

**Päiväkodin johtajien toimintatavat ja osaaminen henki-  
löstön työhyvinvoinnin tukemisessa**  
Johanna Sompi

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Monografiamuotoinen  
Syyslukukausi 2023  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Sompi, Johanna. 2023. Päiväkodin johtajien käyttämät toimintatavat ja osaaminen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 69 sivua.**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi selvitettiin päiväkodin johtajien kokemusta osaamisestaan henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa sekä johtajuuden periaatteiden: palvelevan, jaetun ja positiivisen johtajuuden hyödyntämisestä työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin touko-kesäkuussa 2023 Webropol-verkkokyselylomakkeella, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Yhteensä 33 päiväkodin johtotehtävissä toimivaa vastasi kyselyyn. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Päiväkodin johtajien käyttämistä toimintatavoista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa muodostui Neliapila - malli, jota voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen johtotehtävissä. Tulokset osoittavat, että työhyvinvointia voidaan tukea neljällä kokonaisuudella: myönteisen toimintakulttuurin luomisella, toimivien arjen rakenteiden muodostamisella, johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja osaamisella sekä toiminnan kehittämällä. Tulosten mukaan päiväkodin johtajilta löytyy osaamista työhyvinvoinnin tukemiseen, mutta osaamisen kehittämisen tarpeitakin tunnistettiin. Päiväkodin johtajat käyttävät johtajuuden periaatteita henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimus osoitti, että päiväkodin johtajat tunnistavat työhyvinvointia tukevia toimintatapoja. Tulevaisuudessa tulisi selvittää näiden toimintatapojen vaikuttavuutta varhaiskasvatuksessa tarkasteltaessa henkilöstön työhyvinvointia.

Asiasanat: päiväkodin johtaja, johtajuus, työhyvinvointi, varhaiskasvatus,

# SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>2</b>
<b>SISÄLTÖ</b> .....	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 JOHTAJUUS</b> .....	<b>8</b>
2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa.....	8
2.1.1 Johtajuuden määrittely.....	8
2.1.2 Johtajuuden nykytila.....	10
2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuuden periaatteet.....	11
2.2.1 Palveleva johtajuus.....	11
2.2.2 Jaettu johtajuus.....	12
2.2.3 Positiivinen johtajuus.....	13
<b>3 TYÖHYVINVOINTI</b> .....	<b>15</b>
3.1 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa.....	15
3.1.1 Työhyvinvoinnin määrittely.....	15
3.1.2 Työhyvinvoinnin nykytila.....	17
3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	18
3.2.1 Johtajuus työhyvinvoinnin tukemisessa.....	18
3.2.2 Varhaiskasvatuksen johtaja työhyvinvoinnin johtajana.....	19
<b>4 TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>22</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>23</b>
5.1 Tutkimuksen paradigma.....	23
5.2 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu.....	25
5.3 Aineiston analyysi.....	27

5.4 Eettiset ratkaisut.....	31
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>33</b>
6.1 Päiväkodin johtajien käyttämät toimintatavat henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa .....	33
6.1.1 Myönteisen toimintakulttuurin luominen.....	34
6.1.2 Toimivien arjen rakenteiden luominen.....	36
6.1.3 Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen .....	39
6.1.4 Toiminnan kehittäminen.....	41
6.2 Päiväkodin johtajien kokema osaaminen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa... ..	43
6.3 Johtajuuden periaatteiden hyödyntäminen työhyvinvoinnin tukemisessa... ..	45
<b>7 POHDINTA.....</b>	<b>48</b>
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	48
7.1.1 Myönteinen toimintakulttuuri .....	48
7.1.2 Toimivien arjen rakenteiden muodostaminen.....	50
7.1.3 Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen .....	52
7.1.4 Toiminnan kehittäminen.....	53
7.1.5 Johtajien osaaminen sekä johtajuuden periaatteet .....	55
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	56
7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	56
7.2.2 Tulosten käytettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	58
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>62</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>69</b>

# 1 JOHDANTO

Yhä useampi varhaiskasvatuksen ammattilainen kokee työn kuormittavaksi ja lisääntynyt joukko on harkinnut alan vaihtoa (Kangas ym., 2022; Heilala ym., 2021). Toisaalta merkittävä osa (93 %) varhaiskasvatuksen henkilöstöstä kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi (Pekkarinen & Pulkkinen, 2023, s. 18). Varhaiskasvatuksesta ja sen tilasta puhutaan paljon. Yleinen mielikuva ja työn veto-voima on julkisuuskuvassa usein negatiivista. Osaavasta ammattitaitoisesta henkilökunnasta on pulaa ja monet pitkään alalla työskennelleet, mutta myös tuoreet alalle valmistuneet harkitsevat alanvaihtoa (Kangas ym., 2022). Tämä kokemus ei kuitenkaan kata kaikkia Suomen varhaiskasvatusyksiköitä tai koko varhaiskasvatuksen henkilöstöä. On paljon yksiköitä, joissa lapset edelleen saavat laadukasta varhaiskasvatusta ja henkilökunta voi hyvin. Johtajuus ja sen toteuttaminen käytännössä on merkittävä tekijä, jolla voidaan vaikuttaa varhaiskasvatuksen olosuhteisiin sekä sitä kautta henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Ammattitaitoinen, pätevä johtaja yhdessä henkilöstön kanssa on laadukkaan varhaiskasvatuksen ydin (Vlasov ym., 2018, s. 46).

Tämä tutkimus keskittyy päiväkodin johtajina työskentelevien käyttämiin toimintatapoihin, joilla he tukevat henkilöstön työhyvinvointia. Lisäksi selvitetään johtajien kokemusta omasta osaamisestaan työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työhyvinvointia tukevien johtamisen periaatteiden: palvelevan, jaetun ja positiivisen johtajuuden hyödyntämistä työhyvinvoinnin tukemisessa varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajien käyttämistä toimintatavoista ja heidän kokemastaan osaamisesta työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tunnistamalla käytettyjä toimintatapoja ja osaamista voidaan johtamista edelleen kehittää ja sitä kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia, mutta myös helpottaa johtajuuden taakkaa. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut työhönsä ja henkilöstön hyvinvointi heijastuu työyhteisötaitoihin sekä lasten hyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Henkilöstön kyky tarjota monipuolisia oppimiskokemuksia sekä lämmintä vuorovaikutusta

on keskiössä tarkasteltaessa varhaiskasvatuksen laatua, jossa johtajuudella on merkittävä rooli (Torii ym., 2017, s. 5–6). Varhaiskasvatuksen laatu indikaattoreiden mukaan johtamisjärjestelmällä voidaan tukea henkilöstön työtä sekä lasten hyvinvointia varhaiskasvatuksessa (Vlasov ym., 2018, s. 72).

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) on laatinut Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset (2018), jonka mukaan varhaiskasvatuksen laatua voidaan arvioida sekä rakenne-, että prosessitekijöiden kautta. Rakennetekijöissä johtajuudelle on muun muassa seuraava määritelmä: “Paikallisella tasolla on selkeä varhaiskasvatuksen päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä, johtamisen rakenteet ja menettelytavat. Johtamisjärjestelmä tukee henkilöstön pedagogista työtä ja lasten hyvinvointia sekä varmistaa varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen” (Vlasov ym., 2018, s. 72). Prosessitekijöissä varhaiskasvatuksen laatua arvioidaan johtajuuden näkökulmasta seuraavasti: “Varhaiskasvatusyksikön johtaja vastaa yksiköidensä pedagogiikan tavoitteellisesta ja suunnitelmallisesta johtamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä sekä henkilöstön työssä oppimisen mahdollistamisesta. Pedagogiikan johtaminen toteutuu varhaiskasvatuksen opettajien tuella ja koko henkilöstöä osallistaen.” (Vlasov ym., 2018, s. 75).

Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimusta on tehty jo parinkymmenen vuoden ajan, mutta aktiivisuus on lisääntynyt viime vuosina. Kansallisesti syyksi voidaan nähdä uudistetun Varhaiskasvatustlain (540/2018) tuottamat muutokset varhaiskasvatukseen. Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys on tunnistettu (Manka & Manka, 2016, s. 74) niin kuin myös työhyvinvoinnin merkitys työssä viihtymiseen sekä työn tuloksellisuuteen (Nummelin, 2008, s. 44; Wenström, 2020, s. 36). Varhaiskasvatuksen muutokset, mutta myös työelämän yleinen muutos johtamis- ja organisaatiokulttuureissa (Manka & Manka, 2016, s. 16) edellyttää johtajuuden tarkastelua. Kun tarkastellaan johtajuuden merkitystä työhyvinvointiin ja edelleen työhyvinvoinnin merkitystä työn tuloksellisuuteen ja työssä viihtymiseen, on tärkeää selvittää millä tekijöillä työhyvinvointia varhais-

kasvatuksessa voidaan tukea sekä millaiset edellytykset johtajilla on työhyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja sekä koettua osaamista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimuksen pääkäsitteet ovat johtajuus ja työhyvinvointi. Johtajuutta tarkastellaan pääosin varhaiskasvatuksen kontekstissa, jonka perusta on Varhaiskasvatuslaissa (540/2018). Johtajuutta katsotaan eri näkökulmista (administration, management, leadership) painottuen kuitenkin leadership johtajuuden kautta ihmisten johtamiseen. Työhyvinvointi määritellään kokonaisvaltaisena kokemuksena, jolla on vaikutukset yksilön hyvinvointiin (Laine, 2017, s. 97). Työn henkinen kuormitus on lisääntynyt (Työolobarometri, 2021, s. 64), joka on nähtävissä erityisesti naisvaltaisilla aloilla (Suvisaari ym., 2018, s. 85). Johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen (Mäkinieniemi ym., 2015, s. 19), jonka vuoksi johtajien käyttämiä toimintatapoja sekä osaamista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa on tärkeää tutkia.

Tutkimus etenee johtajuuden ja työhyvinvoinnin käsitteiden avaamiseen sekä tarkasteluun varhaiskasvatuksen kontekstissa teoreettisessa viitekehyksessä. Teoriataustan jälkeen vuorossa on tutkimusongelman ja -kysymysten esittely, josta siirrytään avaamaan tutkimuksen metodologisia valintoja sekä tutkimuksen toteuttamista. Kuudes luku käsittelee tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksittäin, jonka jälkeen vuorossa on tutkimuksen tiivistäminen ja tulosten pohdinta.

## 2 JOHTAJUUS

Tässä luvussa rakennetaan kuvaa varhaiskasvatuksen johtajuudesta aiemman tutkimustiedon ja kirjallisuuden valossa. Ensin käsitellään johtajuutta lyhyesti yleisellä tasolla, jonka jälkeen tarkennetaan varhaiskasvatuksen johtajuuteen sekä sen periaatteisiin. Organisaatiokulttuuri määrittää toimintatapoja, myös johtajuutta (Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018, s. 7). Johtajuus on kulttuurinen ja dialoginen toiminto, joka rakentaa sosiaalista käytäntöä (McDowall ym., 2012, s. 125). Työnantajalla, jota kaikkien tasojen johtajat edustavat, on työnjohto eli direktio-oikeus. Työsopimuslaki (2001/5) määrittää työnjohdon oikeudet ja velvollisuudet. Laki puolestaan luo perustan kaikelle johtajuudelle. Varhaiskasvatuksen johtajuuden perusta on Varhaiskasvatuslaissa (540/2018).

### 2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

#### 2.1.1 Johtajuuden määrittely

Johtaminen on perustehtävän ohjaamista kohti visiota (Hujala ym., 2017, s. 290–291). Johtaja on nimetty henkilö, mutta johtajuuden voi ottaa kuka vain työyhteisössä. Toki kokonaisuuden kannalta toivottavaa olisi, että se olisi johtajaksi nimetty henkilö. Soukainen (2015, s. 28) on määritellyt johtajuuden ratkaisukeskeisenä organisaation toimintana ja kehitystä tukevana toimintana. Johtajuus on sosiaalinen prosessi, joka rakentaa johtajuutta. Sillä kehitetään henkilöstön ajattelua, minäkäsitystä, motivaatiota, toimintastrategiaa ja emootiota sekä sitä kautta yhteistä todellisuutta ja toimintaa. Henkilöstön toimintatavat luovat organisaation menestyksen, joten johtajuuden merkitys työyhteisölle on ilmeinen (Kim & Beehr, 2018, s. 386). Varhaiskasvatuksen johtajat itse ovat kuvanneet johtajuutta yhteisenä, sosiaalisena ilmiönä, joka ei ole yksittäisen ihmisen vastuulla (Heikonen ym., 2023, s. 50).



Johtajuuden moninaisuutta voidaan avata englanninkielisillä käsitteillä administration, management ja leadership (Soukainen, 2015, s. 29). Administration termi voidaan käsittää organisaatiotason johtamisena, joka varhaiskasvatuksen kontekstissa heijastuu vahvasti muutosjohtamiseen. Uusi Varhaiskasvatustalaki (540/2018) sekä tiheästi päivittyneet Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) ovat määrittäneet ja muokanneet varhaiskasvatustoimintaa viime vuosina. Management termi käsittää asioiden johtamisen, joka on nähty perinteisenä tapana johtaa (Aro ym., 2018, s. 72). Soukaisen (2015, s. 30) mukaan varhaiskasvatuksen kontekstissa kyseessä on kokonaisuuksien hallinta, joka kohdistuu perustehtävän toteuttamisen mahdollistamiseen. Tällaisia tehtäviä on esimerkiksi rakenteellisten työolojen varmistaminen - riittävä henkilöstö ja tila toiminnalle taloudellisten resurssien sekä lakien puitteissa.

Leadership, johtajuuden terminä, kohdistuu puolestaan ihmisten johtamiseen (Aro ym., 2018, s. 72). Soukainen (2015, s. 30) nostaa esiin arvot, työpaikan hengen ja työhön sitoutumisasteen leadership-termin yhteydessä. Leadership voidaan nähdä myös itsensä johtamisena, motivaationa ja yksilöön vaikuttamisena (McDowall ym., 2012, s. 123). Siten henkilöjohtamisen voidaan nähdä olevan merkityksellistä erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toisaalta Aro ym. (2018, s. 72) huomauttavat, ettei strategiat tai johtaminen ymmärrä puhetta vaan kaikki johtaminen tapahtuu aina ihmisten kautta. Johtajuus onkin nähtävä kaikesta huolimatta kokonaisuutena.

Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään johtajan toteuttamana toimintana varhaiskasvatuksen kontekstissa kaikilla näillä johtajuuden osa-alueilla (administration, management, leadership) painottuen kuitenkin leadership johtajuuden kautta ihmisten johtamiseen (Aro ym., 2018, Soukainen, 2015; McDowall ym., 2012).

### 2.1.2 Johtajuuden nykytila

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta on tehty jo yli parikymmentä vuotta. Viime vuosina johtajuuden tutkimus varhaiskasvatuksessa on ollut aktiivisempaa kansallisesti. Syynä voi olla Varhaiskasvatuslain (540/2018) uudistuminen sekä alalla vallitseva kriisi. Varhaiskasvatuksen keskeisiä tehtäviä on pedagoginen johtajuus sekä henkilöstö- ja päivittäisjohtaminen (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 213; Rytönen, 2019, s. 97). Aiemmin oli tyypillistä, että päiväkodin johtajat työskentelivät lapsiryhmissä ja hoitivat johtajan tehtäviään samanaikaisesti. Lapsiryhmävastuiset johtajuuden rakenteet alkoivat purkautumaan 1990-luvulla ja samalla esihenkilörakenteita kevennettiin, jolloin johtajien työnkuva muodostui päiväkot-, perhepäivähoito- sekä avoimesta toiminnasta vastaamisesta (Halttunen, 2009).

Nykyajassa johtajien vastuualueet ovat jälleen kasvaneet ja onkin tyypillistä, että yhdellä johtajalla on useampia yksiköitä (Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018, s. 15). Hajautetut organisaatiot ja johtajan tehtävien pirstaleisuus nähdään haasteena johtajan työssä (Rytönen, 2019, s. 106; Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018, s. 15; Hujala ym., 2017, s. 299). Johtajat tasapainoilevat lisääntyneen hallinnollisen työtaakan ja pedagogisen johtamisen välillä (Heikonen ym. 2023, s. 49). Viimeisen vuosikymmenen aikana johtamisen vastuita on pyritty jakamaan kahdelle johtajalle, joista toisella on hallinnollinen vastuu ja toisella pedagoginen (Fonsén & Keski-Rausku, 2018, s. 10). Silti Suomessa on edelleen useita varhaiskasvatusjohtajia esimerkiksi pienemmillä paikkakunnilla, joiden työnkuvaan kuuluu jopa koko kunnan varhaiskasvatustoiminnan hallinnollinen ja pedagoginen johtajuus toimintamuodosta riippumatta. Johtajuuden jakautumisesta huolimatta päämäärä molemmissa sekä hallinnollisessa että pedagogisessa johtamisessa on henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ja osaamisen kehittäminen (McDowall ym., 2012, s. 123).

Johtajat itse kokevat tärkeimmäksi tehtäväkseen ihmislähtöisen johtajuuden (Rytönen, 2019, s. 93). Hujalan ym. (2017, s. 296) mukaan päiväkodin johtajien näkemys tärkeimmistä työtehtävistään painottuu hoidon, kasvatuksen ja

opetuksen sekä työorganisaation johtamiseen. Myös itsensä johtaminen johtajan yksinäisessä työssä koetaan merkittävänä (Rytkönen, 2019, s. 105). Fonsén ym. (2021, s.10) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen johtajuuden diskursseja varhaiskasvatuksen johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien johtajuuspuheen kautta. Tutkimuksessa havaittiin neljä diskurssia: toiminnan mahdollistaminen, läsnäolo, asiakirjojen tulkinta sekä johtajuuden puuttuminen, joista viimeisin oli vain varhaiskasvatuksen opettajina työskentelevien näkemys. Tutkimustulokset rakentavat moninaista kuvaa varhaiskasvatuksen johtajan työstä. Tulosten mukaan toimivaa johtajuutta tukisi perustehtävän määrittelyn lisäksi johtajuusrakenteen ja vastuiden kirjoittaminen auki (Fonsén ym., 2021, s. 22).

## **2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuuden periaatteet**

Johtajuutta on monenlaista. Jokaisen yksilön käyttöteoria, eli ihmisen sisäinen toimintamalli, on erilainen ja se voi koostua erilaisista johtajuuden teorioista ja toimintamalleista yhdistettynä elämäkokemukseen. Onkin tunnistettu, että johtajilla on erilaisia johtamisen toimintamalleja (Nielsen & Taris, 2019, s. 112). Tässä luvussa käsittelen varhaiskasvatuksen kontekstiin sopivia ja työhyvinvointia tukevia johtajuuden toimintamalleja: palvelevaa johtajuutta (servant leadership), jaettua johtajuutta (shared leadership) ja positiivista johtajuutta (positive leadership) (Wenström, 2020; Rytkönen, 2019; Logie, 2013). Tässä tutkimuksessa näistä toimintamalleista käytetään yhteistä nimitystä johtajuuden periaatteet, sillä käsitys johtajuudesta rakentuu erilaisista käytänteistä ja kokemuksesta.

### **2.2.1 Palveleva johtajuus**

Palvelevassa johtajuudessa johdettavat asetetaan johtajan edun edelle tavoitellen yksilöllisten vahvuuksien tukemista. Johtaja toimii itse esimerkkinä ja sitoutuu tukemaan työntekijöidensä kehitystä ja on myös itse valmis kehittymään täydellisyyden tavoittelun sijaan, jonka vuoksi palvelevalla johtajuudella tavoitellaan yleisesti yhteistä hyvää (Laub, 1999, s. 23).

Palveleva johtajuus mahdollistaa kestävät tulokset yksilölle, organisaatiolle sekä yhteisöille (Coetzer ym. 2017, s. 1). Rytönen (2019) on tutkinut väitöskirjaan palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Tutkimustulokset osoittivat, että johtajuutta ohjasi varhaiskasvatuksen perustehtävä. Rytönen (2019, s. 89) mukaan ihmisten johtaminen ja työyhteisön sisäisten asioiden suunnittelu ja organisointi nähtiin tärkeinä tekijöinä. Lisäksi päiväkodeissa korostui pedagogisen johtajuuden näkökulma. Päättäjät kokivat roolinsa enemmän taloudellisten ja tuloksellisten rajojen asettajana. Sekä työntekijät, johtajat, että päättäjät näkivät henkilöstöjohtamisen kehittämisen oikeana kehityssuuntana.

Aron ym. (2018, s. 78) mukaan palveleva johtajuus vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tukee hyvää työilmapiiriä. Vahvan yhteisön tunnusmerkkejä ovat oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, ennakoitavuus, yhteiset tavoitteet ja kannustaminen. Vastakohtana heidän mukaansa on heikko yhteisö, jossa johtajuus on autoritaarista, epäjohdonmukaista ja latistavaa. Lisäksi valta on jakautunut hierarkkisesti. Hakasen ym. (2012, s. 52) tutkimustulokset puolestaan osoittivat palvelevan johtajuuden olevan yksi työn voimavaroista, joilla on suora vaikutus työn tuloksellisuuteen. Palvelevan johtajuuden vaikutukset ulottuvat myös työn ulkopuolelle nimittäin korkean työhön sitoutumisen lisäksi palvelevan johtajuuden on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työntekijöiden elämäntyytyväisyyteen, parempaan työstä palautumiseen ja matalampaan masennusrisktiin (Hakanen ym., 2012, s. 52). Kangas ym. (2021, s. 29) näkevätkin palvelevan johtajuuden keskeisenä varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin ja laadukkaan pedagogiikan kehittämisessä.

### **2.2.2 Jaettu johtajuus**

Varhaiskasvatuksen kontekstissa jaettu johtajuus on nähty pitkälti pedagogiikan johtamisen jakamisessa eli työyhteisössä jokaisella on vastuu laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta ja kehittämisestä. Toisin jaettu johtajuus voidaan nähdä sitoutumisena yhteisiin aikeisiin, arvoihin ja käytänteisiin (McDo-

wall ym., 2012, s. 123). Parrila ja Fonsén (2017, s. 29) näkevät nimenomaan pedagogisen johtajuuden jaettuna johtajuutena, jossa kaikki organisaatiotasot kentältä poliittiseen päätöksentekoon kantavat vastuun laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta ja kehittämisestä. Käytännössä varhaiskasvatuksen arjessa tämä tarkoittaa sitä, että johtamistehtäviä ja -vastuita jaetaan henkilöstön kesken heidän asemastaan riippumatta (Parrila & Fonsén, 2017, s. 45).

Yleisesti johtamiskulttuurissa on nähtävissä muutos autoritäärisen ja hierarkkisen johtamisen vähentymisestä (Manka & Manka, 2016, s. 16). Hierarkkisen johtajuuden vähentymisestä huolimatta on muistettava, että johtajalla on kuitenkin suurin vastuu luoda toimintakulttuuria, jossa jaettu johtajuus voi toteutua (Logie, 2013, s. 239). Hujala ja Eskelinen (2013, s. 229) muistuttavatkin, että jaetun johtajuuden käsite ei tarkoita vain tehtävien ja vastuiden delegoimista muille vaan yhteisymmärryksen luomista siitä miten yhteiseen tavoitteeseen päästään. He näkevät, että jaettu johtajuus yhdessä vahvan johtamisosaamisen kanssa on ratkaisu suomalaisen varhaiskasvatuksen muutosprosessiin ja edelleen kehittämiseen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa päiväkodissa pedagogisten linjojen luomista yhdessä henkilöstön kanssa. Hyvin johdettu jaettu johtajuus yhdessä suunnitelmallisuuden, tavoitteen asettelun ja jatkuvan kehityksen näkökulman kanssa luo myönteisiä vaikutuksia varhaiskasvatukseen (Parrila & Fonsén, 2017, s. 44).

### **2.2.3 Positiivinen johtajuus**

Positiivinen johtajuus perustuu positiiviseen psykologiaan (Wenström, 2020, s.50). Sen taustalla ei ole teoreettista mallia vaan se pohjautuu myönteiseen ja kannustavaan otteeseen, yhteisiin arvoihin ja hyvepohjaiseen lähestymistapaan (Wenström, 2020, s. 48). Seligman ja Csikszentmihalyi (2000) nostivat vuosittu-  
hannen alussa positiivista psykologian suuntausta tietoisuuteen perinteisen psykologian rinnalle. Positiivinen psykologia onkin parissa vuosikymmenessä nous-  
sut merkittäväksi näkökulmaksi tarkasteltaessa yksilöiden ja yhteisöjen hyvin-  
vointia.

Diener ja Eunkook (2000, s. 4) nostavat esiin subjektiivisen hyvinvoinnin käsitteen osana demokraattista yhteiskuntaa. Subjektiivisella hyvinvoinnilla he tarkoittivat ihmisten tapaa ajatella ja kokea elämänsä merkityksellisenä. Positiivista psykologiaa ei pidäkään nähdä vain auringonpaisteena vaan ajattelutapana, jolla tuetaan hyvinvointia sekä resilienssiä (Wenström, 2020, s. 44–45). Laine (2017, s. 95) näkee positiivisen psykologian enemmänkin vastapainona ongelmalähtöisyydelle. Positiivisen johtajuuden näkökulmasta olennaista onkin vahvistaa myönteisiä tunteita, huomioida vahvuudet ja siten edistää hyvinvointia (Wenström, 2020, s. 51).

Cameron (2012, s. 22) on määritellyt positiivista johtajuutta myönteisen ilmapiiriin, myönteisten ihmissuhteiden, myönteisen viestinnän ja merkityksellisuuden elementeillä. Wenströmin (2020, s. 53) mukaan myönteistä ilmapiiriä tukee työnimu sekä innostunut esimerkillään johtava johtaja. Myönteisten ihmissuhteiden tukipilariksi hän esittää vahvuuskeskeisen yhteistyön ja myönteisessä viestinnässä olennaista on toimiva vuorovaikutus sekä esihenkilön kyky kuunnella, kohdata ja olla läsnä.

Wenströmin (2020, s. 53) mukaan työn merkityksellisyyden kokemuksen lisäämiseksi on olennaista kirkastaa yhteisiä päämääriä. Työn ja yksilön kehittäminen ovat avaintekijöitä (Wenström, 2020, s. 53). Myönteisellä, osallistavalla ja ratkaisukeskeisellä organisaatiokulttuurilla voidaan siten edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, mutta myös tukea johtajan työtä. Varhaiskasvatuksessa, jossa henkilöstön käyttäytyminen vaikuttaa lapseen ja mallintaa sosiaalisia toimintatapoja (Kangas ym., 2021, s. 29), myönteinen ilmapiiri ja viestintä on erityisen merkityksellisiä.

## 3 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa avaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteitä heijastaen niitä varhaiskasvatuksen kontekstiin sekä käyn läpi aiempaa tutkimustietoa johtajuuden vaikutuksista työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jolla on vaikutukset myös yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin työelämän ulkopuolella (Litchfield, 2021, s. 11; Laine, 2017, s. 90). Heilalan ym. (2021, s. 405) tutkimustulosten mukaan jopa 62 % varhaiskasvatuksen henkilöstöstä on pohtinut alan vaihtoa kriisiytyneeltä alalta. Hälyttävä lukema alalle, jolle ei lähtökohtaisesti saada riittävästi pätevää henkilökuntaa. Tähän vedoten varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin tarkastelu on välttämätöntä.

### 3.1 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

#### 3.1.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvointi on Kauhasen (2013, s. 199) mukaan optimaalinen tulos organisaation ja yksilön tyytyväisyyttä työn järjestämiseen, sisältöön, johtamiseen ja työolojen kehittämiseen. Laine (2017, s. 97) puolestaan on kuvannut työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltainen, vuorovaikutuksellinen hyvinvoinnin kokemus, josta on mahdotonta erottaa työn ja vapaa-ajan vaikutuksia. Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointia voi kuvata kysymyksellä, Miten menee? (Litchfield, 2021, s. 11). Kysymys on kuitenkin hyvin moniulotteinen. Laaja-alaisuudesta johtuen työhyvinvointia on pyritty käsitteellistämään monitieteisesti (Laine, 2013, s. 36).

Laineen (2013, s. 38) näkemyksen mukaan yksilön työhyvinvointia voidaan tarkastella perustasolla hyvinvointi vs. pahoinvointi. Hän laajentaa näkemystään eri tasoille niin, että jaksamisen tasolla työhyvinvointia, joka määritellään työssä jaksamisena ja henkisenä hyvinvointina, voidaan verrata työpahoinvointiin, joka on määritelty stressinä, masennuksena sekä työuupumuksena. Mielenterveyden

ongelmista puhutaan nykyajassa paljon. Mielenterveyden häiriöt ovatkin merkittävä terveysongelma kaikissa ikäryhmissä (Suvisaari ym., 2018, s. 85).

Työhyvinvointia voi lisäksi tarkastella tyytyväisyyden ja flow'n näkökulmasta, jossa onnellisuus, työhön/elämään tyytyväisyys, ja työn imu asetetaan vastakkain onnettomuuden, leipääntymisen ja työhön/elämään tyytymättömyyden kanssa (Laine, 2013, s. 38). Positiivisen työilmapiirin ja työhön sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä parempaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Shuck & Reio jr. II, 2014, s. 53). Yksilön työhyvinvointia tuleekin tarkastella moniulotteisemmin työn ulkopuolelle, kuinka työ vaikuttaa hänen elämäänsä ja toisaalta kuinka sosiaaliset olosuhteet vaikuttavat hänen kykyynsä tehdä työtä (Litchfield, 2021, s. 11). Terveydellisestä näkökulmasta työhyvinvointia tarkastellaan yksilön fyysisen terveyden sekä työn suoritus- ja toimintakyvyn kautta (Laine, 2013, s. 38). Tässä yhteydessä nousee esiin käsite työkyky.

Vaikka Laine (2013, s. 38) asettaa työkyvyn fyysisen työhyvinvoinnin tarkastelun alueelle, vaikuttavat siihen yhtä moninaiset seikat kuin työhyvinvointiin. Työkyvyn voidaan ajatella olevan talo, jonka perustana on työntekijän terveys ja toimintakyky (TTL, 2023). Työkyvyn rakenteina nähdään osaaminen, yksilön arvot, asenteet sekä motivaatio, joiden päälle voidaan asettaa "talon" katto eli johtaminen, työolot sekä työyhteisö ja toimintaympäristö (TTL, 2023). Lisäksi lähiyhteisö ja perhe ovat "talon" ulkopuolella vaikuttamassa toimintaympäristöön. Työkyvyn voidaan ajatella olevan konkreettinen kyvykkyys tehdä työtä työhyvinvoinnin alueella.

Tässä tutkimuksessa työkyky nähdään kokonaisuutena, kykynä tehdä työtä, jossa tarkastelua painotetaan johtajuuden, työolojen ja työyhteisön näkökulmaan. Työhyvinvointi puolestaan käsitetään kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin kokemuksena, jossa yksilön henkinen jaksaminen, työhön tyytyväisyys ja sitä kautta elämäntyytyväisyys ovat keskiössä (Kauhanen, 2013; Laine, 2013).



### 3.1.2 Työhyvinvoinnin nykytila

Työhyvinvointia on mitattu kansallisesti (Koponen ym., 2018). Tulosten mukaan fyysisen työkyvyn haasteet alkavat näyttäytymään jo alle keski-ikäisillä ja fyysinen toimintakyky heikkenee naisilla miehiä nopeammin iän karttuessa (Sainio ym., 2018, s. 108). Erityisesti työikäisten naisten psyykkinen kuormitus on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana, vaikka yleisesti masennusoireet ovat lisääntyneet koko väestöllä (Suvisaari ym., 2018, s. 85). Ottaen huomioon varhaiskasvatusalan naisvaltaisuuden ovat nämä tutkimustulokset huolestuttavia.

Varhaiskasvatuksen työhyvinvointia ei ole tutkittu laajasti kansallisesti, vaan työhyvinvoinnin kartoittaminen on yleisesti kuntien ja kaupunkien vastuulla. Sen sijaan ammattiliittojen jäsenkyselyjen mukaan tiedetään, että työ koetaan kuormittavaksi ja useat varhaiskasvatuksen ammattilaiset harkitsevat alanvaihtoa (OAJ, 2021; Pérez, 2022). Tuoreimmat tutkimustulokset tukevat väitettä, sillä niiden mukaan alan vaihtamista suunnittelevia varhaiskasvattajia on lähes kaksi kolmasosaa henkilöstöstä, kun muutamia vuosia sitten alan vaihtoa harkitsi noin kolmas osa varhaiskasvatuksen henkilöstöstä (Heilala ym. 2021, s. 405; Eskelinen & Hjelt, 2017, s. 39). Suuntaus on haastava valmiiksi kriisiytyneelle alalle, jolle ei saada riittävästi pätevää henkilökuntaa.

Kriisi näyttäytyy vahvimmin suurissa kaupungeissa ja on osittain myös yksikkökohtaista (Kangas ym., 2022, s. 73). Alanvaihtoa harkitsevien työntekijöiden syyt alan vaihdon harkitsemiselle ovat enemmän yhteiskunnallisia ja poliittisia, mutta myös yksikkökohtaisia (Kangas ym., 2022, s. 83). Eskelisen ja Hjeltin (2017, s. 43–44) tutkimustulosten mukaan alan vaihtoa harkittiin eniten huonon palkkauksen, työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden sekä varhaiskasvatusalan vähäisen arvostuksen vuoksi. Muina syinä todettiin muun muassa työaika, huonot etenemismahdollisuudet sekä työn vastuullisuus. Työolot, käytettävissä olevat resurssit sekä mahdollisuus tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla vaikuttivat alanvaihto aikeisiin ja työhyvinvointiin (Kangas ym., 2022, s. 79; Eskelinen & Hjelt, 2017, s. 44).

Yhteiskunnallinen ja poliittinen muutos on hidasta, mutta yksikkökohtaisiin haasteisiin, kuten työn kehittämiseen ja organisointiin voidaan vastata ammattitaitoisella johtajuudella (Kangas ym., 2022, s. 81–83). Henkilöstön näkökulmasta työhön sitoutuminen ennustaa parempaa työtyytyväisyyttä ja heikentää masennusriskiä (Hakanen ym., 2018, s. 298; Shuck & Reio jr. II, 2014, s. 53). Innostus ja työn imu puolestaan ovat yhteydessä hyvinvoinnin kokemukseen niin työssä kuin yksityiselämässä (Wenström, 2020, s. 36). Johtajuus voidaankin nähdä paikallisena työhyvinvointia tukevana tekijänä. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota työhön sitoutumisen parantamiseen, joka voidaan nähdä tehokkaampana keinona hyvinvoinnin tukemiseen kuin huonovointisuuden ehkäisy (Hakanen ym., 2018, s. 298).

## **3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Organisaatiot ovat alkaneet tunnistamaan henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen merkityksen lisääntyvissä määrin (Kelloway, 2017, s. 4). Henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen nähdään strategisena menestystekijänä, jonka vuoksi se nähdään tärkeänä (Manka & Manka, 2016, s. 74). Työn hallinnan lisäksi johtamistyylin on havaittu vaikuttavan työhyvinvointiin (Mäkinieniemi ym., 2015, s. 19). Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään haasteellisena, sillä siihen sisältyy henkilökohtaisia asioita, joita on vaikea käsitellä työn kontekstissa (Laine, 2017, s. 126).

### **3.2.1 Johtajuus työhyvinvoinnin tukemisessa**

Työhyvinvoinnin johtamista varhaiskasvatuksessa haastaa johtajien kasvaneet vastualueet. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että johtajat, joilla on useita yksiköitä eivät ole tavoitettavissa ja henkilöstöllä on kokemus keskenään pärjäämisestä (Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018, s. 15). Tuoreen selvityksen mukaan päiväkodin johtajista ne, joilla oli alle 24 työntekijää ja yksi yksikkö, kokivat enemmän työnhallinnan tunnetta kuin muut (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 41). Lisäksi työnhallinnan tunne väheni, kun työntekijöitä oli yli 34 ja yksiköitä use-

ampi kuin yksi. Siitä huolimatta esihenkilöillä on hyvinvointivastuu, jota käsitellään Laineen (2017, s. 112) mukaan paljonkin johtamiskirjallisuudessa, mutta ei tieteellisissä julkaisuissa. Perko ja Kinnunen (2013, s. 1) näkevät syyn eri tieteenalojen tutkimuksessa: johtamisen tutkimusta on toteutettu hallinto- ja taloustieteissä, kun hyvinvointitutkimusta on tehty psykologiassa ja terveystieteissä.

Perinteinen johtamistyyli on korostanut yksilön johtajuutta ja osaamista, kun taas uusi johtajuustutkimus näkee johtajuuden vuorovaikutuksellisenä ilmiönä (Eriksson & Lehtimäki, 2018, s. 221). Organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat ovat kehittyneet autoritäärisestä johtajuudesta johtajuuden jakamiseen ja työyhteisö nähdäänkin tärkeänä osana työyhteisön johtamisen onnistumista (Manka & Manka, 2016, s. 16). Työilmapiirillä ja johtajan tuella on todettu olevan yhteys korkeampaan työhön tyytyväisyyteen sekä matalampaan uupumisen riskiin (Dagli, 2012, s. 3128).

Johtamisen tukipilarina on johtajan ja työntekijän välinen suhde, joka on työyhteisön hyvinvoinnin ydin (Eriksson & Lehtimäki, 2018, s. 218; Nummelin, 2008, s. 44). Yhteistyön toimiessa työtyytyväisyys ja tehokkuus kasvavat, kun taas työn tuloksellisuus ja työhyvinvointi kärsivät nopeasti, jos yhteistyössä on haasteita (Nummelin, 2008, s. 44). Luottamus onkin johtajan ja työntekijöiden välisten suhteiden perusta (Eriksson & Lehtimäki, 2018, s. 226), jota tulisi vaalia. Muodollinen ja persoonaton johtaja ennakoii Mankan ja Mankan (2016, s. 139) mukaan heikkoa vuorovaikutussuhdetta. Johtajan tärkein työkalu on oma persoona (Juuti & Vuorela, 2015, s. 149).

### **3.2.2 Varhaiskasvatuksen johtaja työhyvinvoinnin johtajana**

Cumming ym. (2015, s. 3) ovat tutkineet Australian varhaiskasvatusta, jossa on nähtävillä samankaltaisia ilmiöitä kuin Suomessa - henkilöstön väsymistä ja tiheää vaihtuvuutta. He näkevät ilmiöllä olevan laaja-alaiset ja pitkäaikaiset vaikutukset sekä lapsiin että varhaiskasvatuksen henkilöstöön. Tämä luonnollisesti haastaa myös johtajuutta, mutta edellyttää myös välittömiä toimia. Varhaiskasvatuksessa henkilöstön osaamista, pätevyyttä ja työoloja parantamalla voidaan

vaikuttaa laatuun ja työntehokkuuteen (Karila, 2016, s. 25–26). Ennakoivalla henkilöstöpolitiikalla eli esimerkiksi ennalta aukikirjoitetuilla toimintamalleilla tuetaan turvallisuuden tunnetta ja hyvinvointia (Laine, 2017, s. 113). Näistä näkökulmista johtajuuden merkitys on erityinen.

Upadyayan ym. (2016, s. 105) tutkimustulosten mukaan palveleva johtajuus on positiivisessa yhteydessä työhön sitoutumiseen ja elämäntyytyväisyyteen sekä sitä kautta matalampaan masennusrisktiin ja parempaan työstä palautumiseen. Myös Nislinin (2016, s. 39) tutkimustulokset osoittivat vahvan työhön sitoutumisen vähentävän työuupumuksen riskiä. Perustehtävän, tavoitteiden sekä johtamisstrategian jakaminen nähdään olevan yhteydessä toimivaan, vaikuttavaan ja varhaiskasvatuksen laatua lisäävään johtajuuteen (Vlasov ym., 2018, s. 46). Wenströmin (2020, s. 52) mukaan positiivinen ja innostava johtaja luo myönteistä ilmapiiriä, vaalii hyviä ihmissuhteita, kannustaa ja luottaa työntekijöihinsä tukien samalla työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin laiminlyömisestä syntyy henkisen ja jopa fyysisen kuorman lisäksi miljardien eurojen korvaukset valtiotasolla, kun tarkastellaan sairauspoissaoloja, ennenaikaisia eläköitymisiä, työtapaturmia sekä muita terveyden- ja sairaanhoidon kuluja (Manka & Manka, 2016, s. 39). Työhyvinvoinnin johtaminen on siis moninäkökulmaisesti välttämätöntä. Työhyvinvoinnin syntyminen vaatii systemaattista johtamista organisaatiossa, jossa henkilöstön voimavaroja lisäävät toimenpiteet tulee olla suunnitelmallisia (Manka & Manka, 2016, s. 80). Asetetut tavoitteet ja niihin kohdistetut toimenpiteet sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi tunnusluvuin edistää suunnitelmallista työhyvinvoinnin johtamista (Manka & Manka, 2016, s. 75). Tällaisia toimenpiteitä voivat olla muun muassa kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt ja riskien arvioinnit, mutta myös johdonmukaisuus sanojen ja tekojen välillä, vahva arvomaailma sekä päämäärät, tavoitteet, resurssit, ohjaus, tuki, myötätunto, suojeleminen ja palautteenanto (Tarkkonen, 2012, s. 75–76).

Työhyvinvoinnin johtamisen keskiössä on siis johtajan persoona ja vuorovaikutussuhde johdettaviin. Hyvänä lähtökohtana johtajalle on jokaisen henkilökunnan jäsenen arvostaminen riippumatta hänen asemastaan, joka mahdollistaa kollegiaalisen suhteen muodostumisen sekä samanarvoisuuden kokemuksen (Juuti & Vuorela, 2015, s. 144). Varhaiskasvatuksen johtajuus voidaankin nähdä yhtenä merkittävänä tekijänä varhaiskasvatuksen laadun kehittämisessä mutta myös pito- ja vetovoiman lisäämisessä. Tämä edellyttää kuitenkin myös johtajuuden tukemista, kehittämistä ja arviointia sekä ennen kaikkea riittävästi koulutettua henkilöstöä varhaiskasvatuksen alalle.

## 4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän Pro Gradu tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja ja heidän kokemaansa osaamista henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tunnistamalla käytetyt toimintatapoja ja osaamista voidaan johtamista edelleen kehittää ja sitä kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia, mutta myös helpottaa johtajuuden taakkaa, sillä hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut työhönsä. Henkilöstön hyvinvointi heijastuu työyhteisötaitoihin, mutta myös lasten hyvinvointiin. Henkilöstön osaamisen ja hyvien työolojen varmistamisella tuetaan laadukasta varhaiskasvatusta (Karila, 2016, s. 25–26). Tässä tutkimuksessa toimintatapoja sekä osaamisen kokemusta lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millaisia toimintatapoja päiväkodin johtajat käyttävät henkilöstönsä työhyvinvoinnin tukemiseen?
- Millaiseksi johtajat kokevat osaamisensa henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemiseksi?
- Miten johtajat hyödyntävät johtajuuden periaatteita työhyvinvoinnin tukemisessa?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena pyrkien ymmärtämään päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi selvitettiin päiväkodin johtajien kokema osaamista työhyvinvoinnin tukemisessa. Puusan ja Juutin (2020 c, s. 75) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteina voi olla ymmärryksen syventämisen ja uuden tiedon hankinnan lisäksi myös ilmiön kuvaaminen, kyseenalaistaminen ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin ensisijaisesti ymmärryksen syventämiseen ja toissijaisesti uuden tiedon hankintaan. Tämä luku etenee tutkimuksen paradigmasta aineiston keruun ja tutkimukseen osallistujien kuvaamiseen, aineiston analyysin avaamiseen sekä tutkimuksen eettisiin ratkaisuihin.

### 5.1 Tutkimuksen paradigma

Tutkimuksen paradigmalla tarkoitetaan tutkimuksen taustalla vaikuttavaa tutkijan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä sekä siihen liitettävästä tieteenfilosofiasta (Puusa & Juuti, 2020a, s. 27). Laadullisella tutkimuksella pyritään kartoittamaan ihmisten yksilöllisiä käsityksiä ja kokemuksia (Juuti & Puusa, 2020, s. 23), jonka vuoksi lähestyn päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja työhyvinvoinnin tukemisessa laadullisin menetelmin.

Laadullista tutkimusta on käytetty ihmistieteissä tulkitsemaan inhimillisen toiminnan merkityksiä, joita ei voida ilmaista määrällisin numeroin (Kekäle & Puusa, 2020, s. 46). Johtajuutta ja työhyvinvointia on tutkittu laajasti aiemminkin, mutta varhaiskasvatuksen johtajuuden toimintatavoista työhyvinvoinnin tukemisessä ei löydy aiempaa tutkimusta. Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on subjektiivisen tiedon saaminen todellisuudesta (Puusa & Juuti, 2020 c, s. 76), joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja

työhyvinvoinnin tukemisessa. Työhyvinvointia tukevien toimintatapojen tunnistaminen ja ymmärtäminen on merkityksellistä varhaiskasvatuksen kriisiyty-misen ja henkilöstöpulan vaikutusten minimoimiseksi.

Laadullisen tutkimuksen yleistymisen on mahdollistanut ilmiöiden syvä-lisemmän ymmärtämisen sekä ymmärtämisen lisääntymisen (Puusa & Juuti, 2020b, s. 62) ajan ja paikan rakentaessa oman kontekstinsa kokemukselle (Patton, 2002, s. 28). Päiväkodin johtajien käyttämät toimintatavat ovat yksilöllisiä ja pe-rustuvat heidän kokemusmaailmaansa ja näkemyksiin siitä, mikä tukee henki-lösten työhyvinvointia. Ajatusten ja käsitysten myötä rakentuneet omakohtaiset kokemukset ovatkin tyypillisiä laadullisen tutkimuksen kohteita (Puusa & Juuti, 2020 c, s. 81).

Inhimillistä kokemusta ei voi mitata numeroin, johon perustuu ihmistietei-den erityisyys yksilön kokemusten tulkitsijana (Kekäle & Puusa, 2020, s. 46). Ih-mistieteissä tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt, jotka tässä tutkimuksessa ovat johtajuus ja työhyvinvointi, rakentuvat ihmisten kautta vuorovaikutuksessa (Puusa & Juuti, 2020a, s. 28). Kekäleen ja Puusan (2020, s. 44) mukaan johtamisen tieteenalan tutkimus on pitkälti ollut realistiseen maailmankuvaan pohjautuvaa. Realismilla kuvataan olemassa olevaa todellisuutta (Niiniluoto, 2003, s. 29), kun taas sosiaalinen konstruktionismi luo todellisuuden vuorovaikutuksen kautta (Kekäle & Puusa, 2020, s. 46). Tutkimuksen näkökulma pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin, sillä johtajuus rakentuu omassa kontekstissaan (mm. Sou-kainen, 2015, s. 30) ja työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus (Laine, 2017, s. 97).

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin avoimia kysymyksiä sisältävä kyse-lylomake, sillä sosiaalinen konstruktionismi elää vuorovaikutuksessa kielen ra-kentaessa todellisuutta (Andrews, 2012, s. 44). Avointen kysymysten tarkoituk-sena on saada laajoja vastauksia, joiden avulla tutkija voi ymmärtää tutkittavien näkemyksiä (Patton, 2002, s. 21). Kyselytutkimukset on usein rinnastettu määräl-liseen tutkimukseen (Valli, 2018, s. 92), mutta ne sopivat myös laadulliseen ana-lysointiin (Valli, 2018, s. 114). Erilaiset tekstit ovatkin laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä aineistoja (Puusa & Juuti, 2020 c, s. 75).



Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, joka on yksi käytetyimmistä laadullisten tutkimusten analysointimenetelmistä (Kynäs ym., 2011, s. 146). Sillä pyritään etsimään aineistosta tutkittavan ilmiön merkityksiä ja tarkoituksia (Patton, 2002, s. 453). Aineiston analyysissä oli fenomenologis-hermeneuttisia piirteitä, sillä tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien inhimillisen toiminnan merkityksiä henkilöstölle. Fenomenologis-hermeneuttinen suuntaus pyrkii ymmärtämään tutkittavien sen hetkistä merkityks maailmaa (Laine, 2018, s. 32). Tässä tutkimuksessa merkitykset olivat toimintatapoja, joita päiväkodin johtajat käyttävät henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Fenomenologia tavoittelee kokemusten ja merkitysten ymmärtämistä (Patton, 2002, s. 104), kun taas hermeneuttinen ulottuvuus huomioi tutkijan kokemukset ilmiöstä (Patton, 2002, s. 113). Hermeneuttinen ulottuvuus tässä tutkimuksessa on tutkijan omat kokemukset johtajuudesta ja työhyvinvoinnista sekä kokemus johtajuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Kokemusten kautta, esihenkilönä, varhaiskasvatuksen työntekijänä ja työhyvinvoinnin kokijana, on tässä tutkimuksessa pyritty ymmärtämään päiväkodin johtajien toimintatapoja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Omien esikokemusten tunnistaminen ja ymmärrys niiden vaikutuksesta tulkintaan onkin olennaista laadullisessa tutkimuksessa (Dibley, 2020, s. 95).

## **5.2 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu**

Pro gradu tutkimuksen aihetta esiteltiin seudullisessa varhaiskasvatusjohtajien kehitystyöryhmässä huhtikuussa 2023. Paikalla oli kymmenen kunnan varhaiskasvatusjohtajat ja -päälliköt. Esittelyn perusteella tutkimuslupaa haettiin kahdeksasta kunnasta tai kaupungista ja se myönnettiin niistä seitsemään. Kaksi kunnista ilmoitti sähköpostitse, ettei kysely ollut heille ajankohtainen. Yhden kunnan tutkimuslupaprosessi ei edennyt loppuun asti.

Tutkimuksessa mukana olleiden kuntien ja kaupunkien varhaiskasvatuksesta vastaaville johtajille lähetettiin päiväkoteihin välitettäväksi sähköposti, joka

sisälsi pyynnön vastata kyselyyn, tutkimustiedotteen, tietosuojailmoituksen sekä kyselylinkin. Lisäksi tutkimuspyyntöä edellä kuvattuine liitteineen jaettiin sosiaalisessa mediassa Facebookin Päiväkodin johtajien suljettuun ryhmään, jossa oli kyselyn teettämisen aikaan 440 jäsentä ympäri Suomen sekä Facebookin varhaiskasvatuksen opettajat ryhmään, jossa oli 14 789 jäsentä. Tutkimukseen osallistujia haettiin myös avoimien sosiaalisen median kanavien kautta henkilökohtaisia julkisia Facebook, Instagram ja LinkedIn tilejä hyödyntäen.

Kysely oli kohdistettu päiväkodin johtajille, varajohtajille, apulaisjohtajille sekä varhaiskasvatuspäälliköille ja -johtajille, joiden toimenkuvaan kuuluu päiväkodin johtajuus. Yhteistä näille työnimikkeille oli lähiesihenkilötyö päiväkodissa. Tietosuojailmoitus tehtiin työnimikkeen keräämiseksi taustatietona, mutta lopullisessa kyselyssä taustatietoja ei kerätty. Varhaiskasvatuksen moninaisten rakenteiden vuoksi työnimike ei kerro henkilön työnkuvaa vaan pienen kunnan varhaiskasvatuspäällikölle, kaupungin päiväkodinjohtajalle tai useamman yksikön integroinneissa varajohtajalle voi kuulua lähiesihenkilötyö työtehtävissään. Kyselyn (liite 1) kysymykset ohjasivat vahvasti johtajuuteen. Koko varhaiskasvatuksen sijaan tutkittavat rajattiin päiväkodin johtajiin, sillä perhepäivähoidon toteutus ja ohjaus on moninaista eri paikkakunnilla.

Tutkimusaineisto kerättiin touko - kesäkuussa 2023 Webropol-verkkokyselylomakkeella (liite1), joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastasi 33 varhaiskasvatuksen johtajaa.

Kyselytutkimus on verrattavissa strukturoituun haastatteluun, jossa tutkija laatii kysymykset ennalta teoriaan nojaten (Puusa, 2020, s. 111). Avoimilla kysymyksillä pyritään välttämään kyllä ja ei vastaukset ja saamaan laajempia ilmiötä kuvaavia vastauksia (Patton, 2002, s. 20–21). Kyselyn rakentamisen ensimmäinen vaihe oli kysymysten muodostaminen tutkimuksen tavoitetta vastaavaksi. Vallin (2018, s. 93) mukaan kyselyn huolellinen muotoilu on tutkimuksen onnistumisen perusta ja olennaista onkin kiinnittää erityistä huomiota sanamuotoihin, jotta tutkijan ajatus kysymyksen tarkoituksesta välittyy tutkittavalle. Yhteneväisyyden

varmistamiseksi kysely testattiin yhdellä päiväkodin varajohtajalla ennen julkaisua.

Toinen tärkeä näkökulma kyselyn rakentamisessa on lomakkeen pituus. Kysely haluttiin pitää napakkana, jotta siihen olisi päiväkodin johtajan kiireisessä arjessa mahdollisuus vastata. Liian pitkäksi koettu kysely karsii vastaajia (Valli, 2018, s. 95). Lopullisessa kyselyssä (liite 1) oli viisi kysymys kokonaisuutta, joista jokaista tutkimuskysymystä kohden oli kohdennettu 1–2 kokonaisuutta. Kyselyn pituuden lisäksi aineistoa voi rajoittaa avoimet kysymykset, joihin jätetään usein vastaamatta tai vastaukset ovat ylimalkaisia eivätkä vastaa kysymykseen (Valli, 2018, s. 114). Näihin rajoitteisiin pyrittiin vastaamaan kyselylomakkeen pakotteilla vastauksilla sekä riittävän suurella vastaajien määrällä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on harkitun pieni, sillä määrän sijaan vastausten laatu ja tutkijan kyky tulkita aineistoa on tieteellisesti olennaisempaa (Patton, 2002, s. 244; Puusa, 2020, s. 84–85). Riittävän rikkaan ja laadukkaan aineiston varmistamiseksi tutkimukseen osallistujien hankintaa laajennettiin sosiaaliseen mediaan ja vastausaikaa jatkettiin useampaan otteeseen.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, joka perustuu päättelyyn (Puusa, 2020, s. 148). Pattonin (2002, s. 453) mukaan laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on tunnistaa laadullisen aineiston merkityksiä, ja se sopii monenlaisen laadullisen tutkimuksen analysointiin (Puusa, 2020, s. 148). Mahdollisesti näistä syistä se on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen analysointi muotoja (Kyn-gäs ym., 2011, s. 146; Puusa, 2020, s. 148). Aineistoa lähestyttiin teoriaohjaavasti (Puusa, 2020, s. 151) mukailleen toteutuksessa Krippendorfin (2013, s. 358) ongelmälähtöistä sisällönanalyysia. Aineisto analysoitiin tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysiin otettiin aineistoksi kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastaukset.

Aineisto luettiin ensin kertaalleen läpi kirjaten ylös hajanaisia muistiinpanoja ja syntyneitä ajatuksia, sillä analyysin ensimmäisiä vaiheita on tutustua aineistoon. Analyysin laadukkuus syntyy siitä, kuinka hyvin tutkija tuntee aineistonsa (Puusa, 2020, s. 151). Toisella lukukerralla tehtiin jo järjestelmällisempiä muistiinpanoja toistuvista teemoista tyypillisen laadullisen sisällönanalyysin lähestymistavan eli teemoittelun kautta (Patton, 2002, s. 453). Laadullisen tutkimuksen avoimet kysymykset liitetään usein teemoitteluun (Valli, 2018, s. 114), jonka ideana on ryhmitellä aineisto teemoihin, joita tulkitsemalla voidaan löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin (Eskola, 2018, s. 221).

Erilliseen taulukkoon kopioitiin lausemuotoisia otantoja, jotka numeroitiin vastaajien mukaan, jotta otanta olisi helposti jäljitettävissä alkuperäiseen aineistoon. Otannat redusoitiin pelkistetyiksi ilmauksiksi esimerkiksi seuraavasti "V1: panostan kaikissa arjen tilanteissa vuorovaikutukseen ja dialogiin" otannasta pelkistyksessä tuli "vuorovaikutus" tai "V22: Käyn joka aamu kierroksen päiväkodin jokaisessa ryhmässä, tervehdin henkilökunnan ja lapset "otannasta pelkistettiin sanaan "kohtaamiset". Pelkistämisen tavoitteena on aineiston tiivistäminen ja järjestäminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi johtopäätösten tekemiseksi (Puusa, 2020, s. 149). Pelkistykset klusteroitiin ensin värikoodein alaluokkiin, jonka jälkeen ne abstrahoitettiin yläluokkiin ja lopulta muodostettiin pääluokat (taulukko 1) (vrt. Krippendorf, 2013, s. 358). Päättely tehtiin induktiivisesti yksittäisestä yleiseen (Patton, 2002, s. 453). Vaikka laadullinen tutkimus yleensä nostaa enemmän esiin aineiston mielenkiintoisia otantoja kuin tasapuolistaa aineistoa (Eskola, 2018, s. 221), alaluokkien perään lisättiin suluissa pelkistysten määrät havainnollistamaan mainintojen määriä.

Aluksi alaluokat olivat toimintakulttuuri ja johtajan ominaisuudet. Ensimmäiset alakategoriat osoittautuivat liian laajoiksi, joten alaluokkia tarkennettiin ja muun muassa toimintakulttuuriksi nimetty alaluokka jakautui erilaisiin toimintakulttuurin tekijöihin huumorin, tasapuolisuuden ja inhimillisyyden alaluokkiin. Aineisto oli hyvin monimuotoista. Toisinaan runsasta ja toisinaan taas luettelomaista, mutta lähes kaikesta kirjoitetusta oli havaittavissa merkitykset

työhyvinvoinnin tukemiselle. Aineiston yhdestä otannasta saattoi johtaa useamman pelkistykseen, kuten "V11: Viikkopalaveri/pedatiimien kautta ammatillisuuden tukemisella." pelkistyi sekä palaverien kautta alaluokkaan palaverit ja keskustelut sekä pedatiimien kautta alaluokkaan pedagoginen johtaminen. Selvyyden vuoksi todettakoon, että pedatiimit ovat päiväkodeissa käytössä olevia palavereja, joissa keskitytään pedagogiikan kehittämiseen joko opettajien kesken tai koko työyhteisöä koskettaen teemajohtoisesti. Koko aineiston käsittelyn jälkeen muodostui 298 pelkistystä ja 50 alaluokkaa.

## Taulukko 1

*Esimerkki aineiston analyysin vaiheista ja värikoodaamisesta.*

Otanta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
V23: Näiden toimien ja lisäksi työyhteisön huumorin avulla, olemme onnistuneet luomaan kulttuurin, jossa työntekijöillä on hyvä olla. Tästä saatu dataa kyselyn kautta ja työntekijöiltä suoraan	Työyhteisön huumori	huumori	Vuorovaikutus	Myönteisen toimintakulttuurin luominen
V33: Välittämisen kulttuuri	välittäminen	välittäminen		
V1: Luottamus, puolin ja toisin, täytyy aina ansaita: teen sen – minkä lupaan ja odotan sitä myös henkilöstöltä	luottamus	luottamus	Arvopohja	
V3: Yhdessä keskustellut arvot ja toimintakulttuuri; kaikilla selkeää mihin sitoudutaan	arvot	arvot		
V4: Työvuorojen rytmitys vaihtelee tiimeittäin tiimiläisten toiveiden mukaan	Työvuorojen rytmi	työvuorot	Organisointi	Toimivien arjen rakenteiden muodosta-
V8: Arjen strukturi.	Arjen strukturi	Arjen strukturi		

V22: Olen lempeän napakka johtaja Kohtelen kauniisti alaisia, mutta huolehdin että asioiden tulee hoitua lakien, asetusten ja asiakirjojen mukaisesti	Lakien, asetusten ja asiakirjojen noudattaja	Lakisääteiset	Työn perusta	minen
---	--	---------------	--------------	-------

Alaluokkien muodostumisen jälkeen aineisto luettiin vielä muutamia kertoja läpi, mikäli sieltä nousisi uusia teemoja. Aineisto käytiin läpi myös hakusanoitain poimien esimerkiksi kaikki maininnat positiivisuudesta tai perehdyttämisestä, jotka nousivat aineistosta. Näin varmistettiin analyysin systemaattinen läpikäyminen ja luotettavuus (Puusa, 2020, s. 145). Seuraavaksi yhdisteltiin alaluokkia yläluokiksi ja yläluokkia edelleen pääluokiksi.

Yläluokkia muodostui 11. Pääluokkia muodostui vahvasti neljä osa-alueetta: toimintakulttuuri, kehittäminen, johtajan ominaisuudet ja arjen rakenteet. Kaikki alaluokat olivat sijoitettavissa yhteentoista (11) yläluokkaan. Kolme alaluokista, välittäminen, henkilöstöresurssi ja puuttuminen, sijoittui kahteen yläluokkaan kuvaavuutensa perusteella. Kaikki yläluokat olivat edelleen sijoitettavissa muodostuneisiin neljään (4) pääluokkaan. Pääluokat nimettiin Myönteisen toimintakulttuurin luominen, Toimivien arjen rakenteiden muodostaminen, Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen sekä Toiminnan kehittäminen. Näitä yhdistäväksi luokaksi muodostui Henkilöstön työhyvinvointia tukevat toimintatavat.

Toiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta kyselyn (liite 1) toisen ja kolmannen kysymyksen vastauksista. Analyysi toteutettiin muuten samoin kuin ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla, mutta aineistoa lähestyttiin aineistolähtöisemmin (Puusa, 2020, s. 151) antaen enemmän tilaa tutkittavien omalle äänelle osaamisen kokemuksestaan. Tässä analyysissä muodostui 146 pelkistystä, 16 alaluokkaa ja 4 yläluokkaa: Osaamisen kokemus, Saavutettu osaaminen, Kehitettävä osaaminen ja Osaamisen tuki. Pääluokaksi muodostui Johtajien osaaminen.

Kolmatta tutkimuskysymystä lähestyttiin kyselyn (liite 1) viidennen kysymyksen vastauksilla. Analyysi toteutettiin samoin kuin ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Analyysissa muodostui 104 pelkistystä, 37 alaluokkaa, 9 yläluokkaa ja 4 pääluokkaa, joiden yhdistäväksi tekijäksi syntetisoitiin Johtajuuden periaatteet työhyvinvoinnin tukena. Lisäksi aineistosta nousi yksi uusi johtajuuden periaatteen käsite, valmentava johtajuus, jota ei sijoitettu analyysiin, sillä se sisälsi samoja tekijöitä kuin muut johtajuuden periaatteet.

## 5.4 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa toimittiin hyvän tieteellisen käytännön mukaan huolellisesti ja tarkasti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tutkimuksen tarkoitusta pohdittiin eettisesti, moraalisesti ja poliittisesti (Mason, 2002, s. 42). Tutkimuksen aihe on väistämättä ajankohtainen. Tutkimustiedon mukaan johtajuudella voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin (Mäkinie mi ym., 2015, s. 19), mutta toisaalta varhaiskasvatuksen kriisi kohdistuu myös varhaiskasvatuksen johtajiin ja heidän työmääränsä on tunnistettu yhtä lailla kuormittavaksi (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Voikin pohtia onko eettisesti ja moraalisesti oikein "vastuuttaa" varhaiskasvatuksen johtajia henkilöstön työhyvinvoinnista, johon tutkitusti vaikuttaa enemmässä määrin tällä hetkellä poliittiset ratkaisut (Eskelinen & Hjelt, 2017, s. 43–44).

Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin ollut saada tietoa johtajien käyttämistä toimintatavoista, joilla voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia nykyisessä tilanteessa ja näin helpottaa myös johtajan työtaakkaa. On selvää, että esimerkiksi pätevän henkilöstön tai sijaisten puute kuormittaa sekä henkilöstöä että johtajaa, mutta näissäkin tilanteissa johtajan toiminta luo koko yksikön toimintakulttuuria ja ilmapiiriä. Tutkimuksen tavoite perustuukin tutkimustuloksiin johtamistyylin vaikutuksesta työhyvinvointiin (Mäkinie mi ym., 2015, s. 19. Tämä edellyttää toki Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaisia rakenteita ja henkilöstöresurssia johtajan työn tueksi, mutta myös henkilöstöltä vastuuta tuen vastaanottajina.

Tutkimuksessa mukana olevilta kunnilta ja kaupungeilta haettiin tutkimusluvut ja tutkimusluvista määriteltyjä tutkimusaikoja noudatettiin, vaikka vastaustaikaa pidennettiin sosiaalisen median alustoilla. Kaikille tutkittaville jaettiin tutkimustiedote kyselylinkin yhteydessä. Tutkimustiedote sisälsi yleiskuvauksen tutkimuksen tavoitteesta ja toteuttamisesta. Tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaaminen oli mahdollista keskeyttää milloin vain. Aineistoa käsiteltiin tietoturvasääntöjen mukaisesti ja sen hankinnasta sekä säilytyksestä tehtiin aineistonhankintasuunnitelma. Aineisto pyrittiin keräämään laadukkaasti ja aineiston analysointi suoritamaan systemaattisesti, joka Pattonin (2002, s. 552) mukaan lisää tutkimuksen uskottavuutta.

Tutkittavat eivät ole tunnistettavissa, sillä taustatietoja ei kerätty. Aineisto säilytettiin Jyväskylän yliopiston tietoturvakäytäntöjen mukaisesti käyttäjätunnuksella ja salasanalla suojatulla verkkoasemalla (U-asema). Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen julkaisun jälkeen, viimeistään kuitenkin 31.12.2024.

Tutkijan omaa asemaa ja ennako-oletuksia pohdittiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Mason, 2002, s. 42). Esihenkilökokemus, varhaiskasvatuksessa työskentely sekä kokemus työhyvinvoinnista ja näkemys johtajuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin ovat väistämättä vaikuttaneet tutkimuksen vaiheisiin, vaikka niitä on pyritty tietoisesti siirtämään sivuun. Pattonin (2002, s. 566) mukaan näiden tekijöiden tunnistaminen ja sanoittaminen ovatkin osa tutkijan luotettavuutta, sillä tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on merkityksellinen. Siinä missä läheinen suhde ilmiöön ja laaja teoriataustaan perehtyminen voidaan nähdä tutkimuksen rajoitteena voi toisaalta kokemus sekä ilmiön teoreettinen tuntemus auttaa ymmärtämään tutkittavien jakamia merkityksiä. Ilman kokemusta ja ymmärrystä varhaiskasvatuksesta, työhyvinvoinnista tai johtajuudesta, merkitysten tulkinta voisi jäädä pinnalliseksi.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Siten, että ensimmäisessä luvussa tarkastellaan päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa ja toisessa alaluvussa johtajien kokemaa osaamista työhyvinvoinnin tukemiseen. Kolmas alaluku tarkastelee johtajuuden periaatteiden hyödyntämistä työhyvinvoinnin tukemisessa päiväkodin johtajien kertomana.

### 6.1 Päiväkodin johtajien käyttämät toimintatavat henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja, joilla he tukevat henkilöstönsä työhyvinvointia. Yhdistävän luokan Henkilöstön työhyvinvointia tukevat toimintatavat alle muodostui neljä pääluokkaa, jotka on esitetty Neliapila-mallissa (kuvio 1). Tässä luvussa syvennyn jokaiseen Neliapilan lehden osa-alueeseen.

## Kuvio 1.

*Päiväkodin johtajan työhyvinvointia tukevat toimintatavat, Neliapila-malli.*



### 6.1.1 Myönteisen toimintakulttuurin luominen

Merkittävänä tekijänä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa on myönteisen toimintakulttuurin luominen. Pääluokka myönteinen toimintakulttuuri jakautui kolmeen yläluokkaan Arvopohjaan, Toimintaperiaatteisiin sekä Vuorovaikutukseen.

**Arvopohja.** Yläluokka Arvopohja sisälsi seitsemän alaluokkaa (ks. taulukko 2). Vastauksista oli havaittavissa ymmärrys toimintakulttuurin merkityksestä työhyvinvoinnille ja se mainittiin useammassa vastauksista. Tulokset osoittivat, että myönteisessä toimintakulttuurissa virheet ovat sallittuja (inhimillisyys), työntekijöitä arvostetaan ja heitä kohdellaan tasapuolisesti niin työvuorojen, toiveiden kuin viestinnän suhteen. Arvotyö nimettiin erikseen myönteisen toimintakulttuurin luomisen edellytyksenä "V3: Yhdessä keskustellut arvot ja

toimintakulttuuri; kaikilla selkeää mihin sitoudutaan”. Myönteisessä toimintakulttuurissa luottamusta osoitetaan puolin ja toisin, mutta esihenkilönä luoteetaan lisäksi työntekijöiden ammattitaitoon. Välittäminen on kulttuurista. Välittämisen alaluokka sisältyi kahteen yläluokkaan arvopohjaan ja vuorovaikutukseen.

**Toimintaperiaatteet.** Yläluokka Toimintaperiaatteet sisälsi viisi alaluokkaa (ks. taulukko 2). Konkreettisenä myönteistä toimintakulttuuria luovana toimintaperiaatteena mainittiin kohtaamiset. Kohtaamisia kuvattiin lyhyiksi hetkiksi arjessa, jossa oli mahdollisuus vaihtaa kuulumisia. Monilla johtajista oli systemaattisia tapoja kohdata henkilöstöä: “V22: Käyn joka aamu kierroksen päiväkodin jokaisessa ryhmässä, tervehdin henkilökunnan ja lapset”. Henkilöstön osallisuutta kuvattiin moninaisesti. Osassa vastauksista se ilmeni haluna aktivoida työntekijöitä ja ohjata heitä ottamaan vastuuta. Toisaalta toisissa vastauksissa työntekijöiden osallisuus nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa työhön ja työvuoroihin. Positiivisuus toimintatapana työhyvinvoinnin tukemisessa sisälsi vastauksissa muun muassa yleistä positiivisuutta, positiivista huomiota ja positiivista palauteenantoa luotaessa myönteistä toimintakulttuuria. Vastauksista nousi esille lisäksi yhteisöllisyys ja yhdessä tekemisen kulttuuri. Vastajaat näkivät tärkeänä muun muassa toimintakulttuurin, tapojen ja arvojen muodostamisen yhdessä keskustelemalla. Muita myönteistä toimintakulttuuria tukevia toimintaperiaatteita oli muistamiset ja palkitsemiset. Kyselyn vastausten perusteella henkilökuntaa palkitaan herkuin ja erilaisin muistamisin kauden päättyessä.

**Vuorovaikutus.** Vuorovaikutuksen yläluokkaan sisältyi niin ikään viisi alaluokkaa (ks. taulukko 2). Vuorovaikutuksen merkitys tunnistettiin myönteisen toimintakulttuurin tekijänä. Tulokset osoittivat, että työyhteisön ilmapiiri nähdään kaikkien vastuuna, jossa esihenkilöllä on esimerkillinen rooli. Huumoria kuvattiin työyhteisön liimana, jolla voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Töissä saa ja pitää olla hauskaa. Esihenkilön tulee panostaa vuorovaikutukseen, mutta aktiivisuutta edellytetään myös henkilöstöltä. Tulosten mukaan aitous ja

välittäminen näkyvät myönteisessä toimintakulttuurissa: “V1: Varhainen välittäminen on aitoa välittämistä arjessa: ”Mitä sulle kuuluu?” -kysymys on tärkeä osoitus inhimillisyydestä ja korostaa ihmisyyttä työelämässä”.

## Taulukko 2

### *Pääluokka Myönteisen toimintakulttuurin luominen*

Myönteisen toimintakulttuurin luominen		
Arvopohja	Toimintaperiaatteet	Vuorovaikutus
Inhimillisuus (7)	Kohtaamiset (13)	Huumori (2)
Tasa-arvo (6)	Osallisuus (13)	Vuorovaikutus (2)
Toimintakulttuurin merkityksen ymmärtäminen (6)	Positiivisuus (10)	<i>Välittäminen (2)</i>
Arvostus (4)	Muistamiset ja palkitsemiset (9)	Aitous (1)
Luottamus (4)	Yhdessä tekeminen (8)	Ilmapiiri (1)
Arvotyö (2)		
<i>Välittäminen (2)</i>		

### 6.1.2 Toimivien arjen rakenteiden luominen

Tulosten mukaan toisena henkilöstön työhyvinvointia tukevana “apilan lehtenä” on toimivien arjen rakenteiden muodostaminen (kuvio 1), joka jakautui kolmeen yläluokkaan Organisointiin, Kohtaamisiin ja tiedonsaantiin sekä Työn perustaan (ks. taulukko 3).

**Organisointi.** Organisointi yläluokka jakautui seitsemään alaluokkaan (ks. taulukko 3). Arjen rakenteiden luomisessa työvuorojen suunnitelmallisuus ja ennakoitavuus nähtiin työhyvinvointia tukevana tekijänä. Työvuorokierto, mutta myös henkilöstön toiveiden huomioiminen, riittävät lepoajat ja työvuorojen tietoon saaminen ajoissa ovat työhyvinvointia tukevia tekijöitä johtajien tuottamasta näkökulmasta “V3: Ajen rakenteet ja käytänteet sekä toimivat työvuorot ovat peruspilari työhyvinvoinnin tukemisessa; näin mahdollinen säätö ja muu-

tokset saadaan minimoitua.” Lomien suunnitelmallisuus sekä lomakierto kytkeytyvät työvuorosuunnitteluun. Lisäksi mainittiin työvuorosuunnittelun pedagoginen näkökulma sekä työaikapankki.

Arjen organisoinnin näkökulmasta on vastaajien mukaan olennaista johtaa ajankäyttöä kalenteroimalla päiväkodin arkea ja mahdollistaa tiimien työn suunnittelu, kehittäminen sekä arviointi, mutta myös ohjata oman työn suunnitteluun, hallintaan ja toteuttamiseen siten, että se on toteutettavissa työajan puitteissa. Arjen organisointiin linkittyy vahvasti henkilöstöresurssin hallinta, joka suurimmassa osassa vastauksista tiivistyy sijaisiin ja niiden hankkimiseen. Toisissa vastauksista henkilöstöresurssi nähtiin tehtävien ja vastuiden jakamisena sekä ajankäytöllisenä mahdollistamisena “V22: Meillä on jaettu johtajuus, apulaisjohtaja, veo ja tiimivastaavat. Näin työtehtävät jakaantuvat tasaisesti. Jos on vastuuhommia, järjestämme niihin aikaa. Meillä toimii myös pedavara eli hän paikkaa opettajien Sak -aikoja, sekä muita, jos on vastuualueita.” Henkilöstöresurssi sijoitettiin myös yläluokkaan työn perusta.

Selkeät arjen rakenteet helpottavat tiedottamista, joka puolestaan luo arjen struktuuria. Tulosten mukaan arjen ennakointi, suunnitelmallisuus ja tehtävien priorisointi luovat työrauhaa ja mahdollistavat onnistumisia tukien näin henkilöstön työhyvinvointia. Suunnitelmallisuudella mahdollistetaan lakisääteiset tauot, mutta myös työn tauottaminen.

**Kohtaamiset ja tiedonsaanti.** Kohtaamiset ja tiedonsaanti yläluokka sisälsi 3 alaluokkaa (ks. taulukko 3). Työhyvinvointia edistävästä toiminnasta eli tyhytoiminnasta mainittiin erilaiset tapahtumat ja illat, tyhy-rahastukset sekä liikuntaohjelmat, mutta myös työaikana tapahtuva toiminta, kuten palapelit ja eväät taukotilassa osana arjen rakenteita. Vastaajien mukaan säännölliset palaverirakenteet, kuten viikkopalaverit, pedagogiset palaverit, työillat ja tiimit tukevat työhyvinvointia. Lisäksi tunnistettiin kahdenkeskisten keskusteluiden merkitys henkilöstön kanssa “V9: Syystoimintakaudella jokaisen kanssa käydään "mitä kuuluu" keskustelu, kevätpuolella kehityskeskustelu ja jokaisen tiimin kanssa tiimiarvi-

ointi puolivuositain, tai tarvittaessa useammin”. Tiedottaminen, myös kesken-  
eräisten asioiden prosesseista, ovat työhyvinvointia tukevien toimintatapojen pe-  
rusteita vastaajien mukaan.

**Työn perusta.** Työn perusta yläluokka sisälsi 4 alaluokkaa. Henkilöstöres-  
surssi sisältyi Organisointi yläluokan lisäksi Työn perusta yläluokkaan henkilös-  
tön saatavuuden näkökulmasta. Kaiken työn perusta on riittävä henkilöstö teke-  
mään työtä “V22: Pyrin hankkimaan jokaiseen poissaoloon sijaisen. Kerron tä-  
mänkin heille. Jos joudutaan joustamaan, työntekijät tietävät, että tein parhaani.  
Sijaiset palkataan poissaolevien vuoroihin. Eli vakituiset eivät joudu muutta-  
maan jatkuvasti työvuoroja”. Lakisääteisillä palveluilla, kuten työterveyshuol-  
lolla sekä paikallisilla sopimuksilla, kuten häirinnän viitekehyksellä, varhaisen  
välittämisen mallilla tai päihdeohjelmalla tuetaan konkreettisin toimenpitein  
työhyvinvointia. Tehtävänkuvien mukainen perustehtävä ja yhteiset ohjeet sekä  
sopimukset, joihin kaikki sitoutuvat luovat tulosten perusteella perustan työlle.

### Taulukko 3

#### *Pääluokka Toimivien arjen rakenteiden muodostaminen*

Toimivien arjen rakenteiden muodostaminen		
<b>Organisointi</b>	<b>Kohtaamiset ja tiedon- saanti</b>	<b>Työn perusta</b>
Työvuorot (15)	Tyhy-toiminta (15)	<i>Henkilöstöresurssi (6)</i>
Arjen organisointi (7)	Palaverit ja keskustelut (12)	Lakisääteiset palvelut (4)
<i>Henkilöstöresurssi (6)</i>	Tiedottaminen (6)	Tehtävän kuvat (4)
Suunnitelmallisuus ja priorisointi (5)		Ohjeet ja sopimukset (2)
Arjen struktuuri (5)		
Tauot (4)		
Lomasuunnittelu (3)		

### 6.1.3 Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen

Kolmas ”apilanlehti” keskittyy johtajan ominaisuuksiin ja osaamiseen henkilöstön työhyvinvoinnin tukena (kuvio 1). Pääluokka Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen jakautui kolmeen pääluokkaan Persoonaan yhdistettävät toimintaperiaatteet, Työhön yhdistettävät toimintaperiaatteet ja Osaaminen (ks. taulukko 4).

**Persoonaan yhdistettävät toimintaperiaatteet.** Persoonaan yhdistettävät toimintaperiaatteet yläluokka muodostui seitsemästä alaluokasta. Eniten mainintoja kaikista alaluokista sai saavutettavuus, joka sisälsi vastauksissa johtajan läsnäoloa sekä tavoitettavuutta. Tärkeänä nähtiin johtajan tavoittaminen kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostilla. Tavoitettavuutta ilmennetään päiväkoodeissa esimerkiksi saatavilla olevalla johtajan aikataululla sekä avoimella ovella ”V10: Aikatauluni on kaikkien nähtävillä ja poissaolopäivät tiedotettu. Näin tieto, koska olen läsnä ja tavoitettavissa henkilökohtaisesti”.

Toisena merkittävänä johtajan toimintatapana työhyvinvoinnin tukemisessa on kuunteleminen. Vastausten perusteella johtajan tulee kuunnella ja kuulla. Palautteenantamisessa työhyvinvointia tukee positiivinen huomio, kuten kiitokset, kehu ja onnistumisten huomioiminen. Tulokset osoittivat, että johtajan esimerkillisyys ohjeiden noudattamisessa, työmoraalissa, keskustelukulttuurin rakentamisessa ja oman työn johtamisessa sekä työstä palautumisessa tukevat henkilöstön työhyvinvointia. Epäkohtiin puuttuminen koettiin merkityksellisenä. Työhyvinvointia tukee johtajien mukaan asioiden hoitaminen ennemmin kuin sormien läpi katsominen. Nopealla ongelmatilanteisiin puuttumisella koettiin vähennettävän kuormitusta. Molemminpuolinen joustavuus sekä ratkaisukeskeinen asenne nähtiin työhyvinvointia tukevana.

**Työhön yhdistettävät toimintaperiaatteet.** Työhön yhdistettävät periaatteet yläluokka sisälsi viisi alaluokkaa. Tulokset osoittivat, että johtamisen periaatteilla voidaan tukea työhyvinvointia. Tässä yhteydessä mainittiin muun muassa mahdollistaminen ja vastuun kantaminen. Johtamisen periaatteista nimet-

tiin valmentava ja osallistava johtajuus, tiedolla johtaminen sekä palveleva johtajuus. Vastuuta ja vastuutehtäviä jaetaan vastausten perusteella päiväkodeissa jaetun johtajuuden hengessä. Vahvuuksien hyödyntämisen kautta johtajat luovat positiivista johtajuutta henkilöstön työhyvinvoinnin tueksi "V20: Otan huomioon työntekijöiden tarpeet sekä vahvuudet ja pyrin huomioimaan ne jakamalla vastuuta kunkin kykyjen mukaisesti".

Lisäksi tulokset osoittivat, että johtajan tuki on työhyvinvointia tukeva tekijä. Vastauksissa nousi esille johtajan konkreettinen tuki ryhmissä kaikissa työtehtävissä tarpeen mukaan "V19: konkreettinen tuki, lisäapu ryhmään, jos esim opettajalla tärkeää tehtävää". Nopea puuttuminen ongelmakohtiin sisältyi sekä persoonaan että työhön yhdistettäviin toimintaperiaatteisiin. Ongelmakohtiin puuttuminen edellyttää sekä luonnetta puuttua ongelmakohtiin, mutta myös toimintatapoja epäkohtien korjaamiseksi.

**Osaaminen.** Osaamisen yläluokkaan sisältyi neljä alaluokkaa. Kokemustaan hyödyntämällä johtajat kokivat löytävänsä sopivat toimintatavat työyhteisön ja sen hyvinvoinnin tukemiseen. Tulokset osoittivat, että oman toiminnan merkitys työhyvinvointiin tunnistettiin "V5: Itsellä ja omilla toimintatavoilla on suuri merkitys henkilöstön hyvinvointiin. Itsensä johtaminen ja kehittäminen nousi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi "V11: Muutan toimintatapoja, jos huomaan niiden tarvitsevan muutosta. Hyvät toimintatavat jäävät. Uusia kehitetään". Tulosten mukaan johtajan tulee muokata toimintatapoja tilanteiden mukaan työhyvinvoinnin takaamiseksi. Se mikä toimii toisessa tilanteessa ei välttämättä toimi kaikissa.



## Taulukko 4

*Pääluokka Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen.*

Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen		
Persoonaan yhdistettävät toimin- Työtapoihin yhdistettävät toimin- Osaaminen		
taperiaatteet	taperiaatteet	
Saavutettavuus (17)	Johtamisen periaatteet (7)	Kokemuksen hyödyntäminen (4)
Kuunteleminen (13)	Tukeminen (6)	Itsensä johtaminen (4)
Palautteenanto (9)	Jaettu johtajuus (5)	Itsensä kehittäminen (3)
Esimerkillisyys (5)	<i>Puuttuminen (4)</i>	Tilannekohtaisuus (2)
<i>Puuttuminen (4)</i>	Vahvuuksien hyödyntäminen (4)	
Ratkaisukeskeisyys (3)		
Joustavuus (2)		

### 6.1.4 Toiminnan kehittäminen

Neljäs neliapilan osa-alue, jolla tuetaan päiväkodin henkilöstön työhyvinvointia, on toiminnan kehittäminen (kuvio 1). Toiminnan kehittämisen yläluokkaan sisältyi kaksi yläluokkaa: sisäinen ja ulkoinen toiminta.

**Sisäinen toiminta.** Sisäisen toiminnan yläluokka muodostui kolmesta alaluokasta. Eniten toiminnan kehittämisen osa-alueella mainintoja sai pedagogiikan johtaminen (ks. taulukko 5). Pedagogiset ”peda” palaverit, tiimisopimukset ja vahvuuksien esiin nostaminen tukevat vastausten perusteella pedagogiikan johtamista. Lisäksi työhyvinvointia tukevinä toimintatapoina mainittiin keskustelut henkilöstön kanssa. Kahden kesken käytäville keskusteluille oli vastauksissa useita nimityksiä: kehityskeskustelut, vahvuuskeskustelut, onnistumiskeskustelut sekä ”mitä kuuluu” keskustelut. Keskusteluiden anti nähtiin merkityksellisenä niin työn kehittämisen kuin työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta

“V1: Kehityskeskusteluista saan erittäin tärkeää luottamuksellista tietoa työn kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi”.

Yhtä lailla tiimien ja koko työyhteisön keskustelujen mahdollistaminen nähtiin työhyvinvointia tukevana toimintatapana. Arvioinnin merkitys toiminnan kehittämisessä ja työhyvinvoinnin tukemisessa tunnustettiin. Arvioinnin kohteina on vastausten perusteella muun muassa johtajan oma työ, työyhteisön toimintatavat, tiimityö sekä työhyvinvointi.

**Ulkoisen toiminta.** Ulkoisen toiminnan yläluokka muodostui niin ikään kolmesta alaluokasta. Kollegoiden välisen keskustelun merkitys mentoroinnin tai verkostoitumisen näkökulmasta nähtiin tärkeänä. Koulutukset ja perehdyttäminen sijoituivat alaluokan kouluttaminen alle. Henkilöstön koulutustarpeiden tunnistaminen, koulutusmyönteisyys ja koulutusten suunnitelmallisuus tukevat vastausten mukaan henkilöstön työhyvinvointia.

“V8: Luottamus työntekijöiden ammattitaitoon sekä ammattitaidon tukeminen esim. koulutuksilla kehittää työntekijän omaa ammatti-identiteettiä. Henkilökohtaisissa keskusteluissa käydään läpi onnistumiset ja kehittämisen paikat sekä mahdolliset koulutustarpeet ja mielenkiinnon kohteet. Omat spesia hyödynnetään yhteisössä.”

Erilaiset työyhteisön ulkopuolelta tulevat arviointityökalut, kuten työhyvinvointikyselyt ja työpaikkaselvitykset ohjaavat toiminnan kehittämiseen työhyvinvointia tukien.

## Taulukko 5

### *Pääloukka Toiminnan kehittäminen*

Toiminnan kehittäminen	
Sisäinen toiminta	Ulkoisen toiminta
Pedagogiikan johtaminen (8)	Kouluttaminen (6)
Kehitys- ja onnistumiskeskustelut (7)	Työhyvinvointikyselyt ja -selvitykset (3)
Arviointi (5)	Mentorointi (3)

## 6.2 Päiväkodin johtajien kokema osaaminen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin päiväkodin johtajien kokemusta osaamisestaan henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Osaaminen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa jakautui neljään yläluokkaan: koettuun osaamiseen, saavutettuun osaamiseen, kehitettävään osaamiseen sekä osaamisen tukeen (ks. taulukko 6).

Tulokset osoittivat, että johtajilta löytyy osaamista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen, mutta sen määrittely riittäväksi tai riittämättömäksi on vaikeaa. Osa johtajista oli sitä mieltä, että osaamista on riittävästi. Toisaalta osaamisen hyödyntämiselle mainittiin esteitä, kuten riittävä ajankäyttö. Osa johtajista koki, ettei osaaminen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ole riittävä. Johtajat kaipasivat muun muassa keinoja henkilöstön kuormituksen purkamiseen sekä henkilöstön omien jaksamisen ongelmien tukemiseen. Vastauksissa ilmeni erilaisten rakenteiden vaikutus osaamisen kokemukseen. Henkilöstön rakenteella sekä asiakkaiden tarpeilla nähtiin olevan yhteys vaadittavaan osaamiseen. Vastauksissa nousi esiin yhteistyötahot, kuten työhyvinvointi asiamies, työterveys sekä kollegat, joilta sai tukea omaan osaamiseen.

Osaamisen olemassaoloa kuvasi johtajien kertomukset saavutetusta osaamisesta. Pääosin osaaminen koettiin saavutetuksi koulutuksen ja työelämän kokemuksen avulla. Monet vastaajista olivat käyneet pohjakoulutuksen lisäksi täydennyskoulutusta johtajuuteen ja työhyvinvointiin painottuen. Kaikilla johtajilla ei kuitenkaan ollut koulutustaustaa työhyvinvoinnin tukemiseen vaan osaaminen oli itseoppittua, kokeilun kautta syntynyttä "V28: Osaamiseni on täysin itseoppinutta, käytän menetelmiä, joita itse haluaisin minuun käytettävän". Johtajien vastauksissa korostui pitkät, jopa kolmenkymmenen vuoden, työurat, jotka ovat kerryttäneet osaamista työhyvinvoinnin tukemisen saralla "V5: Kokemus tuo myös varmuutta osaamisessa" ja kokemus nähtiin oman osaamisen perustana "V9: Pitkä työura on hyvä pohja osaamiselle"

Tulosten perusteella koulutuksen sekä työelämän kokemuksen lisäksi työhyvinvoinnin tukemiseen on saanut osaamista käytännöstä, teoriasta, elämäkokemuksesta sekä itsensä tuntemisesta. Käytännön tilanteiden, ja tulosten perusteella nimenomaan haastavien tilanteiden, kohtaaminen arjessa on kerryttänyt osaamista ”V18: Kantapään kautta ja erilaisten työyhteisökokemusten kautta”. Saavutettua osaamista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa on kertynyt vastaajien mukaan omasta elämästä ja elämäkokemuksista. Vanhemmuus, ymmärrys työhyvinvoinnin linkittymisestä työn ulkopuolelle, oman persoonan tunnistaminen ja sen vaikutuksen ymmärtäminen työhyvinvointiin ovat vaikuttaneet vastaajien mukaan omaan osaamiseen. Tulosten perusteella työhyvinvointia tukevaa osaamista kerrytetään koulutuksen lisäksi vahvasti omien kokemusten kautta.

## Taulukko 6

*Päiväkodin johtajien osaamisen kokemus henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa.*

Johtajien osaaminen			
Osaamisen kokemus	Saavutettu osaaminen	Kehitettävä osaaminen	Osaamisen tuki
Riittävä osaaminen (7)	Työkokemus (23)	Oma koulutuksen tarve (17)	Resurssit (5)
Osaamista löytyy (12)	Koulutus (23)	Halu kehittää itseä ja osaamista (15)	Vertaistuki (5)
Riittämätön osaaminen (5)	Käytäntö opettanut (12)	Henkilöstön kouluttaminen (3)	Mentorointi (4)
	Itsetuntemus ja elämäkokemus (8)		Moniammatillinen tuki (3)
	Teoriatieto (3)		Esihenkilön tuki (1)

### 6.3 Johtajuuden periaatteiden hyödyntäminen työhyvinvoinnin tukemisessa

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää miten johtajat hyödyntävät eri johtajuuden periaatteita: palvelevaa, jaettua ja positiivista johtajuutta henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa (ks. taulukko 7). Tulosten mukaan positiivisen johtajuuden periaatteet tunnistivat kaikki vastaajat (100 %), jaettun johtajuuden periaatteet tunnistivat lähes kaikki vastaajista (97 %) ja palvelevan johtajuuden periaatteet olivat suurelle osalle vastaajista (79 %) tuttuja.

Positiivisen johtajuuden periaatteet on vastausten perusteella eniten käytetty johtajuuden periaate henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Tuloksissa oli havaittavissa neljä yläluokkaa: positiivinen toimintaympäristö, turvallinen ilmapiiri, positiivinen työote sekä johtajan ominaisuudet ja toimintatavat. Positiivinen toimintaympäristö rakentuu tulosten mukaan kehujen ja kannustamisen varaan "V17: Positiivinen johtajuus on minulle luontaista. Olen myönteinen ja positiivinen ja kannustan työntekijöitäni paljon". Olennaista on kehua ja kannustaa esihenkilönä itse, mutta myös luoda positiivista toimintakulttuuria, jossa kaikki kehuvat ja kannustavat toisiaan "V32: Pysin kannustamaan johtajuuteen. Tsemppaan myös henkilöstöä itse antamaan ympärilleen positiivista palautetta". Tulosten perusteella positiivinen toimintaympäristö rakentuu niin ikään vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämisestä, osallisuudesta sekä kohtaamisista. Tulosten perusteella positiivinen pedagogiikka on osa positiivista toimintaympäristöä.

V31: vuorovaikutustaidot ovat isossa roolissa työssämme ja olen pyrkinyt tässä olemaan esimerkkinä. En tuo työpaikalle omia murheitani ja pyrin aina olemaan työssäni hyväntuulinen, kannustava ja ystävällinen. Olen rohkaissut työntekijöitä aina uuden kokeilussa ja pitänyt positiivista pedagogista keskustelua yllä. Vuosien saatossa olen myös oppinut kuuntelemaan ja ottamaan korjaavat ja suoranaiset tunteenpurkaukset rauhallisesti.

Tulosten mukaan turvallinen ilmapiiri osana positiivista johtajuutta rakentuu yleisestä ilmapiiristä, huumorista, välittämisestä, luottamuksesta ja yhteisiin sopimuksiin sitoutumisesta. Hauskanpito ja huumorin viljeleminen työyhteisössä

tukee turvallista ilmapiiriä. Välittäminen näyttäytyy työyhteisössä toisista huolehtimisena ja esihenkilön kohdalla lisäksi työntekijöiden tarpeiden huomioimisena.

V3: Positiivinen työote ja johtajuus sekä ratkaisukeskeisyys on tärkein oman työni lähtökohta. Positiivisen työilmapiirin luominen tukee työhyvinvointia yhdessä palvelevan johtajuuden kanssa.... Hyvä ilmapiiri rakentuu siitä miten kohtelemme toisiamme. Prioriteettini on, että ihmisillä on hyvä olla.

Tulokset osoittivat, että johtajan positiivinen työote sisältää myönteisen asenteen, onnistumisten huomioimisen ja esiin nostamisen sekä ratkaisukeskeisyyden. Johtajan ominaisuuksista esimerkillisyys ja halu toteuttaa positiivista johtajuutta tukivat tulosten mukaan työhyvinvointia. Johtajan toimintatavoista palautteenantaminen, perehdyttäminen, onnistumiskeskustelut ja erilaiset työhyvinvointia tukevat tempaukset tukivat henkilöstön työhyvinvointia, kun tarkasteltiin positiivista johtajuutta toimintatapana.

Jaetun johtajuuden periaatteet henkilöstön työhyvinvoinnin tukena kiteytyi yhdessä tekemisen toimintakulttuuriin. Yhdessä tekeminen ja tehtävien jakaminen ilmensivät parhaiten jaettua johtajuutta. Tehtäviä ja vastuita jaetaan vastausten perusteella työyhteisöissä niin työntekijöiden, varajohtajien kuin koulun johdon kanssa. Tehtävänjako voi olla selkeää tai määritelty ajasta riippuvaiseksi "V23: Jaettua johtajuutta on nyt vuosi opeteltu ja se on lähtenyt sujumaan kuin itsestään. Olemme jakaneet osan työtehtävistä ja osan tekee se joka paremmin ehtii". Johtajuuden jakamisena nähtiin myös yhteiset keskustelut "V11: Pedagoginen tuki varajohtajan keskustelujen kautta".

Mahdollistaminen nähtiin vastausten perusteella tärkeänä jaetun johtajuuden elementtinä. Jotta tehtäviä ja vastuuta voidaan jakaa, tulee johtajan uskaltaa antaa vastuuta sekä itse pyytää apua "V12: Jaettu johtajuus on minulle haastavinta, en pidä kontrollin "menettämisestä" enkä myöskään toisten kuormittamisesta. Nyt harjoittelen jaettua johtajuutta sillä ihmiset tahtovat vastuuta ja tehtäviä". Vahvuuksien tunnistaminen ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen

näyttää olevan avainasemassa jaetun johtajuuden periaatteiden hyödyntämisessä henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa.

Palvelevan johtajuuden periaatteita käytetään vastausten perusteella henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Palveleva johtajuus konkretisoituu vastausten perusteella työhyvinvointia tukevan toiminnan mahdollistamiseen: "V4: Palveleva johtajuus: What i can do for you -asenne". Vastajat kuvaavat palvelevaa johtajuutta esihenkilön toimintana, jolla kannustetaan ja tuetaan toimintaa niissä puitteissa ja resursseissa, jotka ovat käytettävissä. Palvelevaan johtajuuteen liitettiin lisäksi ongelmanratkaisukyky "V8: heidän kanssaan asioiden ratkaisemista" sekä esimerkillisyys "V20: Palvelevaa johtajuuttakin on koska pyrin itse olemaan positiivinen esimerkki ja asioiden mahdollistaja, enkä jarruttaja.". Avoimuus, tarpeisiin vastaaminen sekä suunnan näyttäminen ilmentävät vastausten perusteella palvelevaa johtajuutta työhyvinvoinnin tukena.

**Taulukko 7.** Johtajuuden periaatteiden ilmentyminen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa.

Johtajuuden periaatteet työhyvinvoinnin tukena		
Positiivinen johtajuus työhyvinvoinnin tukena	Jaettu johtajuus työhyvinvoinnin tukena	Palveleva johtajuus työhyvinvoinnin tukena
Positiivinen toimintaympäristö	Yhdessä tekemisen toimintakulttuuri	Johtajan ominaisuudet ja toimintatavat
Turvallinen ilmapiiri		Mahdollistaminen
Positiivinen työote		
Johtajan ominaisuudet ja toimintatavat		

## 7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja sekä osaamisen kokemusta henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi selvitettiin hyödyntävätkö päiväkodin johtajat johtajuuden periaatteita: palvelevaa, jaettua tai positiivista johtajuutta työhyvinvoinnin tukemisessa. Tulokset osoittivat, että päiväkodin johtajat tunnistavat työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Henkilöstön työhyvinvointia tukevat, päiväkodin johtajien käyttämät, toimintatavat jakautuivat neljään eri luokkaan (Neliapila -malli): myönteisen toimintakulttuurin luomiseen, toimivien arjen rakenteiden muodostamiseen, johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja osaamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Tulosten perusteella johtajat tunnistavat osaamista työhyvinvoinnin tukemiseen, ja he hyödyntävät johtajuuden periaatteita työhyvinvoinnin tukemisessa.

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

#### 7.1.1 Myönteinen toimintakulttuuri

Tulokset osoittavat, että johtajat hyödyntävät monipuolisesti toimintatapoja työhyvinvoinnin tukemisessa. Johtajien mukaan myönteisen toimintakulttuurin luominen rakentuu arvopohjasta, työyhteisön toimintaperiaatteista sekä vuorovaikutuksesta. Arvopohja rakentuu tuloksissa niin tasa-arvosta, arvostuksesta sekä arvotyöstä. Varhaiskasvatuksen arvostuksesta puhutaan paljon ja koululla instituutiona vaikuttaakin olevan vahvemmat perinteet. Varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee yhteiskunnallisesti työn arvostuksen puutetta ja se nimetään yhdeksi tekijäksi, jonka vuoksi alan vaihtoa pohditaan (Eskelinen & Hjelt, 2017, s. 43-44). Onkin tärkeää, että työyhteisössä arvostetaan työtä ja johtaja osoittaa arvostuksen työntekijöilleen riippumatta heidän asemastaan työyhteisössä (Juuti & Vuorela, 2015, s. 144).



Tuloksissa tasa-arvo osoittautui merkittäväksi arvopohjan muodostajaksi. Vaikka vastaajat kuvasivat tasa-arvoa esimerkiksi tasapuolisuutena työvuoro-suunnittelussa, voidaan tasa-arvon nähdä olevan syvempi työtä ohjaava arvo. Työtä ohjaavat arvot voi olla helpompi osoittaa ja sanoittaa konkreettisissa tehtävissä, kuten työvuorosuunnittelussa. Johtajan työssä henkilöstön tasa-arvoisuus on hyvinvoinnin ydintä. Aro ym. (2018, s. 78) korostavatkin tasa-arvon olevan yksi vahvan työyhteisön ominaispiirre. Myös Soukainen (2015, s. 30) toteaa aiemmassa tutkimuksessaan, että yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka puolestaan luo hyvää työilmapiiriä. Työyhteisössä onkin tärkeää käydä arvokeskustelua säännöllisesti. Kaupunkien ja kuntien strategiat sisältävät arvopohjan, johon kaiken toiminnan tulisi pohjautua. Varhaiskasvatuksessa tulisi pohtia, mitä nämä arvot tarkoittavat ja miten ne näkyvät varhaiskasvatuksen kontekstissa, mutta myös siinä työyhteisössä, jossa toimitaan.

Aiemman tutkimuksen mukaan myönteisellä ilmapiirillä voidaan vahvistaa niin ihmissuhteita kuin työssä suoriutumista (Wenström, 2020, s. 80). Tulokset osoittivat, että myönteistä toimintakulttuuria luodaan johtajien mukaan kohtaamisten, osallisuuden ja positiivisuuden toimintaperiaatteilla. Cameron (2012, s. 22) puolestaan on liittännyt positiiviseen johtajuuteen myönteisen ilmapiirin, viestinnän ja ihmissuhteet. Positiivinen johtajuus voidaankin siten nähdä osatekijänä myönteisen toimintakulttuurin luomisessa, mutta sen ei voi ajatella riittävän pelkästään myönteisen toimintakulttuurin luomiseen. Työyhteisössä tarvitaan yhteisiä hetkiä käydä keskustelua niin arvoista kuin yleisesti toimintakulttuurista. Johtajan tulee johtaa tätä keskustelua. Tulokset osoittivat, että lyhyemmät ja pidemmät kohtaamiset tukevat henkilöstön osallisuutta sekä luovat yhdessä tekemisen kulttuuria ja näin parantavat työyhteisön työhyvinvointia.

Tulosten mukaan työhyvinvointia tukeva ilmapiiri luodaan inhimillisyyden, välittämisen ja luottamuksen arvojen ympärille. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu johtajien voivan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin keskittymällä psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin (Shuck & Reio jr.II, 2014, s. 55). Johtajan ja työntekijöiden välinen suhde perustuukin luottamukseen (Eriksson &

Lehtimäki, 2018, s. 226). Hyvä suhde tukee johtajuutta ja luo perustan koko työyhteisön hyvinvoinnille (Nummelin, 2008, s. 44; Eriksson & Lehtimäki, 2018, s. 218).

Tulokset osoittivat, että vuorovaikutus myönteisen toimintakulttuurin rakentajana korostaa huumoria, välittämistä ja aitoutta. Huumoria kuvattiin tuloksissa yhdistäväksi liimaksi, jolla luodaan hyvinvoinnin kulttuuria. Wenström (2020, s. 80) on aiemmassa tutkimuksessaan osoittanut, että myönteinen ilmapiiri vahvistaa ihmissuhteita sekä työssä suoriutumista. Aidon kiinnostuksen niin työtä kuin henkilöstöä kohtaan tunnistaa. Tulosten mukaan aito kiinnostus kertoo välittämisestä, joka luo inhimillisyyttä työelämässä. Johtajan tulee kiinnittää huomiota omaan vuorovaikutukseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa ilmapiirin ja johtajuuden onkin todettu olevan yhteydessä matalampaan uupumisriskiin sekä korkeampaan työhön tyytyväisyyteen (Dagli, 2012, s. 3128). Toisille vuorovaikutaminen on luontaisempaa kuin toisille. Johtajien tulisi tunnistaa omaa osaamistaan ja tarvittaessa hankkia koulutusta tai harjoitusta. Heikko vuorovaikutus voi pahimmillaan syödä pohjaa johtajuudelta, sillä johtajuuden onnistuminen on nähty olevan sidoksissa työyhteisöön (Manka & Manka, 2016, s. 16). Tässä tutkimuksessa todettu myönteisen toimintakulttuurin merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille on yhteydessä aiempaan tutkimustietoon (Wenström, 2020; Juuti & Vuorela, 2015; Soukainen, 2015; Shuck & Reio jr.II, 2014).

### **7.1.2 Toimivien arjen rakenteiden muodostaminen**

Tulokset osoittivat toimivien arjen rakenteiden rakentuvan organisoinnista, kohtaamisista ja tiedonsaannista sekä työn perustasta. Työhyvinvointia tukeva organisointi jakautuu pääasiassa työhön vaikuttaviin tekijöihin, kuten siihen miten arki on järjestetty ja henkilökohtaiseen elämään vaikuttaviin tekijöihin, kuten työvuoroihin ja lomasuunnitteluun. Organisointi sisälsi tuloksissa arjen rakentamista, kuten työvuoroja.

Tuloksissa työvuorosuunnittelua tarkasteltiin työntekijöiden toiveiden, työn tarpeiden sekä tasapuolisuuden näkökulmasta. Työ ja työpäivä ovat merkittävä osa yksilön elämää. Työntekijälle ei ole samantekevää millaiset työvuorot tai loma-ajat hänellä on. Yksilön koko elämä perustuu johtajan tekemiin valintoihin työaikajärjestelyiden sekä lomien suhteen. Nielsenin ja Tarisin (2019, s. 112) mukaan valinnat vaikuttavat väistämättä yksilön (työ)hyvinvointiin. Aiemman tutkimuksen mukaan johtajat voivat vaikuttaa siihen, miten työ on organisoitu (Nielsen & Taris, 2019, s. 108). Tähän tulisi erityisesti panostaa ottaen huomioon työtyytyväisyyden yhteys yksilön hyvinvointiin ja elämän tyytyväisyyteen työelämän ulkopuolella (Litchfield, 2021, s. 11; Laine, 2017, s. 90). Työarjen, sen miten arki on järjestetty, merkitys yksilön hyvinvoinnille on tärkeää. Toteutuuko tauot ja mahdollistuuiko sovitut tapaamiset vaikuttavat yksilön jaksamiseen työssä. Arjen organisoinnilla on merkitystä, sillä se on yhdistetty aiemmassa tutkimuksessa varhaiskasvatuksen yksikkökohtaisiin haasteisiin (Kangas ym., 2022, s. 81–83), joka puolestaan voidaan nähdä johtajasidonnaisena.

Tuloksissa ilmenevät yhteiset palaverit ja toimiva tiedonkulku mahdollistavat henkilöstölle kohtaamiset, jotka parantavat työhyvinvointia. Nämä keskustelun hetket sijoitetaan usein lasten lepohetkelle, jolloin henkilökuntaa tarvitaan vähemmän. Lepoajoille kohdistuu paineet palaverien, SAK-aikojen ja taukojen pitämisestä. Suunnitelmallisuudella ja arjen organisoinnilla työn vaatimukset, mutta myös henkilöstön työn tauottaminen voidaan toteuttaa. Tulosten mukaan näillä toimintatavoilla voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia. Se edellyttää riittäviä henkilöstöresursseja, sillä työolojen ja käytettävissä olevien resurssien on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen (Kangas ym., 2022, s. 78; Eskelinen & Hjelt, 2017, s. 44). Henkilöstöresurssi onkin toisaalta työn perusta, ilman henkilöstöresurssia ei ole ketään tekemässä työtä, mutta myös väline arjen organisointiin.

Työn perusta, kuten lakisääteiset palvelut, tehtävän kuvat sekä ohjeet ja sopimukset tukevat johtajien mukaan työhyvinvointia. Selkeät yhteisesti sovitut

asiat vapauttavat energiaa ja aikaa perustehtävän toteuttamiselle. Aiemmat tulokset ovat osoittaneet, että toimivaa johtajuutta tukee perustehtävän määrittelyn sekä vastuiden aukikirjoittaminen (Fonsén ym., 2021, s. 22). Aukikirjoitetut toimintamallit, eli yhteiset sopimukset ja ohjeet, lisäävät turvan tunnetta ja hyvinvointia (Laine, 2017, s. 113). Perustehtävän ja tavoitteiden jakaminen puolestaan ovat yhteydessä toimivaan johtajuuteen (Vlasov ym., 2018, s. 46). Onkin perusteltua, että työn perusta osana toimivia arjen rakenteita tukee henkilöstön työhyvinvointia.

### **7.1.3 Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen**

Työhyvinvoinnin tukemisen toimintatavoissa ilmeni tuloksissa vahvasti johtajan persoona, työn toimintaperiaatteet sekä osaaminen. Tulosten mukaan muun muassa saavutettavuus, kuuntelemisen taito ja palautteenanto ovat yhteydessä johtajan sosiaalisiin taitoihin ja sitä kautta persoonaan. Persoonaan yhdistettävät toimintatavat ovat mielenkiintoinen näkökulma, sillä johtamistyylin on todettu vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin (Mäkiniemi ym., 2015, s. 19).

Saavutettavuus mahdollistaa kuuntelemisen, mutta myös henkilöstön tukemisen työssä. Tulosten mukaan johtajilla on toimintatapoja saavutettavuuden tiedottamiseen henkilöstölle. Henkilöstön on tärkeää tietää milloin ja miten johtaja on tavoitettavissa. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että henkilöstölle voi syntyä yksinpärjäämisen kokemus, mikäli johtaja ei ole tavoitettavissa (Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018, s. 15). Kohtaamisissa henkilöstön kanssa tulee aidosti kuunnella sekä kuulla mihin asia on mahdollisesti kytköksissä. Johtajien tulee kyetä antamaan palautetta niin positiivisessa kuin rakentavassa hengessä. Tärkeää on tunnistaa omat vahvuutensa, mutta myös vuorovaikutuksen merkitys työhönsä ja henkilöstönsä työhyvinvointiin. Muodollisuus ja persoonattomuus ennustaa Mankan ja Mankan (2016, s. 139) mukaan heikkoa vuorovaikutussuhdetta.

Johtajan esimerkillisyys ilmenee tutkimuksen tuloksissa. Usein varhaiskasvatuksen kontekstissa kuulee puhuttavan, että työtä tehdään persoonalla. Näin

se on johtajuudessakin. Juuti ja Vuorela (2015, s. 149) ovat todenneet persoonan olevan johtajan tärkein työkalu. On muistettava, että persoonan taakse ei voi kuitenkaan piiloutua. Muodollisuus ja persoonattomuus ennustaa Mankan ja Mankan (2016, s. 139) mukaan heikkoa vuorovaikutussuhdetta. Johtaja toimii esimerkkinä koko työyhteisölle (Laub, 1999, s. 23). Jokaisella johtajalla on työyhteisön hyvinvointivastuu (Laine, 2017, s. 112) omasta persoonasta huolimatta.

Tuloksissa työtapoihin yhdistettävissä toimintaperiaatteissa ilmeni tukeminen, puuttuminen ja vahvuuksien hyödyntäminen johtajuudessa. Vahvuusajattelu on kiistaton aiemman tutkimuksen valossa (Wenström, 2020, s. 53). Tukea puolestaan annetaan johtajien mukaan niin henkisellä kuin konkreettisella tasolla. Jo pelkästään tieto siitä, että tukea on saatavilla voi luoda psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja parantaa työhyvinvointia. Päinvastoin aiemmat kokemukset yksinjäamisestä haastavissa tilanteissa voi heikentää työhyvinvoinnin kokemusta, vaikka varsinaista tuen tarvetta ei olisikaan. Puuttumisen voidaan ajatella olevan tukea. Epätoivottuun käytökseen puuttuminen osoittaa muulle työyhteisölle tukea yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin sitoutumisesta. Kankaan ym. (2022, s. 81–83) aiemman tutkimuksen mukaan työtä tukevalla johtajuudella voidaan tukea arjen organisointia, mutta myös työn kehittämistä.

Johtajien osaaminen kiteytyy tuloksissa kokemukseen, itsensä johtamiseen ja itsensä kehittämiseen. Alan spesifi kokemuspohja tukee johtajuutta, mutta lopulta johtajan työssä on hyötyä kaikenlaisesta työ- ja elämäkokemuksesta. Onkin ymmärrettävää, että itseään kehittävä ja itseään johtava johtaja on ajanhermolla, kykenevä hoitamaan omat tehtävänsä ja näin tukemaan myös henkilöstöä tehtävässään. Aiempi tutkimus vahvistaa itsensä johtamisen tärkeyden johtajan omassa työssä (Rytkönen, 2019, s. 105).

#### **7.1.4 Toiminnan kehittäminen**

Tulosten mukaan toiminnan kehittämisessä oli selkeästi kaksi linjaa: varhaiskasvatuksen sisällä tapahtuva toiminta sekä ulkoa päin tuleva toiminnan kehittäminen. Sisäiseen toimintaan sisältyi pedagogiikan johtaminen, joka on Kansallisen

koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) mukaan yksi prosessitekijä varhaiskasvatuksen laadun arvioinnissa (Vlasov ym., 2018, 75). Tuloksissa pedagogiikan johtaminen näyttäytyi arkea läpileikkaavana arvona. Johtajien mukaan pedagogiikka on mukana niin työvuorosuunnittelussa, tiimisopimuksissa kuin palaverissaakin. Pedagogisella johtajuudella tavoitellaan yleisesti hyvinvoinnin ja osaamisen edistämistä (McDowall ym., 2012, s. 123). Aiemman tutkimuksen mukaan hallinnollisen työn lisääntyminen on vienyt aikaa pedagogiselta johtamiselta (Heikonen ym. 2023, s. 49). Pedagoginen johtajuus on yksi varhaiskasvatuksen ominaispiirteistä, jonka vuoksi siihen tulisi kiinnittää erityistä huomioita.

Tulokset osoittivat arviointien ja kehityskeskustelujen olevan sisäistä toiminnan kehittämistä. Voidaan ajatella, että tieto sekä taidot ovat olemassa ja ne tehdään näkyväksi arviointikriteereiden ja reflektion avulla. Toisaalta voidaan tunnistaa kehittämistarpeet. Myönteisen toimintakulttuurin hengessä perinteisiä kehityskeskusteluja on alettu muokkaamaan tavoite ja suoritekeskeisyyden sijaan onnistumisiin ja vahvuuksiin painottuviksi. Onnistumiskeskustelut ilmenevät myös johtajien vastauksissa. Arvioinneilla ja kehityskeskusteluilla voidaan edistää asetettuja tavoitteita sekä työhyvinvoinnin suunnitelmallista johtamista (Manka & Manka, 2016, s. 75; Tarkkonen, 2012, s. 75–76).

Kouluttamisen voidaan nähdä kehittävän toimintaa ulkoa päin tuoden uutta tietoa ja osaamista työyhteisöön. Tulosten mukaan kouluttaminen tulisi olla suunnitelmallista ja henkilöstön tarpeista lähtevää. Lisäksi olisi tärkeä huolehtia uusien tietojen ja taitojen jalkautumisesta työhön, jotta kouluttaminen ei jäisi pinnalliseksi. Tuloksissa mainitut työhyvinvointikyselyt ovat niin ikään ulkoisia toimenpiteitä, joilla saadaan tietoa työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Tarkkonen (2012, s. 75–76) nimeää työhyvinvointikyselyt työhyvinvointia edistäviksi toimenpiteiksi. Toki ei riitä, että kyselyt teetetään, vaan kyselyn tulosten perusteella tulee tehdä tarvittaessa kehittäviä toimenpiteitä.

### 7.1.5 Johtajien osaaminen sekä johtajuuden periaatteet

Johtajien osaaminen työhyvinvoinnin tukemisessa jakaantui koettuun osaamiseen, saavutettuun osaamiseen, kehitettävään osaamiseen sekä osaamisen tukeen. Suurin osa vastaajista koki osaamista olevan työhyvinvoinnin tukemiseen. Toisaalta tunnistettiin myös osaamisen kehittämisen tarve. Yhteiskunnallinen muutos (Manka & Manka, 2016, s. 16) sekä erityisesti naisvaltaisilla aloilla näkyvä henkisen kuormituksen lisääntyminen (Suvisaari ym., 2018, s. 85), edellyttävät johtajilta uudenlaista osaamista sekä johtamisen kehittämistä. Johtajien osaaminen työhyvinvoinnin tukemisessa on tärkeää, sillä Mäkinen ym. (2015, s. 19) ovat aiemmassa tutkimuksessaan osoittaneet johtamistavalla olevan yhteys työhyvinvointiin.

Tuloksissa ilmeni työkokemuksen ja koulutuksen merkitys osaamisen kokemukseen. Vaikka monella johtajalla oli koulutusta työhyvinvointiin ja johtajuuteen, ne eivät osoittautuneet ainoaksi osaamisen kokemusta tuottavaksi koulutukseksi. Kaikesta koulutuksesta maisteriopintojen yksittäisistä opintojaksoista lähtien koettiin olevan hyötyä työhyvinvoinnin tukemisessa. Pitkä työkokemus puolestaan opettaa johtajien mukaan virheillään ja onnistumisillaan. Vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa tätä näkökulmaa ei ole tunnistettu, voidaan sitä pitää loogisena. Osaamisen kokemus on merkityksellisintä, sillä se rakentaa johtajan omaa työkykyä (TTL, 2023). Tulokset osoittivat, että johtajat kaipaivat osaamiselleen tukea niin vertaisilta kuin omalta esihenkilöltä. Siinä missä henkilöstö kaippaa tukea työlleen, on se tärkeää myös johtajalle, jonka työ on toisinaan hyvinkin yksinäistä.

Johtajuuden periaatteita palvelevaa, jaettavaa ja positiivista johtajuutta hyödynnetään tulosten mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Aiemman tutkimustiedon mukaan nämä johtajuuden periaatteet ovat yhteydessä työhyvinvointiin (Wenström, 2020; Aro, 2018; Parrila & Fonsén, 2017; Hakanen, 2012). Palvelevan johtajuuden periaatteista ilmeni tuloksissa mahdollistaminen, joka esiintyy myös Fonsénin (2021, s. 10) tutkimustuloksissa yhtenä johtajuuden diskurssina. Palveleva johtajuus mahdollistaa yleisesti niin

hyvinvointia kuin kestäväää johtamista moniulotteisesti (Coetzer ym. 2017, s. 1; Laub, 1999, s. 23).

Jaettu johtajuus ilmeni tuloksissa vastuiden ja osaamisen jakamisena. Sen tunnistettiin vaativan harjoittelua ja yhteistä tahtotilaa, mutta aiemman tutkimuksen valossa siihen kannattaa pyrkiä. Jaettu johtajuus luo yhteisöllisyyttä, yhteisymmärrystä ja osallisuutta (Parrila & Fonsén, 2017, s. 45; Eskelinen, 2013, s. 229; McDowall ym., 2012, s. 123). Positiiviseen johtajuuteen liittyi tuloksissa muun muassa positiivinen ilmapiiri sekä johtajan positiivinen työote. Aiemmassa tutkimuksessa myönteisen ilmapiirin ja vahvuusperustaisen johtajuusajattelun on osoitettu tukevan työhyvinvointia (Wenström, 2020, s. 53; Cameron, 2012, s. 22).

## **7.2 Tutkimuksen arviointi**

### **7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden kriteerein (Lincoln & Guba, 1985, s. 300). Tässä luvussa tarkastelen näitä luotettavuuden kriteereitä oman tutkimukseni näkökulmasta. Uskottavuutta voidaan tarkastella tutkijan ymmärryksen näkökulmasta (Lincoln & Guba, 1985, s. 301). Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkijalla on varhaiskasvatusalan kokemusta. Kulttuurinen tuntemus on osa luottamuksen rakentumista ja väärinymmärryksien minimoimista (Lincoln & Guba, 1985, s. 301). Oman esiymmärryksen tunnistaminen on merkityksellistä, sillä se vaikuttaa laadullisen tutkimuksen tekemiseen (Dibley, 2020, s. 95). Kokemukseni esihenkilötyön tekemisestä, mutta myös omien esihenkilöiden toiminta suhteessa minuun työntekijänä sekä vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseeni on vaikuttanut esiymmärrykseeni. Oma asemani suhteessa ilmiöön voidaan niinkään pitää rajoitteena sekä läheisyys että laajan teoretiedon perehtymisen näkökulmasta. Toisaalta kokemukseni sekä ilmiön teoreettinen tuntemus auttoivat



ymmärtämään tutkittavien jakamia merkityksiä (Patton, 2002, s. 552). Ilman kokemusta ja tietoa aineiston tulkinta olisi voinut olla pinnallisempaa. Tutkija triangulaatiolla olisi voitu tuoda moninäkökulmaisuuutta tutkimuksen toteutukseen ja aineiston analysointiin (Lincoln & Guba, 1985, s. 305). Uskottavuutta tässä tutkimuksessa olisi voitu lisätä useamman tutkijan tutkimusryhmällä, mutta myös tutkijan analysointikokemuksen kartuttamisella (ks. Patton, 2002, s. 545). Tätä uskottavuuden puutetta on pyritty tasapainottamaan teoriapohjalla sekä moninäkökulmaisuuudella opponoinnin keinoin.

Siirrettävyyden (*transferability*) kriteeri tarkastelee tulosten yleistettävyyttä ja hyödyntämistä muissa konteksteissa (Lincoln & Guba, 1985, s. 316). Tutkimustulokset ovat vahvistettavissa aiemmalla tutkimuksella (ks. luku 7.1), joka tukee tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen konteksti on varhaiskasvatuksessa. Tulokset ovat vastanneiden päiväkodin johtajien käyttämiä toimintatapoja ja kokemuksia. Tuloksia voidaan eittämättä hyödyntää yleisesti varhaiskasvatuksessa, mutta myös muussa esihenkilötyössä, mutta on huomioitava työhyvinvoinnin yksilöllinen kokemus (Laine, 2017, s. 97) sekä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet toteutetussa kontekstissa (Lincoln & Guba, 1985, s. 316). Kaikki tulokset eivät siten ole suoraan siirrettävissä eikä se Lincolnin ja Guban (1985, s. 316) mukaan olekaan laadullisen tutkimuksen tavoite.

Tutkimuksen vahvistettavuutta (*confirmability*) tarkastellaan Lincolnin ja Guban (1985, s. 323) mukaan aineiston ja tulosten yhdistettävyyden kautta. Tässä tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi on pyritty kuvailemaan tarkasti. Aineistoa voidaan pitää laadukkaana (N=33) laadulliselle tutkimukselle, sillä tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu (Puusa & Juuti, 2020c s. 85). Haasteena voidaan nähdä, että osa aineiston vastauksista oli varsin lyhyitä, jonka vuoksi vastausten tulkinta oli vahvasti tutkijan omien käsitysten varassa. Rikkaampi teksti olisi antanut enemmän merkityksiä. Tämä voidaan nähdä tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä, mutta toisaalta systemaattinen yhden tutkijan tekemä analyysi puolestaan tukee tulosten luotettavuutta (Patton,

2002, s. 552). Jatkossa tutkimuskysymykset tulisi rakentaa niin, että ne aktivoivat kuvailemaan vielä laajemmin tavoiteltua ilmiötä.

Lisäksi kyselyn kysymysten asettelulla johdatettiin tietoisesti vastaajia pohtimaan nimenomaan palvelevan, jaetun ja positiivisen johtajuuden periaatteiden hyödyntämistä työhyvinvoinnin tukena. Onkin todennäköistä, että periaatteet eivät olisi nousseet niin vahvasti aineistosta, jos niitä ei olisi erikseen nimetty kyselylomakkeella. Johtajuuden periaatteet sellaisenaan ei olisi kuitenkaan ollut riittävän selkeä kysymyksen asettelu, kun haluttiin nimenomaan selvittää kyseisten johtajuus mallien hyödyntämistä työhyvinvoinnin tukemisessa. Tulevaisuudessa aineistoa voisi rikastuttaa ja tulosten luotettavuutta vahvistaa kyselyaineiston lisäksi tehtävillä teemahaastatteluilla. Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimustietoa, jonka voidaan nähdä vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 188–190).

Neljäntenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on varmuus (*dependability*). Lincolnin ja Guban (1985, s. 317) mukaan varmuuden kriteeriä on vaikea todentaa yksittäin, sillä se on vahvasti sidoksissa tutkimuksen luotettavuuden muihin kriteereihin. Varmuuteen on tässä tutkimuksessa pyritty ulkopuolisen ohjauksen ja arvioinnin keinoin sekä tieteellisesti tunnustettuja käytänteitä noudattaen (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023), jotka Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 188–190) mukaan kuvaavat luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa. Oman kykyäni ja ymmärrykseni mukaan tutkimus on toteutettu ja raportoitu luotettavasti tunnistuen edellä kuvatut rajoitteet.

### **7.2.2 Tulosten käytettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen tavoite lisätä ymmärrystä työhyvinvointia tukevista toimintatavoista toteutui Neliapila -mallin muodossa, joka on hyödynnettävissä ainakin varhaiskasvatuksen, miksi ei myös muiden alojen, esihenkilötyössä. Varhaiskasvatuksen kriisin syvyys vaihtelee kunnittain ja yksiköittäin. Kaikkialla ei voida puhua edes kriisistä. Yleinen julkisuuskuva on negatiivista, mutta hyvät asiat jäävät kentän tietoisuuteen. Toisinaan varhaiskasvatuksen henkilöstön on vaikea

tunnistaa haasteita ja vahvuuksia työyhteisössä. Positiivista puhetta ja hyvien asioiden sanoittamista tulee lisätä varhaiskasvatuksessa. Tässä henkilöstö tarvitsee tukea, jossa johtaja on avainasemassa.

On tärkeää tunnistaa johtajien käyttämiä toimintatapoja, jotta hyvät, työhyvinvointia tukevat, käytänteet voivat levitä. Tämä tekee tutkimuksen tuloksista merkityksellisiä. Kun johtajat tunnistavat toimintatavat ja sanoittavat niiden merkityksen, voi henkilöstö tunnistaa työyhteisön todellisen tilan. Tässä apuna voidaan käyttää tämän tutkimuksen Neliapila- mallia, jonka osa-alueet vahvistavat aiempaa tutkimustietoa (lue luku 7.1). Neliapila - mallin avulla johtajat voivat tarkastella omaa johtajuuttaan ja työyhteisön tarpeita työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta. Neliapila - malli toimii reflektiotyökaluna niin omalle toiminnalle kuin työyhteisön rakenteille sekä toimintakulttuurille. Työhyvinvoinnin tukemista voidaan tarkastella kokonaisuutena tai pienimmissä osissa. Pienilläkin muutoksilla toiminnassa voidaan lisätä hyvinvoinnin kokemuksia henkilöstölle. Toisesta näkökulmasta Neliapilan -avulla voidaan sanoittaa työyhteisössä jo olevaa hyvää. Negatiivisen mediapuheen vaikutus työntekijöihin on tunnistettu ja voikin olla tärkeää tarkastella omaa työyhteisöä konkreettien keinoin. Yhdessä voi pohtia, miten meidän yksikössämme menee ja kuinka arkemme toteutuu.

Neliapila - mallia voi hyödyntää myös johtajien osaamisen tunnistamiseen ja vahvistamiseen. Tutkimuksessa johtajat tunnistivat omaa osaamistaan, osamattomuuttaan sekä osaamisen kehittämisen tarpeita. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja moninäkökulmaisuuutta työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä työhyvinvointi voi merkitä hyvinkin eri asioita eri työntekijöille tai työyhteisöille. Neliapila - malli on tässä konkreettinen apuväline ikään kuin check - listan omaisesti.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin nimenomaan johtajien käyttämiä henkilöstönsä työhyvinvointia tukevia toimintatapoja, jolloin tutkimustulos perustuu johtajien näkemykseen työhyvinvointia tukevista toimista. Näkemykset perustuivat tulosten mukaan niin koulutukseen kuin työ- ja elämäkokemukseen.

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus (Laine, 2017, s. 97), jonka vuoksi henkilöstöltä tulisi selvittää tukevatko johtajien nimeämät toimintatavat heidän työhyvinvoinnin kokemustaan. Henkilöstön näkemyksiä työhyvinvointia tukevista toimintatavoista voitaisiin selvittää samankaltaisella kyselyllä kuin tässä tutkimuksessa etsien yhteneväisyyksiä tämän tutkimuksen tuloksiin tai hyödyntämällä Neliapila - mallia kysymällä varhaiskasvatuksen henkilöstöltä, mitkä näistä toimintatavoista tukevat työhyvinvointiasi? Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää Neliapila - mallin vaikuttavuutta varhaiskasvatuksessa interventiotutkimuksen keinoin siten, että päiväkodin johtajia ohjattaisiin Neliapila - mallin hyödyntämiseen. Samanaikaisesti henkilöstön työhyvinvoinnin kokemusta tulisi selvittää pitkittäistutkimuksella ennen ja jälkeen johtajien saaman ohjauksen.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi on ajankohtainen aihe. Varhaiskasvatuksessa kuohuu pääasiassa yhteiskunnallisten muutosten myötä (Kangas ym., 2022, s. 83), mutta lisäksi psyykkinen kuormitus erityisesti naisvaltaisilla aloilla on lisääntynyt (Suvisaari ym., 2018, s. 85). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat esihenkilöiden tunnistavan osaamisen kehittämisen tarpeet muuttuneissa toimintaympäristöissä, mutta myös vahvan koulutus- ja kokemuspohjan työhyvinvoinnin tukemiselle. Esihenkilöt ovat vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista, jonka vuoksi oli tärkeää tarkastella heidän osaamisen kokemustaan sekä käytettyjä toimintamalleja työhyvinvoinnin tukemisessa (Laine, 2017, s. 112).

Johtajuudella voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin (Mäkinieniemi ym., 2015, s. 19), johon saattaa viitata aiemmat tutkimustulokset yksikkökohtaisista haasteista varhaiskasvatuksen kentällä (Kangas ym., 2022, s. 73). Henkilöstö on koko työn ydin ja johtajan tehtävä on saada heidät kukoistamaan. Onkin lohdullista huomata, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella varhaiskasvatuksessa voidaan tukea työhyvinvointia ja keinot ovat mitä moninaisimmat. Meidän, varhaiskasvatuksen alalla työskentelevien tehtävä on ottaa vastuu omasta työstämme ja reflektoida oman työyhteisön tilannetta. Epäkohdat ovat tosia, mutta ne eivät kosketa kaikkia. Alalla tapahtuva hyvä ei saa näkyvyyttä samassa

mittakaavassa kuin vallalla oleva negatiivisuus, joka uhkaa entisestään alan pito- ja vetovoimaa. Varhaiskasvatuksen johtotehtävissä työskentelevät ovat avainasemassa. Lisätään positiivista puhetta alan epäkohtien rinnalla sanoittamalla olemassa olevaa hyvää. Varhaiskasvatuksella on toivoa!

## LÄHTEET

- Andrews, T. (2012). What is Social Constructionism? *The Grounded Theory Review* 11(1), (39–46).
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiirikuntoon*. Alma Talent.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. 2. painos. Berrett-Koehler Publishers.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of Servant Leader. *Administrative sciences* 7 (5), (1–32).
- Cumming, T., Sumsion, J. & Wong, S. (2015). Rethinking early childhood workforce sustainability in the context of Australia's early childhood education and care reforms. *International Journal of Child Care and Education Policy* 9(2), (1–15).
- Dagli, Ümmuhan Yesil 2012. America's public school kindergarten teachers' job turnover and associated factors. *Educational Sciences: Theory and Practice* 12(4), (3121–3134).
- Dibley, L., Dickerson, S., Duffy, M. & Vandermause, R. (2020). *Doing hermeneutic phenomenological research: A practical guide*. Sage.
- Diener, E. & Eunkook, M. S. (2000). Measuring Subjective Well-being to Compare the Quality of Life of Cultures. Teoksessa Diener, E. & Eunkook, M. S. (toim.), *Culture and Subjective Well-being* (s. 3–12). The MIT Press.
- Eriksson P. & Lehtimäki, H. (2018). Johtaminen ja työelämä. Teoksessa Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.), *Työelämän perustietoa* (s. 217–227). Duodecim.
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. (2017). *Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen valtakunnallinen selvitys 2017*. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 39). Opetus- ja kulttuuriministeriö Helsinki.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*.

*Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5.painos) (s. 29-50). PS-kustannus.

- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus* 16(3), (185–200).
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa - valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia* 58(1), (54–69).
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, P. & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali - innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehityshankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), (289–301).
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]
- Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikkinen, K-M., Lahtero, T. & Kallioniemi, A. (2023). *Kohti kehittyvää johtajuutta Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti*. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 7). Opetus- ja kulttuuriministeriö Helsinki.
- Heilala, C., Kalland, M., Lundkvist, M., Forsius, M., Vincze, L. & Santavirta, N. (2021). Work Demands and Work Resources: Testing a Model of Factors Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early Childhood Education Journal* 50, (399–409).
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 213–234). Tampere University Press.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2017). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (s. 288–300). PS-kustannus.

- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 21–24). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. (5. Painos). PS-kustannus.
- Kangas, J., Lastikka, A-L. & Karlsson, L. (2021). *Voimauttava varhaiskasvatus. Leikkivä, osallinen ja hyvinvoiva lapsi*. OTAVA.
- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2022). ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä” –Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työhaasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika* 16(2), (72-89).
- Karila, K. (2016). *Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016*. (Opetushallitus raportit ja selvitykset 6). Opetushallitus Helsinki.
- Kauhanen, J. (2013). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent.
- Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 41–55). Gaudeamus.
- Kelloway, E. K. (2017). Mental Health in the Workplace: Towards Evidence-Based Practice. *Canadian Psychology* 58(1), (1–6).
- Kim, M. & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25(4), (385–398).
- Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (toim.) *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017- tutkimus*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis. An introduction to its methodology* (3. painos). Sage.
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. (2023). *PÄIVÄKODIN*



- JOHTAJAN TYÖ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset.* (Julkaisut 23). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M., & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), (138–148).
- Laine, P. (2013). *Työhyönteinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehjoja tutkimaassa.* (Turun yliopiston julkaisuja C (372)). Turun yliopisto.
- Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyönteinti ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa.* (Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C (21)). Turun yliopisto.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5.painos) (s. 29–50). PS-kustannus.
- Laub, J.A. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument.* [Väitöskirja, Florida Atlantic University]
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry.* SAGE Publications.
- Litchfield, P. (2021). Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health* 141(1), (11-12).
- Logie, C. (2013). Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 235–254). Tampere University Press.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyönteinti.* Alma Talent.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching.* (2.painos). SAGE Publications.
- McDowall Clark, R. & Murray, J. (2012). *Reconceptualizing Leadership in the Early Years.* McGrawhill Open University press.
- Mäkinieni, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyönteintia?* (Kunnallisalan kehittämässätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisi nro 92). Pole-Kuntatieto Oy.
- Nielsen, K. & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward. *Work & Stress* 33(2), (107-118).

- Niiniluoto, I. (2003). *Totuuden rakastaminen Tieteenfilosofisia esseitä*. Otava.
- Nislin, M. (2016). *Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. WSOYpro.
- OAJ (2021). *Dramaattinen muutos: Jo kuusi kymmenestä opettajasta harkitsee alan vaihtoa*. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/alanvaihtokysely-09-21/>
- Opetushallitus (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. (Määräykset ja ohjeet 2a). Opetushallitus.
- Parrila, S. & Fonsén, E. (2017). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. PS-kustannus.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3.painos). Sage.
- Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. M. (2023). *Kevan tutkimuksia 1/2023: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022*. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2022.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf)
- Pérez, J. (2022) *SUPERIN VARHAISKASVATUKSEN SELVITYS 2022*. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerin selvitys varhaiskasvatuksen laadusta superilaisten kokemana. [https://www.superliitto.fi/site/assets/files/168616/superin\\_varhaiskasvatuksen\\_selvitys\\_2022.pdf](https://www.superliitto.fi/site/assets/files/168616/superin_varhaiskasvatuksen_selvitys_2022.pdf)
- Perko, K. & Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. (Tampereen yliopiston julkaisuja 11). Tampereen yliopisto.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145-156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 25-40). Gaudeamus.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 61–74). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020 c). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus.
- Rytkönen, K. (2015). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]
- Sainio, P., Stenholm, S., Valkeinen, H., Vaara, M., Heliövaara, M. & Koskinen, S. (2018). Toiminta- ja työkyky. Teoksessa Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (toim.) *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017- tutkimus* (s. 108–112). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist* 55(1), (5-14).
- Shuck, B. & Reio, T. G. jr. II (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(1) (43–58).
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. (Turun yliopiston julkaisuja C (400)). Turun yliopisto.
- Suvisaari, J., Viertiö, S., Solin, P. & Partonen, T. (2018). Mielenterveys. Teoksessa Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (toim.) *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017- tutkimus* (s. 85–89). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIPress.
- Torii, Kate, Fox, Stacey & Cloney, Dan 2017. Quality is key in Early Childhood Education in Australia. *Mitchell Institute Policy Paper 11*. Melbourne: Mitchell Institute.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. [www.tenk.fi](http://www.tenk.fi)
- Työolobarometri 2021. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022(46)). Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM\\_2022\\_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Työsopimuslaki, 55/2001 (2023), Annettu Helsingissä 26 päivänä tammikuuta 2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työterveyslaitos (2023). *Työkykytalo*. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM\\_2022\\_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ukkonen-Mikkola, T & Fonsén, E. (2018). ' Researching Finnish early childhood teachers' pedagogical work using Layder's research map '. *Australasian journal of early childhood* 43(4), (48–56).
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research* 3(4), (101–108).
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5.painos) (s. 92–116). PS-kustannus.
- Varhaiskasvatuslaki, 540/2018 (2023), Annettu Helsingissä 13 päivänä heinäkuuta 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen H. (2018). *Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset*. (Julkaisut 24). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen*. PS-kustannus.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan verkkokyselyyn liittyen Progradu tutkielmaan Päiväkodin johtajien toimintatavat ja osaaminen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi. Vastaaminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi missä vaiheessa vain. Kyselyyn vastaaminen vie 15–20 min eikä vastaajia voida tunnistaa jälkikäteen. Tarkempi tiedote tutkimuksesta ja tietosuojailmoitus on annettu verkkokyselylinkin yhteydessä. Saat ne myös pyytämällä minulta Johanna Sompi, johanna.k.p.sompi@student.jyu.fi

1. Kerro millaisilla toimintatavoilla tuet henkilöstön hyvinvointia johtajana? Toimintatavat voivat esimerkiksi olla henkilökohtaisia menetelmiäsi, arjen rakenteita ja/tai organisaation toimintamalleja. Millä perusteella valitset käyttämäsi toimintatavat?
2. Kuvaile millaista osaamista sinulla on johtajana henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi? Onko osaaminen mielestäsi riittävää?
3. Miten olet saavuttanut osaamisesi? Millaisiin tilanteisiin toivot lisää osaamista henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen?
4. Ovatko seuraavat johtajuuden periaatteet sinulle tuttuja? Valitse ne, jotka ovat sinulle tuttuja.
  - Positiivinen johtajuus (mm. myönteinen ja kannustava ote)
  - Jaettu johtajuus (mm. vastuutehtävien jakaminen)
  - Palveleva johtajuus (mm. esimerkillisyys, mahdollistaminen)
5. Käytätkö yllä mainittuja johtajuuden periaatteita henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen? Mitä ja miten?