastaavaa on kuultu vaikutustenarvioinnista

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

## HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri hävitetään viimeistään pro gradu -tutkielman valmistuttua (arvio 31.03.2023).

### Rekisterinpitäjä ja tutkimuksen tekijä

**Rekisterinpitäjä, pro gradu- tutkielman suorittaja ja yhteyshenkilö:** Salome Hytönen, Maisteriopiskelija, salome.m.hytonen@student.jyu.fi. Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.

**Tutkimuksen ohjaaja:** Lehtori Tarja Liinamaa, Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteiden laitos, tarja.liinamaa@jyu.fi

### Rekisteröidyn oikeudet

#### Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

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

#### Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

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

#### Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

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

#### Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

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

#### Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

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

#### Oikeuksista poikkeaminen

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

#### Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

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

***Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen***

***Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä tutkimuksen toteuttajaan [salome.m-hytonen@student.jyu.fi](mailto:salome.m-hytonen@student.jyu.fi)***

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

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



## LIITE 3. AINEISTONKERUUN KYSYMYKSET

## TAUSTAKYSYMYKSET:

**1) Työpaikkasi maakunta**

- Varsinais-Suomi
- Satakunta
- Kanta-Häme
- Pirkanmaa
- Päijät-Häme
- Kymenlaakso
- Etelä-Karjala
- Etelä-Savo
- Pohjois-Savo
- Pohjois-Karjala
- Keski-Suomi
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa
- Kainuu
- Lappi
- Ahvenanmaa

**2) Koulutustaustasi**

*Voit valita useamman vaihtoehdon*

- Päivähoitaja
- Lähihoitaja
- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
- Varhaiskasvatuksen opettaja/opisto
- Varhaiskasvatuksen opettaja/sosionomi
- Varhaiskasvatuksen opettaja/yliopisto
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Kasvatustieteen maisteri, pääaineena varhaiskasvatus
- Ei koulutusta
- Joku muu, mikä \_\_\_\_\_

**3) Työuran kesto**

*Vastaathan vain työskentelystäsi varhaiskasvatusalalla*

- 0-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- 20-30 vuotta

- 30-40 vuotta
- enemmän kuin 40 vuotta

**4) Työ-/virkasuhteesi**

- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
- Varhaiskasvatuksen opettaja
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Päiväkodin varajohtaja
- Päiväkodin johtaja/ varhaiskasvatusyksikön johtaja
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**AVOIMET KYSYMYKSET:**

- Miten kuvailet päiväkodin johtajan eettistä johtajuutta?
- Millainen merkitys päiväkodin johtajan eettisellä johtajuudella on varhaiskasvatuksessa?
- Mitä muita pohdintoja päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta nousee mieleesi?

## LIITE 4. WEBROPOL-KYSELYN ALKUTEKSTI



## Päiväkodin johtajien eettinen johtajuus

**Hei!**

Tervetuloa vastaamaan pro gradu -tutkielmani kyselyyn. Tutkimuksen aiheena on **päiväkodin johtajien eettinen johtajuus**. Kerään kunnallisissa varhaiskasvatustyöyksiköissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä eettisestä johtajuudesta, tutkin sitä, millaisena se ja sen merkitys nähdään varhaiskasvatuksessa. Toivon, että kyselyn kautta saan hyvää ja monipuolista tietoa tutkimukseeni. Kerättävä aineisto eli kyselyn kautta tuleva tieto tulee ainoastaan minun tutkimuskäyttöni ja hävitän sen tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Kuuluthan kyselyn kohdejoukkoon:

- Olet suomenkielisessä kunnallisessa päiväkodissa töissä
- Olet töissä päiväkodissa, jossa esihenkilönäsi on päiväkodin johtaja tai olet itse johtajana varhaiskasvatustyöyksikössä

Kyselyn alussa on joitain **taustakysymyksiä** (maakunta, koulutustausta, työuran kesto sekä työ-/virkasuhde), jotka on asetettu pakollisiksi. Tämän jälkeen tulee **kolme avointa kysymystä**, joihin toivon avoimia ja rehellisiä vastauksia.

Kysely on anonyymi eli kyselyn kautta henkilöllisyytesi ei tule ilmi. Kyselyyn vastatessa annat suostumuksesi minulle käyttää vastauksiasi tutkimuksessani. Kysely on auki **pv XX.XX.XXXX klo 23.59** saakka.

Ennen kyselyyn vastaamista tutustu *tiedotteeseen* ja *tietosuojailmoitukseen*. Linkit molempiin tiedostoihin löydät alta. Valitse tutustumisen jälkeen molemmat "Kyllä" -ruudut, jotta voit jatkaa varsinaiseen kyselyosioon. Sivun alaosassa on myös pienimuotoinen eettisyys -sanan määritelmä.

**Kiitos jo etukäteen vastauksista!**

*Mukavaa syksyn jatkoa ja talven odottelua!*

*Ystävällisin terveisin,*

**Salome Hytönen**  
Maisteriopiskelija

Varhaiskasvatus  
Jyväskylän yliopisto

Eettisyys -termin kuvausta yleisellä tasolla

Eettisyydellä tarkoitetaan tietoisuutta oikeasta ja väärästä, moraalisia periaatteita ja arvosuuntautuneisuutta. Sillä kuvataan yhteisössä vallitsevia eettisiä käsityksiä, arvostuksia ja käyttäytymissääntöjä. Lisäksi sitä kuvaavat omatunto, kunnioitus, siveellisyys, eettinen motiivi ja eettiset normit.

(Lähde: [www.suomisanakirja.fi](http://www.suomisanakirja.fi), sanat: eettisyys, etiikka, eettinen, moraali ja siveellisyys)

LIITE 5. KUNTIIN LÄHETETTY SÄHKÖPOSTI

Hei!

Olen tekemässä **tärkeää tutkimusta** päiväkodin johtajan eettisestä johtajuudesta. Tutkimukseni on pro gradu -tutkielma ja se valmistuu keväällä 2023. Tutkimuksessani **tutkin varhaiskasvatuksen henkilökunnan käsityksiä eettisestä johtajuudesta.**

*Eettisistä johtajuutta on tutkittu suomalaisessa varhaiskasvatuksessa hyvin vähän, mutta sillä on merkittävä rooli positiivisen työyhteisön luomisessa. Tämän tutkimuksen kautta on mahdollista kehittää päiväkodin johtajien eettistä johtajuutta. Eri tutkimusten mukaan eettisellä johtajuudella on merkitystä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, stressiin ja työhyvinvointiin. Toivon mukaan tutkimuksella on yhteiskunnallista merkitystä ja se voisi osaltaan olla edistämässä hyvinvointia varhaiskasvatuksessa. Tutkimusten kautta varhaiskasvatusalaa on mahdollista kehittää ja tuoda yhä enemmän esille. Näkyvyyden kautta alan arvostus nousee ja toiveena on, että kaikki alan tutkimus lisää varhaiskasvatukseen panostamista entistä enemmän. Varhaiskasvatuksessa on yhteiskuntamme tulevaisuus!*

Kysely toteutetaan **anonyymisti Webropol -kyselynä** tässä sähköpostissa olevan linkin kautta. Vastaukset eivät tule kenenkään muun nähtäville kuin minun eikä kyselyn kautta ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Kysely on tarkoitettu suomalaisessa kunnallisessa päiväkodissa/ varhaiskasvatusyksikössä työskenteleville työntekijöille ja johtajille. **Taustakysymyksiä** kyselyssä on **neljä** ja **varsinaisia kysymyksiä** kyselyssä on **kolme**. Kaikki varsinaiset kysymykset ovat **avoimia kysymyksiä** eli "vapaalla sanalla" vastattavissa. Vastausaikaa kyselyyn on pv XX.XX. klo 23.59 saakka. Toivon kovasti, että autatte tämän merkittävän tutkimuksen tekemisessä. Viedään yhdessä varhaiskasvatusalaa eteenpäin!

Pyydän sinua **kunnan varhaiskasvatusjohtaja/päällikkö**, lähettämään tämän viestin päiväkodin johtajille ja työntekijöille kunnassanne. Toivon, että lähetätte tämän viestin eteenpäin heti kun saatte tämän. Kiitos!

**Päiväkodin johtaja**, puhu tästä tutkimuksesta työyhteisössä ja muistuta työntekijöitä vastaamaan siihen, jotta saadaan kaikille lisää tietoa eettisestä johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Muistathan vastata kyselyyn myös itse. Kiitos!

**Varhaiskasvatuksen työntekijä**, informoi toisia työntekijöitä tutkimukseen osallistumisesta. Haluan tuoda ääntäsi esille siitä, miten juuri sinä ymmärrät eettisen johtajuuden ja sen merkityksen. Kiitos!

Toivon, että innostutte vastaamaan kyselyyn. Arvostan todella paljon jokaista vastausta!

*Kiitos jo etukäteen vaivoannäöstänne!*

**Ystävällisin terveisin,**

Salome Hytönen

Varhaiskasvatuksen maisteriopiskelija

Jyväskylän yliopisto

salome.m.hytonen@student.jyu.fi

LINKKI KYSELYYN:

<https://link.webropolsurveys.com/X/XXXXXXXXXXXXXXXXXX>

QR-KOODI KYSELYYN:

Päiväkodin johtajien eettinen johtajuus -kysely.png