

# **Johtajana varhaiskasvatuksessa – työhyvinvointi ja koulutuksen merkitys päiväkodin johtajan työssä**

Aino Röksä  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvatustiede  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Turun yliopisto  
Syksy 2021

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos/ Kasvatustieteiden tiedekunta

RÖKSÄ, AINO: Johtajana varhaiskasvatuksessa - työhyvinvointi ja koulutuksen merkitys päiväkodin johtajan työssä

Pro gradu -tutkielma, Kasvatustiede

---

Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä oli selvittää, millaista johtajuutta Varsinais-Suomen alueen päiväkodeissa on ja miten päiväkodin johtajat jaksavat työssään. Lisäksi kiinnostuksen kohteena oli koulutuksen saamat merkitykset päiväkodin johtajien työssä. Tutkimuksen taustalla vaikutti ajatus siitä, että vain laadukas varhaiskasvatus voi tuottaa positiivisia vaikutuksia. Henkilöstön työhyvinvointi ja ammattitaito ovat keskeisimpiä varhaiskasvatuksen laadun tekijöitä. Lisäksi esihenkilötasolta tuleva tuki on todettu merkitykselliseksi tekijäksi varhaiskasvatuksen työntekijöiden työssäjaksamisen näkökulmasta. Päiväkodin johtajien työhyvinvointi ja osaaminen siis kietoutuvat tiukasti kysymykseen varhaiskasvatuksen laadusta.

Tutkimuksen työhyvinvointikäsitys muodostui Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian pohjalta (*Job Demands-Resources theory*; Bakker & Demerouti 2017; Demerouti ym. 2001). Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun runko muodostui neljän pääteeman varaan: taustatiedot, johtajuus, työhyvinvointi sekä koulutus ja työ. Tutkimuksen aineistona on kuuden Varsinais-Suomen alueella työskentelevän päiväkodin johtajan yksilöhaastattelut. Kerätty haastatteluaineisto analysoitiin osittain niin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, teorialähtöisellä sisällönanalyysillä kuin aineistolähtöiselläkin sisällönanalyysillä, jotka toteutettiin teemoittelun avulla.

Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että päiväkodin johtajien työnkuvassa painottuvat yleisen johtajuuden aikaa vievä luonne ja substanssijohtajuuden tärkeys. Päiväkodin johtajat jaksavat työssään varsin hyvin. Johtajien työssäjaksamisen kannalta oleellisimpia ovat työn psykologiset ja organisatoriset voimavarat, erityisen keskeisenä ovat organisaatiotason työn tukemisen keinot, kuten johtajaparitoiminta ja työnohjaus. Lisäksi päiväkodin johtajat näkivät työnsä mielekkäänä, monipuolisena ja vaikuttavana. Vastaavasti työn haasteet liittyivät työn psykologisiin ja organisatorisiin vaatimuksiin – resurssipula sekä työmäärän ja -ajan epäsuhta haastoivat eniten haastatelluiden päiväkodin johtajien työssäjaksamista. Koulutus nähtiin yksilötasolla välttämättömänä ja päiväkodin johtajan työtä tukevana tekijänä, mutta työn tulevaisuuden turvaamisen kannalta riittämättömänä keinona työn tukemiseksi. Varhaiskasvatuksen ja päiväkodin johtajuuden nähtiinkin kaipaavan niin organisaatiotason tukea kuin yhteiskunnallista arvostustakin.

**Asiasanat:** työhyvinvointi, voimavarat, varhaiskasvatus, päiväkodin johtajuus

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
2	VARHAISKASVATUS TOIMINTAKENTTÄNÄ.....	7
	2.1 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen.....	7
	2.2 Uusi julkishallinto: varhaiskasvatuksen markkinoistuminen.....	10
3	JOHTAJUUS JA VARHAISKASVATUS .....	13
	3.1 Johtajuuden määrittelyä.....	13
	3.1.1 Työelämän muutos: johtajuus muutoksessa.....	14
	3.1.2 Osaamisen johtaminen osana nykyjohtajuutta: (jaettu) pedagoginen johtajuus.....	16
	3.2 Johtajuus päiväkodissa .....	18
	3.2.1 Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset .....	19
	3.2.2 Päiväkodin johtajan työnkuva.....	20
4	TYÖHYVINVOINTI .....	25
	4.1 Työn vaatimukset ja voimavarat .....	27
	4.2 Johtajien työhyvinvointi: päiväkodin johtajien työssäjaksaminen ja työn ajankohtaiset haasteet.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	33
	5.1 Tutkimustehtävä .....	33
	5.2 Tutkimusmenetelmä.....	34
	5.3 Aineistonkeruu ja tutkimukseen osallistujat .....	36
	5.4 Aineiston analyysi.....	37
6	TULOKSET.....	41
	6.1 Päiväkodin johtajuuden eri muodot .....	41
	6.1.1 Substanssijohtajuus .....	42
	6.1.2 Yleinen johtajuus .....	47
	6.2 Päiväkodin johtajan työn vaatimukset.....	51
	6.2.1 Psykkiset työn vaatimukset.....	51
	6.2.2 Organisatoriset työn vaatimukset.....	55
	6.2.3 Sosiaaliset työn vaatimukset.....	60
	6.3 Päiväkodin johtajan työn voimavarat.....	62
	6.3.1 Psykkiset työn voimavarat .....	62

6.3.2	Organisatoriset työn voimavarat .....	64
6.3.3	Sosiaaliset työn voimavarat .....	66
6.4	Koulutuksen merkitys päiväkodin johtajien työssä.....	69
6.4.1	Koulutuksen saamat merkitykset yksilötasolla.....	69
6.4.2	Koulutuksen saamat merkitykset varhaiskasvatuksen organisaation tasolla .....	71
6.5	Yhteenveto .....	73
7	POHDINTA.....	75
7.1	Tulosten tarkastelua .....	75
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	77
7.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	79
8	LÄHDELUETTELO .....	83
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	94
	LIITE 2 TIETOSUOJALOMAKE.....	96
	LIITE 3 ESIMERKKI ANALYYSIKEHYKSESTÄ .....	98

## 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatustyön toimintaympäristö on muuttunut monin tavoin viime vuosien aikana. Tieto uuden varhaiskasvatuslain voimaantumisesta ja lain lopullinen voimaantulo vuoden 2018 syyskuussa saivat aikaan laajalti keskustelua mediassa. Käydyissä keskusteluissa on vahvasti ollut esillä varhaiskasvatuksen pätevien työntekijöiden puute, sen liian suuret ryhmäkoot, työn vaatimuksien kasvu sekä varhaiskasvatustyön yhteiskunnallisesti heikko arvostus. Käytännössä edellä mainitut ovat tarkoittaneet suuria muutoksia päiväkotien arjessa ja luoneet työntekijöiden joukossa kokemuksia esihenkilötasolta tulevan tuen riittämättömyydestä. Kuitenkin siinä missä päiväkodin työntekijöiden työtaakka on kasvanut päiväkotien arjessa, niin myös päiväkotien johtajien työn haasteet ovat kasvaneet, vaikuttaen yksiköiden johtamisen laatuun negatiivisesti. Opetushallituksen, Sivistystyönantajien ja Kuntaliiton toteuttamassa kasvatus-, koulutus-, ja tutkimusalan johtajuusselvitykseen (2020) osallistuneiden varhaiskasvatuksen esihenkilöiden mukaan työn muutoksissa varhaiskasvatuksen johtajuudessa korostuvat aiempaa enemmän etenkin työhyvinvointijohtaminen, työntekijöiden tukeminen ja motivointi sekä viestinnän merkitys. Samaan aikaan varhaiskasvatuksen esihenkilöt kuitenkin kokivat, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa etenkin henkilöstöressurssien ja taloudellisten resurssien kohdentamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin eivät ole riittäviä. Onnismaan (2010, 33) mukaan johtajien tasapainotuksessa suurien vaatimusten ja vähien resurssien välillä, yksittäiset päiväkodit jäävät lähes kokonaan vaille pedagogista johtajuutta, mikä on johtanut henkilöstön työhyvinvoinnin heikentymiseen.

Hyvä ja tukeva johtajuus on yksi työhyvinvoinnin keskeisimpiä tekijöitä, ja työhyvinvoinnin takaaminen työntekijöilleen on esihenkilön lakisääteinen velvollisuus (Manka & Manka 2016, 9; Työterveyshuoltolaki 1383/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002). Päiväkodin johtajat ovat näin ollen vastuussa henkilöstönsä hyvinvoinnista. Näitä johtamisen välineitä ovat esimerkiksi riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstömitoituksen varmistaminen työarjessa, henkilöstön täydennyskoulutus, säännöllinen työnohjaus, kehityskeskustelut sekä työkykyä ylläpitävä toiminta ja tarvittaessa kuntoutuksen järjestäminen henkilöstölle. Näiden välineiden käyttöönottoa päiväkodin johtajien käytännötyössä kuitenkin haastavat varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuneet monitasoiset muutokset ja johtajien kokemukset siitä, että he ovat jääneet työssään vaille varhaiskasvatusorganisaation tukea vastuun kasvaessa. (Onnismaa 2010, 31 & 33.) Mikäli päiväkodin johtajien työnarke on jatkuvaa puun ja kuoren välissä oloa, kun sekä päiväkotien arjesta että ylhäältä organisaatiotasolta tulevat lisääntyvät vaatimukset haastavat päiväkodin johtajien työssä jaksamista eikä resursseja velvoitteiden täyttämiseksi ole, miten käy laadukkaan varhaiskasvatuksen?

Henkilöstön työhyvinvoinnin ohella varhaiskasvatuksen henkilöstön ammattitaidon on osoitettu olevan yksi keskeisimmistä varhaiskasvatuksen laadun tekijöistä. Hyvään

ammattitaitoon on katsottu tarvittavan riittävän laaja ja varhaiskasvatukseen paneutuva koulutus. (Karila 2016, 25-26.) Uuden varhaiskasvatustalain (540/2018) mukana päiväkodin johtajien kelpoisuusvaatimukset muuttuivat ja tulevaisuuden esihenkilöiltä vaaditaan siirtymäajan jälkeen (2030 alusta lähtien) varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuuden ja riittävän johtamistaidon lisäksi myös vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto. Lain tuomien muutosten voi nähdä vastanneen päiväkodin johtajuudessa tapahtuneisiin muutoksiin: yliopistokoulutuksen nähdään tukevan päiväkodin johtajien työhyvinvointia vaativammaksi muuttuneessa työnkuvassa ja kehittävässä varhaiskasvatusta entistä positiivisempaan suuntaan. Koulutus turvaa johtajuudessa onnistumista, mikä näyttäytyy varhaiskasvatuksen laadun nousuna ja näin ollen takaa varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten maksimaalisen hyvinvoinnin ja kehityksen (Päiväkodin johtajan työtaakasta tuli kohtuuton 2015, 20-21). Säädökset henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista määrittävät sen osaamisen, jota varhaiskasvatuksen johtotehtävissä vaaditaan, mutta iso osa päiväkodin johtajista on kokenut jo lakimuutosta ennen koulutuksensa riittäväksi johtajan tehtävien hoitamiseen. Samaan aikaan kuitenkin valtaosa johtajista katsoi tarvitsevänsä lisäkoulutusta johtamistehtäviin. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 12; Päiväkodin johtajan työtaakasta tuli kohtuuton 2015, 13-14.)

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista johtajuutta päiväkodeissa on ja miten päiväkodin johtajat jaksavat työssään. Onkin aiheellista kysyä, millaisena päiväkodin johtajat itse näkevät työnsä ja työssäjaksamisensa työn muutoksissa, kun oletuksena on, että laadukas johtaminen on laadukkaan varhaiskasvatuksen merkityksellisimpiä tekijöitä ja organisaatiosalla sen huomiotta jättämisellä on huomattavia vaikutuksia koko varhaiskasvatuksen tulevaisuuteen. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on koulutuksen saamat merkitykset päiväkodin johtajan työssä. Mielenkiintoista onkin tutkia, millaisena oma koulutus ja sen riittävyys vaativaan kokonaisuuksien johtamiseen nähdään päiväkodin johtajien puheissa, etenkin kun tällä hetkellä päiväkodin johtajan työssä toimitaan moninaisilla koulutustaustoilla. Tutkimuksen aineistona on kuuden, Varsinais-Suomen alueella työskentelevän päiväkodin johtajan teemahaastattelut.

## 2 VARHAISKASVATUS TOIMINTAKENTTÄNÄ

Johtajuus tapahtuu aina tietyssä organisaatiossa, joten sen vuoksi onkin syytä määritellä lyhyesti varhaiskasvatusta omana toimintakenttäänään, jolla on omat asetetut tehtävänsä ja päämääränsä. Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan ”lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka” (Varhaiskasvatustalaki 540/2018). Jokaisella alle kouluikäisellä lapsella on oikeus osallistua varhaiskasvatukseen. Vuonna 2019 Suomessa noin 77 prosenttia 1–6-vuotiaista lapsista osallistui varhaiskasvatukseen tavalla tai toisella (THL 2020). Varhaiskasvatusta ohjaavat tällä hetkellä varhaiskasvatustalaki (540/2018) ja valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (753/2018). Lisäksi varhaiskasvatusta määrittävät myös Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus varhaiskasvatuksen yksityisen palveluntuottajan ilmoitusmenettelystä (772/2018), perusopetustalaki (628/1998) ja asetus opetustoimen kelpoisuusvaatimuksista (986/1998).

### 2.1 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen

Päivähoidolle on sen historian aikana suuntautunut monenlaisia tehtäviä, jotka ovat painottuneet yhteiskunnallisessa keskustelussa eri aikoina eri tavoin. Tehtävät eivät ole toisistaan irrallisia, mutta tarjoavat erilaisia näkökulmia varhaiskasvatuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja tehtävistä suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomalaisen varhaiskasvatuksen kohdalla voidaan puhua niin sosiaali-, työvoima-, lapsi-, perhe-, koulutus- kuin tasa-arvopoliittisista tehtävistä (Alila ym. 2014). Huolimatta siitä, että viime vuosina varhaiskasvatus on nähty entistä tiukemmin nimenomaan osana koulutus- ja kasvatusjärjestelmää ja etenkin lapsen subjektiivisena oikeutena, on varhaiskasvatuksella edelleen myös työvoima- ja perhepoliittinen tehtävänsä Pohjoismailla tyypillisen educare-mallin mukaan (Fonsen 2014, 17). Educare-mallissa yhdistyvät lapsen oikeus varhaiskasvatukseen ja vanhempien oikeus saada lapselleen hoitopaikka molempien vanhempien työssäkäynnin mahdollistamiseksi (Soukainen 2015, 27). Alila ym. (2014, 11) toteavatkin, että eniten tilaa yhteiskunnallisissa keskusteluissa saivat pitkään varhaiskasvatuksen työvoima-, sosiaali- ja perhepoliittiset tehtävät, mikä osoittaa sen, että varhaiskasvatusta on hyvin pitkään kehitetty nimenomaan talous- ja sosiaalipolitiikan lähtökohdista. Sen sijaan koulutuspoliittinen tehtävä eli lapsen oikeus oppimiseen, koulutukseen ja sivistykseen sekä pedagogiikan kehittäminen jäivät toissijaisiksi useiksi vuosikymmeniksi.

Varhaiskasvatustalaisissa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen tavoitteista sekä varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja tuottamisesta kunnissa, kuntayhtymissä sekä yksityisillä palveluntuottajilla. Suomalaisen varhaiskasvatuksen toimintamuotoja ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin varhaiskasvatustoiminta.

Varhaiskasvatuksen tavoitteena on muun muassa edistää yhdenvertaisuutta, kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, tukea lapsen autonomiaa, taata turvallinen ja oppimista edistävä varhaiskasvatusympäristö ja tukea lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.) Varhaiskasvatukseen osallistumista pidetään merkityksellisenä lapsen varhaisvuosien kehityksen ja oppimisen näkökulmasta. Lisäksi varhaiskasvatukseen osallistumisen on nähty olevan yhteydessä myöhempään koulumenestykseen ja hyvään elämänhallintaan. (Karila 2016, 11-15.)

Syyskuussa 2018 voimaanastuneen uuden varhaiskasvatuslain tarkoituksena oli ajanmukaistaa, selkeyttää ja tarkentaa aiempaa vuoden 1973 lakia lasten päivähoidosta. Merkittävimpiä uuden lain tuomia muutoksia ovat työntekijöiden nimikkeiden ja kelpoisuusvaatimuksien muutokset. Uusi laki painottaa moniammatillista yhteistyötä päiväkodeissa ja pyrkii nostamaan esiin koulutukseen pohjautuvaa osaamista. Uudistuksen jälkeiset nimikkeet: päiväkodin johtaja, varhaiskasvatuksen erityisopettaja, varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi sekä varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, perustuvat tulevaisuudessa siis henkilöstön kelpoisuuksiin. Lisäksi työtehtävät jakautuvat työntekijöiden koulutuksen mukaan, esimerkiksi lapsen varhaiskasvatussuunnitelmasta vastaa henkilö, jolla on varhaiskasvatuksen opettajan pätevyys. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Päivähoidon voikin nähdä olevan uuden varhaiskasvatuslain astuttua voimaan yhä tiukemmin nimenomaan koulutuksellinen ja kasvatuksellinen instituutio, vaikka sen sisällön painotukset ovat jo aiemmin vuosikymmenten aikana muovautuneet kohti varhaiskasvatuksen ajatusta. Nykyisen päivähoitojärjestelmän kehitys onkin ollut varsin hidaskasvu, jonka taustalla ovat vaikuttaneet erilaiset yhteiskunnalliset ja ideologiset muutokset, joita esimerkiksi lainsäädäntö ja siinä tapahtuneet muutokset heijastavat. Näitä kehityslinjoja ovat esimerkiksi päivähoitojärjestelmän funktioiden laaja-alaisuus, hallintointressien välinen kamppailu, koulutuspoliittisen asenteen muutokset, varhaiskasvatuskäsitteen vakiintuminen ja universalismin periaatteen nousu. (Alila ym. 2014, 15-20.) Varhaiskasvatuksen ajatuksen nousun konkreettisena ilmentymänä on varhaiskasvatusta koskevan päätöksenteon siirtyminen sosiaali- ja terveysministeriöltä opetus- ja kulttuuriministeriöön vuoden 2013 alussa. Vuonna 2015 laki lasten päivähoidosta muutettiin varhaiskasvatuslaiksi ja Opetushallitus antoi määräyksen ensimmäisistä normipohjaisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, jotka otettiin käyttöön elokuussa 2017. Näiden muutoksien myötä varhaiskasvatussuunnitelmasta (Vasu) on tullut työntekijöitä velvoittava asiakirja, jolla pyritään entistä laadukkaampaan varhaiskasvatukseen, joka perustuu henkilöstön pedagogiseen osaamiseen. Päivähoitotermin muuttuminen varhaiskasvatus-termiksi vaati päiväkotien arjessa subjektiivisen päivähoito-oikeuden sisäistämistä. Päivähoito ei ole enää perheille pelkkä sosiaalinen etuus, vaan sille on asetettu omat lapsen hyvinvointiin ja kehitykseen liittyvät tavoitteensa, joita tulee toteuttaa päiväkotien ar-

jessa. (Soukainen 2015, 15.) Hujala, Fonsén & Heikka (2008, 1) kuvaavat siirtymistä päivähoidosta varhaiskasvatukseen seuraavasti: ”Päivähoidon asiakkaita ovat lasten vanhemmat. Varhaiskasvatuksen asiakkaita sen sijaan ovat lapset.”

Pitkään suomalainen varhaiskasvatus on voitu nähdä professionalisoitumisen taistelukenttänä. Kuten muidenkin Pohjoismaiden, myös suomalaisten varhaiskasvatuspalveluiden juuret ovat vahvasti sosiaalipalveluissa, jolloin varhaiskasvatuspalvelut eivät ole rakentuneet ensisijaisesti varhaisen oppimisen ympäristöiksi. (Hujala, 2004, 10.) Kinon (1997, 264-265) kuvailee, miten ”perinteinen professionalisoituminen” hoito- ja kasvatustyössä on lähes mahdotonta, koska raja käytännöllisen osaamisen ja teoreettiseen koulutukseen perustuvan osaamisen välillä on varsin liukuva. Hoito- ja kasvatustyö pitää sisällään aina hyvin yleisinhimillisiä tietoja ja taitoja, joiden merkityksen laajuutta varhaiskasvatustyön arjessa on mahdoton sivuuttaa. Karilan & Lipposen (2013, 9) mukaan kulttuuriset muutokset heijastuvat aina varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan ja julkisille kasvatusinstituutioille eri aikoina asetetut tehtävät muovaavat osaltaan niissä toteutuvaa pedagogiikkaa. Eri aikoina on määritelty eri tavoin se, ketkä varhaiskasvatuksessa työskentelevät, millainen on heidän asemansa pedagogisina toimijoina ja millaista koulutusta heiltä edellytetään. Puroilan (2002, 177 & 180) mukaan tällaisen pedagogisen kulttuurin hajanaisuuden vuoksi varhaiskasvatuksen kentällä on erilaisia, osittain ristiriitaisia käsityksiä varhaislapsuudessa tapahtuvasta oppimisesta ja kasvusta sekä varhaiskasvattajan roolista osana näitä. Vastaavasti on kiistelty siitä, missä määrin oppiminen ja opetus ylipäätään kuuluvat päivähoidon vastuualueisiin. Se, mistä näkökulmista varhaiskasvatustyötä ja sen luonnetta tulkitaan vaikuttaa niihin määrityksiin, joita varhaiskasvatustyölle, sen ammattitaitovaatimuksille ja laadulle asetetaan. (Kupila 2007, 21; Karila 1997, 45.) Voidaan ajatella, että varhaiskasvatuksen sosiaalisten ja pedagogisten näkökulmien painottuminen onkin merkittävästi vaikuttanut esimerkiksi siihen, millainen osaaminen nähdään riittävänä varhaiskasvatuksessa työskentelevälle henkilölle ja toisaalta mahdollistanut aiempaa paremmin varhaiskasvatustyön vaativan luonteen esiintuomista julkisessa puheessa. Eräänlainen voitto tällä saralla koettiin toukokuussa 2020, kun OAJ:n ja JUKO:n hallitukset hyväksyivät OAJ:n monikymmenvuotisen tavoitteen varhaiskasvatuksen opettajien, erityisopettajien ja esihenkilöiden työehtosopimusten siirtymisestä kunnan yleisestä sopimuksesta opetusalan sopimukseen. Työehtosopimusten siirtymisen merkitys nähdään olevan ennen kaikkea ammatti-identiteetissä ja arvostuksessa, jossa tunnustetaan ja tunnustetaan pedagogiikan ja opettajan tekemän työn merkitys sekä annetaan arvoa opettajan koulutustaustalle. (OAJ 28.5.2020 & Opettaja.fi 21.11.2019)

## 2.2 Uusi julkishallinto: varhaiskasvatuksen markkinoistuminen

Valtiojohtoinen normiohjaus purkautui Suomessa 1990-luvulla, ja sen jälkeen kuntien autonomia on lisääntynyt 2000-luvulle tultaessa. 2000-luvulta lähtien on lisäksi ollut pyrkimyksenä edistää varhaiskasvatuksen yhdenvertaista toteuttamista ja kehittymistä valtakunnallisesti Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden eli Vasun avulla. Varhaiskasvatuksen suunnittelu, ohjaus ja seuranta ovat kuuluneet opetus- ja kulttuuriministeriölle vuoden 2013 alusta lähtien hallintoalan muutoksen jälkeen. (Alila ym. 2014, 10-11.) Vastaavasti kunnissa varhaiskasvatusta koskeva päätöksenteko on siirretty opetus- ja sivistystoimen yhteyteen, ja samalla Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sijasta Opetushallituksesta on tullut varhaiskasvatuksen asiantuntijaorganisaatio. (Alila, ym. 2014, 10-11.) Varhaiskasvatuksen historia sosiaali- ja terveysministeriötä vastuualueena ja osana sosiaalipalveluja näkyy kuitenkin edelleen siinä, että varhaiskasvatuksen sääntely poikkeaa muusta koulutusjärjestelmästä, mikä mahdollistaa esimerkiksi sen, että voitontavoittelun rajoittuminen ei ainakaan toistaiseksi ylety varhaiskasvatukseen (Helsingin Sanomat 18.6.2020).

Nykyään Suomessa on siis kunnan tehtävä huolehtia varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja rahoituksesta. Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) on määritelty, että ”kunnan on järjestettävä tässä laissa säädettyä varhaiskasvatusta siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää.” Kunnilla on siis paitsi vastuu järjestää tietyt palvelut, niin myös vapaus valita palveluiden toteutustapa. Kunta voi tuottaa palvelut itse, hankkia ne muilta julkisyhteisöiltä tai yksityisiltä palveluntuottajilta ja tarjota palveluiden käyttäjille palveluseleitä yksityisiin varhaiskasvatuspalveluihin (Lith 2018b, 6). Palveluiden laatua säätelevät lait ja asetukset sekä ohjaavat normit, kuten varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 2). Suomessa muiden Pohjoismaiden tapaan varhaiskasvatuksen palvelut ovat siis kuuluneet julkisen sektorin vastuualueisiin. Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden määrä on kuitenkin lisääntynyt 2010-luvulla (Lith 2018). Suomalaisia varhaiskasvatusmarkkinoita kuvaillaankin sekataloudeksi tai näennäismarkkinoiksi. Näille on tyypillistä, että osa tuotannosta on yksityisessä omistuksessa ja osa julkisessa sekä niissä yhdistyvät yksityisen ja julkisen tuotannon piirteet. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa päiväkodit ovatkin julkisesti perustettuja, tuettuja ja säädeltyjä, mutta samalla yksityinen, julkinen ja kolmas sektori kilpailevat keskenään asiakkaista. (Ruutiainen 2016.)

Christopher Hood (1991) esitteli käsitteen New Public Management (NPM), joka suomeksi kääntyy uudeksi julkishallinnoksi. Uudessa julkishallinnossa julkisen hallinnon organisaatioihin ja toimintamalleihin siirretään yksityiseltä puolelta tuttuja toimintatapoja. Uudelle julkishallinnolle ominaisia piirteitä ovat Hoodin (1995) mukaan organisaatiorakenteen hajauttaminen, kilpailun lisääntyminen, johtajuuden painottaminen ns. ammatti-

johtajuus, toiminnan ja tulosten tarkka mittaaminen, tuottavuuden painottaminen, tuotannon jako alayksiköihin, yksityissektorin johtamisperiaatteiden käyttöönotto ja resurssien käytön kurinalaisuus ja säästäväisyys. Uuden julkishallinnon on katsottu muuttavan ammatillisia rooleja, tehden ammatillisista johtajista hallintohenkilöitä, jotka etäännyvät paitsi perustehtävästään, niin myös perustyötä tekevistä työntekijöistään. Tiimeiltä ja työntekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän itseohjautuvuutta, mikä pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijöiden työssä koetun luottamuksen ohenemiseen ja ammatillisten normien ja arvojen rapautumiseen (Evetts 2009). Tämän muutoksen on nähty ylettyvän myös varhaiskasvatustalouteen. (Ruutiainen ym. 2018, 441). Ville Ruutiaisen (2016) mukaan perinteinen pohjoismainen universalismin ajatus on saanut haastajakseen uusliberalistista keskustelua, jossa keskiössä ovat yksilöiden valinnan vapaus, kilpailun korostuminen sekä julkisen talouden tehostamispyrkimykset. Juho Saari (2017, 479) on kuvannut suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuvaa laadullista muutosta hyvinvointivaltion ja markkinayhteiskunnan uuden valtatasapainon etsimiseksi. Puhutaankin niin sanotusta markkinoistuvasta varhaiskasvatuksesta, jossa markkinoille ominaisia toimintatapoja, kuten palveluiden yksityistämistä, ulkoistamista ja kilpailutusta tuodaan varhaiskasvatukseen kentälle, lisäten kilpailua ja valinnan vapautta (Ruutiainen 2016).

Vuonna 2019 varhaiskasvatukseen osallistui yhteensä 271 927 lasta, joista 81,7% (222 179 lasta) oli kunnallisen varhaiskasvatuksen piirissä ja 18,7 % (49 748 lasta) yksityisen varhaiskasvatuksen piirissä. Vuoteen 2017 verrattuna julkisen varhaiskasvatuksen piirissä oli reilu 8500 lasta vähemmän ja yksityisen piirissä lähes 4900 lasta enemmän (Karvi 2019). Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana yksityisessä varhaiskasvatuksessa olevien lapsien määrä on yli kaksinkertaistunut, vaikkakin valtaosa varhaiskasvatustaloudesta tuotetaan edelleen julkisesti. Yhä tavallisempaa kuitenkin on, että kunta ulkoistaa varhaiskasvatustaan yksityiselle varhaiskasvatuksen tuottajalle palvelusetelitoiminnalla, jossa perhe voi kunnalta saamallaan palvelusetelillä valita lapselleen varhaiskasvatuspaikan myös kunnan hyväksymästä yksityisestä päiväkodista. (THL 2019; Yle 17.9.2019). Alueittain palvelusetelitoiminnan laajuudessa on suuria eroja, esimerkiksi Oulussa ja Rovaniemellä jopa 40 prosenttia varhaiskasvatuksesta on jo yksityisen palveluntuottajien järjestämää. Osa kunnista taas ei käytä palveluseteliä ollenkaan. (Helsingin Sanomat 18.6.2020).

Yksityinen varhaiskasvatus on kasvanut paitsi lapsimäärällisesti, niin myös rakenteellisesti (Ruutiainen, Alasuutari & Karila 2018). Vuonna 2019 yksityisiä palveluntuottajia oli yhteensä 468, joista valtaosalla (393) oli vain yksi päiväkotitoiminta. Vastaavasti 75 oli enemmän kuin yksi päiväkotitoiminta. Kuvaavaa on kuitenkin, että suurimmalla yksityisellä varhaiskasvatuksen palveluntuottajayrityksellä oli 177 päiväkotitoimintaa, mikä kertoo siitä, että pienten toimijoiden rinnalle ovat nousseet maanlaajuisesti toimivat tai ulkomaisessa omistuksessa olevat yritykset. (Karvi 2019; Ruutiainen ym. 2018.) Suomalaista varhaiskasvatusta toteutetaan siis varsin moninaisesti – joukkoon mahtuu paitsi pieniä perhepäivähoitajia

niin myös isoja konserneja. Voidaankin todeta, että varhaiskasvatuksen julkisen palvelujärjestelmän rinnalle on entistä tiukemmin kiinnittynyt liikevoittoa tavoitteleva päiväkotitoiminta (Lith 2018a). Taustatekijöitä tälle trendille nähdään olevan useita. Ruutiaisen (2016) mukaan juuri kuntien vapaus valita palveluiden järjestämisen tapa yhdistettynä muihin kansallisiin muutoksiin kuten muuttoliikkeisiin, elinkeino- ja väestörakenteen muutoksiin ja julkisessa taloudessa meneillään oleva niukkuuden aikaan, on syynä siihen, että yhä useampi kunta on päättänyt yksityistää osan varhaiskasvatuspalveluistaan. Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden lisääntymistä perustellaankin kunnissa myös säästöpuheella. Keväällä 2020 koettiin yksityistämistrendin ja valinnanvapauden lisääntymisen käänköpuoli, kun uutisoitiin Suomen suurimman päiväkotiketjun Touhulan yrityssaneerausesta, joka lopulta johti yrityksen 43 päiväkodin sulkemiseen eri puolilla Suomea. Opetusministeri Li Andersson nosti keskustelussa esiin huolen siitä, miten hyvin kunnissa on varauduttu vastaaviin tilanteisiin tulevaisuudessa ja toivoi kuntien mieltävän tarkoin ulkoistamissuunnitelmiaan, jotta voidaan taata varhaiskasvatukseen oikeutettujen lasten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus myös jatkossa (Helsingin Sanomat 18.6.2020).

Yksityisten päiväkotien osuuden kasvu on lisännyt tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksia myös kunnallisten päiväkotien johto- ja esihenkilötyössä. Vastaavasti yksityisten päiväkotien johtajien työnkuvaan on tullut osaksi markkinahenkisyyden vaade, brändäys ja kustannusten hallinta. Voittoa ei voida kuitenkaan tavoitella keinolla millä hyvänsä, vaan samaan aikaan yksityisten varhaiskasvatusyksiköiden tulee vastata sitä laatutasoa, mitä edellytetään vastaavalta kunnalliselta varhaiskasvatuspalvelulta. Laeilla, asetuksilla ja ohjaavilla normeilla, kuten Vasulla pyritään turvaamaan varhaiskasvatuspalveluiden valtakunnallista yhdenvertaisuutta sekä kehittämään varhaiskasvatuksen palveluiden laatua. (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 4.) Kuitenkin samaan aikaan OAJ:n (2017, 2 & 4-5) uusimmassa raportissa todetaan, että varhaiskasvatuksen johtajuuspuheeseen liittyy yhä useammin taloudellisten arvojen ensisijaisuus ja pyrkimys säästöihin: johtamiselle ei tarjota riittävää työaika, henkilöstön ja hoidettavien lasten suhdeluvusta poiketaan tarkoituksellisesti, päiväkotien tilat ovat yhä useammin puutteellisia, sijaisia ei palkata ja varhaiskasvatuksen henkilöstöä ylikuormitetaan. Lisäksi johtajilta odotetaan yhä näkyvämpää roolia varhaiskasvatusyhteisönsä keulakuvana sekä toimintakulttuurin kehittäjänä ja ylläpitäjänä.

Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin johtajuutta varhaiskasvatuksessa, keskittymen määrittelemään varhaiskasvatuksen johtajuutta osaamisen ja muutoksen johtamisen näkökulmista sekä kuvailemalla päiväkodin johtajien moninaista työnkuva.

## 3 JOHTAJUUS JA VARHAISKASVATUS

### 3.1 Johtajuuden määrittelyä

Johtajuus ei ole selkeä, yksinkertaisesti selitettävissä oleva käsite, vaan moniulotteinen ilmiö, jota on tutkittu laajalti. Englanninkielisissä tutkimuksissa johtajuuden keskeisiä käsitteitä ovat *leadership* (johtajuus) ja *management* (johtaminen), joita voidaan tulkitsijasta riippuen käyttää synonyymeinä tai joille voidaan luoda toisistaan poikkeavia sisältöjä ja merkityksiä (Nivala 1999, 16). Tyypillisesti näiden käsitteiden välille luodaan yksinkertaistettu ero siten, että *leadership* viittaa ihmisten johtamiseen ja *management* asioiden johtamiseen. Silenin (2006, 39) mukaan johtajuus (*leadership*) ja johtaminen (*management*) eroavat ennen kaikkea perustehtäviltään: johtajuus tuottaa uusia näkökulmia ja muutosta, johtaminen taas pyrkii järjestelmälliseen tulosten tavoitteluun maksimoimalla toiminnan tehokkuuden. Näillä molemmilla on paikkansa organisaation menestyksellisen toiminnan takaajina.

Organisaation toimintakonteksti ja perustehtävä määrittävät johtajan vastuita ja johtajuuden sisältöjä, vaikkakin johtajuudessa kontekstista riippumatta on löydettävissä runsaasti yhteisiä piirteitä (Hujala & Eskelinen 2013, 213). Tässä tutkimuksessa keskitytään johtajuuteen varhaiskasvatuksen kontekstissa. Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on varsin nuorta ja siitä on löydettävissä vaikutteita sekä koulumaailmasta että liike-elämästä (Hujala & Eskelinen 2013, 213). Suomessa varhaiskasvatuksen johtajuutta ovat tutkineet esimerkiksi Nivala (1999), Karila (2001), Fonsen (2014) ja Soukainen (2015). Lisäksi OAJ ja Lastentarhanopettajaliitto (nyk. Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto VOL) ovat tutkineet päiväkodin johtajuutta yli vuosikymmenen ajan. Viimeisin selvitys varhaiskasvatuksen johtajuudesta ilmestyi 2017 (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017).

Johtamisen teoriat, käytännöt ja käsitykset hyvästä johtajuudesta eivät ole muuttumattomia. Tyypillisesti perinteisissä johtamisopeissa korostetaan yksilön johtajuutta ja organisaation hierarkiassa määriteltyyn asemaan perustuvaa tehtävää ja roolia, kun taas uusi johtamistutkimus näkee johtamisen kollektiivisena ja vuorovaikutteisena toimintana, johon osallistuvat myös työntekijät ja muut sidosryhmät. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 1.) Ropo ym. (2005, 37) kuitenkin muistuttavat, että ei ole olemassa yleispätevää johtamista tai universaaleja johtamismalleja, vaan johtamiseen kietoutuu aina paikallinen historia, tapahtumaympäristö ja kulttuuri. Toisin sanoen se, millaista johtajuutta ihailaan, millaiseen johtajuuteen pyritään ja millaisia johtamisen malleja luodaan, riippuu pitkälti

edellä mainituista tekijöistä. Johtajuuden työnkuvat ovat moninaisia ja vaihtelevia riippuen johdettavasta organisaatiosta, mutta johtamisen merkitys niin yhteiskunnassa kuin työelämässäkkin on jatkuvassa kasvussa. Työelämän muutokset vaikuttavat niin suurten, keskisuurten kuin pientenkin organisaatioiden toimintaan ja vaativat johtajilta tasapainoteltua tehokkuus- ja uudistusvaatimuksien välillä. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 1.)

Tässä luvussa keskitytään määrittelemään johtajuutta osaamisen johtamisen ja muutoksen johtamisen näkökulmista, sillä nämä kietoutuvat vahvasti ajankohtaisiin varhaiskasvatuksen johtajuuden kysymyksiin. Osaamisen johtamista eli varhaiskasvatuksen näkökulmasta (jaettua) pedagogista johtajuutta pidetään päiväkodin johtajien keskeisempänä työtehtävänä. Vastaavasti muutoksen johtaminen on noussut keskeiseksi osaksi päiväkodin johtajuutta organisaatio- ja lakimuutosten valossa. Opetushallituksen, Sivistystyönantajien ja Kuntaliiton kasvatus-, koulutus-, ja tutkimusalan johtajuusselvitykseen (2020) osallistuneista varhaiskasvatuksen esihenkilöistä 72 prosenttia koki, että työn toimintaympäristössä on tapahtunut viimeisten viiden vuoden aikana paljon tai erittäin paljon muutoksia. Näiden muutoksien katsottiin johtuvan ennen kaikkea lainsäädännön muutoksista, opetussuunnitelmien tai tutkintojen uudistuksesta, digitalisaation kehityksestä sekä kunnallisen tason muutoksista. Lisäksi työelämän trendit liittyvät muutoksen johtamisen keskeiseksi johtajien taidoksi myös laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla.

### ***3.1.1 Työelämän muutos: johtajuus muutoksessa***

Varhaiskasvatustyö on aina sidoksissa yhteiskunnan rakenteisiin, kulttuuriin, kasvatusajatteluun sekä perhettä ja lapsuutta koskeviin käsityksiin. Työelämän muutokseen päiväkodeissa vaikuttavat sekä yhteiskunnan ja työelämän yleiset muutossuunnat että julkisen sektorin palvelualojen muutokset. (Karila & Nummenmaa 2001, 10.) Muutoksen voi sanoa olevan läsnä lähes kaikessa johtamisessa – jopa siinä määrin, että Pertti Laineen (2017, 132) mukaan tulisi puhua muutoksen johtamisen sijaan muutoksessa johtamisesta. Muutos on jatkuvaa ja näin ollen muutosjohtamisesta puhuminen on tarpeellista, sillä muutoksesta on tullut osa kaikkea johtajuutta ja näin ollen osa johtajuuden käsitettä ja johtajien työnkuvaa. Keskeisiä työelämän murrokseen liittyviä ilmiöitä ovat esimerkiksi tulosvaateet ja markkinat, teknologian muutos, globalisaatio, uudet yritysmuodot, organisaatorakenteiden muutokset sekä työn mielekkyys (Pirttilä & Nikkilä 2007, 77). Etenkin digitalisoituminen ja kansainvälistyminen ovat suuria muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet laajalti suomalaisiin työorganisaatioihin ja asettaneet muutospainetta johtajuudelle. Johtajuuden muutos ylettyy yritysten ohella myös julkisiin organisaatioihin niiden kasvun, yhteensulautumisten ja ammattijohtamisen yleistymisen myötä. Julkisten organisaatioiden johtaminen onkin ottanut vaikutteita yhä enemmän yritysmaailmasta ja

omaksunut managerialismille tyypillistä taloudelliseen toimintaan ja sen logiikkaan liittyviä elementtejä, joiden on uskottu paitsi tehostavan toimintaa niin myös lisäävän kilpailukykyä. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 2-3.)

Jatkuvat muutokset ovat kuormittavia, mutta eivät automaattisesti negatiivinen asia. STTK:n johtaja Katariina Murto nostaa esiin artikkelissaan (2019) miten ”muutosta ei osata nähdä positiivisena mahdollisuutena, jos yhteiskunnallinen ilmapiiri työelämästä ja näkymistä on henkisesti raadollinen.” Pahimmillaan puhe on ollut työn huonontumisesta, joka on pitänyt sisällään niin stressiin, työuupumukseen, kasvavaan henkiseen kuormitukseen, loppuunpalamiseen, epätyypillisiin työsuhteisiin, heikkoon johtajuuteen, yleiseen epäoikeudenmukaisuuteen ja työn mielekkyyden häviämiseen liittyviä mielikuvia, jotka ylläpitävät varsin negatiivista kuvaa työelämästä (Julkunen 2008, 9-10). Johtajilta odotetaan muutoksen suunnittelua, valmistautumista ja sen hallintaa, vaikka muutoksen ennakoiminen ja hallitseminen kaikkine yksityiskohtineen on mahdotonta (Laine 2017, 133). Nykyään johtamisen (management) sijaan painotetaan usein johtajuutta (leadership), joka kritisoi usein johtamiseen liitettyä liiallista tehtävä-, järjestelmä- ja tehokkuuskeskeisyyttä. Sen sijaan näiden elementtien rinnalle toivotaan johtajuutta, joka Päivi Eriksson ja Hanna Lehtimäen (2018, 2) sanoin ”keskittyy organisaation uudistumiseen ja uudistamiseen ihmisten välisissä suhteissa rakentuvien arvojen, visioiden ja tarinoiden avulla. Erilaisissa työorganisaatioissa tavoiteltavan johtajuuden painottumisen rinnalle nykyään edellytetään myös laajempaa yhteiskunnallista johtajuutta ratkaisuna yleisempään elämän monimutkaisuuteen ja tulevaisuuden epävarmuuteen.” Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että aiempaa enemmän painotetaan usein ylhäältä suuntautuvan asioiden johtamisen (*management*) sijaan vuorovaikutuksellisempaa, jopa visionääristä ihmisten johtamista (*leadership*). Ebbeckia ja Waniganayakea (2004, 32) mukaillen *leadership* voidaan nähdä varhaiskasvatuksen kontekstissa ennen kaikkea tulevaisuuteen suuntautuneena johtamistoimintana, johon liittyy kehittämistä, visiointia ja osaamisen johtamista, niin varhaiskasvatussyksikön sisällä, että yhdessä yksikön ulkopuolisten tahojen kanssa. *Management* taas pitää sisällään varhaiskasvatussyksikön sisäistä päivittäisjohtamista. Sen voi nähdä liittyvän asioiden ja prosessien johtamiseen, jossa pyritään tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan suuntaamalla rajallisia resursseja mahdollisimman kestäväällä tavalla. OAJ:n Päiväkodin johtaja 2017-kyselyssä (2017, 5) kuvaillaan, miten myös päiväkodin johtajilta alati laajenevan johtajatyön ohella odotetaan aiempaa vahvempaa näyttäytymistä varhaiskasvatussyhteisön keulakuvana ja toimintakulttuurin kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuden johtajaa onkin kuvailtu visionäärinä ja muutostohtajana, joka hallitsee niin hallinnolliset, että ihmisen johtamisen taidot ja osaamisellaan luo pohjan strategiatyölle, minkä kautta pystytään kehittämään motivoitunutta ja muutoksiin valmista organisaatiota. (Akselin 2010, 175).

### 3.1.2 Osaamisen johtaminen osana nykyjohtajuutta: (jaettu) pedagoginen johtajuus

Osaamisen johtamisella voidaan viitata sekä sen strategiseen muotoon että käytännön esihenkilötyöhön. Osaamisen johtamista onkin kuvailtu yhdeksi moniulotteisimmista HRD-alan käsitteistä. (Laine 2017, 48.). Laineen (2017, 48) mukaan osaamisen johtaminen käytännön esihenkilötyön näkökulmasta tarkoittaa sitä ”miten esihenkilö tukee ja johtaa tiiminsä osaamisen kehittymistä siten, että se parhaiten tukee perustehtävän aikaansaamista ja luo samalla myös tulevaisuuden toimintaedellytykset.” Varhaiskasvatuksen johtajuuden kohdalla on puhuttu yhä enemmän jaetusta pedagogisesta johtajuudesta. Opetushallituksen, Sivistystyönantajien ja Kuntaliiton johtajuusselvitykseen (2020) osallistuneet varhaiskasvatuksen esihenkilöt pitivät oman työnsä kannalta merkittävimpanä ominaisuutena oman alan substanssiosaamista. Myös Onnismaa (2010, 33) on kuvaillut, miten johtaminen kasvatusorganisaatioissa on kehittymässä hallinnosta kohti kasvatus- ja opetustyön johtamista eli pedagogista johtamista. Pedagogiikalla viitataan ”monitieteiseen, erityisesti kasvatus- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaan, ammatillisesti johdettuun ja ammattihenkilöstön toteuttamaan suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen toimintaan lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi” (Vasu 2018). Pedagoginen johtajuus sen sijaan voidaan määritellä usealla tavalla. Nivala (1999, 18-24) ymmärtää pedagogisen johtajuuden substanssiin liittyvänä, kontekstin perustehtävän johtamisena ja kehittämisenä, johon lisäksi Hujala ja Heikka (2008, 32-35) lisäävät ihmisten johtamisen elementin. Helakorven (2010) mukaan tämä ei kuitenkaan ole riittävä kuvaus nykyaikaisesta pedagogisesta johtajuudesta, vaan pedagogisessa johtajuudessa on hänen mukaansa kyse ”kokonaisvaltaisesta ihmisten, asioiden ja tietämyksen jaetusta ohjannasta, joka sallii ja hyödyntää yhteisöllisyyttä, erilaisuuksia ja innovatiivisuutta.”

Uusimmat johtajuusteoriat painottavat yhä enemmän jaettua johtajuutta yksilöjohtajuuden sijasta. Jaetulla johtajuudella voidaan tarkoittaa joko tehtävien ja vastuiden jakamista tai asioiden yhteiseksi tekemisen prosessia, jossa jaetaan niin kokemuksia, tietoa, arvostusta, luottamusta kuin tietämättömyyttäkin. Hyvän johtajuuden kannalta ei ole siis oleellista tietää enemmän, paremmin tai kokonaisvaltaisemmin, vaan halu neuvotella ja tavoitella näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekemistä. (Ropo ym. 2005, 19–20.) Woods ym. (2004, 439-442) mukaan jaetulla johtajuudella on kolme piirrettä: se korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena, jaettu johtajuus avaa johtajuuden eri ryhmille ja tarjoaa oletuksen, että osaaminen on organisaatiossa jaettu useille eikä vain harvoille. Yksi ihminen ei siis voi olla asiantuntija kaikilla työn osa-alueilla, vaan työssä tarvitaan erilaisia osaajia. Varhaiskasvatustyö on ennen kaikkea moniammatillisessa tiimissä tehtävää työtä. Moniammatillisuus voidaan nähdä varhaiskasvatuksen kohdalla etenkin työyhteisön sisäisenä prosessina, jossa eri koulutustaustan omaavat työntekijät tarkastelevat työtään ja osaamistaan sekä tuovat oman osaamisensa yhteiseen käyttöön samalla luoden uudenlaista osaamista (Karila & Nummenmaa 2001,

146). Päiväkodin johtajan tehtävä on luoda puitteet henkilöstölle varhaiskasvatuksen kehittämiseen, lapsiryhmän toiminnan valmisteluun, suunnitteluun, dokumentointiin ja arviointiin sekä eri tahojen kanssa tehtävään yhteistyöhön eli toisin sanoen huolehtia, että hänen yksikössään varhaiskasvatus on lainsäädännön mukaista (Heinonen, Iivonen, Korhonen, Lahtinen, Semi & Siimes 2016, 72). Sen sijaan tiimien vetäjinä useimmiten toimivat lastentarhanopettajat, jotka näin ollen omalta osaltaan osallistuvat johtajuuteen.

Onkin todettu, että päiväkodin johtajien työtehtävien moninaistuuessa ja vastuun kasvaessa, on heillä yhä vähemmän aikaa perustehtävän eli kasvatus- ja opetustyön johtamiseen. Työn hallinnollinen puoli vie ajan kasvatustyöltä, mikä on tarkoittanut sitä, että varhaiskasvatuksen opettajien vastuulle on jäänyt entistä suurempi vastuu pedagogiikan suunnittelusta ja toteuttamisesta päiväkotien arjessa. Näin on etenkin silloin, kun päiväkodin johtaja työskentelee kokopäiväisenä johtajana eikä näin ollen työskentele lapsiryhmissä. (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2015, 20-21.) Helsingin Sanomien (17.6.2019) haastattelemat päiväkodin johtajat kuvailevat, miten jatkuvat keskeytykset työssä ja byrokratia vievät kaiken ajan pedagogiselta johtamiselta. Varhaiskasvatuksessa onkin siirrytty yhä enemmän jaettuun (pedagogiseen) johtamiseen, jonka voi nähdä olevan varhaiskasvatuksen henkilökunnan jaettua vastuuta perustehtävän eli pedagogiikan ja sosiaalipalvelun laadusta ja sen kehittämisestä. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan poista päiväkodin johtajan kokonaisvaltaista, viimekätistä vastuuta päiväkotinsa toiminnasta. (Fonsen 2014, 31.)

Päiväkodin johtajalta odotetaan paitsi työntekijöidensä osaamisen tunnistamista niin myös halua kehittää heidän ammatillista tietouttaan sekä tämän osaamisen hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla päiväkodin arjen rooli- ja vastuujaossa (Muijs, Aubrey, Harris & Briggs 2004, 164). Tämän lisäksi paitsi työntekijöiltä niin myös johtajalta itseltäänkin odotetaan itseohjautuvuutta sekä kykyä kehittää ja johtaa itseään. McDowall Clark ja Murray (2012, 121–127) jakavat varhaiskasvatuksen johtajuuden kahteen: sisäiseen ja laajentuvaan johtajuuteen. Ensimmäisellä viitataan kykyyn johtaa itseään sekä motivaatioon, käytäntöön, arvoihin ja uskomuksiin, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Jälkimmäisessä on kyse sitoutumisesta organisaation yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja käytänteisiin. Näin ollen he kytkevät johtajuuden ennen kaikkea dialogiin, oppimiseen ja reflektiivisyyteen. Ropo ym. (2005, 33) kuvailevatkin johtamista moniäänisen tiedon arvostamisena sekä vallan ja vastuun jakamisena. Alila ym. (2014, 19) toteavat johtajuuden ja etenkin pedagogisen johtajuuden kehittämisen olevan yksi keskeisimpiä varhaiskasvatuksen ammattirakenteeseen ja henkilöstöön liittyviä kehityslinjoja, kun varhaiskasvatuksen ammattirakenteen muutokset, hallinnonalan vaihdokset kunnissa, koulutetun työvoiman rekrytointivaikeudet, tilaaja-tuottajamallit ja muut järjestelmätason asiat ovat heijastuneet käytännön kasvatus- ja opetustyöhön asti.

### 3.2 Johtajuus päiväkodissa

Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus on ollut sekä Suomessa että kansainvälisesti melko vähäistä, mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana kiinnostus aiheeseen on ollut kiistatta ainakin pienoisessa nousussa (ks. mm. Halttunen 2009; Akselin 2013; Alila 2013; Hujala, Waniganayake & Rodd 2013; Heikka 2014; Fonsen 2014 & Strehmel, Heikka, Hujala, Rodd & Waniganayake 2019). Ennen vuosituhannen vaihdetta valtaosa päiväkodin johtajista, jotka tyypillisesti työskentelivät päiväkodissa lastentarhanopettajina (nyk. varhaiskasvatuksen opettaja), hoitivat johtajan tehtäviä lapsiryhmytyönsä ohessa, niin sanottuna yhdistelmäjohtajuutena. Päiväkodin johtajan työn ei nähty vaativan omaa erityisosaamistaan. Pitkään suomalaisissa päiväkodeissa vaikuttikin ”kaikki tekee kaikkea”-mentaliteetti, jossa työntekijöiden työtehtäviä ja vastuita ei jaoteltu työntekijöiden koulutustaustan tai osaamisen mukaan. Toisaalta tätä ei myöskään nähty tarpeellisenä, sillä päivähoito oli osa kuntien sosiaali- ja terveystointia. Päiväkotityöhön liitettiin ennen kaikkea hoiva eikä sille asetettu lapsen oppimisen kannalta merkittäviä tavoitteita. Varhaiskasvatus nähtiinkin pitkään nimenomaan sosiaalipalveluna eli päivähoitona, joka mahdollisti vanhempien työssäkäynnin ja tuki lapsen kasvua, mutta ei varsinaisesti oppimista. (Nivala 1999, 199, 206; Soukainen 2015, 27.) 2000-luvulle tultaessa kuntaorganisaatioiden muutoksien seurauksena päiväkodin johtajuus muuttui hajautetun johtajuuden suuntaan, laajentaen päiväkodin johtajan vastuualueita ja keskittäen työn aiempaa tiukemmin hallinnolliseksi johtajuudeksi (Halttunen 2009, 47-48). Vielä vuonna 2004 lähes 90 prosenttia päiväkodin johtajista johti vain yhtä päiväkotia. 2010-luvulle tultaessa, vuonna 2013 vastaava luku oli enää 58 prosenttia. (Päiväkodin johtajan työtaakasta tulikohtuuton 2013, 3.) Lisäksi valtaosalla päiväkodin johtajista on johdettavanaan useampia palvelumuotoja, usein varhaiskasvatustoiminnan lisäksi esimerkiksi esiopetus (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 9). 2010-luvulle tultaessa, muun muassa hallintoalumuutoksen ja varhaiskasvatustalain myötä, päivähoito alettiin näkemään aiempaa tiukemmin osana kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Käsitteellisesti, *päivähoito*-käsitteen sijaan, käytetään laajalti *varhaiskasvatus*-käsitettä ja varhaiskasvatuksella nähdään olevan oma koulutuspoliittinen tehtävänsä osana lasten oppimista ja koulutuspolkua. (Alila ym. 2014, 11 & 15-20.) Tämä on nostanut myös päiväkodin johtajan keskeiseksi osaamisalueeksi oman alansa substanssiosaamisen ja yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä pedagogisen johtajuuden.

Viimeisen parikymmenen vuoden aikana varhaiskasvatuksen johtajuudenkin voikin katsoa olleen suurien muutoksien kourissa: yhdistelmäjohtajuus on muuttunut kokopäiväiseksi johtamiseksi, työnkuva on moninaistunut, vastuu kasvanut ja näiden mukana taitovaatimukset ovat muuttuneet entistä vaativammiksi (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2015). Lisäksi varhaiskasvatuksen johtaminen tapahtuu yhä useammin ha-

jautetussa organisaatiossa: yhdellä päiväkodin johtajalla on vastuullaan useita päiväkoiteja tai päivähoitomuotoja ja näin ollen johtajuus tapahtuu tavallista useammin etänä (Soukainen 2015, 16). Varhaiskasvatus muuttuu kovaa tahtia ja tämän vuoksi päiväkodin johtajuutta ja johtajien työhyvinvointia tulee tutkia edelleen, etenkin kun laadukas johtajuus on yksi laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkeimpiä tekijöitä.

### **3.2.1 Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset**

Päiväkodin johtajana toimitaan moninaisilla koulutustaustoilla. Ennen vuoden 2018 varhaiskasvatustieteen lakia ja siinä säädettyjä päiväkodin johtajan uusia kelpoisuusvaatimuksia, lasten päivähoitoalan ammattilisiin tehtäviin vaatimuksena oli vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus tai sosiaali- ja terveystieteen alan ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot valtioneuvoston asettamalla laajuudella sekä riittävä johtamistaito. Se, mikä katsotaan riittäväksi johtamistaidoksi ei ole tarkemmin määritelty. (Laki sosiaalihuollon ammattilisten henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 7 § & 10 §.) Tällä hetkellä johtajan tehtävää päiväkodeissa voidaan siis hoitaa kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin, sosionomin tai sosiaaliskasvattajan koulutuksella ja varhaiskasvatuksen työtehtävissä toimivia työntekijöitä koulutetaan niin toisella asteella, ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissakin.

Varhaiskasvatus on tunnetusti naisvaltainen ala. Naisten osuus varhaiskasvatuksen henkilöstöstä vaihtelee ammattiryhmittäin 93,7–99,9 prosentin välillä. Miesten osuus on suurin varhaiskasvatuksen johto- ja esihenkilötehtävissä kaikista varhaiskasvatuksen työtehtävistä, mutta prosentiosuus jää silti vain hieman yli kuuteen prosenttiin. Varhaiskasvatuksen esihenkilötehtäviä määrittää paitsi naisvaltaisuus niin myös varhaiskasvatuksen henkilöstön korkein keski-ikä: 52,7 vuotta. (Alila ym. 2014, 107-114.) Sanotaankin, että varhaiskasvatuksen johto- ja esihenkilötehtävissä toimitaan ennen kaikkea kokemuksella. Tätä tukee OAJ:n ja lastentarhanopettajien liiton vuonna 2013 tekemä kysely (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 1), jossa kyselyyn osallistuneet päiväkodin johtajat olivat toimineet johtajina keskimäärin 15 vuoden ajan. Vastaavasti kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitykseen (2020) osallistuneista varhaiskasvatuksen esihenkilöistä 65 prosenttia oli toiminut esihenkilötehtävissä vähintään kymmenen vuotta. Kuitenkin huomioitavaa on julkisen ja yksityisen sektorin erot: yksityisellä sektorilla työskentelevät päiväkodin johtajat ovat keskimäärin julkisella sektorilla työskenteleviä kollegoitaan nuorempia, ja heillä on esihenkilötyöstä vähemmän kokemusta (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 7). Vuonna 2014 varhaiskasvatuksen johto-, esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä työskenteli 2750 henkilöä, joka oli viisi prosenttia koko varhaiskasvatuksen henkilöstöstä. Edellä mainituista 1 970 henkilöä (3,6 %)

työskenteli varhaiskasvatuksen johdon ja esihenkilötyön tehtävissä. Noin 20 prosentilla johto- ja esihenkilötehtävissä työskentelevistä oli terveystieteiden ja sosiaalialan opistotason tutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto. Lisäksi reilulla prosentilla oli sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Ennen vuotta 1985 suoritettu lastentarhanopettajan tutkinto oli 36 prosentilla ja vuoden 1986 jälkeen suoritettu lastentarhanopettajan tutkinto oli 20 prosentilla varhaiskasvatuksen esihenkilöistä. Yhteensä 15 prosentilla oli joko kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin tutkinto (7% ja 8%). (Alila ym. 2014, 107-108.) Vastaavia tuloksia saatiin myös tuoreimmassa OAJ:n (2017) Päiväkodin johtaja -kyselyssä.

Uuden varhaiskasvatuslain tavoitteena on yhtenäistää varhaiskasvatuksessa käytettäviä tehtävänimikkeitä. Laissa säädetään kelpoisuusehtoihin perustuvista tehtävänimikkeistä. 1.1.2030 alkaen kelpoisuusvaatimuksina päiväkodin johtajalle ovat: kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään, (vähintään) kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito. Ne johtotehtävissä toimivat henkilöt, jotka ovat varhaiskasvatuslain astuessa voimaan (1.9.2018) tai viisi vuotta ennen lain voimaantumista olleet virka- tai työsuhteessa varhaiskasvatuksen johtotehtävissä ja täyttäneet vaatimukset sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuuksista, ovat myös jatkossa kelpoinen toimimaan päiväkodin johtajan tehtävissä vuoden 2030 jälkeen. Näin ollen laki turvaa lain voimaan tullessa toimivien johtajien kelpoisuuden myös tulevaisuudessa. Sen sijaan lain voimaan astumisen jälkeen virka- tai työsuhteen aloittaneet varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden omaavat henkilöt saavat toimia vuoteen 2030 asti johtotehtävissä, mutta sen jälkeen heidän tulee suorittaa lisäksi kasvatustieteen maisterin tutkinto. Lisäksi ne henkilöt, jotka ovat aloittaneet sosionomin AMK-tutkinnon suorittamisen vuosi lain voimaantulon jälkeen eli 31.8.2019 mennessä, suorittavat sosionomin tutkinnon lisäksi kasvatustieteen maisterin tutkinnon saavuttaakseen päiväkodin johtajan kelpoisuuden. (Varhaiskasvatuslain 74 § & 75 §.)

### **3.2.2 Päiväkodin johtajan työnkuva**

Edellisessä alaluvussa käsitellyiden lain tuomien uusien kelpoisuusvaatimusten voidaan nähdä vastanneen varhaiskasvatuksen johtajuudessa tapahtuneisiin muutoksiin: työn muuttuminen puhtaammin johtamiseksi, vastuun kasvaminen ja johdettavien määrän kasvu ovat lisänneet johtajalta vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia. OAJ:n tekemän selvityksen mukaan valtaosa tutkimukseen osallistuneista päiväkodin johtajista olivat sitä mieltä, että kuten muillakin koulutusasteilla, myös varhaiskasvatuksessa johtajien kelpoisuusvaatimuksiin tulisi lisätä maisterin tutkinto, joka antaa pohjaa paitsi yleisesti johtamiselle niin etenkin pedagogiselle johtamiselle, joka nähdään päiväkodin johtajien kes-

keisenä tehtävänä (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 11). Pedagogisen johtajuuden lisäksi suomalaisessa varhaiskasvatuksessa keskeisimpiä johtajalle kuuluvia tehtäviä ovat henkilöstöjohtaminen sekä päivittäisjohtaminen (Hujala & Eskelinen 2013, 213). Päiväkodin johtajilla on johdettavanaan moniammatillinen henkilöstö, johon voi kuulua niin varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, sosionomeja, opettajia, erityisopettajia, perhepäivähoitajia ja eri tehtävissä toimivia avustajia sekä laitos- ja päiväkotiaavustajia-kin. (Tehy 2019, 10). Kirsti Karila ja Lasse Lipponen (2013, 10) kuvaavat, miten ”päiväkotien pedagogisissa kulttuureissa elää samanaikaisesti erilaisia, eri aikakausilta juontavia tulkintoja päiväkodista, päiväkotityöstä ja varhaispedagogiikasta.”, sillä päiväko-deissa työskentelee paitsi eri ammattitaitustaisia niin myös useita ammattilaissukupolvia rinnakkain.

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työnkuva on hyvin monimuotoinen, ja heidän johtamiskokonaisuutensa koostuvat usein useista erilaisista varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toiminnoista. Yli puolella varhaiskasvatuksen esihenkilöistä on johdettavanaan useita varhaiskasvatuspalveluita ja yhä useammalla johtajalla on vastuullaan enemmän kuin yksi päiväkotia. Varhaiskasvatus on siis siirtynyt yhä enemmän hajautetun organisaation suuntaan. Huomattavaa on kuitenkin yksityisen ja julkisen sektorin erot. Kuntien ylläpitämät varhaiskasvatusyksiköt ovat isompia palvelukokonaisuuksia. Yksityisten varhaiskasvatusyksiköt koostuvat useimmiten yhdestä päiväkodista, sen sijaan kuntien varhaiskasvatusyksiköiden perusrakenne muodostuu 1–3 päiväkotitoimipisteestä, joiden lisäksi on lähes aina muita varhaiskasvatuksen palvelutoimintoja, kuten vuorohoitoa tai erityisryhmiä. Myös lapsi- ja alaismäärät ovat keskimäärin suurempia kuin yksityisellä sektorilla. Lisäksi yksityiselle sektorille on tyypillisempää, että päiväkodin johtaja työskentelee johtamistyön ohella myös lapsiryhmässä. (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 8-12; Eskelinen & Hjelt 2017, 24-25.) Päiväkodin johtajan tehtävän vaativuuden ja osaamisvaatimusten voikin nähdä olevan kuntapuolella selkeästi yksityistä sektoria suuremmat. Laajasti kuvailtuna päiväkodin johtajan voidaan sanoa olevan vastuussa johtamansa päiväkodin (tai päiväkotien) toiminnasta, laadusta ja tuloksellisuudesta (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Valtaosa varhaiskasvatuksen esihenkilöistä toimii nykyään hallinnollisena johtajana ja yhä pienenevä osa johtajuuden lisäksi myös lapsiryhmätyössä. Huolimatta siitä, että yhä useampi päiväkodin johtaja toimii hallinnollisena johtajana ja yhdistelmäjohtajuus on vähentynyt, päiväkodin johtajan työnkuvan ei voi kuitenkaan sanoa olevan yksinomaan hallinnointia, vaan varhaiskasvatuksen johtajuus ja johtajien työnkuvat muodostuvat useista sisällöllisistä ulottuvuuksista, kuten pedagogiikan johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, talouden johtamisesta ja päivittäisjohtamisesta. (Eskelinen & Hjelt 2017, 46.)

Nivala (1999) on jakanut päiväkodin johtajuuden ja siihen liittyvät työnkuvat viiteen käsitteeseen: johtajuus, päivittäisjohtaminen, hallintotyö, pedagoginen johtaminen ja palvelujohtaminen, joista kolme ensimmäistä ovat yleisiä johtajuuteen liittyviä käsitteitä ja

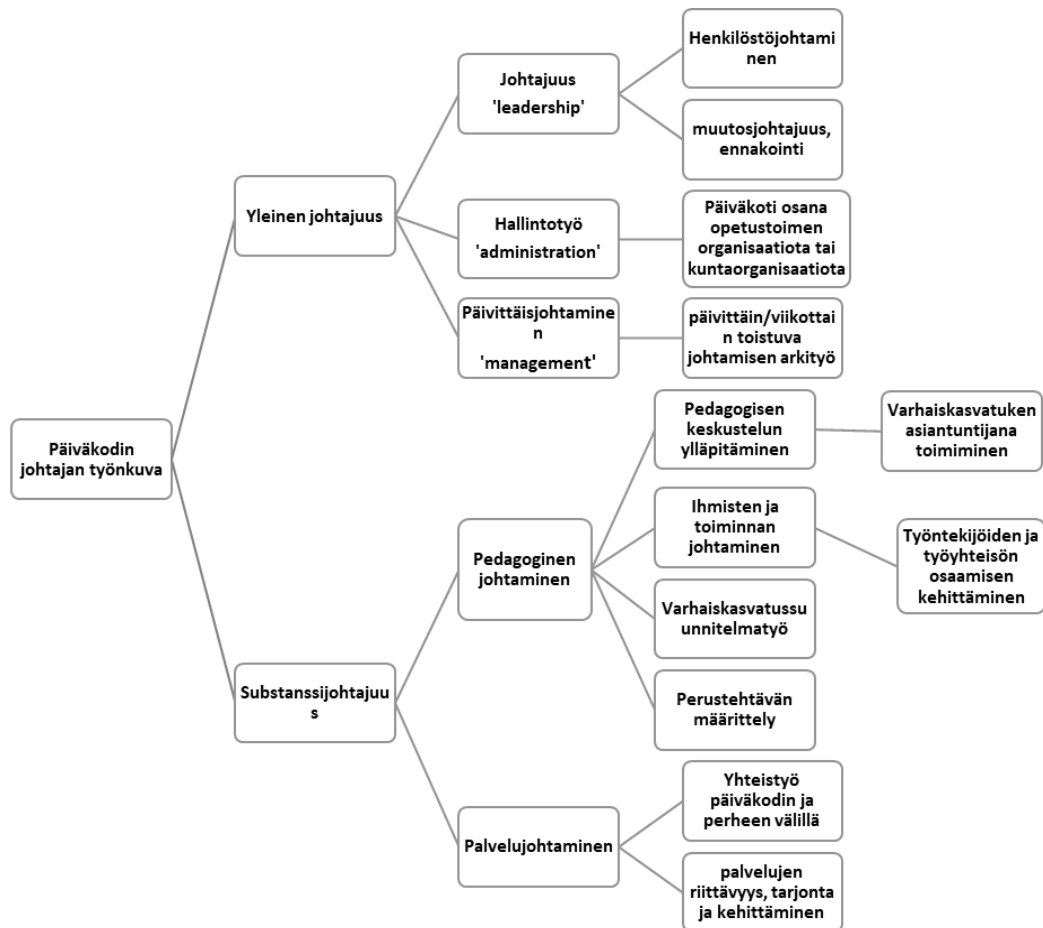
kaksi ovat substanssijohtajuuden käsitteitä. Johtajuus (*leadership*) -käsitteellä Nivala (1999, 23) viittaa laajaan johtajuuden kokonaisuuteen, jossa johtamistoiminta tapahtuu organisaatiotasolla kahdessa eri kontekstissa: tässä ja nyt sekä tulevaisuuteen suuntautuneena. Päivittäisjohtaminen (*management*) taas pitää sisällään kaiken sen varhaiskasvatuksen arjessa konkreettisesti tapahtuvan työn, joka toistuu joko päivittäin tai ainakin viikoittain, kuten palaverit. Hallintotyö (*administration*) kietoo varhaiskasvatuksen johtajien työn opetustoimeen ja osaksi kuntaorganisaatiota. Hallinnon tasolla tehdään varhaiskasvatuksen arkea koskevat päätökset, joita johtajan on seurattava ja joihin hän myös osallistuu esimerkiksi palavereiden muodossa. Hallintotyö pitää usein myös sisällään dokumentointia ja tilastointia oman päiväkodin tai päiväkotien toiminnasta. Pedagogisella johtamisella ja palvelujohtamisella taas pyritään päiväkodin substanssialueiden (pedagogiikka ja sosiaalipalvelu) kehittämiseen, ja ne molemmat pitävät sisällään niin johtajuutta, hallintotyötä kuin päivittäisjohtamistakin. Palvelujohtamisella viitataan päiväkodin ja perheen (asiakkaan) väliseen yhteistyöhön. Palvelujohtaminen pitää sisällään esimerkiksi palvelujen tarjonnan kehittämisen sekä niiden riittävyyden. Pedagogisella johtajuudella Nivala sen sijaan tarkoittaa esimerkiksi pedagogisten visioiden ja työmenetelmien kehittämistä. (Nivala 1999, 23-25.) Yleensä varhaiskasvatuksessa pedagogisella johtamisella tarkoitetaan vastuun ottamista varhaiskasvatustyöstä eli varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista (Onnismaa 2010, 33).

Fonsen (2014, 53-54) sen sijaan on kuvannut pedagogista johtajuutta ”palikkatorni”-metaforan avulla. Alla olevassa kuvio 1 esittää Fonsenin näkemyksen pedagogisen johtajuuden rakentumisesta varhaiskasvatuksessa. Alimmaisena palikkana Fonsen näkee varhaiskasvatuksen perustehtävän selkeän määrittelyn, joka luo vankan pohjan pedagogiselle johtajuudelle. Yhteisesti määrittelyn perustan jälkeen seuraava palikka on varhaiskasvatussuunnitelmatyö, joka luo suunnan - pedagogisen vision - jota kohden varhaiskasvatusta lähdetään kehittämään sekä strategian, jolla tavoitteisiin päästään. Kolmas palikka muodostuu ihmisten ja toiminnan ohjaamisesta, jota määrittivät edellä mainitut perustehtävä ja varhaiskasvatussuunnitelmatyö. Viimeinen, korkeimmalle asettuva palikka on pedagogisen keskustelun ylläpitäminen, jolla tarkoitetaan reflektiivisyyttä ja toiminnan jatkuvaa arviointia.



Kuvio 1. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa (Fonsén 2009, 107)

Myös Anna-Maija Puroila (2004, 21) on jakanut päiväkodin johtajan johtamistehtävät viiteen osa-alueeseen: 1. palveluorganisaation johtaminen, 2. työyhteisön johtaminen, 3. kasvatus- ja opetustoiminnan johtaminen, 4. työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittämisen ja 5. varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen. OAJ:n teettämän tutkimuskyselyn mukaan päiväkodin johtajien työaika jakaantuu edellä mainittujen osa-alueiden mukaan seuraavasti: työorganisaation johtaminen (20 % työajasta), hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen (16 % työajasta), palveluorganisaation johtaminen (16 % työajasta), osaamisen johtaminen (9 % työajasta) ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen (9 % työajasta). Muuhun työhön johtajat käyttävät 28 % työajastaan. (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 8.) Alla oleva kuvio 2 esittää Nivalan (1999), Fonsenin (2014) ja Puroilan (2004) tutkimuksia mukailien päiväkodin johtajan moninaista työnkuvaa. Kuviossa päiväkodin johtajuus on Nivalaa (1999) mukailien jaettu yleiseen johtajuuteen ja substanssijohtajuuteen, jotka kummatkin pitävät sisällään laajoja johtamisen kokonaisuuksia ja tehtäväkuvia, joita on täydennetty Fonsenin (2014) ja Puroilan (2004) tutkimuksilla koskien päiväkodin johtajan työnkuvaa.



Kuvio 2. Päiväkodin johtajien työnkuva

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen ilmiö tai käsite. Pertti Laine (2017, 89) kuvaileekin nykyaikaista työhyvinvoinnin käsitettä hankalaksi ja monimerkitykselliseksi, sillä käsitteen historia on niin työkykyperinteessä, stressitutkimuksessa, psykologiassa kuin yksilöpatologiassakin. Näiden lisäksi työhyvinvointiin liitetään nykyään myös hyvinvointia luovia ominaisuuksia ja työhyvinvointi nähdään yhä useammin yksilöä laajempänä ilmiönä, johon vaikuttavat esimerkiksi organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat esimerkiksi johtajuus, työpaikan ilmapiiri, työympäristö sekä työntekijä itse tulkintoineen omasta työstään ja sen merkityksellisyydestä (Manka & Manka 2016, 75). Työhyvinvointi on siis sekä yksilöllisten tekijöiden että ympäristötekijöiden summa, joka lopulta muodostuu yksilön subjektiivisesti koetuksi kokonaisvaltaiseksi tunnetilaksi.

Siitä huolimatta, että työhyvinvointi on yksilön subjektiivinen tunnetila, työhyvinvoinnin toteutumista ei voi jättää yksinomaan työntekijän vastuulle. Työterveys ja -turvallisuus ovat työterveyshuolto- ja työturvallisuuslaeilla (1383/2001, 738/2002) säädettyjä työnantajan velvollisuuksia, jotka pitävät sisällään muun muassa velvollisuuden järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto sekä parantaa työympäristöä ja -olosuhteita työntekijän työkyvyn ylläpitämiseksi. Työhyvinvoinnin käsite sisältää siis myös työnantajan velvollisuuden järjestää palveluja työntekijän työkyvyn ja jaksamisen ylläpitämiseksi, näin työhyvinvoinnin edistämisestä tulee myös lakisääteistä toimintaa.

Työn luonteen on sanottu muuttuneen psyykkisesti haastavammaksi (THL 2018). Muuttunutta työelämää leimaavat kiire, jatkuva muutos ja epävarmuus. Etenkin kiireen kokeminen työssä on yleistä, sillä vuoden 2019 Työolobarometrin (2020, 105 & 107) mukaan vastaajista 56 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työtä oli liikaa työntekijöiden määrään nähden ja liki kolmasosa työskenteli päivittäin kiireen alaisena. Myös työnteon tehostuminen, rajattomuus ja digitalisaatio asettavat omat haasteensa työhyvinvoinnille. Korona-aika on korostanut näitä työelämän piirteitä entisestään, sillä vuonna 2020 noin puolet palkansaajista eli noin miljoona palkansaajaa oli tehnyt etätöitä. Lisäksi korona-aikana yrityksissä ja organisaatioissa otettiin nopeasti käyttöön uusia työ- ja toimintatapoja – jopa siinä määrin, että puhutaan laajamittaisesta digiloikasta, mikä näkyy etätöiden lisääntymisenä ja työssään digitaalisia työvälineitä käyttäneiden sekä verkkomateriaalien avulla opiskelleiden kasvaneena määränä. (Työolobarometri 2020, 9.)

Nykytyöelämän voidaankin sanoa lisänneen etenkin työn laadullisia kuormitustekijöitä, jotka liittyvät työn kognitiivisiin, sosiaalisiin ja emotionaalisiin vaatimuksiin (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 73-76). THL:n tuottamassa raportissa ”Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017-tutkimus” (2018) todetaan, miten ”psykkinen kuormitus ja henkinen jaksaminen ovat nousseet keskeiseksi työelämää jäsentäväksi teemaksi”. Työelämän rakennemuutos onkin johtanut siihen, että yhä useampi työtehtävä vaatii paitsi sosiaalista, niin myös emotionaalista panosta, mikä altistaa työntekijää aiempaa enemmän psyykkisille sairauksille kuten työuupumukselle. Merkittävää psyykkistä kuormittuneisuutta Suomessa on kokenut naisista 17 prosenttia ja miehistä 14 prosenttia. Lisäksi joka neljäs työntekijä on kokenut työuupumusta. (THL 2018.) Yhteiskunnallisesti työhyvinvoinnin laiminlyömisellä on kova hinta. Työhyvinvoinnin laiminlyöntien vuoksi tekemättä jäävän työn kulujen on arvioitu olevan vähintään 24 miljardia euroa vuodessa, kun mukaan on laskettu esimerkiksi terveydenhoitokulut, sairauspoissaolot, ammattitaudit ja ennenaikainen eläköityminen. Korkeimmat arviot ovat kuitenkin huomattavasti tätäkin suurempia, jopa 41 miljardia euroa vuositasolla. (Manka & Manka 2016, 39.)

Työelämän muutoksilla on kuitenkin myös toinen, positiivinen puoli, sillä useiden barometrien mukaan suomalaiset työntekijät viihtyvät työssään paremmin kuin koskaan. Lisäksi työ tarjoaa aiempaa useammin mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja uuden oppimiseen. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 7.) Vuoden 2019 (2020, 40) Työolobarometrin mukaan lähes puolet (47 %) palkansaajista pystyi vaikuttamaan joko paljon tai melko paljon työtahtiinsa sekä noin kolmasosa työtehtävien sisältöön ja työnjakoon. Lisäksi yli 80 prosenttia työntekijöistä kokee, että heidän työpaikkansa mahdollistaa joko erittäin hyvin tai melko hyvin sen, että he voivat jatkuvasti oppia uusia asioita työssään (Manka & Manka 2016, 41). Yhdeksi suomalaisen työelämän positiiviseksi piirteeksi on nostettu myös työntekijöiden osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet työpaikan toimintojen kehittämiseen. Vuonna 2019 palkansaajista lähes 70 prosenttia oli osallistunut toimintatapojen tai prosessien kehittämiseen ja lähes 40 prosenttia tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen viimeisen vuoden aikana. Lisäksi selkeästi yli puolet työntekijöistä kokivat olevansa innostuneita työstään, täynnä energiaa ja kokevansa usein työssään työn imua. (Työolobarometri 2020, 36 & 134.)

Yhä useammin työelämän tutkimuksessa ja etenkin työhyvinvointitutkimuksissa, keskitytäänkin työelämän myönteisten piirteiden korostamiseen, minkä nähdään olevan positiivisen, voimavarakeskeisen psykologian nousun vaikutusta (Seppälä & Hakanen 2017, 149). Myös tämän tutkimuksen työhyvinvointikäsitys muodostuu paitsi työn vaatimuksista, niin myös työn voimavaroista. Seuraavassa alaluvussa esittelen Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (*Job Demands-Resources theory*; Bakker & Demerouti 2017; Demerouti ym. 2001), joka jaottelee työn tehtävät ja olosuhteet työn vaatimuksiin ja työn

voimavaroihin. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että työhyvinvointi ei ole yksinään pahoinvoinnin poissaoloa, vaan yksilön työn voimavarojen löytämistä ja tukemista. Puttonen, Hasu & Pahkin (2016, 8) toteavatkin, että vaikka työn kuormitustekijöiden tunnistaminen ja työhyvinvoinnin esteiden hallitseminen ovat edelleen tärkeitä lähtökohtia työelämän kehittämiseksi, on yhtä tärkeää tunnistaa ja edistää työhön ja työelämään liittyviä mahdollisuuksia, kuten työn imua ja työssä innostumista.

#### 4.1 Työn vaatimukset ja voimavarat

Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) esittelivät työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (*Job Demands-Resources model, JD-R*), joka pyrkii selittämään eri työn piirteiden vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli jaottelee työn tehtävät ja olosuhteet työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Voimavarat tukevat psykologisten tarpeiden tyydyttymistä ja työn mielekkääksi kokemista. Vaatimukset sen sijaan pahimmillaan johtavat työpahoinvointiin, mikäli työn kuormitus käy liian raskaaksi. Sekä työn voimavarat että vaatimukset jaetaan neljään osa-alueeseen: työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Kaikilla osa-alueilla esiintyy erilaisia työn voimavaroja sekä vaatimuksia. (Demerouti ym. 2001, 501-502; Schaufeli & Bakker 2004, 295-296.) Lisäksi Hakanen (2011) on erotellut työn voimavarojen lisäksi yksilön henkilökohtaiset voimavarat, jotka tukevat työssäjaksamista.

Voimavarat ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka tukevat yksilön työssäjaksamista esimerkiksi vähentämällä työn vaatimuksia tai fysiologisia ja psykologisia kustannuksia. Lisäksi voimavarat ovat tekijöitä, jotka tukevat työntekijän työtavoitteiden saavuttamista ja mahdollistivat yksilöllistä kasvua, oppimista ja kehitystä. (Schauffeli & Bakker 2004, 296.) Hakasen (2004, 170) mukaan taas voimavarat voivat olla mitä tahansa asioita, jotka tukevat yksilöä jaksamisessa ja elämänhallinnan ylläpitämisessä. Näitä ovat esimerkiksi aineelliset objektit, esimerkiksi työvälineet ja olosuhteet, kuten työn vakinaisuus, sosiaaliset suhteet ja hyvät työolot. Voimavarat voivat olla myös henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten erinomaiset sosiaaliset taidot. Lisäksi erilaiset energian muodot, esimerkiksi tieto tai raha voidaan lukea voimavaroihin. Yksilö stressaantuu tai pahimmassa tapauksessa uupuu, kun voimavarat ovat uhattuja, ne menetetään kokonaan tai niiden sijoittamisesta ei saada odotettua vastinetta. Voimavarat tukevat paitsi hyvinvointia työssä, niin myös synnyttävät sitoutuneisuutta sekä edesauttavat työn imun syntymistä (Hakanen 2011).

Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia työn piirteitä ja olosuhteita, jotka vaativat työntekijältä jatkuvaa fyysistä tai psykologista ponnistelua ja siten kuluttavat yksilön fysiologisia tai psykologisia voimavaroja. Työn vaatimukset

voivat pahimmillaan johtaa pahoinvointiin työssä ja pidemmälle kehittyneinä jopa työuupumukseen (Schauffeli & Bakker 2004, 296). Tässä tutkimuksessa käytetään työn vaatimusten synonyymeina seuraavia termejä: työn haasteet, työn kuormittavuus ja kuormitustekijät. Näillä kaikilla viitataan siis työn piirteisiin, jotka vaativat työntekijöiltä ponnisteluja ja kuluttavat voimavaroja. Työn piirteiden jakaminen vaatimuksiin ja voimavaroihin on kuitenkin katsottu jokseenkin riittämättömänä (ks. mm. Crawford, LePine & Rich 2010, 835-836). On todettu, että työn vaatimukset eivät ole vain negatiivinen asia tai yksinomaan työntekijän voimavaroja vähentäviä työn piirteitä tai olosuhteita, vaan esimerkiksi työn vaatimuksina miellettyillä aikapaineilla on todettu olevan positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen. (Schaufeli ym. 2008; Schaufeli & Bakker 2004). Työn vaatimukset voidaan jakaa este- ja haastevaatimuksiin. Estevaatimukset (*Hindrance job demands*) lisäävät kuormitusta työssä, heikentävät työn imua ja lisäävät työuupumuksen riskiä, mikäli työntekijältä puuttuvat riittävät työn voimavarat. Haastevaatimukset (*Challenge job demands*) sen sijaan pitävät työn mielenkiintoisena, estävät työssä tylsistymistä sekä parhaimmillaan synnyttävät työn imua. (Seppälä & Hakanen 2017, 151-152.) Crawford, LePine ja Rich, (2010, 836-837) taas kuvailevat haastevaatimuksia työn vaatimuksina, jotka voivat työn voimavarojen riittäessä, edistää henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä sekä toimia tulevaisuuden kannalta suotuisina oman osaamisen osoituksina, esimerkiksi ylennyksen saavuttamisen näkökulmasta. Tällaisia työn haastevaatimuksia voivat olla esimerkiksi työmäärä, aikapaineet sekä vastuu. Estevaatimukset taas nähdään työn vaatimuksina, jotka estävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja tavoitteiden saavuttamista. Estevaatimuksia voivat olla esimerkiksi rooliristiriidat tai -epäselvyydet, organisaatiopolitiikka sekä byrokratia.

Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä, ja samoissa työtehtävissä toimivat yksilöt voivat reagoida hyvinkin eri tavoin työn vaatimuksiin. Toiselle työntekijälle jokin työn vaatimus näyttääytyy haasteena, joka ylläpitää mielenkiintoa ja toiselle sama vaatimus näyttääytyy yksinomaan kuormittavana. Hakanen (2011) erottaa työn voimavarojen lisäksi työntekijän yksilölliset voimavarat, joita ovat esimerkiksi optimismi, sinnikkyys ja myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä. En kuitenkaan tässä tutkimuksessa keskity työntekijöiden yksilöllisiin voimavaroihin tai persoonan merkitykseen osana työnhyvintia, vaikka näitä ominaisuuksia ei voikaan täysin irrottaa tutkittaessa työhyvinvointia. Tämän tutkimuksen keskiössä on kuitenkin työssä olevat piirteet ja olosuhteet, jotka toimivat joko työn voimavaroina tai vaatimuksina. Tutkimukseni näkökulman kannalta oleellista on, että miten työ(organisaatio) voi tukea voimavarojen syntyä, sillä työolotekijät eivät pelkisty yksinään henkilökohtaisiin kokemuksiin tai yksittäisten persoonallisuudenpiirteiden olemassaoloon tai olemattomuuteen (Mäkikangas ym. 2017, 171-172). Kuten Manka & Manka (2016, 54) toteavat ”työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä”. On kuitenkin hyvä huomioida, että työntekijällä voi olla luonnostaan paljon

yksilöllisiä voimavaroja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja siten työhyvinvoinnin erot voivat osittain selittyä myös työntekijöiden erilaisilla persoonallisuuden ominaisuuksilla.

### *Työn fyysiset voimavarat ja vaatimukset*

Työn fyysisillä voimavaroilla tarkoitetaan työn piirteitä ja olosuhteita, jotka helpottavat työntekoa ja osallaan vähentävät työn kuormittavia tekijöitä ja vaatimuksia. Nykyään on aiempaa enemmän istumatyöntekijöitä, joten esimerkiksi työtilojen toimivuus nousee keskeiseen asemaan ergonomisen työskentelyn mahdollistajana. Keskeistä on myös mahdollisuus vaihtaa työasentoa. Esimerkiksi sähköinen työpöytä, jossa työasentoa voi vaihtaa istuma-asennosta seisomatyöhön, voidaan nähdä työn fyysisenä voimavarana. Työn fyysiset vaatimukset sen sijaan rasittavat yksilön kehoa. Monissa töissä työskennellään epäergonomisissa asennoissa, jotka pidemmän päälle kuormittavat ja haastavat työntekijän fyysistä toimintakykyä. Tyypillisesti ajatellaan, että etenkin ruumiillisesti raskas työ, kuten isojen taakkojen käsittely, on uhka työntekijän terveydelle. Istumatyön ja tietokoneen näytön monituntinen katsomisen on kuitenkin myös todettu altistavan kehoa monille sairauksille. (Bakker & Demerouti 2017; Seppälä & Hakanen 2017.)

### *Työn psyykkiset voimavarat ja vaatimukset*

Psyykkisten vaatimusten on sanottu lisääntyneen työelämässä viime vuosikymmenien aikana. Tieto- ja asiantuntijatöiden lisääntyminen on johtanut siihen, että työnteon kuormittavuus on siirtynyt aiempaa enemmän fyysisestä kohti henkistä kuormittavuutta, mihin liittyvät kognitiiviset, emotionaaliset ja työn intensiivisyyteen liittyvät tekijät. Työn luonne vaatii entistä enemmän monimutkaista päätöksentekoa, luovuutta, ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä itsensä jatkuvaan kehittämiseen ja uuden oppimiseen. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 73-75). Keskiöön nousevatkin työn psyykkiset voimavarat, joita on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Hakanen (2011) puhuu niin sanotuista työn järjestelyä koskevista voimavaroista. Näillä hän viittaa muuan muassa työroolien ja -tavoitteiden selkeyteen, mahdollisuuteen osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon sekä joustavuuteen työajoissa. Psyykkisten voimavarojen toteutumisessa keskeistä on hyvä johtajuus, joka huomioi ja mahdollistaa niiden toteutumisen työssä. Esihenkilö voi esimerkiksi tukea työelämän ja työn ulkopuolisen elämän yhdistämistä. (Hakanen 2011, 55).

### *Työn sosiaaliset voimavarat ja vaatimukset*

Työn sosiaalisia voimavaroja ovat esimerkiksi työyhteisöltä ja esihenkilöltä saatava tuki ja arvostus sekä oikeudenmukaisuus työyhteisössä. (Hakanen 2011; Bakker & Demerouti

2017). Manka ja Manka (2016) kuvailevatkin sosiaalista pääomaa paitsi yksilön niin myös työyhteisön voimavarana, joka tehostaa niin henkilökohtaisten kuin yhteistenkin tavoitteiden saavuttamista. Hakanen (2011, 56-58) toteaa sosiaalisten voimavarojen olevan maksuttomia keinoja parantaa työhyvinvointia, sillä jokainen voi osaltaan olla työtovereilleen sosiaalinen voimavara ja siten edistää esimerkiksi työn imun syntymistä. Keskeistä on työyhteisön avoimuus ja keskusteluyhteys, joka mahdollistaa puhumisen myös vaikeista asioista. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös päinvastainen vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Työyhteisöstä voi pahimmillaan muodostua työn kuormitustekijä. Esimerkiksi liian tiiviit työyhteisöt saattavat johtaa epätoivottuihin ilmiöihin, kuten työpaikkakiusaamiseen (Manka & Manka 2016).

### *Työn organisatoriset voimavarat ja vaatimukset*

Työn organisatoriset voimavarat liittyvät ennen kaikkea johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksiin ylläpitää ja vahvistaa työntekijän hyvinvointia työssä. Mankan ja Mankan (2016) mukaan organisatoriset työn voimavarat liittyvät vahvasti strategiseen johtajuuteen. Oleellista onkin, että organisaatiotasolla suunnitellaan, otetaan käyttöön ja arvioidaan työntekijöiden voimavaroja tukevia toimenpiteitä. Organisatorisia voimavaroja ovat muun muassa organisaatiotason tuki, jonka voi nähdä työntekijän sitoutumisena työntekijään ja tämän hyvinvointiin. Lisäksi työpaikan myönteinen ilmapiiri sekä kokemus työn varmuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta voivat toimia organisatorisina voimavaroina. (Hakanen 2011, 61-69; Bakker & Demerouti 2017). Myös työterveys on yleinen, useimmilla työpaikoilla järjestetty organisatorinen voimavara. Nykytyöelämää sanotaan värittävästi aiempaa enemmän muun muassa työn epävarmuus ja jatkuvat muutokset. Resurssipula on useilla työpaikoilla luonut työhön kiirettä ja stressiä, mikä haastaa organisatoristen voimavarojen käyttöönottoa. Lisäksi organisaatioiden on sanottu painottavan yhä enemmän kustannussäästöjä strategisessa johtamisessaan. Tämän on nähty olevan muutossuuntana siitakin huolimatta, että tuottavuuden kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi näkyy suoraan organisaation tuloksellisuudessa. (Manka & Manka 2016.)

Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu omaksi sarakkeekseen työn voimavarat ja työn vaatimukset. Jokaiseen osa-alueeseen: fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja organisatorinen on liitetty kuvaava esimerkki, joka kertoo millaisia työhyvinvointia heikentäviä tai tukevia tekijöitä osa-alueet voivat pitää sisällään.

Taulukko 1. Esimerkkejä työn vaatimuksista ja voimavaroista

Työn voimavarat		Työn vaatimukset	
Esimerkki	toimivat työtilat	Esimerkki	huono työergonomia
Työn fyysiset voimavarat		Työn fyysiset vaatimukset	

Työn psyykkiset voimavarat	mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Työn psyykkiset vaatimukset	kiire ja aikapaineet
Työn sosiaaliset voimavarat	hyvä työyhteisö ja esihenkilön tuki	Työn sosiaaliset vaatimukset	työpaikkakiusaaminen
Työn organisatoriset voimavarat	työterveyshuolto, työantajan sitoutuminen työntekijään ja tämän hyvinvointiin	Työn organisatoriset vaatimukset	resurssipula, tehokkuuden painottaminen työhyvinvoinnin kustannuksella

## 4.2 Johtajien työhyvinvointi: päiväkodin johtajien työssäjaksaminen ja työn ajankohtaiset haasteet

Johtajina työskentelevien kokemukset työstään ja työhyvinvoinnistaan ovat pääsääntöisin positiivisia. Työ nähdään vastuullisena ja kuormittavana, mutta siihen sisältyy myös paljon voimavaroja, jotka tukevat työssäjaksamista. Johtajan työssä palkitsevat muun muassa työstä saatava arvostus, turvallisuus, etenemis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palkka. Myös työpaikan ilmapiiri ja organisaatiotason tuki koetaan merkittävänä osana työssäjaksamista. Myönteiset kokemukset koskevat etenkin ylintä johtoa. Koulutuksen ja kasvatuksen kentällä johtajina toimivien päiväkodin johtajien, kuten myös koulujen rehtorien voidaan nähdä sijoittuvan esihenkilötasosta keskijohtoon, jota Jyväskylän yliopiston tutkimuksen mukaan kuormittavat etenkin liiallinen työmäärä, ihmissuhdeongelmien selvittely ja vaikutusvallan vähäisyys. Varhaiskasvatuksen naisvaltaisuuden vuoksi on myös hyvä huomioida, että keskimäärin naisjohtajat kokevat miesjohtajia enemmän työn imua, jolla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön. Työn imun lisäksi naisille tyypillisempää on ylisitoutuminen työhön sekä sairauspoissaolot. (Kinnunen 2006.)

Varhaiskasvatuksen johtotehtävissä toimivat henkilöt harkitsevat koko varhaiskasvatuksen henkilöstöstä varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden, perhepäivähoitajien ja avustajien ohella vähiten alan vaihtamista (Eskelinen & Hjelt 2017, 41). OAJ:n ja Lastentarhanopettajaliiton tekemien selvitysten perusteella valtaosa päiväkodin johtajista on kertonut jaksavansa työssään yleensä hyvin työn rasittavuudesta ja stressistä huolimatta (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004; Päiväkodin johtajuus huojuu 2007). Lisäksi kasvatus-,

koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitykseen (2020) osallistuneista varhaiskasvatuksen esihenkilöistä 35 prosenttia oli tyytyväisiä nykyiseen asemaansa ja 47 prosenttia halusi kehittyä nykyisessä asemassaan. Kuitenkin yli puolet OAJ:n tuoreimpiin päiväkodin johtajuutta koskeviin tutkimuksiin (2013,7; 2017, 18-19) osallistuneista päiväkodin johtajista kokivat työmääräänsä liian suureksi ja jopa kymmenen prosenttia kohtuuttoman suureksi, mikä kertoo siitä, että johtajilla ei ole riittäviä resursseja hoitaa työtään. Julkisen sektorin puolella päiväkodin johtajan tehtävän vaativuus ja osaamisvaatimukset ovat huomattavasti suuremmat verrattuna yksityiseen sektoriin johtuen suuremmista lapsi- ja henkilöstömääristä sekä moninkertaisista palvelumuodoista, jotka ovat julkisella puolella työskentelevien päiväkodin johtajien vastuulla (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 12). Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitykseen (2020) osallistuneista varhaiskasvatuksen esihenkilöistä 43 prosenttia kertoi suorien alaistensa määrän olevan 16-30 henkilöä, 26 prosenttia 31-50 henkilöä sekä 6 prosenttia yli 50 henkilöä. Resurssien puute ja kokemus siitä, ettei työmäärästä selviydy vaikuttavat negatiivisesti johtajien työssäjaksamiseen, etenkin jos johtajien vastuulla olevat lapset, työntekijät ja toimipisteet kasvavat entisestään.

Valtaosa johtotehtävissä toimivista on kokenut tarvitsevansa lisäkoulutusta johtotehtäviin (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 16-17). Erityisesti varhaiskasvatuksen esihenkilöt kokevat tarvitsevansa johtamistehtävässään oman osaamisen kehittämistä kriisijohtamisen ja muutosjohtamisen kentillä sekä työolainsäädännöllisissä ja työehtolisissä asioissa (Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys 2020). Viimeisimpien selvitysten mukaan organisaatiotasolla heitä ja heidän tietouttaan omasta työstä, sen olosuhteista ja vaatimuksista ei ole kuitenkaan riittävästi noteerattu esimerkiksi laatimalla täydennyskoulutussuunnitelmia työn vastuun ja osaamistarpeiden lisääntyessä (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 21; Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 16-17). Päiväkodin johtajat ovat vastuussa henkilöstön hyvinvoinnista, mutta yhä useammin he itse kokevat olevansa puun ja kuoren välissä. Sekä päiväkodin arjesta työntekijöiltä ja vanhemmilta että ylhäältä organisaatiotasolta tulee vaatimuksia ja velvoitteita, mutta samaan aikaan johtajilla ei ole resursseja tehtävien riittävään hoitoon. Päiväkodin johtajien työn kasvava vastuu ei ole tasapainossa vaikutusmahdollisuuksien kanssa, mikä onkin herättänyt huolta johtajien omasta työssäjaksamisesta ja päiväkodin johtajan työn vetovoiman katoamisesta. (Oleander 2007, 3-5; Päiväkodin johtajan työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 20-21.) Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvityksessä (2020) korostui varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kohdalla, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa etenkin henkilöstöresurssien ja taloudellisten resurssien kohdentamiseen eivät ole riittäviä. Vastaavasti yksilöiden toimintaan ja toimintatapoihin vaikuttaminen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaminen koettiin niiden tärkeydestä huolimatta haasteellisina.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää Varsinais-Suomen päiväkotien johtajien johtajuutta, työhyvinvointia sekä koulutuksen saamia merkityksiä osana päiväkodin johtajan työtä. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että vain laadukas varhaiskasvatus voi tuottaa positiivisia vaikutuksia. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön työhyvinvointi ja ammattitaito ovat keskeisimpiä varhaiskasvatuksen laadun tekijöitä. Lisäksi koulutuksen on katsottu kietoutuvan vahvasti paitsi varhaiskasvatuksen laatuun, niin myös työssäjaksamisen kysymyksiin. Riittävä, työtä tukeva koulutus edesauttaa ammatillisen roolin toteuttamista ja sitä kautta tukee työhyvinvointia. (Karila 2016, 26 & 39.)

Päiväkodin johtajuuden laaja-alaiset muutokset kuten kasvava työmäärä, työnarkea värittävä ajanpuute, hallinnollisen työn painottuminen sekä arvostuksen puute ovat nostaneet esiin huolen työn tulevaisuuden puolesta. Varhaiskasvatuksen johtajuutta ei nähdä houkuttavana työnä tuleville ammattilaiselle. Iso osa tällä hetkellä päiväkodin johtajana toimivista on eläköitymässä seuraavan kymmenen vuoden sisällä, jolloin myös kasvatus-tieteen maisterikoulutuksen vaatimus tulee ajankohtaiseksi tuleville päiväkodin johtajille. Päiväkodin johtajan työn kuormittavuus on nostanut esiin myös huolen työntekijöille suunnatun tuen puutteesta, mikäli esihenkilö uupuu. Päiväkodin johtajien työn tukemisen kannalta onkin tärkeää selvittää, miten varhaiskasvatuksessa muiden työntekijöiden työtä tukevat päiväkodin johtajat jaksavat omassa työssään eli millaisia vaatimuksia ja voimavaroja he itse liittävät työhönsä. Heidän hyvinvointinsa voidaan nähdä olevan erityisen keskeinen tekijä laadukkaana varhaiskasvatuksen turvaamisessa, sillä johtaminen voidaan ymmärtää vuorovaikutukseksi, jossa niin esihenkilöllä kuin alaisellakin on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa (Manka & Manka 2016, 136). Huonosti voivalla johtajalla harvoin on voimavaroja tukea työntekijöittensä työhyvinvointia.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin tutkimisen lähtökohtana on se, että kuten mikä tahansa työ, niin myös päiväkodin johtajan työ pitää sisällään sekä kuormittavia että työtä tukevia tekijöitä. Tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajan työn sisältöjä: millaisia asioita kuuluu johtajan työnkuvaan, mitkä asiat tukevat heidän työssäjaksamistaan ja toisaalta, millaisia vaatimuksia työhön liitetään. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on se, mikä merkitys koulutuksella on heidän johtajuustyössään ja toisaalta, mitä päiväkodin johtajat itse ajattelevat johtajien koulutusvaatimuksien noususta tulevaisuudessa. Tutkimuksen on tarkoitus vastata seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Miten päiväkodin johtajat kuvailevat johtajuuttaan?

2. Millaisia voimavaroja ja vaatimuksia päiväkodin johtajat kokevat työssään?
3. Millaisena päiväkodin johtajat kokevat koulutuksen merkityksen työssään?

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Perinteisesti laadullista tutkimusta selitetään suhteessa määrälliseen tutkimukseen. Hahmottamisen selkeyden vuoksi myös tässä tutkimuksessa laadullista tutkimusta jossain määrin selitetään näiden kahden vastakkainasettelulla, vaikka nämä kaksi tutkimusperinnettä eivät olekaan toisiaan pois-sulkevia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkimys kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman laajempaan ymmärrykseen. Laadullisen tutkimuksen keskiössä voi sanoa olevan merkitykset ja tulkinta. Laadullinen tutkimusote korostaakin todellisuuden subjektiivisuutta ja moninaisuutta – ei ole ole-massa yhtä ainoaa todellisuutta, vaan todellisuus on sosiaalisesti konstruoitua ja kokijasta riippuen aina erilainen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava ja tutkija ovat vuorovaiku-tuksessa keskenään, jopa siinä määrin, että myös tutkija on luomassa tutkittavaa kohdetta. Jokainen haastattelutilanne on siis tutkimuksen kohteen ja haastattelijan yhteistyön tulos. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis edes pyritä täysin objektiiviseen, ulkopuoliseen ku-vaukseen, kuten perinteisesti määrällisessä tutkimuksessa. Sen sijaan tutkija pyrkii tutkit-tavan empaattiseen ymmärtämiseen, tunnustaa subjektiivisuuden ja nostaa yksilön äänen kuuluviin. Lisäksi laadulliselle tutkimusotteelle on ominaista tulosten raportointi kuvai-levassa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22–24.) Laadullinen menetelmä valittiin, sillä varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuneet muutokset ovat verrattain uusia, muutok-sista tuoreimpana uusi varhaiskasvatustilanne. Tutkimuksessa haluttiinkin saada mahdolli-simman aito kuva johtajuuden haasteista ja voimavaroista varhaiskasvatuksessa, päivä-kodin johtajien itsensä kertomana, näiden ajankohtaisten muutoksien kontekstissa, jossa varhaiskasvatuksessa tällä hetkellä eletään. Teemahaastattelu onkin sopiva haastattelu-muoto usein esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56).

Tutkielman aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tee-mahaastattelu ei etene valmiiksi muotoiltujen tai tarkkojen kysymysten kautta vaan tiet-tyjen, tutkimuskysymysten kannalta oleellisten, ennalta suunniteltujen teemojen ja niiden pohjalta laadittujen mahdollisten apukysymysten tai avainsanojen avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56). Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten omat tul-kinnat asioista, heidän niille antamansa merkitykset sekä miten nämä merkitykset synty-vät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75). Teemahaastattelu valikoitui ai-neistonkeruumenetelmäksi, sillä haluttiin selvittää päiväkodin johtajien henkilökohtaisia

kokemuksia heidän työstään ja tavoittaa mahdollisimman aidon kuvan heidän työnsä arjesta. Tämän nähtiin onnistuvan parhaiten antamalla päiväkodin johtajille mahdollisuus kertoa työstään ja siihen liittyvistä vaatimuksista ja voimavaroista melko vapaasti omin sanoin. Teemahaastattelu kuitenkin mahdollistaa sen, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat. Samalla se tarjoaa joustavuutta haastattelutilanteeseen, sillä teemahaastattelusta puuttuu muille puolistrukturoiduille haastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Tämä tarjoaakin erityisen hyvän mahdollisuuden tuoda tutkittavien äänet kuuluviin ja irtaantua tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Teemahaastattelu mahdollistaa siis melko vapaan kerronnan, mutta teemojen kautta keskustelu on myös jonkin verran ohjattavissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55).

Teemahaastattelun haasteena on, että se edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Kysymysten harkitseminen siis nousee erityisen tärkeäksi teemahaastattelua suunniteltaessa. Myös haastateltavien valintaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tutkittavien tulisi olla sellaisia henkilöitä, joilta on parhaiten mahdollista saada aineistoa tutkittavana olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56.) Tutkimuksen kohdalla lähdettiin etsimään sopivia päiväkodin johtajia ottamalla suoraan yhteyttä päiväkoteihin. Jokainen päiväkodin johtajana työskentelevä on osa varhaiskasvatustyötä sekä oman (työ)hyvinvointinsa paras tuntija. Näin ollen jokainen varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajana toimiva on pätevä jakamaan kokemuksiaan johtajuudesta varhaiskasvatuksessa, työssäjaksamisestaan tässä työssä sekä oman koulutuksen merkityksestä osana päiväkodin johtajan työtä.

Haastattelut muodostuivat neljästä pääteemasta: taustatiedot, johtajuus, työhyvinvointi sekä koulutus ja työ. Suomalaista varhaiskasvatusta tuotetaan monella, toisistaan poikkeavalla tavalla ja kenttä muodostuu niin suurista päiväkotikonserneista kuin pienistä perhepäivähoitajista. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain päiväkoteihin, mutta päiväkodin johtajien vastuut vaihtelevat päiväkotien määrässä, koossa, lasten ja henkilöstön määrässä. Lisäksi eroja on löydettävissä yksityisen ja julkisen varhaiskasvatuksen välillä. Tämän vuoksi oli tärkeää selvittää näihin kysymyksiin liittyviä taustatietoja haastateltavista.

Toinen pääteema – johtajuus – keskittyi päiväkodin johtajien työnkuvaan ja heidän kokemuksiinsa johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Työhyvinvointi on moniselitteinen ilmiö ja tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin käsite pohjautuu työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaan (*Job Demands-Resources theory*; Bakker & Demerouti 2017). Demerouti ym. (2001) mukaan työhön kuuluvat sekä haastavat että innostavat päivät ja tilanteet. Nämä työn psykososiaaliset piirteet ja olosuhteet jaetaan kahteen eri luokkaan: työn voimavaroihin ja vaatimuksiin, jotka muodostivat omat erilliset alateemansa haastattelussa, yhdessä muodostaen pääteeman ”työhyvinvointi”. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisilla taustoilla haastateltavat päiväkodin johtajat tekevät työtään, mitä he ajattelevat

omasta koulutuksestaan, sen riittävydestä sekä koulutuksen merkityksestä osana päiväkodin johtajan työtä. Koulutus ymmärretään tutkimuksessa laajasti paitsi tutkintoon tähtäävänä koulutuksena, niin myös täydennyskoulutuksena sekä itseopiskeluna. Koulutuskysymys on laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkeimpiä tekijöitä, ja se kietoutuu vahvasti myös työssäjaksamisen kysymyksiin. Ajankohtainen se on myös uuden varhaiskasvatuslain voimaantulon myötä, sillä laissa päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukseen lisättiin kasvatustieteen maisterin opinnot. Näiden pohjalta muodostettiin viimeinen teema 'koulutus ja työ'.

### 5.3 Aineistonkeruu ja tutkimukseen osallistujat

Aineistonkeruu aloitettiin syyskuussa 2020 ottamalla yhteyttä alueellisiin varhaiskasvatuksen päälliköihin, joille lähetettiin tutkimuslupapyynnöt kunnallisten päiväkotien osallistumisen osalta. Tutkimuslupien varmistuttua syys-lokakuun vaihteessa oltiin sähköpostitse yhteydessä alueen yksityisten ja kunnallisten päiväkotien johtajiin kartoittaen kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Viestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta, teemoista ja aikataulusta ja siihen liitettiin lisäksi tutkimusta koskeva tietosuojalomake (ks. liite 2). Tutkimuksesta kiinnostuneet päiväkodin johtajat ottivat yhteyttä sähköpostitse, jonka jälkeen lähdettiin etsimään sopivia aikoja haastatteluille. Vallitsevasta koronatilanteesta johtuen haastattelut pidettiin etäyhteydellä (Skype tai puhelin) lokamarraskuun 2020 aikana, ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina, jotka kestivät 45 minuutista reiluun 60 minuuttiin. Jokaiselle tutkittavalle kerrattiin haastattelun aluksi lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja korostettiin, että tarkoitus on keskustella melko vapaamuotoisesti pääteemojen ja apukysymysten tuella heidän omista kokemuksistaan koskien heidän työtään, työhyvinvointiaan ja koulutustaan. Tutkimukseen mukaan lähteneet päiväkodin johtajat olivat varsin avoimia kertoessaan kaikista työnsä puolista. Yksi haastateltavista totesikin, että hän kokee tärkeänä osallistua mahdollisuuksiensa mukaan erilaisiin varhaiskasvatusta ja hänen työtään koskeviin tutkimuksiin. Hän koki sen hyvänä tapana tuoda esiin omaa työtään ja sitä kautta tarjoavan mahdollisuuksia myös työn laajempaan kehittämiseen.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta (6) päiväkodin johtajaa Varsinais-Suomen alueelta. Kaksi haastateltavista päiväkodin johtajista työskenteli yksityisellä sektorilla, yksityisissä päiväkodeissa ja loput neljä julkisella sektorilla, kunnallisissa päiväkodeissa. Tutkimukseen osallistuneilla oli johdettavanaan yksi tai kaksi päiväkotia ja yhtä lukuun ottamatta, kaikki heistä toimivat hallinnollisena johtajana eli he eivät osallistuneet lapsiryhmätyöhön johtajuutensa ohella. Johtajien vastuulla olevat henkilöstö- ja lapsimäärät vaihtelivat pienestä keskisuuriin päiväkoteihin. Pienimmässä päiväkodissa johdettavaa hen-

kilöstöä oli viisi ja suurimmassa lähemmäs 40. Johdettavan henkilöstön taustat olivat moniammatillisia, ja päiväkodeista löytyi niin kasvatustieteen maistereita ja kandidaatteja, sosionomeja, luokanopettajia, erityisopettajia kuin lähihoitajia, lähikasvattajia ja sosiaalikasvattajiaakin. Mukaan mahtuu myös muun muassa ulkomailla suoritettu psykologin pätevyys sekä laitoshuoltajia ja ryhmäavustajia. Pienimmässä päiväkodissa lapsimäärä oli 30 ja suurimmassa lähes 150. Haastateltavat olivat kaikki naisia, iältään 38-60-vuotiaita, keski-ikäsi muodostuen 47,8 vuotta. Päiväkodin johtajina haastateltavat olivat toimineet kahdesta vuodesta 33 vuoteen, keskiarvon ollessa 11,8 vuotta. Haastatelluiden päiväkodin johtajien pohjakoulutustaustat olivat moninaisia. Osa oli valmistunut lastentarhanopettajaksi ennen kandiudistusta, osa taas kolmivuotisesta lastentarhanopettajakoulutuksesta (nyk. varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto). Yhdellä oli pohjakoulutuksena sosionomin tutkinto sekä ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Yksi oli kasvatustieteen maisteri, jonka lisäksi kaksi haastateltavista suoritti tällä hetkellä kasvatustieteen maisterintutkintoa. Pohjakoulutustensa lisäksi haastateltavat olivat opiskelleet muun muassa psykologiaa, saksan kieltä, kehityspsykologiaa, sosiaalityötä, liikuntapedagogiikkaa sekä johtajuutta - parhaimmillaan jopa maisterintutkintoon asti. Tarkoituksena oli löytää haastatteluihin päiväkodin johtajia mahdollisimman monipuolisilla taustoilla – eri-ikäisiä, eri koulutustaustaisia, erikokoisia yksiköitä johtavia, yksityisellä ja julkisella sektorilla työskenteleviä, hallinnollisia ja lapsiryhmässä työskenteleviä sekä johtajan tehtävissä pitkään olleita ja tehtävässään varsin uusia. Lisäksi pyrittiin löytämään myös miesjohtajia, mutta pyrkimys osoittautui varsin haastavaksi, sillä tutkittavalla alueella miesjohtajia oli vain yksi. Kaiken kaikkiaan otos kuitenkin muodostui varsin monipuoliseksi.

## 5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjallisessa muodossa olevia dokumentteja, kuten haastatteluja ja puhetta, systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä pyritään samaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty, yleinen kuvaus etsimällä tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysi ei sinällään tuota mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan sen tarkoitus on vain järjestää kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten. Mielekkäiden johtopäätösten teko jää tutkijan vastuulle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Valitut analyysimenetelmät vaihtelivat tutkimuskysymyksien mukaan. Tulokset analysoitiin osittain niin teoriaohjaavalla, teorialähtöisellä kuin aineistolähtöiselläkin sisällönanalyysillä. Hyvärinen (2010, 115-116) toteaa, että analyysimenetelmä on hyvä valita siten, että ne sopivat kerrontaan ja ennen kaikkea tuottavat sopivaa tietoa, jotta tutkimuskysymyksiin on mahdollista vastata.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”*Miten päiväkodin johtajat kuvailevat johtajuuttaan?*” kohdalla lähestymistapa oli teoriaohjaava. Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla, sillä halusin paitsi hyödyntää jo tutkimuksessa aiemmin esiteltyä teoriaa koskien Nivalan, Fonsenin ja Puroilan aiempia tutkimuksia päiväkodin johtajien työnkuvasta (ks. kuvio 2), mutta myös antaa tilaa mahdollisille uusille aineistossa esiin nouseville teemoille koskien johtajuutta päiväkodissa. Varhaiskasvatuksessa eletään vahvasti muutosten keskellä, joten on oletettavaa, että myös johtajuudessa tapahtuu muutoksia. Analyysin liiallinen rajaaminen jo olemassa olevaan teoriapohjaan voisi jättää ulkopuolelle ajankohtaisia varhaiskasvatuksen johtajuuden muotoja. Toisen tutkimuskysymyksen ”*Millaisia voimavaroja ja vaatimuksia päiväkodin johtajat kokevat työssään?*” lähestymistapa oli teorialähtöinen. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittava ilmiö siten määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti ja aineiston analyysia ohjaa jokin valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla valittiin teorialähtöinen sisällönanalyysi, sillä työhyvinvointi on tutkimusalueena ja ilmiönä laaja-alainen. Tutkimuksen kannalta olikin mielekästä toteuttaa selkeä rajaus siitä, miten työhyvinvointi tässä tutkimuksessa ymmärretään. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin ennen kaikkea työn olosuhteisiin, jotka tukevat tai haastavat päiväkodin johtajien hyvinvointia. Valittu näkökulma hyvin pitkälti rajaa työn ulkopuoliset tekijät tämän tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka niiden vaikutusta ei voidakaan täysin poistaa tai unohtaa. Teorialähtöinen sisällönanalyysi myös kytkee tutkimuksen teoriaosuuden tulososuuteen ja siten vahvistaa tutkimuksen koherenttiutta. Kolmannen tutkimuskysymyksen ”*Millaisena päiväkodin johtajat kokevat koulutuksen merkityksen työssään?*” kohdalla lähestymistapa oli aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole näin ollen etukäteen sovittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tutkimuksessa sisällönanalyysi on toteutettu teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa aineiston tarkastelua siten, että kiinnitetään huomiota niihin piirteisiin, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. Teemoittelu onkin luonteva tapa etenkin teemahaastatteluiden analysoimisessa, sillä ne teemat, joista haastatteluissa on puhuttu tyypillisesti löytyvät kaikista haastatteluista jossain laajuudessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173.)

Aineiston analyysi aloitettiin loka-marraskuussa 2020. Analyysin aluksi aineisto litteroitiin peruslitteroinnilla. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätetään pois esimerkiksi ylimääräiset täytesanat ja toistot (Aineistohallinnan käsikirja). Litteroitua aineistoa kertyi fontilla 12 ja rivivälillä 1,5 yhteensä noin 61 sivua. Tutkittavat koodattiin lyhenteillä H1 (kunnallinen, päiväkodin johtajana 2

vuotta), H2 (yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta), H3 (yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta) H4 (kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta), H5 (kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta), H6 (kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta). Analyysin seuraavassa vaiheessa litteroitu aineisto luettiin kahdesti ajatuksella läpi ja jo lukuvaiheessa etsittiin aineistossa toistuvia elementtejä. Parin lukukerran jälkeen litteroitu aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten pohjalta eli sen mukaan mihin tutkimuskysymyksistä kyseinen kohta aineistosta vastaa. Esimerkiksi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavat kohdat koodattiin kursivoidulla tekstillä ja viimeiseen vastaavat osiot lihavoitiin aineistosta. Lisäksi erotin johtajuuteen liittyvät kursivoidut osiot tekstistä värikoodaamalla substanssijohtajuuden keltaisella, jotta oli mahdollista erottaa substanssijohtajuuden ja yleisen johtajuuden osiot toisistaan. Vastaavasti värikoodasin esiinnousseiden työn vaatimusten ja voimavarojen osa-alueet (esimerkiksi punainen = työn organisatoriset vaatimukset ja voimavarat), jotta aineiston käsittely selkeytyisi. Liitteissä olevaan taulukkoon (ks. Liite 3) olen koonnut muodostetusta analyysikehyksestä esimerkit jokaisesta tutkimuskysymyksestä. Analyysikehyksen tarkoitus on selventää pää- ja alateemojen muodostamisen prosessia. Teemoittelussa jokainen haastattelu käytiin tutkimuskysymys kerrallaan läpi ja sijoittamalla tutkimuskysymyksiä kannalta oleellisia osioita haastattelusta pääteemojen alle erilliseen tiedostoon. Näin saatiin karsittua aineistosta kaikki tutkimukselle epäolennainen pois.

Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla pääteemat muodostettiin tutkimuksessa aiemmin esiteltyjen teorioiden pohjalta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”*Miten päiväkodin johtajat kuvailevat johtajuuttaan?*” kohdalla hyödynnettiin Nivalan (1999), Fonsenin (2014) ja Puroilan (2004) aiempia tutkimuksia koskien päiväkodin johtajuutta ja johtajuuden tehtävät jaettiin kahteen pääteemaan: substanssijohtajuus ja yleinen johtajuus. Tämän lisäksi näiden pääteemojen varaan muodostettiin alateemoja, jotka toistuvat kaikkien haastateltavien puheissa. Alateemat avaavat tarkemmin haastattelussa esiinnousseita päiväkodin johtajuuden työtehtäviä ja toisaalta myös päiväkodin johtajan työn luonnetta. Toisessa tutkimuskysymyksessä ”*Millaisia voimavaroja ja vaatimuksia päiväkodin johtajat kokevat työssään?*” hyödynnettiin aiemmin esiteltyä Demeroutin ym. (2001) laatimaa työn vaatimusten ja voimavarojen teorian nelijakoa, mikä jakaa työn voimavarat ja vaatimukset organisatorisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin ja fyysisiin. Kuten ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla, niin myös toisen kohdalla jokaisen pääteeman alle muodostettiin osa-alueita kuvailevia alateemoja. Alateemat kuvaavat kunkin työn voimavarojen ja vaatimusten osa-alueen sisällä olevia tekijöitä, jotka joko tukevat tai heikentävät haastateltujen päiväkodin johtajien hyvinvointia työssä. Alateemat toistuvat joko kaikkein tai lähes kaikkien päiväkodin johtajien haastattelussa. Viimeisen tutkimuskysymyksen ”*Millaisena päiväkodin johtajat kokevat koulutuksen merkityksen työssään?*” aineistolähtöisyyden vuoksi kohdalla näitä valmiiksi muodostettuja pääteemoja ei ollut mahdollista hyödyntää teemoittelussa, vaan koulutusta koskevat ilmaukset tuotiin

kaikki yhteisen pääteeman ”koulutusta koskevat merkitykset” alle. Aineiston ryhmittelyn kautta toistuvat samankaltaisuudet muodostettiin alateemoiksi, jotka kuvailevat tarkemmin koulutuksen saamia merkityksiä osana päiväkodin johtajan työtä. Esimerkki analyysikehyksestä (ks. liite 3) havainnollistaa pääteemojen ja alateemojen muodostamisen loogiikkaa, selventäen, miten tutkittavien haastateltujen katkelmista on muodostettu pääteemoihin jakamisen jälkeen kuvailevat alateemat.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään analyysin tulokset ja vastataan kolmeen asetettuun tutkimuskysymykseen:

1. Miten päiväkodin johtajat kuvailevat johtajuuttaan?
2. Millaisia voimavaroja ja vaatimuksia päiväkodin johtajat kokevat työssään?
3. Millaisena päiväkodin johtajat kokevat koulutuksen merkityksen työssään?

Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen kohdalla lähestymistapa oli teoriaohjaava. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä hyödynnettiin Nivalan, Fonsenin ja Puroilan aiempia tutkimuksia koskien päiväkodin johtajien työnkuvaa ja heitä mukaillen muodostettiin kuvio 2 (ks. sivu 24), jota käytettiin analyysin tukena. Kerätystä aineiston perusteella Nivalaa (1999) mukaillen päiväkodin johtajuuden eri muodot jaettiin kahteen: substanssijohtajuuteen ja yleiseen johtajuuteen. Näiden kahden pääteeman alle muodostui viisi alateemaa, jotka pyrkivät kuvailemaan päiväkodin johtajien työnkuvaa. Alateemat eivät keskity yksinään työn sisältöihin vaan myös työn luonteeseen. Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin Demeroutin ym. (2001) laatiman työn vaatimusten ja voimavarojen teorian nelijaon pohjalta: organisatoriset, sosiaaliset, psyykkiset ja fyysiset työn voimavarat ja vaatimukset. Sekä työn vaatimusten että työn voimavarojen kohdalla aineistosta oli löydettävissä edellä mainituista kolme: organisatoriset, sosiaaliset ja psyykkiset työn voimavarat ja vaatimukset. Jokaista löydettyä teemaa käsitellään erillisenä alaotsikkona. Alaotsikot on jaettu vielä erillisiin osa-alueita kuvaileviin alateemoihin, jotka nousivat esiin haastatteluiden päiväkodin johtajien puheissa. Kolmannen tutkimuskysymyksen lähestymistapa oli aineistolähtöinen. Koulutuksen merkityksiä käsitellään sekä yksilötasolla että varhaiskasvatuksen organisaation tasolla. Löydettyjen tulosten tukena käytetään havainnollistavia katkelmia käydyistä haastatteluista.

### 6.1 Päiväkodin johtajuuden eri muodot

Tässä alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *miten päiväkodin johtajat kuvailevat johtajuuttaan?* Aiemmissa tutkimuksissa päiväkodin johtajia on kuvailtu monitaitureina, joiden vastuulla on laajoja johtamisen kokonaisuuksia kuten pedagoginen johtajuus sekä palvelu-, henkilöstö- ja päivittäisjohtaminen (Hujala & Eskelinen 2013, 213). Myös tässä tutkimuksessa haastatellut päiväkodin johtajat kertoivat laajasta ja alati paisuvasta johtajuuden työnkuvastaan. Yksi haastateltavista kuvailikin päiväkodin johtajuutta ja sen työnkuvaa seuraavasti:

*”Mä aattelen, kun kuuntelee jotain ison organisaation johtajia, niin tehtävät on hyvinkin spesifisiä. Joku henkilöstöjohtaja johtaa henkilöstöä tai talousjohtaja jossain isossa yrityksessä johtaa sitä taloutta. Ja joku muu jotain muuta, mutta päiväkotiyksikössä siellä tuntuu, että se johtaja johtaa ihan kaikkea. Se vastuualue on tosi laaja, se tehtäväkenttä. Se on tavallaan haastavaa, mutta samalla se on se, mikä tekee siitä työstä mielenkiintoista.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Katkelmassa nousee esiin päiväkodin johtajan työnkuvan laaja-alaisuus ja tietynlainen rajaamattomuus. Aiemmissa alan tutkimuksissa onkin peräänkuulutettu päiväkodin johtajan tehtäväkuvan selkeyttämistä. Muun muassa OAJ (17.06.2019) on nostanut esiin korjausehdotuksissaan sen, että päiväkodin johtajan asemasta ja vastuista on säädettävä varhaiskasvatuslaissa. Toisaalta katkelmasta käy myös ilmi, että työn moninaisuus on tekijä, joka tekee päiväkodin johtajuudesta erityisen mielenkiintoista ja vaihtelevaa. Haastatteluissa toistuneiden johtajuuden työnkuvien perusteella päiväkodin johtajuuden eri muodot jaettiin Nivalaa (1999), Puroilaa (2004) & Fonsenia (2014) mukailleen (ks. kuvio 2) kahteen: yleiseen johtajuuteen ja substanssijohtajuuteen. Näiden kahden pääteeman alle eroteltiin alateemoja, jotka avaavat paitsi päiväkodin johtajien keskeisimpiä työn sisältöjä, niin myös työn luonnetta. Päiväkodin johtajien haastatteluissa korostuikin substanssijohtajuuden tärkeys, mutta myös yleisen johtajuuden laaja työnkuva ja aikaa vievä luonne.

### **6.1.1 Substanssijohtajuus**

#### *Pedagoginen ihmisten johtaja*

Pedagogisella ihmisten johtajuudella viitataan päiväkodin johtajien työtehtäviin, jotka pitävät sisällään pedagogisen toiminnan suunnittelua, arviointia, yhteisiä pedagogisia keskusteluja työntekijöiden kanssa sekä työntekijöiden osaamisen tukemista ja vahvistamista. Haastatteluissa päiväkodin johtajat korostivat erityisesti juuri tällaisen johtajuuden tärkeyttä heille itselleen työn mielekkyyden kannalta sekä laajemmin varhaiskasvatuksen laadun näkökulmasta. Eräs päiväkodin johtajista kuvailikin pedagogiikan keskeisyyden nousua näkyvimmäksi varhaiskasvatuksen muutokseksi viimeisen kymmenen vuoden aikana:

*”Keskustelukulttuuri on muuttunut, että just pohditaan tosi paljon sitä pedagogista keskustelua ja näkökulmaa. Tavallaan se, että määritellään niitä arvoja ja tavoitteita ja menetelmiä, miten (edellä mainittuihin) pääsee, et kaikki mitä me täällä tehdään, niin meidän pitää pystyä ne pedagogisesti perustelevaan. Se on*

*semmonen suurin muutos, se sellainen tietoinen pedagogisuuden lisääminen ja se keskustelukulttuuri myös.*” H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

Pedagogiikka ja pedagoginen johtajuus muodostuivatkin keskeisiksi johtamisen kokonaisuuksiksi tutkittavien haastatteluissa, sillä julkisesti varhaiskasvatukselle on asetettu aiempaa vahvemmin nimenomaan pedagogisia tavoitteita. Pedagogiikan nousun voikin nähdä olevan sen takana, että nykyään päivähoidon sijaan puhutaan varhaiskasvatuksesta, joka nähdään merkityksellisenä osana lapsen oppimisen ja koulutuksen polkuja. Pedagogisen johtajuuden todetaan varhaiskasvatukseen liittyvässä julkisessa puheessa olevan päiväkodin johtajan tärkeimpiä, ellei jopa tärkein tehtävä, jonka myös tutkittavat päiväkodin johtajat nostivat esiin. Pedagogisen johtajuuden tärkeyttä korostikin se, että haastatellut kuvailivat itseään ennen kaikkea pedagogisina johtajina. Yksi päiväkodin johtajista oli erityisen ylpeä siitä, että eräs hänen työntekijöistään oli kutsunut häntä ensimmäiseksi pedagogiseksi johtajakseen:

*”Mä haluaisin olla tasapuolinen, rauhallinen ja helposti lähestyttävä johtaja, jota kyllä pidetään tällaisena pedagogisena johtajana. Se on mun mielestä tärkeintä. Eniten mua on lämmittänyt tässä yhden opettajan kommentti, kun hän kehityskeskustelussa sanoi, että olen hänen ensimmäinen pedagoginen päiväkodin johtajansa.”* H5, kunnallinen päiväkodin johtajana 4 vuotta

Toinen taas kuvaili sitä, miten hänellä on alueellaan vahva, jopa tiukan pedagogisen johtajan maine. Lisäksi monet haastateltavista kertoivat, että nimenomaan pedagoginen johtajuus on se osa päiväkodin johtajuutta, joka on saanut heidät hakeutumaan tehtävään:

*”Pedagoginen johtaminen on henkilöstöjohtamisen ohella mun henkisesti pääasialliset työtehtävät. Se kiinnostuvin asia miksi mä haluan olla päiväkodin johtaja ja siihen sitten kuuluu tietenkin kaikki pedagogiset keskustelut, se että arviointia tulee säännöllisesti ja suunnitelmallisesti tehtyä, kokouskäytännöt, tavoitteiden pohtiminen ja sen pohtiminen, että miten niitä sitten toteutetaan käytännössä.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Pedagoginen johtajuus liitettiin vahvasti ihmisten johtamiseen. Pedagogiikka, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen kietoutuivat yhdeksi kokonaisuudeksi päiväkodin johtajien puheissa. Ne myös nähtiin yksimielisesti päiväkodin johtajan tärkeimpinä työtehtävinä. Päiväkotien kaikki toiminta nähtiin perustuvan paitsi riittävään henkilöstömäärään, niin ennen kaikkea osaaviin, hyvinvoiviin työntekijöihin. Pedagogiikka ei mahdollistu, ellei työntekijöiden työhyvinvointi ja osaaminen ole kohdallaan. Yksi päiväkodin johtajista kiteyttikin asian seuraavasti:

*”Pidän tärkeimpänä kokonaisuutena sitä pedagogista johtajuutta, mutta siihen käsikädessä on kyllä se työyhteisöjohtaminen, koska jos työyhteisö ei voi hyvin ei sitä pedagogiikkaa tapahdu.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

Toinen taas kuvaili oman johtajuutensa prioriteetteja seuraavasti:

*”Kyllä silloin kun työaika on täyteen tuupattu ja työhuoneeseen tulee joku työntekijä, jolla on iso murhe, niin kyllä silloin muut asiat jää ja ajattelen niin, että se ihminen on se tärkein. Sitten ne työvuorototeumat kirjataan seuraavana päivänä.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Pedagogisen johtajuuden työtehtäviä kuvailtiin työntekijöiden ja heidän osaamisensa tukemisena, mikä pitää sisällään työyhteisön kuuntelemista ja sitouttamista sekä kannustamista koulutuksiin sekä yhteiseen pedagogiseen keskusteluun. Pedagogisen keskustelun nähtiin mahdollistavan sen, että pysytään paitsi varhaiskasvatukselle asetettujen, niin myös yhteisesti työyhteisössä asetettujen tavoitteiden mukaisessa toiminnassa:

*”Joka päivä on tällaista konsultoivaa, ohjaavaa kanssakäymistä työntekijöiden kanssa. Ne on ne pääosa-alueet, mutta siis se mihin nää keskustelut työntekijöiden kanssa liittyy niin se on sitten sitä pedagogista johtamista. Se on pedagoginen johtajuus kuitenkin lähimpänä sitä omaa työnäkyä, on se työntekijöiden sitouttaja ja voin tukea sitä heidän osaamistaan ja jossain määrin jopa energisoida sitä työyhteisöä, että pysytään tavoitteiden mukaisessa tekemisessä”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

Tämä nostaa johtajan pedagogisen, substanssitason osaamisen erityisen keskeiseksi johtamisen kannalta, sillä päiväkodin johtajan tulee pysyä ajan tasalla varhaiskasvatusta ohjaavista laeista ja säädöksistä. Päiväkodin johtajan tehtävä onkin huolehtia yhdessä työntekijöidensä kanssa tavoitteista sekä siitä, että päiväkodin toiminta on varhaiskasvatustilain, Vasujen, esiopetussuunnitelman ja muiden varhaiskasvatusta säätelelevien säännösten mukaista, kuten yksi haastateltavista kuvaili:

*”Pedagogiikka on sellainen mikä on tässä joka päivä läsnä eli tavallaan pitää huoli siitä, että varhaiskasvatustilain toteutuu ja noudatetaan Vasua ja esiopetussuunnitelmaa ja että toiminta on näiden mukaista. Se on vähän sellaista arvokeskustelua oikeastaan ja päivittäin tätä käydään.”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

Ristiriitaiseksi johtamisen alueeksi pedagoginen johtajuus muodostuu siksi, että sen tärkeydestä huolimatta päiväkodin johtajan työn luonne vaikuttaa kuitenkin olevan sellainen, että se verottaa aikaa juuri pedagogiselta ihmisten johtamiselta. Pedagogiikan näkyvyyden ja laadun päiväkodeissa kuvailtiin vaihtelevan päiväkodeittain. Yksi päiväkodin johtajista kuvaili, miten pedagogisen johtajuuden painottuminen on positiivinen muutos

päiväkodin johtajuudessa, mutta tosiasiassa pedagogiikkaan käytettävä aika on edelleen hyvin vaihtelevaa eri yksiköiden välillä:

*”Varhaiskasvatuksen johtajuus on mennyt siinä mielessä ihan toivottavaan suuntaan, että se pedagoginen johtajuus pitäisi painottua siinä työn kuvassa, mutta että varhaiskasvatusta johdetaan hyvin erilaisilla mahdollisuuksilla eri yksiköissä ja eri työntajien alaisina.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

Toinen päiväkodin johtaja taas kuvaili, että ylipäätään työntekijöiden kiinnostus omaan ammatilliseen kehitykseen on hyvin vaihtelevaa, mikä osallaan tekee keskustelun avaamisesta ja osaamisen tukemisesta johtajalle haastavaa. Pedagogiikan nähtiin olevan läsnä päiväkodeissa viikoittain tai jopa päivittäin, mutta lähes kaikki tutkittavat nostivat esiin pedagogisen keskustelun riittämättömyyden ja pedagogiselle johtajuudelle toivottiin lisätyöaika:

*”Kyl mä haluaisin vielä enemmän aikaa siihen pedagogiikkaan ja sen näkyvyyteen täällä ja sen ymmärtämiseen ja sen keskusteluun. Et se on kyl tosi vähäistä loppujen lopuks, vaikkakin viikottaista mutta silti liian vähäistä. Siihen lisää aikaa kyllä. Ja sit sellaseen jokaisen työntekijän ammatilliseen kehittymiseen ja sen tukemiseen. Kiinnostus tähän on tosi vaihtelevaa – se jakautuu aikalailla niihin joilla on sitä kiinnostusta ja niihin joilla ei ole yhtään sitä kiinnostusta. Sais heitäkin jotenkin kenellä on vähemmän sitä kiinnostusta niin sais lisättyä sitä mielenkiintoa tai jollain havahdutettua siihen, että mitä he voivat itse saada siitä kun he vaikka käy koulutuksissa tai lukee jotain alan kirjoja ja artikkeleita.”* H1, kunallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

Varhaiskasvatukselle asetettujen lasten oppimista koskevista tavoitteista huolimatta nostivat päiväkodin johtajat esiin myös huolen paitsi päiväkotinsa pedagogiikan tasosta myös omasta pedagogisesta osaamisesta ja sen kehittämisen mahdollisuuksista. Eräs tutkittavista kuvailikin, että oli hakeutunut alueelliseen pedagogiseen kehittämistyöhön mukaan, jotta voisi ylläpitää omaa osaamistaan, sillä omassa työssä on niin paljon ”muuta työtä”, joka vie ajan pedagogiselta kehittämiseltä:

*”Oon esimerkiksi siinä alueellisessa pedagogisessa kehittämistyössä mukana. Minhin hakeuduin nimenomaan sen vuoksi, että se antaa myös mulle sellasta uutta näkökulmaa ja pitää sen pedagogisen kehittämisen sitten etusijalla, koska kuitenkin tuntuu välillä, et on niin paljon sitä muuta työtä vie aikaa siltä pedagogiselta kehittämiseltä niin sitten hakeuduin tähän kehittämisryhmään, että se sitten pysyis sen kautta yllä.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

### *Asiakkuuksien ja yhteistöiden johtaja*

Asiakkuuksien ja yhteistöiden johtaminen pitää sisällään päiväkodin johtajan työtehtävät, jotka liittyvät jollain tavalla päiväkodin ulkopuolisten suhteiden ylläpitämiseen. Näitä

ovat esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja kodin välinen yhteistyö, joka pitää sisällään keskusteluja huoltajien kanssa, asiakasviestintää sekä asiakkaiden eli perheiden varhaiskasvatuspalveluiden laskutusta. Kunnallisissa päiväkodeissa työskentelevien kohdalla yhteistyötä tehdään kuntaorganisaation suuntaan. Myös yksityisen varhaiskasvatuspalvelun tulee vastata laadultaan kunnallista vastaavaa palvelua, mikä on kiinnittänyt myös yksityisen sektorin vahvasti kuntaorganisaatioon, muun muassa lisääntyneen valvonnan sekä ostopalvelu- ja palvelusetelitoiminnan kautta. Lisäksi päiväkodin johtajat kuvailivat, miten aiempaa enemmän heidän työhönsä liittyy esimerkiksi sosiaalitoimen, kuten lastensuojelun kanssa tehtävää laaja-alaista yhteistyötä. Tämän nähtiin liittyvän siihen, että yhä useammin perheillä on moninaisia tilanteita, joihin tarvitaan moniammatillista tukea:

*”Sitten yhteistyö vie tietysti aika paljon työajasta. Eli ihan vanhempien kanssa yhteistyön tekemistä, oon vanhempiin henkilökohtaisesti suht. säännöllisesti yhteydessä ja tiedotan vanhemmille asioita joko itse tai henkilökunnan kautta. Yhteistyötä teen myös lastensuojelun kanssa, koulunkin kanssa oon siinä osittain mukana, vaikka se on esikouluopettajalla -- Toinen mikä täytyy kyllä sanoa on, että on lisääntynyt myös se, että osalla asiakkaista menee tosi hyvin mutta sitten osalla asiakkaista ei mee ollenkaan niin hyvin. Viime vuosina on ollut oikeastaan jatkuvasti sellaisia asiakkaita, että joiden tilanteessa mäkin olen ihan säännöllisesti ja jatkuvasti mukana.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Lisäksi yhä useammilla lapsilla on erityisen tuen tarpeita. Onkin sanottu, että päivähoidon asiakkaita ovat vanhemmat ja varhaiskasvatuksen asiakkaita ovat lapset. Tämän voi nähdä olevan osoitus entistä vahvemmassa päiväkodin ja kodin kasvatuskumppanuudesta: kotia tai vanhempia ei nähdä enää ainoana lapsen kasvattajina, vaan päiväkotitoiminta osallistuu merkittävästi lapsen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen. Kodin ja päiväkodin välinen toimiva yhteistyö onkin keskiössä muun muassa varhaisen puuttumisen näkökulmasta. Eräs päiväkodin johtaja kuvailikin yhteistyön merkitystä siinä, että tunnustetaan lapsen tarpeet ja yhteistyössä pyritään löytämään paras mahdollinen tuki lapselle, vaikka se tarkoittaisikin, että tuen antaminen ei onnistuisi omassa yksikössä:

*”Tässä meillä, mutta myös muuallakin on erityisen tuen tarpeessa olevia lapsia. Se, että on halu auttaa myös heitä, mutta siihen ei tää järjestelmä aina anna mahdollisuutta. -- On paljon kokemusta siitä, että meiltä on lapsi päässyt niin sanottu oikeaan osoitteeseen ja perheet on olleet tosi kiitollisia siitä, että heitä on autettu siinä asiassa ja he on päässeet paikkaan, jossa lapsi on saanut sitä erityistä apua. Mitä meillä ei olis ollut mahdollista tarjota.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

Varhaiskasvatuksen asiakaslähtöisen luonteen vuoksi päiväkodin johtajalta vaaditaan kykyä toimia yhteistyössä monenlaisten ihmisten ja perheiden kanssa. Yksityisissä päiväkodeissa asiakastyytyväisyys oli erityisen keskeistä, sillä vain se mahdollisti uudet asiakkaat. Yksityisen varhaiskasvatuksen yleistymisen myötä voikin olla, että asiakkaiden

ja yhteistöiden johtaminen nousee entistä keskeisempään asemaan, sillä yritystoiminnan lähtökohta on tuottaa voittoa. Ilman asiakkaita ei ole toimintaa eikä ilman toimintaa ole tuottoa. Yksityisen päiväkodin johtaja kuvailikin päiväkodin johtajuudessa onnistumisen keskeisiä avaimia seuraavasti:

*”Täytyy olla tosi valmis kohtaamaan erilaisia ihmisiä sekä perheiden ja vanhempien osalta, mutta myös työntekijöiden osalta. Se mikä mun mielestä on loistavaa, että koko varhaiskasvatus keskittyy niin paljon vahvuuksiin niin sen täytyy toteutua myös siinä arjessa aikuisten kesken ja arvostuksessa perheitä kohtaan. Että arvostus tulee arvostamalla. Tavallaan täytyy olla valmiutta mennä aika iholle ja lähelle ja silti pitää muistaa se ammatillisuus. -- Se on myös hirveen tärkeä, että varhaiskasvatus täällä meillä toteutuu niin, että asiakkaat on tyytyväisiä ja sitä kautta meille tulee myöskin uusia asiakkaita.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

### 6.1.2 Yleinen johtajuus

#### *Henkilöstö(hallinnollinen)johtaja*

Henkilöstöjohtajuudella viitataan päiväkodin johtajan työn henkilöstöhallinnolliseen puoleen, jonka tutkittavat päiväkodin johtajat nostivat yhdeksi aikaa vievimmistä tehtävistään. Henkilöstöjohtajuus päiväkodissa piti sisällään työvuorosuunnitteluun ja -toteutumisiin, henkilöresurssien riittävyyteen, rekrytointeihin, palkkahallintoon ja työsopimusasioihin liittyviä tehtäviä. Lisäksi osa päiväkodin johtajista liitti henkilöstöjohtajuuteen jossain määrin myös työntekijöiden neuvonnan, työhyvinvoinnilliset keskustelut ja laajemmin henkilöstöstä huolehtimista, kuten eräs päiväkodin johtajista kuvailee:

*”Henkilöstövastuu pitää sisällään henkilöstöstä huolehtimisen eli itselle ihan pääsääntöinen tehtävä on kuunteleminen ja keskusteleminen tässä henkilöstöjohtamisessa, mutta sitten tietenkin ihan työaikalistojen tekemistä, palkkatietojen koostamista, vuosiraporttien koostamista eli työpaikkailmotusten tekemistä, haastattelemista, uusien työntekijöiden palkkaamista niinku tän tyyppisiä työtehtäviä.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Pääsääntöisesti tutkittavat päiväkodin johtajat kuitenkin kuvailivat henkilöstöjohtamista nimenomaan henkilöstöhallinnollisten töiden, kuten työvuorosuunnittelun ja sijaisten rekrytoimisen painottumisena. Haastateltavat kuvailivat, miten työn henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin kuuluu iso osa työajasta. Jopa liian iso, kuten yksi päiväkodin johtajista kertoi. Lisäksi korona-aika on johtanut siihen, että entisestään sijaisten rekrytoinnit, perehdytykset ja työvuorolliset tehtävät painottuvat päiväkodin johtajien työssä.

*”Henkilöstöhallinto vie tällä hetkellä paljon aikaa, kun on kaikenlaisia influenssoja liikkeellä, sitten on koronatestejä ja siinä sitten järjestellään sijaisia ja sijaisten pikainen perehdyttäminen, jos ei ole mitään talon vakituista sijaisresursseja. Lisäksi sijaisten työsopimuspyynnöt ja jos ne on pidempiaikaisia niin täytyy hakea oikeuksia heille näihin meidän tietojärjestelmiin. Tällaista työtä on aika paljon. Se on sellainen mikä vie enemmän aikaa, mitä siihen haluais käyttää.”* H5, kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta

Henkilöstöhallinto liitettiin vahvasti pedagogiseen johtajuuteen päiväkodin johtajien puheissa – toista ei ole ilman toista. Työn henkilöstöhallinnollisen puolen toteutuminen oli pedagogisen johtajuuden edellytys. Eräs tutkittavista kuvaili päiväkodin johtajuutta muiden työn mahdollistajana ja hän kiteytti henkilöstöjohtamisen ja pedagogisen johtajuuden tiiviin suhteen seuraavasti:

*”Se henkilöstöjohtaminen. Jotenkin ajattelee ylipäätään siitä johtamisesta niin, että johtaja on olemassa vaan siksi, että se henkilöstö pystyis tekemään omia töitään niin hyvin kuin mahdollista. Johtaja on se, joka antaa resurssit tai järjestele ne resurssit niin hyvin kuin resurssien puitteissa on mahdollista. Johtaja on siellä tekemässä niiden muiden ihmisten työtä mahdolliseksi. Siihen tietysti liittyy se pedagoginen johtajuus, niitä on musta vähän vaikee erottaa toisistaan. Sellanen arkkinen, työvuorollinen, päivittäinen johtaminen, mutta myös se henkilöstön tukeminen ja sparraaminen, kannustaminen, motivoiminen koulutuksiin, ohjaaminen ja se pedagogiikan puheen ylläpitäminen on sitten iso osa sitä työtä.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

### *Jatkuvasti kehittyvä muutosjohtaja*

Jatkuvasti kehittyvä muutosjohtaja lisää päiväkodin johtajan työnkuvaa vaateen oman osaamisensa kehittämisestä sekä ajantasaisuudesta. Päiväkodin johtajuus on muuttunut puhtaammin johtamiseksi ja yhä harvemmallalla päiväkodin johtajalla on johtajuutensa ohella lapsiryhmävastuita. Yksi tutkittavista kuvailikin päiväkodin johtajuuden muuttunutta professiota seuraavasti:

*”Yksiköt oli pienempiä ja johtajat olivat pääsääntöisesti lapsiryhmätyössä. Se sellainen johtajuuden professio on muuttunut. Jossain kohtaan kunnalliset yksiköt ymmärsivät sen, että et sä voi tehdä kumpaakaan tehtävää kunnolla jos yrität olla sekä ryhmästä vastuussa oleva lastentarhanopettaja, että johtaa sitä työyhteisöä, jossa itse oot myös asiantuntijajäsenenä, niin siinä on ilman muuta outo kuvio olemassa. Niitä yksiköitä sitten ruvettiin kasvattamaan.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Samaan aikaan päiväkodin johtamisen työnkuva on laajentunut ja moninaistuva työnkuva vaatii päiväkodin johtajilta kykyä omaksua uutta. Tutkittavat päiväkodin johtajat kuvailivatkin työnsä muutosta ja sen vaikutusta laaja-alaisesti kaikkeen johtamiseen. Erityisen

keskeiseksi johtajan työssä nousikin ajassa ja muutoksissa mukana pysyminen. Yksi haastateltavista totesikin seuraavasti:

*”Siinä kohtaa kun mä ajattelen ettei mussa oo enää mitää kehitettävää johtajana niin mä ajattelen, että on aika hakeutua äkkiä uusiin työtehtäviin. Ala muuttuu tietysti koko ajan, joten se jatkuvan pedagogisen ajan hengen mukana pysyminen. Mä ajattelen, että sitä työtä pitää tehdä ihan koko ajan. että tiedän mihin suuntaan ala menee, mitä tapahtuu, mihin suuntaan mun täytyy johtaa päiväkotia, Vasu, se on velvoittava eli mun täytyy tuntee Vasu jatkuvasti ja kokoajan sen muutosten myötä eli se on sellaista jatkuvaa kehittämistyötä, mitä pitää tehdä.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Kaikki haastateltavista päiväkodin johtajista olivat työskennelleet paitsi varhaiskasvatuksessa, niin myös johtajina jo pitkään ja he kokivat varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuneen paljon muutoksia heidän työuransa aikana. Eräs päiväkodin johtajista kertoikin, miten erilaiset asiakirjat, kuten Vasu ovat vaatineet sitä, että päiväkodeissa johtaminen on aiempaa yhdenmukaisempaa:

*”Varhaiskasvatus on, kuten aika monikin muu asia, on tällaisessa muutostilassa. Tää on aika suuressa roolissa tällainen muutosjohtajana oleminen. Päiväkodin johtajan vastuulla on kuitenkin se, että toiminta täällä päiväkodissa on Vasun mukaista. Aiemmin kun ei ollut tällaisia asiakirjoja, niin toiminta siellä päiväkodissa oli enemmänkin sen päiväkodin johtajan mukaista. Oli erilaisia päiväkodin johtajia, niin toimintakin voisi olla aika erilaista. Nyt kun on asiakirjat, niin johtaja vastaa, että se toiminta on sitten niiden mukaista”* H5, kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta

Muita esiinnoitettuja muutoksia oli esimerkiksi pedagogiikan keskeisyyden kasvaminen, lakimuutokset sekä teknologian lisääntyminen työssä. Yksi päiväkodin johtajista nosti esiin myös markkinoinnin ja viestinnän kasvaneen merkityksen johtajuudessa. Aiemmissä tutkimuksissa onkin todettu, että yksityisen, liikevoittoa tavoittelevan varhaiskasvatuksen yleistyminen on asettanut uudenlaisia paineita myös kunnallisten päiväkotien johtajille, muun muassa markkinahenkisyyden ja brändäyksen muodossa (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 4). Eräs kunnallinen päiväkodin johtaja kuvailikin työnsä teknologisia ja markkinointiin liittyviä muutoksia seuraavasti:

*”Johtajan työ on ilman muuta muuttunut aika paljon, on noita tietojärjestelmiä tullut. Sillon kun ensimmäisiä kertoja tein jotain, niin en edes tiää oliko päiväkodin johtajilla edes tietokoneita, siis oikeesti 20 vuotta sitten. Siellä ekassa päiväkodissa tuli printatut ATK-listat, josta katsottiin lasten hoitomaksut kerran kuukaudessa --- Lisäksi kaikki tollanen viestiminen tai markkinoiminen, ei sellasesta puhuttu silloin parikymmentä vuotta sitten mitään. Nyt myös kunnalliset perustaa Facebook- ja instagram-sivuja tai että tehtäis sitä näkyväks, että meillä tehdään*

*hyvää työtä, kun koetaan että jäädyään yksityisten jalkoihin, jotka aggressiivisesti markkinoi.” H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta*

### *Arjen ja asioiden johtaja*

Arjen ja asioiden johtajuudella viitataan päiväkodin toiminnan ja arjen sujuvuuden kannalta merkityksellisiin päiväkodin johtajan tehtäviin, jotka pitävät sisällään, niin hallintotyötä kuin päivittäisjohtamistakin. Niin sanotut paperityöt, viestintä ja tiedottaminen sekä talouden ja resurssien seuranta ovat niitä tehtäviä, joita yksi haastateltavista kutsui ”pikkusäläksi”, jotka kuitenkin kerääntyessään syövät ison osan johtajien työajasta:

*”Se mikä vie eniten aikaa niin se on kyllä kaiken pikkusälän säätäminen ja ylipäätään se toimivan arjen mahdollistaminen niin ne vie aika paljon aikaa -- paljon sähköposteja, milloin mitäkin taulukoita täytellä, vastata erinnäköisiin kysymyksiin. Toki myös on budjetin seuraaminen ja hankintojen tekeminen.” H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta*

Aiemmissa tutkimuksissa päiväkodin johtajat ovatkin kertoneet, miten lähes kolmasosa heidän työajastaan menee ”muuhun työhön”, johon voidaan lukea erilaisia toimistotöitä, joita ei voi pitää johtajan keskeisimpinä tehtävinä (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 8). Päiväkotien toiminnan kannalta on keskeistä kuitenkin arjen sujuvuus, mihin liittyy niin budjetin seuranta kuin kiinteistöhuollollisia tehtäviäkin, kuten yksi päiväkodin johtajista kuvailee:

*”Sitten tietysti talousjohtaminen ainakin kunnallisella puolella, niin yksikön johtaja vastaa yleensä siitä yksikkönsä budjetista. Ei sentään laadi, sen tekee sitten onneks jotkut taitavammat ihmiset, jotka niistä numeroista ymmärtää paremmin, mutta johtaja kuitenkin siitä budjetin seurannasta ja toteutuksesta vastuussa. Sitten kaikki kiinteistöhuollolliset tehtävät ja pitää pitää huolta, että jos joku ränni vuotaa niin sen tulee joku korjaamaan. Ei tarvi sentään itse korjata mutta silleen tehtäväkenttä on tosi laaja. Joka viikko tapahtuu tosi paljon asioita” H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta*

On sanottu, että yksityisten päiväkotien osuuden kasvu varhaiskasvatuksen kentällä on vaikuttanut siihen, että myös kunnallisten päiväkotien johtajien tulee huomioida aiempaa paremmin tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksia, ikään kuin päiväkotitoiminta olisi kunnissa voittoa tavoittelevaa yritystoimintaa. Yksityisen päiväkodin johtaja kuvaili, miten hänen tehtäviinsä kuuluu toisaalta huolehtia, että päiväkodeissa on kaikki mitä tarvitaan arjen toimimiseksi, mutta samalla varmistaa, että menot ja kulut ovat tasapainossa sekä miettiä, miten voitaisiin kehittää toiminnan tehokkuutta:

*”Päivittäistalouden johtamiseen kuuluu huolehtia siitä, että päiväkodeissa on kaikkea, mitä siellä tarvitaan ja pitää olla ja huolehtia siitä, että kulut ja menot menee*

*suhteellisesti tasapainossa. Ruvetaan mieltä sekä pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä sitä, että mitä pitää kehittää ja sen tyyppisiä tehtäviä.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

## 6.2 Päiväkodin johtajan työn vaatimukset

Seuraavassa kahdessa alaluvussa (7.2. & 7.3) pyritään vastaamaan toiseen asetettuun tutkimuskysymykseen: *Millaisia työn voimavaroja ja vaatimuksia päiväkodin johtajat kokevat työssään?* Työn vaatimuksia ja voimavaroja käsitellään erillisinä kokonaisuuksina. Haastatteluissa nousivat esiin kolmenlaiset työn vaatimukset ja voimavarat: psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset. Näiden pääteemojen alle muodostettiin alateemoja, jotka kuvailevat, millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja kunkin pääteeman sisällä on. Päiväkodin johtajien haastatteluissa korostui työn vaatimuksien kohdalla psyykkiset ja organisatoriset työn vaatimukset. Erityisen paljon haastateltujen johtajien voimavaroja kuultivat työmäärän ja -ajan epäsuhta sekä resurssipula.

### 6.2.1 Psyykkiset työn vaatimukset

Työn psyykkisillä vaatimuksilla tarkoitetaan työn henkisiä vaatimuksia, joilla viitataan esimerkiksi kognitiivisiin, emotionaalisiin ja työn intensiivisyyteen liittyviin kuormitustekijöihin. Tässä aineistossa päiväkodin johtajat nostivat esiin alan heikon yhteiskunnallisen arvostuksen, mikä näkyi esimerkiksi johtajien ja muiden varhaiskasvatuksen työntekijöiden matalana palkkauksena ja yleisenä haluttomuutena panostaa varhaiskasvatukseen työn vaatimusten kasvaessa. Lisäksi haastateltuja päiväkodin johtajia kuormitti työajan riittämättömyys suhteessa työmäärään. Päiväkodin johtajien puhetta väritti myös poikkeuksellisen koronapandemian tuoma epävarmuus ja huoli, jotka vaikuttivat kaikkien toimintaan päiväkodeissa.

#### *Heikko yhteiskunnallinen arvostus*

Haastatteluissa kaikki tutkittavat nostivat esiin varhaiskasvatuksen työympäristön varsin negatiivisen maineen julkisessa keskustelussa sekä sen yhteiskunnallisesti haastavan aseman. Varhaiskasvatuksella nähdään olevan pitkällä tähtäimellä merkittäviä vaikutuksia muun muassa lapsen myöhempään koulumenestykseen ja hyvään elämänhallintaan sekä laajemmin yhteiskunnallisella tasolla muun muassa tasa-arvon näkökulmasta (Karila 2016, 11-15). Taloudellisesti tarkasteltuna varhaiskasvatus ei kuitenkaan ole kunnille tuottavaa toimintaa, vaan suuri menoerä. Voidaan ajatella, että varhaiskasvatuksesta saa-

tavat hyödyt ja ”tuotot” eivät ole välittömiä, vaan pitkälti panostamista pitkälle tulevaisuuteen. Sen sijaan varhaiskasvatuksen menot konkretisoituvat välittöminä euron mene-tyksinä kuntien budjeteissa. Varhaiskasvatukselle asetetut kunnianhimoiset tavoitteet ei-vät kuitenkaan konkretisoidu varhaiskasvatuksen työntekijöille maksettavassa palkassa. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden palkka on, esihenkilötasoon asti, työn vaativuuteen ja koulutustasoon nähden matala. Lastentarhanopettajaliiton tutkimuksessa (2004, 12) päi-väkodin johtajan työtä kuvaillaankin ”maailman huonoimmin palkatuksi johtajan työksi”. Kaikki tutkittavat päiväkodin johtajat toivoivatkin, että alan yhteiskunnallinen arvostus ja sen mukana palkkaus nousisivat työn tärkeyden ja vaativuuden tasolle. Etenkin kun työn vaatimukset ovat jatkuvassa kasvussa. Yksi haastatelluista päiväkodin johtajista nos-tikin esiin, että näennäinen arvostus yksinään ei riitä, vaan tarvitaan konkreettista toimin-taa priorisoimalla varhaiskasvatukseen rahaa:

*”Kun ajattelee, että meiltä ammattialana vaaditaan todella paljon. Ala on hyvin matalapalkkaista. Sinänsä nämä motivaatiotekijät ei ole millään tavalla asialli-sella tasolla. -- Totta kai mä toivon, että entistä enemmän me nähdään se (var-haiskasvatus) yhteiskunnallisena arvona ja menestystekijänä. Mutta se myös mak-saa väkisinkin jotain, että meillä on tulevaisuudessa hyvin osaavaa henkilökun-taa. Aina kuitenkin sitä tulosta ei lapsista sillä tavalla voida saada rahallisesti, niin kuin jostain tuottavasta teollisuudesta tai teknologiasta.”* H2, yksityinen, päi-väkodin johtajana 12 vuotta

Päiväkodin johtajien haastatteluita värittikin huoli työn tulevaisuudesta. Haastatellut päi-väkodin johtajat näkivät, että työn tulevaisuuden kannalta palkkakysymys on äärimmäi-sen keskeinen, etenkin kasvavien koulutusvaatimusten valossa. Huonosti palkattu työ ja julkisessa keskustelussa varhaiskasvatustyön negatiivinen maine eivät houkuttele korkea-koulutettuja työntekijöitä varhaiskasvatukseen. Lisäksi iso osa nykyisistä päiväkodin joh-tajista tulee eläköitymään 5-10 vuoden sisällä, jolloin ongelmaksi saattaa nousta uusien johtajien rekrytointi. Lähes kaikki haastateltavista nostivatkin esiin halun muuttaa var-haiskasvatustyöhön liittyvä yhteiskunnallinen puhe positiivisempaan suuntaan, sillä työssä riittää myös hyviä puolia.

*”Päiväkodin johtajan työn haasteena on myös se, että palkkaus ei ole kovin kum-moinen. että tähän voi myös olla aika vaikea löytää niitä päteviä henkilöitä, koska jos sulla on kuitenkin maisterintason koulutus, ei välttämättä halua tällä palkalla tehdä töitä. Se on iso ongelma kyllä tässä, että se palkkaus ei ole kyllä ihan koh-dillaan. -- Paljon on jäämässä eläkkeelle lähivuosina tai jo jäänyt, niin mietityttää että mistä löytyy eri paikkoihin johtajat ja tää ei kuitenkaan niin kauheen suosittu työ ole. Tavallaan semmoinen tämän työn hyvien puolien esiin nostaminen ja hou-kuttelevaksi tekeminen olisi tosi tärkeitä.”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

Päiväkodin johtajan työ on viime vuosikymmenenä muuttunut entistä monipuolisemmaksi ja tutkittavat tunnistivat oman työnsä kasvavat vaatimukset. Hallinnollinen johtajuus, niin sanotut paperityöt sekä tietokoneella työskentely vievät aiempaa enemmän työajasta. Yksi haastateltavista kuvailikin, miten kaiken ”pikkusälän säätämiseen” menee äärimmäisen paljon työaika, mikä tarkoittaa sitä, että työaika jää entistä vähemmän esimerkiksi pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen eli siis tehtäviin, jotka haastatellut kokivat omassa työssään kaikkein tärkeimmiksi. Lisäksi ylityötunnit ovat tulleet tutuiksi osalle haastatelluista päiväkodin johtajista, mikä on haastanut työssäjaksamista. Kaiken kaikkiaan jokaisella tutkittavalla päiväkodin johtajalla oli kokemus siitä, että työmäärä suhteessa työaikaan on liian suuri yhdelle ihmiselle. Osa haastatelluista kertoikin, miten heidän on tullut laskea rimaa, jotta kaikki työtehtävät saadaan tehtyä sekä opetella sietämään aiempaa paremmin keskeneräisyyttä kasvavan työmäärän keskellä.

*”Kyllä se työmäärä on se kaikista haastavin. Työtä on yhdelle ihmiselle liikaa tämän kokoisessa työtehtävissä tai laajuudessa mitä tässä on. Jotta sitä vois menestyksekkäästi tehdä, niin se on kyllä todella rajallinen se viikkotyöaika. --- Joskus on vaan sellainen olo, että se työaika ei riitä niihin asioihin niin hyvin niiden tekemiseen kuin haluaisi. Sellainen asia, mitä on joutunut opettelemaan, on se semmoinen riman laskeminen. Tällaiselle kohtalaisen viimeistelevään luonteen tai perfektionismiin taipuvalle ihmiselle se on ollut vaikeeta. On pitänyt opetella päästään käsistään jotain sellaista, mikä ei oo täydellistä. Mä nyt tein tämän siinä ajassa, kun mulle annettiin ja siitä tuli nyt tällainen, vaikka mä olisin halunnut tätä vielä viilata. Mä haluaisin paljon enemmän kierrellä ja kuunnella ja katella mitä tapahtuu, mutta mä en ehdi, koska mä istun toimistossa ja näpytän tietokonettani.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Erityisen haastavaksi kysymykseksi ajan riittävyys tulee silloin, kun vastuulla on useita päiväkoteja, joiden välillä johtajat jakavat entisestään vähäistä aikaansa. Neljä kuudesta tutkittavasta johti useampaa kuin yhtä päiväkotia. Lisäksi valtaosalla oli johdettavanaan useita palvelumuotoja, usein esimerkiksi esiopetustoiminta varhaiskasvatuksen ohella. Kasvavat vastualueet ovat olleet nousujohteinen trendi varhaiskasvatuksessa. Vielä vuonna 2004 lähes 90 prosenttia päiväkodin johtajista johti vain yhtä päiväkotia. Vuonna 2013 vastaava luku oli enää 58 prosenttia. Päiväkodin johtajat ovatkin kritisoineet muutossuuntaa ja katsoneet, että jokaisessa päiväkodissa tulisi olla oma esihenkilönsä. (Päiväkodin johtajan työtaakasta tulikohtuuton 2013, 3.) Eräs tutkittavista päiväkodin johtajista nostikin esiin vaikeuden tasapainotella kahden päiväkodin välillä ja totesi, että yksittäisenä tekijänä työajan ja työmäärän tasapainottaminen tukisi kaikkein eniten hänen työssäjaksamistaan:

*”Ajanpuutteen koen haastavaksi, etenkin nyt kun on kaks päiväkotia, vaikka ne onkin pienet päiväkodit. Mutta, että tietyt työtehtävät täytyy kuitenkin hoitaa, oli henkilökuntaa sitten kuinka vähän tai paljon tahansa, niin sitä työtä on kuitenkin suhteellisen paljon ja aikaa vain tietty aika vaikka tekisi ylitöitäkin. Mikä ei ole tietenkään mikään kestävä tie. Pystyisi käyttämään mahdollisimman oikein se aika, mikä on käytettävissä niihin työtehtäviin. --- Kestää ja sietää sellaista keskeneräisyyttä, jotkut asiat on aina kesken, kun sitä aikaa on vähemmän kuin tehtäviä. Kyllä sitä pakollista ja välttämätöntä muuta työtä on niin paljon, että se kyllä syö aikaa esimerkiksi siltä pedagogiselta johtamiselta ihan väkisinkin. Ajan riittävyys ois varmaan sellainen kaikkein eniten mun työhyvinvointia lisäävä tekijä myöskin. --- Aika hyvin mulla pysyy palikat käsissä, mutta sitäkin täytyy koko ajan ylläpitää ja kehittää, kun niitä työtehtäviä tulee koko ajan lisää. Pitää pitää ne kaikki langat käsissään.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

### *Korona-ajan aiheuttama jatkuva huoli*

Koronapandemia on laajalti vaikuttanut kaikkeen työn tekemiseen tavalla tai toisella. Tuoreessa Helsingin yliopiston tutkimuksessa ”Korona tuli kylään” (2021, 8) selvitettiin koronapandemian vaikutuksia varhaiskasvatukseen. Tutkimuksessa korostui henkilöstöjohtamisen lisääntyminen muun muassa työn uudelleen organisoimisen merkeissä sekä entisestään vähenevät mahdollisuudet pedagogiseen johtamiseen työajan puitteissa.

Myös tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajien haastatteluita väritti pandemia-ajan tuomat haasteet. Pandemia vaikuttanee tuoneen päiväkodin johtajien valmiiksi laajaan työkuvaan yhden hallittavan tekijän lisää, ja se vaikutti ennen kaikkea syventäneen entisestään päiväkodin johtajuuden jo aiemmin nimettyjä haasteita, kuten ajanpuutetta ja näkyvää johtajuutta. Haastatellut nostivat esiin, että niin henkilöstö kuin lapsetkin ovat matalla kynnyksellä pois. Lisäksi aiheeseen liittyvä tiedottaminen ja turvallisuustoimet ovat lisänneet työtehtäviä päiväkodin johtajien päiviin, vähentäen entisestään aikaa muun muassa pedagogiselta johtajuudelta. Varhaiskasvatustyötä ei kuitenkaan voi tehdä etänä, vaan toiminnan on tullut jatkuva myös poikkeusaikana. Päiväkodin johtajien tehtävänä on ollut varmistaa, että toiminta voi jatkuva mahdollisimman turvallisesti, niin henkilöstön kuin lastenkin kannalta. Tilanne on aiheuttanut tutkittavilla päiväkodin johtajilla jatkuvaa huolta ja epävarmuutta, sillä esimerkiksi mahdollisia altistumistilanteita tai pandemiatilanteen etenemistä ei voi juurikaan ennakoita.

*”Viime keväänä taas epidemiaan liittyvä tiedotus ja kyselyt ja no viime kevään epidemia oli ehdottomasti mun kaikkein työllistävän tekijä, mikä kyllä nieli melkein kaiken ajan mitä mulla oli.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Lisäksi yksi päiväkodin johtajista nosti esiin, että heillä on jo yksi koronatapaus ollut kevään aikana ja sen aiheuttamat vaikutukset ovat edelleen tuoreessa muistissa. Korona-aika oli laajasti vaikuttanut hänen johtajuuteensa ja ne tehtävät, jotka normaalisti hän hoiti

hyvin, olivat nyt työajan puutteessa jääneet toissijaisiksi. Hän myös koki, että korona-aika on heikentänyt hänen jaksamistaan työssä ja innostusta työhön merkittävästi:

*”Olen ollut sillä tavalla vähän huonossa hapessa, kun tajusi että tää koronatouhu alkoi taas alusta ja sitten just koronan takia toi säätäminen on ollut sellasta, että se on käynyt aikamoisesta työstä. Meillähän oli täällä keväällä korona-altistus, että mä olen sen rumban käynyt läpi ja henkilökunta on sen käynyt läpi. Uskon, että se, että on sellainen alitajuntainen huoli koko ajan jostain työntekijästä, niin kyllähän se lisää sellasta väsymyksen tunnetta. Vaikka se ei olekaan tiedostettua. Sellainen alitajuntainen paine on varmaan tällä hetkellä kaikilla johtajilla. Se ei oo yksinomaan mun oikeus, mutta se vaikuttaa kyllä.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

Pandemia-aika siirtänyt monet työntekijät etätöihin, ja myös valtaosalle tutkittavista päiväkodin johtajista etätyömahdollisuutta oli tarjottu. Osa päiväkodin johtajista kuitenkin koki, että etätyöskentely etäännyttää heitä entisestään työn arjesta. Korona-aika oli entisestään vaikeuttanut päiväkodin johtajien läsnäoloa arjessa, sillä kulkeminen useiden ryhmien ja parhaassa tapauksessa päiväkotien välillä, koettiin liian suurena terveysriskinä. Eräs päiväkodin johtajista kuvailikin päiväkotiansa korona-ajan käytäntöjä seuraavasti:

*”Epidemia-ajassa on ollut sillain haasteita, että aikaisemmin mä koin, että oli oikeinkin hyvä kontakti lapsiin ja tosi paljon myös työntekijöiden kanssa juttelin kaikesta. Epidemiatilanne on ollut sillä tavalla haastava, että kun mullakin on kaks yksikköä, joita mä johdan niin nyt ollaan tällä hetkellä päädytty sellaiseen ratkaisuun, että mä olen viikon toisessa päiväkodissa, jonka jälkeen olen ikään kuin etätöissä karanteenissa viikon, jotta en kuljeta niitä pöpöjä päiväkodista toiseen. Ja sitten taas viikon toisessa päiväkodissa. Se olis tosi ongelmallinen tilanne, jos mä kuljisin päiväkotien välillä ja altistaisin lapsia ja henkilökuntaa, niin siks tällaiseen on nyt päädytty.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

## **6.2.2 Organisaattoriset työn vaatimukset**

Työn organisatorisilla vaatimuksilla viitataan esimerkiksi ongelmiin työnantajan sitoutumisessa työntekijään ja tämän hyvinvointiin. Tutkittavat nostivat esiin varhaiskasvatuksen julkisessa keskustelussa vahvasti esillä olleen resurssipulan, mikä näyttäytyy etenkin liian vähäisenä henkilöresurssina päiväkodeissa. Päiväkodin johtajien työhön tämä heijastui etenkin osaavan henkilöstön rekrytointivaikeuksina ja siihen, että rekrytointeihin liittyvä työ vie pahimmillaan ajan pois muulta johtamistyöltä. Käydyissä haastatteluissa kävi ilmi myös päiväkodin johtajuuden varsin yksinäinen luonne. Lisäksi lähes kaikki haastatellut päiväkodin johtajat kokivat riittämättömyyden tunnetta siitä, etteivät he voi olla työaikansa puitteissa niin näkyviä johtajia kuin he toivoisivat.

### *Resurssipula*

Uuden varhaiskasvatuslain voimaanastumisen aikoihin lakia kritisoitiin siitä, ettei se keskittynyt varhaiskasvatuksen arjen suurimpaan ongelmaan eli pätevän työvoiman uupumiseen. Laki nosti työntekijöiden koulutusvaatimuksia, mutta ei huomionnut sitä, että osaa-vaan henkilökuntaa oli jo ennestään vaikea saada. Tutkittavat päiväkodin johtajat nostivat kaikki esiin varhaiskasvatuksen kriittisimmän haasteen: työntekijöiden puutteen, mikä näkyi erityisesti pedagogisten osajien eli varhaiskasvatuksen opettajien lähes täydellisenä puuttumisena sekä sijaisten rekrytointivaikeutena. Johtajat joutuvatkin pätevien työntekijöiden puutteessa palkkaamaan epäpäteviä työntekijöitä. Eräs haastateltavista nostikin esiin huolensa laadukkaan varhaiskasvatuksen puolesta:

*”Mun mielestä tällä hetkellä on huutava pula pedagogisista osajista. Opettajia on ihan äärimmäisen vaikea saada ja sitten joutuu palkkaamaan epäpäteviä, joilla koulutus ei sitten vastaa sitä pedagogista vaatimusta, joka tarvitsisi olla ja se kyllä sitten näkyy kentällä, että se pedagogiikan taso ei ole ihan sitä mitä sen kuuluis olla. Ja mitä laadukas varhaiskasvatus pitää sisällään, et se on ehkä se hätä tällä hetkellä. -- Haastavia on myös ne hetket, kun esimerkiksi puolet henkilöstöstä puuttuu samaan aikaan, samana päivänä niin siinä voi tulla sellainen riittämätön olo, sillä sijaisia on vaikea saada”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

Johtajien työajasta aiempaa isompi osa menee henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä jatkuvien auki olevien rekrytointien vuoksi. Eräs tutkittavista nosti esiin, että hän on tällä hetkellä onnekaassa asemassa, sillä henkilöstö on pysynyt samana jo pidempään. Hän kuitenkin kertoi, miten avointen työpaikkojen täyttämässä käydään kovaa kilpailua osajista:

*”Yleisesti alalla se on kuitenkin nähtävissä ja se aiempi rekrytointi, kun etsin näitä työntekijöitä, niin se oli jo kyllä aika työläs. Meilläkin oli työnhakijoita, niin taisin ehtiä palkata siihen varmaan kolme työntekijää, mutta mulla ei ollut vaki-  
tuista pestiä tarjota, niin ne hyvät työntekijät viedään käsistä. Se on kyllä aika vaikea tilanne. Sillon oli pitkäkin sellanen jakso, että mun työajasta meni valtava osa niiden työntekijöiden etsimiseen ja palkkaamiseen. Jos ala menee siihen suuntaan kun nyt näyttää, niin kyllähän se vaikuttaa päiväkodin johtajan työmotivaatioon ja työssäjaksamiseen ja toki työnkuvaankin paljon.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Toinen taas kuvaili, miten kaiken kaikkiaan, mitä tahansa varhaiskasvatuksen henkilöstöä on äärimmäisen haasteellista saada palkattua tällä hetkellä, oli kyse sitten varhaiskasvatuksen opettajista tai lastenhoitajista. Usein avoimet työpaikat ovatkin määräaikaaisia, pidempi tai lyhytaikaisia sijaisuuksia, jotka eivät houkuttele juurikaan hakijoita:

*”Pitkiin sijaisuuksiin ei oikeen löydy, mulla jää tossa yks opettaja äitiyslomalle niin mulla ei oo hajuakaan mitä mä siihen keksin. Tällä hetkellä lastenhoitajiakin, kun mun hoitaja jäi äitiyslomalle niin laitoin rekryilmotuksen, niin ei siihen montaa vastausta vielä oo tullut. Siinä alkaa olla vähän vitsit vähissä, että mitä tähän keksis. Se on myös hankalaa.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

Päiväkodin johtajat kokivat, että työtehtävät lisääntyvät ja tekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän, mutta samalla varhaiskasvatuksen resursseja niukennetaan entisestään. Tämä epäsuhta tekee päiväkodin johtajan työstä haasteellista, sillä vaatimuksiin on lähes mahdotonta vastata. Resurssipulan ratkaisut ovat hyvin pitkälti päiväkodin johtajien vaikutusvallan ulkopuolella. Haastatellut peräänkuuluttivatkin rakenteellista, organisaatiotason tukea. Yksi tutkittavista nosti esiin, miten varhaiskasvatuksen tulevaisuus ei näytä kovin valoisalta, jos alan resurssipulaa ei saada rakenteellisella tasolla ratkaistua:

*”No tällä hetkellä ihan oikeesti on aika vaativaa tämä talon töiden ja resurssien välinen suhde. Se ei oikein toteudu. Tässä henkilöresurssia pitäisi olla enemmän. -- Koen, että se on kasvava epäsuhta siinä, että esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajia pitäisi olla entistä enemmän ryhmässä. Ja samalla on entistä enemmän sitä suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisaikaa tarvitaan. Miten se sitten siihen arkeen istutetaan, kun mistään ei tule heidän tilalleen ihmisiä, jotka helpottaisi sitä ryhmään jäävien vastuuta? Ylipäättään ammattiryhmien riittävyys on niin iso haaste. Siinä mielessä tää aika on vaikeaa visioida mitään loistokasta tulevaisuutta varhaiskasvatukselle, jos ei rakenteellisesti saada enemmän tukea. Kun tietää tämän yhteiskunnallisen tilanteen niin sitä ei valitettavasti kaiketi ole näköpiirissä.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

### *Yksinäinen johtajuus*

Haastateltavat päiväkodin johtajat kokivat, että johtajuus päiväkodissa on varsin yksinäistä. Yksi haastateltavista kertoikin yllättyneensä aloittaessaan päiväkodin johtajan työssä siitä, kuinka yksinäistä työ todellisuudessa on:

*”Tää on niin yksinäistä työtä, että silloin kun lähdin päiväkodin johtajaksi niin en tiennytkään, että tää on niin yksinäistä työtä.”* H5, kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta

Päiväkodin johtajat nostivat esiin, miten kouluissa rehtoreilla on koulusihteerejä työn tukena ja he toivoivatkin, että johtajuutta päiväkodissa olisi mahdollisuus jakaa jonkun kanssa, sillä työtä olisi enemmän kuin yhdelle. He uskoivatkin, että etenkin varajohtajuuteen panostaminen olisi tärkeää heidän työnsä tukemisessa. Jos varajohtaja on, niin tulisi hänelle myös varata aikaa varajohtajan tehtäviin. Myös OAJ on selvitystensä perusteella katsonut, että päiväkodin johtajat kaipaavat tukea työtehtävissään ja mahdollisuuksia ja-

kaa työtä. OAJ onkin nostanut tämän yhdeksi kehittämisehdotukseksi päiväkodin johtajien aseman parantamiseksi. (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 22.) Yksi haastatelluista päiväkodin johtajista lisäksi toivoi, että osaa pienemmistä hallinnollista tehtävistä voisi siirtää varhaiskasvatuksen sihteereille hoidettavaksi:

*”Kyllä mä välillä toivoisin että päiväkodin johtajilla olisi, kuten rehtoreilla on koulusihteerit. Että päiväkodin johtajilla olisi edes kerran viikossa joku, joka voisi tehdä niitä työn rutiinitehtäviä, joita hyvin voisi tehdä joku muu kuin minä. Että sitä työtä olisi jakamassa joku muu. -- Kaikista parhain ois tietenkin se, että jos varajohtajuutta resursoitaisiin enemmän. Mullakin on hyvä ja osaava varajohtaja, mutta hän toimii ryhmässä ja se on mun tehtävä sitten miettiä, että kuinka paljon mä voin häntä sieltä käyttää ryhmästä, että milloin se ryhmä kärsii, kun mä otan häntä avukseni työtehtäviin. Se, että ois selkee systeemi, vaikka kaks päivää viikossa olis hänellä varattu näihin tehtäviin ja niinä aikoina ryhmään ois palkattuna joku toinen henkilö. Tätä kyllä riittäis selkeesti kahdelle ihmiselle tehtäväks. Johtajan tehtävä on kuitenkin hyvin yksinäinen tehtävä jossain määrin.”*  
H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Varajohtajuuteen panostaminen nähtiin merkittävänä myös työn tulevaisuuden kannalta. Tutkittavat nostivat esiin, miten varajohtajajärjestelmä voisi toimia tärkeänä osana päiväkodin johtajan työn tutuksi tekemisessä. Eräs haastatelluista päiväkodin johtajista kertoi, että varajohtajana oleminen ja siitä ajasta jäänyt positiivinen kokemus, oli yksi syy siihen, miksi hän oli aikanaan hakeutunut päiväkodin johtajan työhön:

*”Varajohtajasysteemi on aika hyväks osottautunut, että aika moni muukin kuin minä on sitä kautta innostunut johtajan roolista, kun on nähnyt mitä tää työ pitää sisällään. Joku just jaettu johtajuus-malli päiväkotiin missä yhdessä tehdään töitä ja missä esimerkiksi varajohtajalle ois vastuutettu tietyt asiat. Tai että johtaja ylipäätään jakaa sitä työtä eikä vaan yksin tee kaikkea. Se on ainakin yks millä varmaan sais tehtyä tätä työtä tutuksi.”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

### *Työaika ei mahdollista riittävästi läsnäoloa kentällä*

Haastatellut päiväkodin johtajat kokivat, että johtajan tehtävä on olla paitsi näkyvä osa päiväkotien arkea, niin myös ajan tasalla siitä, mitä johdettavassa päiväkodissa tapahtuu. Yksi haastateltavista totesikin seuraavasti:

*”Johtajan tehtävä on myös olla näkyvä.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

Kaikki tutkittavat päiväkodin johtajat esittävät toiveita siitä, että he voisivat olla enemmän läsnä päiväkotiensä arjessa. Näkyvänä johtajana olemisen tarpeen ei nähty liittyvän epäluottamukseen tai työntekijöiden osaamisen puutteeseen, vaan se nähtiin nimenomaan

viestinä välittävästä johtamisesta. Valitettavasti työajan ei nähty mahdollistavan riittävän hyvin ryhmässä vierailua ja havainnointia. Valtaosa hallinnollisen johtajan työstä tapahtui työhuoneessa tietokoneen ääressä, jolloin iso osa päiväkodin arjen sujuvuuden vastuista jää muiden työntekijöiden harteille. Osa päiväkodin johtajista kokikin riittämättömyyden tunnetta tässä asiassa. Eräs päiväkodin johtajista nostikin esiin pelon siitä, että työntekijät alkavat ajattelemaan johtajan olevan täysin vieraantunut päiväkodin arjesta:

*”Enemmän läsnä olemista. Kyllä mä hyvin tiiviisti olen siellä mun työhuoneessa ja joskus joudun laittamaan oveakin kiinni, kun mä teen jotain sellaisia tehtäviä, jotka vaatii keskittymistä tai mä toivoisin, että ei mua koko ajan keskeytetä. Mutta silloinkin mulla on joka kerta huono omatunto, kun mä laitan sen oven kiinni. Tiedän, että ihmisillä on toiveita, että olisin enemmän paikan päällä, silleen tavallaan vaan hengaamassa, mutta näkemässä sitä arkea. Kyllä mä ajattelen, että siinä on suuri pelko, että ihmiset rupeaa ajattelemaan, että johtaja on ihan vieraantunut tästä työstä, kun se ei koskaan ehdi näkemään näitä meidän tilanteita. Toki se perustuu siihen, että luotan jos sanotaan, että asia on mennyt näin. Ei mun tarvitse itsessään sitä itse nähdä, mutta se olisi viesti työntekijöille, että jatkuvasti kun tulee niitä toiveita, että johtaja olisi enemmän läsnä heidän arjessaan, mutta sellaiseen ei kerta kaikkiaan ole työaika käytettävissä. Vaikka sitä kuinka toivoisi.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Päiväkodin johtajuuden muuttuminen hallinnolliseksi johtamiseksi on etäännyttänyt monia johtajia työnarjesta. Tutkittavat päiväkodin johtajat kuvailivatkin työtään enemmänkin konsulttina, työnohjaajana tai muiden työn mahdollistajana. Eräs haastateltavista kuitenkin nosti esiin sen, miten tärkeää on, että johtaja konkreettisesti tietää, mitä varhaiskasvatustyö ja sen arki on. Muutoin työtä on vaikea johtaa:

*”Silti mä ajattelen, että siinä pitäis pysyä se kontakti siihen perustyöhön jollain tavalla. Ei voi johtaja liidellä missään omalla levelillään tuntematta sitä perustyön vaatimuksia konkreettisesti, mun mielestä. Täytyy olla niin rohkee, että menee myöskin tekemään sitä perustyötä työntekijöiden rinnalle. Muuten on turha mennä viisastelemaan miten kuuluis tehdä, koska ulkopuolisena näkee asiat hyvin eri tavalla kuin jos sä oot siellä rinnalla tekemässä.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

Varhaiskasvatuksen trendin mukaisesti valtaosalla tutkittavista päiväkodin johtajista oli vastuullaan useampia päiväkoteja. Läsnäoloa arjessa vaikeuttivatkin entisestään useat vastuulla olevat päiväkodit ja varhaiskasvatusryhmät:

*”Haluaisin enemmän olla mukana tuolla ryhmässä, havainnoimassa sitä toimintaa, heidän kanssaan siellä yhdessä osallistumassa siihen. Siihen mä toivoisin, että olisi enemmän aikaa, että mä näkisin sitä todellisuutta siellä ryhmässä enemmän. Mulla on tässä nää kaks taloa, toisessa talossa neljä ryhmää ja toisessa viisi, että täytyy sanoa, että ei oikein aika riitä siihen. Kun jotkut johtajat sanoo, että*

*he viettää päiväkin viikossa ryhmässä niin ei mulla riitä aika siihen. Pysin käymään päivittäin ryhmässä, mutta se että mä jäisin yhteen ryhmään pidemmäksi aikaan niin se on kyllä aika harvinaista.” H5, kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta*

### 6.2.3 Sosiaaliset työn vaatimukset

Sosiaalisilla vaatimuksilla työssä voidaan tarkoittaa esimerkiksi työyhteisöön ja johtajuuteen liittyviä työn kuormittavia piirteitä. Päiväkodin johtajien puheissa nousi esiin, että työn sosiaalinen puoli – työntekijöiden, perheiden kuuntelu ja ihmisten kanssa tehtävä työ vei eniten aikaa työajasta, mutta he myös kokivat, että niin sen kuuluikin olla. Kuitenkin työyhteisön ongelmat sekä perheiden ja työntekijöiden halujen ja tarpeiden ristitulessa oleminen kuluttivat tutkittavien päiväkodin johtajien voimavaroja.

#### *Työyhteisön ongelmat ja ristiriitatilanteet*

Varhaiskasvatuksessa on pitkään vaikuttanut ajatus siitä, että työtä tehdään päiväkodeissa ”kaikki tekevät kaikkea” -mentaliteetilla. Kuitenkin uusi varhaiskasvatuslaki luo eroja aiempaa enemmän siihen, minkä alan ammattilainen vastaa tai voi vastata mistäkin tehtävästä. Haastatellut päiväkodin johtajat nostivat esiin, miten varhaiskasvatus on moniammatillista tiimityötä, jossa eri ammattialojen edut saattavat välillä olla ristiriidassa keskenään ja aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. Haastateltavat kokivat henkilöstökonfliktit paitsi äärimmäisen turhina ja aikaa vievinä, niin myös itselleen varsin hankalina tilanteina.

*”Tää on niin monimuotoinen ja sitten kun on niin monella koulutustaustalla olevia ihmisiä, niin se tekee siihen toki oman haasteensa --- että haastavimpia on ehkä sellaiset epäkohtiin puuttumiset tai ei ehkä niinkään se puuttuminen vaan se, miten sen tilanteen saa eteenpäin. Se on hirveen hidas prosessi. Jos on jotain tällaisia merkittäviä epäkohtia, joihin tulee puuttua tai tällaiset ikävämmät henkilöstöhallintoon liittyvät tilanteet, et on vaikka joku työntekijä, joka ei hoida töitään silleen kuin kuuluisi tai on joku työntekijän yksityiselämään liittyvä ongelmatekijä, mikä vaikuttaa myös työntekoon” H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta*

Usein myös päiväkodin johtajat ovat eräänlaisessa välitilassa, sillä aiemmin useat päiväkodin johtajat toimivat johtajuutensa ohella myös lapsiryhmätyössä eli olivat samaan aikaan sekä kollegoita että esihenkilöitä. Päiväkodin johtajuuden muutos hallinnollisen johtajuuden suuntaan voikin aiheuttaa osalle johtajista rooliristiriitoja. Eräs haastateltavista nosti esiin tarpeen olla pidetty ja siksi koki vaikeaksi esimerkiksi kertoa työntekijälleen

jotain sellaista, mitä tämä ei välttämättä haluaisi kuulla. Toinen taas oli tyytyväinen siihen, että hänen varajohtajansa oli näissä tilanteissa hyvä ja oli siten ottanut vastuuta konfliktitilanteiden ratkaisusta. Kolmas sen sijaan kuvaili yleisesti johtajaidentiteetin puuttumista ja sen seurauksia seuraavasti:

*”Meissä edelleen on sellasia johtajia, jotka ei oo ihan itekkään tajunnut, että he on päiväkodin johtajia. He on jäänyt sinne kollega-, asiantuntija-, varhaiskasvatuksen opettajan rooliin tai esimerkiksi huonossa vaihtoehdossa jääneet johtamaan omassa päiväkodissaan. Se on vaikee kuvio, että noustaan sieltä omasta työyhteisöstä esimieheksi. Jotenkin sellanen johtajuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ja ammatin sisäistäminen tai että mä oon nyt johtaja ja se asia on nyt näin ja sit siitä vois olla vaikka ilonen ja ylpeeki.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Päiväkodin johtajuus on myös asiakaspalvelutyötä, jossa asiakkaina on lasten lisäksi myös heidän perheensä. Haastatellut päiväkodin johtajat nostivat esiin perheiden monimuotoistumisen ja toisaalta, miten aiempaa enemmän on perheitä, joiden ongelmat ovat äärimmäisen monimutkaisia ja syviä. Lisäksi yhä useammilla lapsilla on erityisen tuen tarpeita.

*”Toinen mikä täytyy kyllä sanoa on, että on lisääntynyt myös se, että osalla asiakkaista menee tosi hyvin mutta sitten osalla asiakkaista ei mee ollenkaan niin hyvin. Viime vuosina on ollut oikeastaan jatkuvasti sellaisia asiakkaita, että joiden tilanteessa mäkin olen ihan säännöllisesti ja jatkuvasti mukana.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Vanhemmat ovat myös aiempaa tiedostavampia ja heidän vaatimuksensa varhaiskasvatusta kohtaan jopa kohtuuttoman suuria. Päiväkodin johtaja onkin usein ikään kuin kahden tulen välissä tasapainotellessa henkilöstön ja asiakkaiden eli lasten ja perheiden vaatimusten välissä. Osa päiväkodin johtajista kokikin, että yhteisten, kaikkia tyydyttävien ratkaisujen tekeminen on välillä hyvin haastavaa:

*”Se, että joskus voi vanhempien ja henkilökunnan näkemykset erota kovasti toisistaan ja vanhemmilla on jotain ihan käsittämättömiä vaatimuksia. Niin niihin pitäisi sitten jotenkin diplomaattisesti osata vastata. Tää on myös asiakaspalvelutyötä, niin myös silleen että vanhemmat ois tyytyväisiä, että löydettäis joku yhteinen ratkaisu. Niin ne on myös aika haastavia. Ja yrittää perustella vanhemmille jotain asiaa vaikka, kun jotain on tehty jotenkin tai jotain on tapahtunut. Esimerkkinä vaikka joku kiusaaminen. Se on aina sellainen asia, jonka vanhemmat voi ottaa tosi henkilökohtaisesti. Totta kai siis jos oma lapsi kiusaa niin se menee syvälle sydämeen. Niin sitten kun rupee sellaista asiaa selvittelee niin se on tosi raastava kaikin puolin.”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

## 6.3 Päiväkodin johtajan työn voimavarat

### 6.3.1 Psykkiset työn voimavarat

Psykkisillä voimavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön kykyä vaikuttaa omaan työhönsä. Tutkittavat kokivat työnsä tarjoavan joustavuutta ja heillä oli mahdollisuus vaikuttaa suurissa määrin työhönsä. Lisäksi syy sille, miksi he olivat päätyneet ja pysyneet työssä, oli kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Työ lisäksi tarjosi sopivasti haastetta ja vaihtelevuutta sekä oli haastatelluille ennen kaikkea mielekästä.

#### *Vaikutusmahdollisuudet ja työn monipuolisuus*

Kun haastatellut johtajat pohtivat oman työnsä parhaimpia puolia erityisen keskeiseen asemaan nousi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Autonomian tai omaehtoisuuden voikin sanoa olevan yksi ihmisten psykologisista perustarpeista. Kokemus siitä, että ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään ja oma toiminta ole ulkoa ohjattua, tukee hallinnantunnetta. Tämä pätee myös työympäristössä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on todettu olevan keskeinen osa työhyvinvointia. Lisäksi sillä on todettu olevan positiivinen vaikutus työkykyyn, sillä vaikutusmahdollisuudet tukevat muun muassa työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota. (mm. Deci & Ryan 2000.)

Päiväkodin johtajuuden työkuva on kritisoitu useasti liian laaja-alaiseksi ja epämääräiseksi, sillä työhön kuuluvat tehtävät ovat hyvin pitkälti työnantajasta kiinni. Muun muassa OAJ on esittänyt, että päiväkodin johtajien työkuva tulee yhdenmukaistaa ja tehtävät tulee kirjata varhaiskasvatukseen. Haastattelussa nousi esiin johtajien laaja työkuva, joka nähtiin paitsi haastavana, niin myös innostavana työn piirteenä. Voidaankin todeta, että työkuvan laajuus ja monipuolisuus muodostui haastatelluille päiväkodin johtajille sekä este- että haastevaatimukseksi. Yksi haastateltavista totesi, että työn monipuolisuus oli syy sille, miksi hän oli aktiivisesti hakeutunut päiväkodin johtajaksi. Toinen taas kuvaili, miten päivien vaihtelevuus ja työn ”elävyys” on saanut hänet jäämään työhön useiksi vuosikymmeniksi. Kolmas taas totesi, että työn monipuolisuus mahdollistaa sen, että työpäivä sisältää hetkiä, jotka menevät täydessä flow-tilassa. Tyypillisen työpäivän kuvailu koettiin erityisen haastavaksi, sillä päivät varhaiskasvatuksen johtajana olivat hyvin vaihtelevia:

*”Semmosta tyypillistä työpäivää on aika vaikee hahmotella, että päivät on vaihtelevia. Tavallaan toistuu vuodesta toiseen tietyt työtehtävät ja toteutuu ja on sa-*

*manlaisia, mutta päivät nyt sinänsä on aika vaihtelevia. Mä oon sillä tavalla onnekkaassa asemassa, että mä saan oikeastaan ihan itse täysin päättää, että mitä mä teen ja millon mä teen.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

*”Oma organisaatio on sen kaltainen, että on ollut mahdollisuus tehdä tätä työtä omalla työotteella. Ei oo sellaista konseptia, joka määrittäis liikaa sitä työtä ja työtehtäviä. Vaikka on toki paljon työtehtäviä, jotka pitää tehdä niin on kuitenkin myös sitä vapautta toteuttaa omalla otteella.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

Yllä olevista katkelmista käy ilmi, että päiväkodissa yksikään päivä ei ole samanlainen, vaikka johtajuuteen kuuluukin päivästä ja vuodesta toiseen toistuvia työtehtäviä. Päiväkodin johtajat nostivat esiin, että huolimatta siitä, että heillä on paljon rajaehjoja, jotka määrittävät heidän työtään, niin työssä on myös itsenäisyyttä ja työn tuunaamisen mahdollisuuksia, jotka mahdollistavat työn mielekkyyden:

*”Mä pidän siitä työn vaikuttavuudesta ja sitten myös sellasesta itsenäisyydestä, tää nyt on varmaan työnantaja ja esimieskohtaista, mutta kyllä mä saan tehdä työtäni hyvin itsenäisesti ja määritellä työaikojani ja saan paljon vastuuta ja myöskin sitä vapautta. Ei mun niskassani hengitä esimies, että olenko mä klo 14:58 tekemässä tehtävää vai en, että sitä työaika saa itse sommitella ja mulla on mahdollisuus tehdä myös etätöitä. En kyllä niitä kauheasti tee. Semmonen itsenäinen työ, mitä saa jonkin verran räätälöidä. Toki siinä sitten on paljon myös sellasta ylhäältä annettua, että mä oon työnantajan edustajana, jonka tehtävä on valvoa, että tehdään niin kuin on määrätty tai mitä lait ja asetukset sanoo tai kunnan jotkut määräykset.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

### *Kokemus työn merkityksellisyydestä*

Kaikki haastatellut päiväkodin johtajat jakoivat yhtenäisen näkemyksen oman työnsä merkityksellisyydestä. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan, että oma työ tuntuu arvokkaalta sinänsä eikä työtä nähdä yksinomaan välineellisenä toimintana, joka mahdollistaa palkansaannin. Työn merkityksellisyyden on todettu olevan keskeisessä asemassa muun muassa (työ)motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Näiden kautta merkityksellisyyden kokemuksella on vaikutuksia myös työn tehokkuuteen. (Martela 2020, 8.) Oma työ nähtiin merkityksellisenä paitsi yksilötasolla, myös laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla. Sen lisäksi, että päiväkodin johtajat pääsivät toteuttamaan itseään sekä tekemään kiinnostavia, itselleen arvokkaiksi kokemiaan asioita työssä, he myös tuottivat hyötyä muille ihmisille – työntekijöille, lapsille ja lasten perheille. Eräs haastateltavista totesi, että varhaiskasvatustyö on hoitotyön ohella yksi merkityksellisimpiä töitä, sillä varhaiskasvatuksella luodaan pohja lapsen kehitykselle ja myöhemmälle elämälle:

*”Kyllä tää on maailman tärkein työ, ehkä tuon sairaalatyön jälkeen. Se, että sä pääset muovaamaan ja antamaan pienille ihmisille mahdollisuuden kehittyä hyvässä turvallisessa ympäristössä ja löytää itsensä. Lisäksi saamaan kaikenlaisia taitoja itselleen niin kyllä se nyt vaan on hirveen tärkeä työ. --- 33 vuotta mä oon tätä työtä tehnyt enkä mä nyt oikeastaan montaa päivää vaihtais pois.” H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta*

Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa paitsi omat psykologiset prosessit, niin myös se sosiaalinen ympäristö, jossa työtämme teemme (Tammeaid 2020, 80-81). Varhaiskasvatukseen liitettyä julkista puhetta on usein värittänyt työntekijöiden kokema varhaiskasvatusorganisaation ulkopuolelta tulevan arvostuksen puute, jonka myös haastatellut päiväkodin johtajat tässä tutkimuksessa tunnistivat. He halusivatkin tekemällä oman työnsä mahdollisimman hyvin luoda vaikuttavaa varhaiskasvatusta, joka tekisi myös muille näkyväksi sen, kuinka arvokasta ja laajalti merkityksellistä työtä varhaiskasvatuksessa tehdään. Yksi tutkittavista kuvailikin päiväkodin johtajan työn vaikuttavuutta seuraavalla tavalla:

*”Ehkä vähän naiviakin se, että jotenkin mä oon ajatellu sen niin muutenkin tää varhaiskasvatus on sellainen ala, että tätä ei vielä niin paljon arvosteta, mutta sit mä oon jotenkin ajatellu sen niin, että jos mä itse pystyn vaikuttamaan siihen, että pienellä joukolla työntekijöitä, vaikka tällä reilulla 20, että heillä on hyvä olla työssä ja mä pystyn siihen vaikuttamaan niin kyllä mä koen työni aika merkitykselliseksi. Ja sit sitä kautta nää työntekijät pystyy sen saman vaikutuksen tarjoamaan meidän lapsille niin sittenhän siinä puhutaan sadasta ihmisestä. Ehkä siis sellainen (työn) vaikuttavuus.” H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta*

### **6.3.2 Organisaatoriset työn voimavarat**

Työn organisatorisia voimavaroja ovat esimerkiksi organisaation havaittu tuki, joka kertoo työntekijän sitoutumisesta työntekijään ja tämän hyvinvointiin, työpaikan myönteinen ilmapiiri, työn varmuus sekä psykologinen turvallisuus (Hakanen 2011, 61-69; Bakker & Demerouti 2017). Tutkittavat päiväkodin johtajat nostivat esiin oman varhaiskasvatusorganisaation järjestämät työn tukemisen muodot, kuten työnohjauksen ja johtajatyöparit. Nämä organisaatiotason järjestämät työn tukemisen keinot nousivatkin erityisen keskeiseksi työn voimavaraksi haastatelluilla päiväkodin johtajilla.

#### *Organisaatiotason järjestämät työn tukemisen muodot*

Päiväkodin johtajuutta on kuvailtu yksinäisenä työnä. Tutkittavat päiväkodin johtajat kokivat, että heidän alueellaan varhaiskasvatusorganisaatio oli kuitenkin käyttöönottanut

onnistuneita keinoja päiväkodin johtajien työn tukemiseksi. Haastatteluissa nousikin vahvasti esiin se, miten etenkin kunnallisissa päiväkodeissa kuntaorganisaation tasolta oli saatu tuotua varsin yksinäiseen johtajantyöhön kollegiaalisuutta erilaisin aktiivisin työn tukemisen keinoin. Eräs tutkittavista totesikin, että hän ei ole edes harkinnut siirtymistä muihin kuntiin, esimerkiksi paremman palkan vuoksi, sillä hän tietää, että harvassa kunnassa organisaatiotasolta saa samalla tavalla työhönsä tukea:

*”Se mikä ei oo saanut mua aktiivisesti hakeutumaan pienempiin ympäristökuntiin, kun on ollut kaikenlaista huhupuhetta, että jossain maksettaisi vaikka parempaa palkkaa niin on se, että täällä on iso ja hyvä kollegaverkosto. Meitä on kymmeniä päiväkodinjohtajia ja siellä on aina joku, joka tietää ja ehtii auttamaan ja neuvoamaan.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Kollegatuki nähtiinkin tässä tutkimuksessa ennen kaikkea organisaatiotason tuen mahdollistamana. Päiväkodin johtajat kertoivat, että he harvoin olivat yhteydessä alueelliseen esihenkilöönsä, sillä he tunnistivat tämänkin rajalliset aikaresurssit. Toisaalta esiin nousi myös se, että he eivät kokeneet tarvetta olla yhteydessä alueelliseen esihenkilöön, sillä kunnallisille päiväkodin johtajille oli osoitettu samalta alueelta johtajapari, jonka kanssa oli mahdollista käydä läpi työhön liittyviä asioita ja saada vertaistukea:

*”Meidät on jaettu neljään varhaiskasvatusalueeseen ja täällä meidän alueella, onks meitä nyt sitten viistoista johtajaa, niin meillä on kerran viikossa tällä porukalla tällä hetkellä Teams-palaveri, niin siinä on sellaista vertaistukea. Sitten jokaisella johtajalla on johtajapari, joka on aina sieltä samalta alueelta, niin me tavataan sitten vielä kerran kuukaudessa, tälläkin hetkellä ihan kasvotusten, että mennään ihan vaikka kävelyille ja voidaan jutella kaikkea johtajuuteen liittyviä asioita. Että se on ollu kyllä tosi hyvä systeemi.”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

Lisäksi sekä kunnalliset päiväkodin johtajat että toinen yksityisen päiväkodin johtajista kertoivat, että organisaatio oli mahdollistanut heille ryhmätyönohjausta, jonka päiväkodin johtajat olivat kokeneet erityisen merkityksellisenä työhyvinvointinsa kannalta:

*”Mulla on ilo olla sellasessa ryhmätyönohjauksessa mukana muutaman vuoden, missä meitä on neljä johtajaa siinä ryhmässä. Niin se on ollut kyllä sellanen tosi hyvä, työhyvinvointia lisäävä tekijä. Kyllä meistä siellä jokainen on vuorotellen itkenyt murheitaan ja toiset on tsempannut niin uskon, että se on mua uupumuksilta ja sairauksilta on säästännyt, että on saanut siellä purkaa niitä asioita.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Lisäksi oma organisaatio nähtiin joustavana sekä koulutus- ja muutosmyönteisenä. Päiväkodin johtajat kokivat, että mahdollisuuksia ja tukea täydennyskoulutukseen oli tarjolla

laajasti. Moni haastateltavista oli ollut mukana erilaisissa työn ulkopuolissa, mutta varhaiskasvatusalaan liittyvissä hankkeissa, joissa he kokivat saaneensa merkittävästi eväitä myös omaan johtajuuteensa. Uudet työn tekemisen tavat ja ideat otettiin pääsääntöisesti positiivisesti vastaan organisaatiotasolla, niin kunnassa kuin yksityisissä päiväkodeissa omistajatasollakin. Tämä nähtiinkin luottamuksen osoituksena ja autonomisuuden vahvistajana päiväkodin johtajien puheissa:

*”Itellä on ollut tosi hyvä, että meidän organisaatio kuitenkin tukee tällaista täydennyskoulutusta. --- Työnantaja suhtautuu aina kaikkiin tällaisiin meidän päiväkotiyksiköiden omiin aloitteisiin ja hankkeisiin tosi myönteisesti. Harvoin tulee sellaista, että joku idea tai uusi toimintapa sieltä ylhäältä käsin rajoitettais silleen ”ei näin voi tehdä”. Tosi innovatiivinen ja joustava on myös tää organisaatio kokonaisuudessa, että jos sitä on myös tää meidän pieni työyhteisökin, niin myös tää isompi organisaatio.” H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta*

### 6.3.3 Sosiaaliset työn voimavarat

Työn sosiaalisilla voimavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi työyhteisöltä ja esihenkilöltä saatavaa tukea ja arvostusta sekä oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. (Hakanen 2011; Bakker & Demerouti 2017). Haastatelluille päiväkodin johtajille sosiaalisia voimavaroja toivat työyhteisökulttuuri, kohtaamiset lasten kanssa sekä työntekijöiltä ja lasten vanhemmilta saatu palaute omasta työstä.

#### *Työyhteisökulttuuri*

Varhaiskasvatustyöhön on liitetty julkisessa puheessa varsin stressaavan työn maine resurssipulineen ja heikkoine arvostuksineen. Varhaiskasvatus näyttäytyi kuitenkin haastatelluille päiväkodin johtajille työkenttänä, jolla on ennen kaikkea positiivinen vire ja hyvä työilmapiiri. Työntekijät ovat osaavia ja työhönsä sitoutuneita. Päiväkotien käytävillä raukuu lasten nauru. He kokivat, että lasten kanssa tehtävään työhön liittyy aina tietynlainen ilo ja toivo.

*” Varhaiskasvatus on hyvin innostava ja motivoiva työkenttä mun mielestä, koska se on niin positiivista työtä. Lasten kanssa on kuitenkin aina se toivo ja positiivisuus mun mielestä se päällimmäisenä ja koska kuitenkin ajattelen se pedagogiikka, oppiminen ja innostus on se keskeisin asia niin se on sellainen ilon ja toivon työkenttä.” H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta*

Varhaiskasvatustyötä tehdään moniammatillisissa tiimeissä. Eräs haastateltavista nostikin esiin, että työn parhaimpia puolia onkin se, että työtä ei tarvitse tehdä yksin. Hän

jatko, että usein esimerkiksi kouluissa opettajat ovat luokissaan hyvin yksin, mutta varhaiskasvatuksessa tuki, toinen työntekijä, on lähellä. Hyvä työyhteisökulttuuri ei tarkoittanut päiväkodin johtajille ristiriidattomuutta, vaan ennen kaikkea avoimuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta – yhteistä kokemusta siitä, että ollaan kaikki, johtajaa myöden, samassa veneessä. Useat haastateltavat kuvailivat, miten he ovat erityisen ylpeitä siitä, millaiseksi heidän johtamiensa päiväkotien työyhteisökulttuuri on muodostunut. He kokivatkin, että he ovat omalla johtajuudellaan, esimerkiksi rekrytointien kautta, voineet luoda työyhteisöä, joka toimii yhteisten arvojen mukaan. Myönteinen, keskustelukykyinen ja osaava työyhteisö nähtiin päiväkodin johtajien puheissa työtä tukevana tekijänä. Se helpotti myös haastavissa työn tilanteissa, kun esimerkiksi joutui ottamaan epämiellyttäviä asioita esiin työyhteisössä. Yksi haastateltavista kuvailikin, miten toimivan, omannäköisen työyhteisön muodostaminen on vapauttanut myös häntä omaan työhönsä liittyvistä epäilyistä ja sitouttanut tehtävään:

*”Kun on saanut itse olla tässä tätä henkilökuntaa valitsemassa ja löytänyt tänne tosi hyviä tyyppejä ja sitten on sellaiset tietyt ihmiset, jotka ei oo välittäneet tästä toiminnasta sillä tavalla, mitä mä olen sitä ohjannut ja mun työtavasta niin he ovat hakeutuneet sitten muualle. Tästä on muodostunut sellainen omannäköinen. Se on ollut hyvin motivoivaa. Silloin aluks kun mä olin tässä ollut joku kaksi vuotta, niin mieltisin et onko tää mun juttu kuitenkaan. Mutta nyt kun olen saanu tätä henkilökuntaa tänne rekrytoitua ja on semmosta, että toimivat hyvin Vasun mukaan ja muuta. Se kyllä sitouttaa muakin myös tänne. Pitää mua tässä kiinni.”* H5, kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta

Toinen päiväkodin johtaja taas kuvaili, miten vuosien varrella hän on voinut vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti ja saanut luotua tilanteita, jotka ovat mahdollistaneet sen, että nyt yhteisiin keskusteluihin osallistuvat kaikki.

*”Siellä mun ekassa päiväkodissa henkilökunta on sellaista, että oli arkihuumoria ja semmonen humoristinen ote siihen työhön ja elämään. Ei mikään sellanen turhannauraminen vaan sellanen tietty positiivisuus, ei oo ryppyöttä, vaan mennään ja tehdään suurella sydämellä. Mä halusin sen myös tänne toiseen päiväkotiin, mikä ehkä oli pikkusen enemmän sellanen vakavampi ja oli vakavampia pedagogoja. Mä en taas ole ollenkaan semmonen, mun mielestä pahimmillakin hetkillä se yhdessä nauramisen voima on tärkeä. Lisäksi täällä oli sellanen keskustelukulttuuri, että lastenhoitajilla ei oiken ollut oikeutta puhua mitään palaverissa ja semmosia ihan ihmejuttuja. Kun viisi vuotta olin ollut siellä johtajana niin näin, että olin näitä asioita saanut muuttumaan. Palaverissa osallistuihin kaikki, jolla oli jotain sanottavaa eikä vaan opettajat. Siitä mä oon tyytyväinen, että mä oon kuitenkin saanut tän kulttuurin semmoseks, että epäkohtiin puututaan, sitten sovitaan, miten tässä jatketaan ja sitten mennään eteenpäin.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

## Lapset

Hallinnollinen johtajuus tarkoittaa sitä, että päiväkodin johtajat harvoin, jos koskaan työskentelevät lapsiryhmytyössä. Tämän tutkimuksen haastateltavista vain yksi toimikin johtamisen ohella myös lapsiryhmytyössä. Lähes kaikilla päiväkodin johtajista oli kokemus siitä, että he eivät pysty riittävästi vierailemaan ryhmissä tai olemaan läsnä päiväkotien arjessa. Tästä huolimatta oli heille työn perimmäinen tarkoitus nimenomaan lapset.

Varhaiskasvatustyötä tehdään ensisijaisesti lapsen kehittymisen ja hyvinvoinnin näkökulmista, niin päiväkodin arjessa kuin johtajan työpöydän takanakin. Haastatteluisia nousi hyvin erilaisia mahdollisuuksia olla näkyvä aikuinen päiväkodissa oleville lapsille. Esimerkiksi eräs päiväkodin johtajista kertoi hänelle olevan tärkeää se, että hän tietää kaikkien lasten nimet ja lapset tietävät hänen nimensä. Monet tutkittavista kuitenkin kuvailivat kohtaamisia lasten kanssa, lasten välittömyyttä sekä iloa siitä, kun näkee tai kuulee lasten onnistumisista. Heille oli tärkeää olla läsnä myös lapsille tilaisuuksien tullen, ja kohtaamiset lasten kanssa koettiin työtä tukevinä hetkinä päiväkodin johtajan työssä – niille haluttiin varata aikaa.

*”Työssä itsessään lapset. Mä tykkään valtavasti lapsista ja musta on ihanaa työskennellä lasten parissa. Ja vaikka mä en oo pitkään aikaan ollut sillä tavalla lasten kanssa, kun en tee lapsiryhmytyötä niin kuitenkin ne kohtaamiset lasten kanssa on innostavia ja motivoivia.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

*”Kohtaamiset lasten kanssa tuolla käytävillä on kauheen ihania päivittäin. Ei ne mitään sellaisia yksittäisiä oo, vaan niitä tapahtuu ihan päivittäin. He on niin välittömiä, he tulee juttelemaan.”* H5, kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta

## Saatu palaute

Tunnustuksen saaminen omasta työstä on tärkeä osa työmotivaatiota. Päiväkodin johtajat nostivatkin haastatteluisia esiin palautteen saamisen tärkeyden. Saatu palaute teki näkyväksi oman työn merkityksen muille ja toi päiväkodin johtajille onnistumisen tunteita. Kun tutkittavilta kysyttiin merkittävistä hetkistä työuralla, useat heistä kuvailivat jollain tavalla hetkiä, joissa työntekijä on osoittanut heille kiitollisuutta hyvästä esihenkilötyöstä. Yksi haastateltavista kuvailikin työntekijältään saamaansa kiitollisuuslistaa suorastaan mykistävänä:

*”Se (palaute) on hirveen oleellinen asia ja toki myös auttaa jaksamaan se, että saa palautetta työntekijöiltä, tulee sellasia onnistumisen kokemuksia. Ihan tässä lähiaikoina nousee yks sellainen, kun mun yks opettaja, joka käy positiivisen pedagogiikan koulutusta kysyi, että voiko tehdä musta, kun hänen tehtävänä oli esittää kiitollisuus jollekin henkilölle. Tällanen kiitollisuuslista, että toivottavasti mä en pahoita mieltäni kun hän on tehnyt sen minusta tai mulle. Ja hän halus lukea sen mulle, niin se oli kyllä*

*todella mykistävä ja vaikuttava hetki, kun hän osoitti tän kiitollisuuskirjeen mulle. Se oli todellakin sykähdyttävä hetki”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

Usein palautteen antaminen saattaa olla hyvin yksisuuntaista, esihenkilöltä työntekijän suuntaan. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin myös esihenkilön tarve saada palautetta johdettavalta henkilöstöltä. Eräs päiväkodin johtaja nosti esiin erityisesti tyytyväisyytensä siihen, että työntekijät uskaltavat antaa palautetta hänelle ja hän kokikin ne ennen kaikkea kasvunhetkinä itselle:

*”Se, että henkilökunta uskaltaa antaa ja antaa mulle palautetta. Sehän kasvattaa mua joka viikko.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

## **6.4 Koulutuksen merkitys päiväkodin johtajien työssä**

Tässä alaluvussa vastataan kolmanteen ja viimeiseen tutkimuskysymykseen: *Millaisena päiväkodin johtajat kokevat koulutuksen merkityksen työssään?* Haastatteluissa koulutus sai sekä yksilö- että organisaatiotason merkityksiä. Koulutus ymmärrettiinkin laajasti niin tutkintotavoitteisena toimintana, työnantajan tarjoamana täydennyskoulutuksena kuin itseopiskelunakin. Koulutus nähtiin ennen kaikkea yksilötasolla johtajan työtä tukevana tekijänä. Organisaatiotasolla sen ei kuitenkaan yksinään nähty vastaavan varhaiskasvatuksen kriittisimpiin ongelmiin.

### **6.4.1 Koulutuksen saamat merkitykset yksilötasolla**

Päiväkodin johtajuutta sanotaan usein tehtävän ennen kaikkea kokemuksella, sillä iso osa johtajantehtävissä toimivista on toiminut päiväkodin johtajana yli vuosikymmenen ajan. Myös tämän tutkimuksen tutkittavat olivat toimineet päiväkodin johtajina keskimäärin 11 vuoden ajan. Haastatellut päiväkodin johtajat eivät kuitenkaan täysin yhtyneet ajatukseen siitä, että päiväkodin johtajuutta hoidettaisiin yksinomaan pitkällä kokemuksella. Koulutuksen merkitys osana päiväkodin johtajan työtä ja työhyvinvointia nähtiin hyvin yksimielisesti haastateltujen päiväkodin johtajien puheissa. Koulutus nähtiin ennen kaikkea johtajuutta tukevana tekijänä ja koulutusvaatimusten nousu ensisijaisesti hyvänä asiana. Haastatellut päiväkodin johtajat kokivat kouluttautumisen - niin tutkintotasolla, täydennyskoulutuksin kuin itseopiskelunakin - merkittävänä tukena johtajuudessa ja siinä onnistumisessa. Koulutus ja kouluttautuminen loivat paitsi pohjaa johtajuudelle, niin myös edellytykset tehtävässä kehittymiseen ja ajan hermoilla pysymiseen. Positiivista suhtau-

tumista kouluttautumiseen vahvasti entisestään se, että jokainen haastateltava joko haastatteluhetkenä suoritti opintoja, oli suorittanut työtään tukevia opintoja viime vuosina tai oli hakeutumassa opintoihin.

*”Ei tätä työtä tehdä vaan kokemuksella, vaikka se kokemus todella tärkeätä onkin. Kyllä siellä taustalla täytyy olla teoriatieto, tietämys ja ymmärrys. --- Ylipäättään sellanen jatkuva kouluttautuminen. --- kyllä mun mielestä on tosi tärkeätä, että johtaja säännöllisesti käy erilaisissa koulutuksissa ja pitää itseään ajan tasalla ja hankkii sitä tietoa, jota pystyy sitten omassa yksikössään viemään eteenpäin.”* H1, kunnallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta

*”Mä ajattelen itse, että kouluttautuminen on tosi mielenkiintoista ja uusien asioiden oppiminen on ihanaa. Opinnoista on aina hyötyä ja oon koko työelämäni ajan ja ehkä sitten työelämän jälkeenkin, aina opiskellut vähän väliä jotain. Ylipäättään silloinkin, kun en ole opiskellut niin oon kyllä lukenut väitöstudkimuksia omalta alalta ja tein kun se varhaiskasvatustutkimus muuttui vapaaehtoisena paljon töitä sen eteen. Mulle itselle se tieto ja oppiminen on motivoivaa. Mulle tavallaan se johtamisen ja päätöksenteon pohjaaminen tietoon on tosi olennaista.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

*”En ajattele, että tää on sellainen ammatti missä koskaan vois olla valmis, että ensinnäkin pitää jatkuvasti pitää huolta siitä omasta oppimisesta ja kehitymisestä ja osallistua koulutuksiin ja seurata alaa myös vapaa-aikanakin. Että missä mennään ja mitä tulevaisuudessa odotettavissa.”* H6, kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta

Autuaaksi koulutuksen ei kuitenkaan nähty tekevän – iso osa johtajuuden opeista nähtiin tulevan käytännönkokemuksen kautta. Osalle varhaiskasvatuksen johtajista oli ylipäättään vaikeaa erotella koulutuksessa hankittua osaamista ja käytännöntyössä kertynyttä kokemusta. Päiväkodin johtajuus nähtiinkin näiden kahden yhdistelmänä. Ennen kaikkea päiväkodin johtajan työnkuvan moninaisuus vaatii tekijältään moniammatillista osaamista ja kokemusta:

*”Koulutus on merkittävä, mutta mä en oikeen osaa erotella, että mikä on tavallaan sitten näihin muihin koulutuksiin liittyvän ja työkokemuksen yhteisvaikutus. Mä ajattelen, että kaikenlaista elämäkokemusta tarvitaan ja aika paljon nykyisessä päiväkodin johtajan tehtävässä ja siihen liittyvissä vaatimuksissa. Joitakin aika ahdistaviakin asioita voi joutua kohtaamaan työssä, että siihen vaaditaan jo sellaista moniammatillista osaamista ja tietoa siitä, mistä haetaan tätä lisätukea.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

Päiväkodin johtajat olivat sitä mieltä, että oma koulutus on pääsääntöisesti riittävää, mutta työ luonteeltaan elävää ja siksi kouluttautuminen keskeinen osa päiväkodin johtajuutta. Koulutusta siis tarvitaan, mutta kysymys siitä, millaista koulutusta johtajat kokevat var-

haiskasvatuksessa tarvittavan osoittautui monitulkinnalliseksi. Päiväkodin johtajan osaamistarpeiden määrittely muodostui varsin haastavaksi, sillä tarpeet vaikuttivat olevan alueittain ja päiväkodeittain hyvin erilaisia. Haastatellut nostivat esiin muun muassa monikulttuuristuvan varhaiskasvatuksen ja siihen liittyen kielen keskeisyyden sekä tarpeen kielen kehityksen ymmärtämisestä. Lasten ja perheiden moninaistuvat ongelmat peräänkuuluttavat sosiaalipuolen osaamista. Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tukemisen korostuminen taas vaatii psykologista ymmärrystä ja vuorovaikutustaitoja. Eräs haastateltavista kuvaili seuraavasti kielen saamia merkityksiä oman yksikkönsä alueella:

*”Jotenkin tässä omassa työssä se kuitenkin korostuu, että se kieli on avain kaikkeen. Että vois muodostaa ystävyysuhteita ja leikkiä leikkejä kavereiden kanssa. Tulla ymmärretyksi ja kuulluksi. Kielen oppiminen ja siihen liittyvä teoria ja käytäntö on tosi tärkeitä. --- Viime vuosina paljonkin miettinyt sitä, että ihan kaikenkieliset lapset tuntuisi hyötyvän, että kasvattajilla ja johtajalla olis vielä enemmän tietoa kielen oppimisesta ja puheen oppimisesta, siitä kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tukemisesta.”* H2, yksityinen, päiväkodin johtajana 12 vuotta

#### **6.4.2 Koulutuksen saamat merkitykset varhaiskasvatuksen organisaation tasolla**

Voidaan todeta, että kouluttautumisen katsottiin yksilötasolla olevan merkittävä, ellei jopa välttämätön osa päiväkodin johtajan työtä, mutta organisaatiotasolla kasvavat koulutusvaatimukset saivat tutkittavissa päiväkodin johtajissa myös kriittistä pohdintaa aikaan. Eräs haastatelluista päiväkodin johtajista nosti esiin koulutuskysymyksen toissijaisuuden, kun pohditaan varhaiskasvatuksen keskeisimpiä haasteita. Koulutus nähtiin tärkeänä asiana, mutta ei yksioikoisena ratkaisuna varhaiskasvatuksen resurssipulaan tai alan houkuttamattomuuteen. Koulutusvaatimuksien kasvun nähtiinkin pahimmillaan haastavan entisestään rekrytointivaikeuksista kärsivää varhaiskasvatusta, kun jo nyt varhaiskasvatukseen on vaikea saada päteviä työntekijöitä ja koulutukseen alasta kiinnostuneita. Yksi haastateltavista toivoi, että kasvatustieteen maisteritutkinnon rinnalle olisi nostettu myös ylempi ammattikorkeakoulututkinto:

*”Sosiaalipohjaisena ihmisenä mun mielestä se kasvatustieteen maisteritutkinnon rinnalle ois pitänyt liittää kelpoisuusvaatimuksena myös ylempi ammattikorkeakoulututkinto.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Ylipäätään syyskuussa 2018 voimaanastuneen varhaiskasvatuslain olisi osan tutkittavien mielestä pitänyt huomioida paremmin myös sosiaalipuolen osaamista. Tutkittava nostikin esiin huolen alan työvoimapulasta, jota lain tuoma varhaiskasvatuksen opettajan ja var-

haiskasvatuksen sosionomin työnkuvien eriyttäminen saattaa syventää entisestään. Päiväkodin johtajan työn kannalta tämä tarkoittaisi aiempaa enemmän haasteita pätevien työntekijöiden rekrytointiin.

*”Mun henkilökohtainen huoli on se, että alalla on valtava työvoimapula tai mun mielestä pitäis ehdottomasti ensin tehdä niitä toimenpiteitä, joilla ihmiset saataisiin paitsi tulemaan alalle, niin myös pidettyä alalla. Edelleenkin esim. varhaiskasvatuksen sosionomilla, joka on laissa niin sille ei ole määritelty mitään tehtävänkuvaa. Ylipäätään pitäis ensiksi huolehtia, että ne ihmiset, jotka on jo alalle hakeutunut pysyis täällä kun paljon kuulee sitä, että on väsymystä ja uupumusta ja ala vaatii paljon. Mun mielestä se ois nyt se ensisijainen asia, mistä pitäis huolehtia ja vasta sitten miettiä koulutusvaatimusten muokkaamista. Käsittääkseni myös yliopistoissa jäi opiskelupaikkoja tyhjäksi tänäkin vuonna koska hakijoita ei ollut.”* H3, yksityinen, päiväkodin johtajana 15 vuotta

Kasvatustieteen maisteriopintoihin suhtauduttiinkin osittain hieman varauksella, sillä ne eivät varsinaisesti suuntaa opiskelijaa päiväkodin johtajuuteen. Näin ollen päiväkodin johtajien koulutusvaatimuksien nousua ei välttämättä nähty aukottomana vastauksena päiväkodin johtajuuden haasteisiin, kuten alati laajenevaan, moniammatillista osaamista vaativaan työnkuvaan. Niin sanotun akateemisuuden ei katsottu riittävän päiväkodin johtajalle. Kasvatustieteen maisterinopintojen toivottiinkin konkreettisesti valmistavan johtajuuteen tai ainakin tarjoavan mahdollisuuksia vapaavalintaisiin opintoihin, jotka tukisivat juuri päiväkodin johtajuutta. Eräs haastatelluista päiväkodin johtajista nosti esiin, että opinnoissa tulisi huomioida harjoittelumahdollisuudet nykyistä paremmin:

*”On tärkeää, että on koulutusta, mutta tarvitaan muutakin kuin pelkkää teoriatieta. Silloin kun mä opiskelin lastentarhanopettajaksi, niin oli paljon enemmän harjoitteluita, että tätä käytäntöä. Sellaista johtajan työtä ja johtajan työn seuraamista. Nimenomaan harjoittelu johtajan kanssa olisi mun mielestä tärkeitä. Pääsisi näkemään sitä käytännön johtamistyötä. Näkemään, seuraamaan ja osallistumaan”* H5, kunnallinen, päiväkodin johtajana 4 vuotta

Toinen tutkittava taas totesi, että hyvä johtajuus kaipaa ihmistyötaitoja:

*”Nythän vaaditaan maisterinopinnot, mutta ei se akateemiseenkaan taito yksinään riitä. Tää on ihmisen johtamista, tähän tarvitaan työpsykologista koulutusta tai ainakin ihmissuhdetaitokoulutusta. Jos haluaa hyväks johtajaksi.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

Päiväkodin johtajat myös uskoivat, että koulutusvaatimuksien kasvu tekee parhaimmillaan näkyväksi varhaiskasvatustyön vaativaa luonnetta ja nostaa alan arvostuksen tasolle,

johon se kuuluu. Haastatellut esittivät varovaisia toiveita muun muassa siitä, että koulutusvaatimuksien kasvulla voi olla positiivinen vaikutus alan palkkaukseen ja palkkauksen kautta alan houkuttavuuteen:

*”Se koulutusvaatimuksien kasvu on ihan hyvä, koska sitä kautta on myös mahdollisuus oikeaoppiseen, oikeatasoiseen palkkaukseen. Aina kun nostetaan niitä tavoitteita ja vaatimuksia, niin siellä on tavoitteena se työn näkyväksi tuominen. Silloin on myös mahdollisuus saada niihin palkkoihin tarkistusta, koska ei nää nyt niin päätä huimaavat palkat ole. Olen ihan näiden vaatimuksien puolella, että se on ihan hyvä. Ei kuka tahansa tänne voi hypätä tekemään näitä hommia.”* H4, kunnallinen, päiväkodin johtajana 33 vuotta

## 6.5 Yhteenveto

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkoituksena oli selvittää, millaista johtajuutta päiväkodeissa on. Nivalaa (1999) mukailten esiin nousseet johtajuuden muodot jaettiin kahteen: substanssijohtajuuteen ja yleiseen johtajuuteen. Substanssijohtajuuden kohdalla aineistossa oli löydettävissä pedagoginen ihmisten johtaja sekä asiakkuuksien ja yhteistöiden johtaja. Pedagoginen ihmisten johtajuus piti sisällään lähtökohdan päiväkodin johtajan työn ihmisläheisestä luonteesta. Päiväkodin johtajuus nähtiin ennen kaikkea ihmisten kanssa tehtävänä työnä. Pedagogiikka sekä työntekijöiden työn ja osaamisen tukeminen kietoutuivat tiiviiksi kokonaisuudeksi, joita oli vaikea erottaa toisistaan päiväkodin johtajien puheissa. Asiakkuuksien ja yhteistöiden johtajuus taas kuvasi varhaiskasvatuksen muuttumista alati enemmän asiakaspalvelun kaltaiseksi työksi, jossa sen asiakkaita ovat niin lapset kuin heidän perheensäkin. Asiakkaiden lisäksi päiväkodin johtajuuden vastuualueet ovat laajenneet myös koskemaan erilaisia yhteistöitä muun muassa kunnan suuntaan. Yleisen johtajuuden kohdalla haastateltujen päiväkodin johtajien haastattelussa painottuivat henkilöstö(hallinnollinen)johtajuus, arjen ja asioiden johtaminen sekä muutosjohtajuus. Henkilöstöjohtajuudessa oli päiväkodin johtajien puheissa kyse ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen hallinnollisesta puolesta, joka piti sisällään etenkin henkilöresurssien suunnitteluun ja hankintaan liittyviä tehtäviä. Arjen ja asioiden johtaja kuvaa päiväkodin arjen kannalta välttämättömän ”muun työn” painottumista päiväkodin johtajuudessa. Hallinnollinen johtajuus on vienyt päiväkodin johtajuutta enemmän tietokoneelle, suljettujen ovien taakse. Muutosjohtajana olemisen taas vaatii päiväkodin johtajalta ajan hermoilla pysymistä ja itsensä kehittämistä. Haastattelussa korostui erityisesti substanssijohtajuuden tärkeys, mutta myös yleisen johtajuuden laaja työnkuva ja aikaa vievä luonne.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, millaisia voimavaroja ja vaatimuksia päiväkodin johtajilla on työssä. Aineistosta oli löydettävissä sekä voimavarojen että vaatimusten kohdalla kolme työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (Demerouti ym.

2001) osa-aluetta: sosiaalinen, psyykkinen ja organisatorinen. Työn vaatimusten kohdalla korostuivat organisatorinen ja psyykkinen osa-alue. Haastateltujen päiväkodin johtajien työssäjaksamista haastoivatkin eniten resurssipula sekä työmäärän ja työajan epäsuhta. Haastateltavat toivoivatkin, että he voisivat jakaa työtään jonkun kanssa ja siten myös vapauttaa aikaa näkyvämmälle johtajuudelle. Myös työn voimavarojen kohdalla korostuivat psyykkiset ja organisatoriset osa-alueet. Merkittävin yksittäinen tekijä oli organisaatiotason järjestämät työn tukemisen muodot, kuten johtajapari ja työnohjaus, jotka tukivat kollegiaalisuutta ja tarjosivat yksinäiselle työlle kaivattua vertaistukea. Lisäksi päiväkodin johtajat näkivät työnsä monipuolisena, autonomisena ja ennen kaikkea merkityksellisenä.

Viimeisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää päiväkodin johtajien ajatuksia koulutuksen merkityksestä osana heidän työtään. Aineistossa nousi esiin kaksi erilaista teemaa: koulutuksen saamat merkitykset yksilötasolla ja koulutuksen saamat merkitykset varhaiskasvatusorganisaation tasolla. Kaikki haastatellut päiväkodin johtajat toivat ilmi, että koulutus, niin täydennyskoulutuksena, tutkintotavoitteisena koulutuksena ja itseopiskeluna, on merkittävä osa päiväkodin johtajuutta. Koulutus nähtiin ennen kaikkea yksilötasolla johtajan työtä tukevana tekijänä. Organisaatiotasolla sen ei kuitenkaan yksinään nähty vastaavan varhaiskasvatuksen kriittisimpiin ongelmiin.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelua

Varhaiskasvatuksen johtajuuden ja etenkin johtajien työhyvinvoinnin tutkimus on ollut Suomessa melko vähäistä. Varhaiskasvatuksen tutkimuksessa onkin usein keskitytty etenkin pedagogiikan tutkimukseen, lapsiin ja lapsiryhmiin liittyvään tutkimukseen sekä lapsen kehitystä ja oppimista arvioivaan tutkimukseen (ks. mm. Alasuutari & Raittila 2017, 54). Aiempien päiväkodin johtajien työtä ja työhyvinvointia tutkineiden tutkimusten pohjalta tässä tutkimuksessa löydettiin hyvin pitkälti samankaltaisia tuloksia. Tutkittavat päiväkodin johtajat jaksoivat pääsääntöisesti työssään hyvin. Samansuuntaisia tuloksia on saanut muun muassa OAJ päiväkodin johtajuuteen liittyvissä selvityksissään, joiden mukaan valtaosa päiväkodin johtajista on kertonut jaksavansa työssään yleensä hyvin työn rasittavuudesta ja stressistä huolimatta (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004; Päiväkodin johtajuus huojuu 2007). Positiivista kuvaa päiväkodin johtajien työsäjäksämisestä antaa myös se, että Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksestä käy ilmi, että varhaiskasvatuksen johtotehtävissä toimivat henkilöt harkitsevat koko varhaiskasvatuksen henkilöstöstä varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden, perhepäivähoitajien ja avustajien ohella vähiten alan vaihtamista (Eskelinen & Hjelt 2017, 41). Vastaavasti viimevuotisessa kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitykseen (2020) osallistuneista varhaiskasvatuksen esihenkilöistä 35 prosenttia oli tyytyväisiä nykyiseen asemaansa ja 47 prosenttia halusi kehittyä nykyisessä asemassaan.

Tämän tutkimuksen pohjalta vaikuttaa siltä, että päiväkodin johtajien työhön liittyy paljon työsäjäksämisestä kannalta merkittäviä psykologisia voimavaroja, kuten kokemus työn merkityksellisyydestä ja autonomiasta. Autonomian tai omaehtoisuuden voidaan nähdä olevan yksi ihmisten psykologisista perustarpeista, ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä on todettu olevan keskeinen osa työhyvinvointia. (mm. Deci & Ryan 2000.) Lisäksi myös työn merkityksellisyyden on todettu olevan keskeisessä asemassa muun muassa (työ)motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta (Martela 2020, 8). Päiväkodin johtajien on todettu kaipaavan oman esihenkilönsä tukea. OAJ:n selvityksen mukaan osa päiväkodin johtajien työnantajista on kuitenkin laiminlyönyt tehtävänsä ja iso osa päiväkodin johtajista kertookin saaneensa parhaan tuen kollegoiltaan (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 14) Myös tässä tutkimuksessa kollegat nousivat keskeiseen asemaan. Tämän tutkimuksen perusteella kollegat kuitenkin näyttäytyivät sosiaalisen voimavaran sijaan enemmänkin organisatorisena voimavarana, sillä kollegiaalisuus oli hyvin

pitkälti työnantajan tukemaa ja ohjaamaa, muun muassa työnohjauksen ja johtajaparitoiminnan kautta. Organisaation työn tukemisen keinot nousivatkin tässä tutkimuksessa erityisen keskeiseksi päiväkodin johtajien työssäjaksamista tukeviksi tekijöiksi.

Päiväkodin johtajuuteen kuuluu luonnollisena osana myös haasteet. Tässä tutkimuksessa voimavarojen tavoin myös työn vaatimukset olivat hyvin pitkälti psyykkisiä ja organisatorisia. Päiväkodin johtajat kuvailivat työmäärän ja -ajan epäsuhtaa, joka pakotti heitä laskemaan rimaa ja loi riittämättömyyden tunteita. He kaipaisivat mahdollisuutta jakaa kasvavaa työmäärää. Organisatorisena haasteena nousi esiin etenkin resurssipula, johon tutkittavat toivoivat organisaatiotason tukea, sillä jatkuva rekrytointi, pätevien työntekijöiden puute ja sijaisten saamisen mahdottomuus veivät valtavan osa heidän työajastaan sekä ajan siitä tehtävästä, jonka he kokivat päiväkodin johtajina kaikkein tärkeimpänä – pedagogiselta johtamiselta. Esiinnousseet haasteet olivat hyvin samankaltaisia kuin aiemminkin tehdyissä selvityksissä. Muun muassa OAJ (ks. mm. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 22) on useissa selvityksissään nostanut esiin tarpeen selkeyttää lainsäädäntöpohjalla päiväkodin johtajien työnkuvaa ja peräänkuuluttanut työnantajien vastuuta riittävien resurssien tarjoajana, esimerkiksi toimistotyöapua mahdollistamalla, jotta tarvittavat tehtävät saadaan suoritettua työajan puitteissa. Jo aikaisemmin on todettu, että selkeänä suuntana päiväkodin johtajan työssä on ollut se, että muun työn osuus on kasvanut ja ydintehtävään eli kasvatuksen ja opetuksen johtamiseen ei ole riittävää aikaa (Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 21). Sama korostui myös tässä tutkimuksessa. Tutkittavat päiväkodin johtajat kuvailivat substanssijohtajuuden tärkeyttä, mutta myös yleisen johtajuuden alati kasvavaa työnkuvaa ja aikaa vievää luonnetta.

Valtaosa tutkittavista oli työskennellyt paitsi varhaiskasvatuksessa, niin myös päiväkodin johtajana, jo varsin pitkään. Koulutus ja kokemuksen tuoma varmuus sekoittuivat päiväkodin johtajien puheissa kokonaisuudeksi, jossa kummallakin oli merkittävä osansa. Koulutus, niin tutkintotasolla, täydennyskoulutuksena kuin itseopiskelunakin, nähtiin tärkeänä päiväkodin johtajan työssä ja työn muutoksissa mukana pysymisessä. Nousevat koulutusvaatimukset nähtiin ensisijaisesti hyvänä, päiväkodin johtajan työtä tukevana muutoksena. Aiemmissa tutkimuksissa lähes 60 prosenttia päiväkodin johtajista on katsonut, että päiväkodin johtajuudessa vaadittu tutkinto tulisi olla kasvatustieteen maisteritutkinto. Prosenttiosuus kasvoi entisestään sen mukaan, mitä enemmän kokemusta johtajalla oli päiväkodin johtamisesta. (Päiväkodin johtajan työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 11.) Aiemmissa tutkimuksissa on korostunut esimerkiksi iän vaikutus täydennyskoulutustarpeisiin. Nuoremmat, alle 40-vuotiaat päiväkodin johtajat, nostivat täydennyskoulutustarpeissa esiin esihenkilötaidot ja hallinnollisen osaamisen. Sen sijaan yli 40-vuotiaat kokivat tarvitsevansa täydennyskoulutusta tietotekniikka- ja viestintätaitoihin. Lisäksi päiväkodin johtajat ovat kokeneet tarvitsevansa lisäkoulutusta pedagogiseen johtamiseen, muutos- ja kriisijohtamiseen sekä työ- ja virkaehtosopimusasioihin. (Päiväkodin johtajan

työtaakasta tuli kohtuuton 2013, 14; Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 16-17; Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys 2020.) Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että johtajat korostavat ja kaipaavat hyvin erilaista täydennyskoulutusta riippuen päiväkodin lapsi- ja työntekijäaineksesta, päiväkodin alueellisesta sijainnista sekä omasta koulutustaustasta. Varhaiskasvatuksen monikulttuuristuminen nosti esiin tarpeen etenkin kielen kehityksen ymmärtämisestä. Lasten ja perheiden moninaistuvat tilanteet peräänkuuluttavat sosiaalipuolen osaamista ja erityispedagogiikkaa. Lisääntynyt henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvoinnin tukemisen taas nähtiin vaativan psykologista ymmärrystä. Näissä täydennyskoulutustarpeissa voi nähdä olevan tarpeita niin pedagogiseen johtajuuteen, muutosjohtajuuteen kuin esihenkilötyöhönkin liittyen.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuutta käsitellään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos tai kaksi eri arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Kyse on siis tutkimuksen toistettavuudesta. Validiteetti eli pätevyys taas keskittyy siihen, mittaako tutkimuksessa käytetty menetelmä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota oli tarkoitus mitata. Näiden kahden käsitteen sopivuuteen laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kuitenkin suhtauduttu varsin kriittisesti, sillä käsitteet perustuvat ajatukselle, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että laadullista tutkimusta voisi tehdä miten tahansa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185-187.) Osa tutkijoista on soveltanut perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, mutta reliabiliteetin ja validiteetin rinnalle on kehitetty lisäksi täysin uusia käsitteitä. Usein laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaankin pätevyydestä. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen uskottavuutta tai vakuuttavuutta, jolloin keskiössä onkin se, kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka nämä konstruktiot on tehty ymmärrettäväksi muille. Kyse on siis ennen kaikkea tutkijan toiminnan luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen haasteena onkin se, että tulee tunnistaa ja tunnustaa tutkijan subjektiviteetti ja sen vaikutus tutkimukseen. Täydellinen objektiivisuus ei ole mahdollista. Erityisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin tärkeää, että tutkija tiedostaa omia asenteitaan ja uskomuksiaan ja tekee ne näkyviksi läpi tutkimusprosessin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24-26.) Luvussa 5 on tarkemmin läpikäyty tämän tutkimuksen valintoja ja niiden perusteluja, jotka osallaan varmistavat tämän tutkimuksen luotettavuutta tekemällä näkyväksi tutkimusprosessia aina haastattelurungon muodostamisesta kerätyn aineiston analyysin eri vaiheisiin. Tämän alaluvun tarkoituksena on nostaa esiin tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkijan subjektiviteetin tunnistamisen ohella hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tutkimuksen uskottavuuden kannalta välttämätöntä. Keskeistä onkin toimia tiedeyhteisön yhteisesti tunnustamien toimintatapojen mukaan rehellisesti, huolellisesti ja riittävällä tarkkuudella. Käytänteinä tämä tarkoittaa niin tutkimuksen osallistuvien asianmukaista informointia kuin muiden tekemän työn huomiointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24.) Tämän tutkimuksen kohdalla on hyvä ottaa huomioon aiheen sensitiivisyys. Suomalaisessa yhteiskunnassa työ ja työn tekeminen voidaan nähdä isona osana ihmisten identiteettiä, sitä millaisena näemme itsemme ja miten muut näkevät meidät. Lisäksi työ liittyy vahvasti yksilön toimeentuloon ja rahasta puhuminen voidaan edelleen nähdä jonkinasteisena tabuna. Työhön, hyvinvointiin ja toimeentuloon liittyvät asiat ovatkin usein erityisen henkilökohtaisia. Tässä tutkimuksessa nämä pyrittiin ottamaan huomioon informoimalla tutkittavia etukäteen haastattelun teemoista ja tutkimuksen aikana mahdollisuudesta kertoa aiheista, niin vähän tai paljon kuin itselle hyvältä tuntuu. Lisäksi tutkittaville kerrottiin mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta ja heille annettiin luettavaksi tietosuojalomake (ks. Liite 2), josta kävi ilmi, millaisia tietoja heistä kerätään tutkimusta varten. Haastattelut äänitettiin tutkittavien suullisella suostumuksella. Haastatteluiden nauhoittamisen voidaankin nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta, jolloin saadut tiedot eivät ole yksinään haastattelijan muistin ja muistiinpanojen varassa. Tutkimusprosessin aikana varmistettiin myös tutkittavien anonymiteetti. Kaikki tutkittavat ja heidän työpaikkansa pysyivät nimettöminä, litteroidut haastattelut anonymisoitiin ja äänitteet poistettiin litterointien valmistuttua.

Haastattelututkimuksessa huomioitavaa on myös se, että haastattelu on tilanne, johon sekä haastateltava että haastattelija tuovat sisältöä ja se tapahtuu tietyssä, rajatussa hetkessä. Tutkimus ei siten voi koskaan tarjota täydellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, mutta se voi tuottaa merkityksellistä tietoa kyseisestä ilmiöstä tietyssä ajassa ja paikassa. Tutkittavien kielenkäyttö ja puhuvat saattavat olla - ja todennäköisesti ovatkin - tilannesidonnaisia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 26-28.) Tässä tutkimuksessa tämä on hyvä huomioida, sillä työhyvinvointi ei ole staattinen, muuttumaton tila. Työpäivät pitävät sisällään useimmiten niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunnetiloja ja tilanteita. Tutkimusentekohetkellä ei ole ollut tiedossa, millaisia tutkittavien päiväkodin johtajien viime työpäivät, -viikot tai -kuukaudet ovat olleet ja miten ne ovat vaikuttaneet haastatteluun ja siinä esiin nousseisiin teemoihin. Lähtökohta kuitenkin on se, että kyseessä on tutkittavien subjektiiviset kokemukset oman työnsä voimavaroista ja vaatimuksesta sekä koulutuksen merkityksistä työssä haastatteluhetkellä.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellista on nostaa esiin, että tutkittavat päiväkodin johtajat (6) muodostavat hyvin pienen osan paitsi alueensa päiväkodin johtajista, samoin myös kansallisella tasolla. Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu varhaiskasvatuksen järjestämistä vastuussa ovat kunnat, joilla on hyvin erilaisia mahdollisuuksia

sia ja resursseja järjestää varhaiskasvatusta. Lisäksi kentällä on mukana yksityisiä varhaiskasvatustoimijoita perhepäivähoitajista kansainvälisiin päiväkotikonserneihin. Tämä tekee varhaiskasvatuksesta moninaisen kentän, jossa varhaiskasvatuspalvelujen välille syntyy väistämättä eroja, niin työn arjessa kuin palvelujen määrässä ja laadussakin. Huomioitavaa on myös se, että kaikilla tutkittavilla oli esimerkiksi sama paikallistason esihenkilö. Saatujen tutkimustulosten yleistettävyyteen tulee siten suhtautua erityisellä varauksella. Mikäli tutkimus olisi tehty esimerkiksi eri alueella tai tutkimusalueen sisällä eri päiväkodeissa, on hyvin todennäköistä, että vastaukset olisivat saattaneet poiketa tämän tutkimuksen tuloksista. Toisaalta tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että päiväkodin johtajat nostivat esiin hyvin samankaltaisia teemoja. Voidaan siis ajatella, että aineistossa nousi esiin jo jonkinlaista kylläntymistä. Usein laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä käsitelläänkin kylläntymisen -käsitteen eli saturaation kautta. Pieni tutkittavamäärä voi hyvinkin olla riittävä, mikäli uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, vaan aineisto alkaa toistaa itseään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 50.) Tämän tutkimuksen tulokset saivat tukea myös aiemmista tutkimuksista, minkä voi osallaan nähdä parantavan tutkimuksen yleistettävyyttä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on hyvä nostaa esiin myös se, että haastattelijan rooli oli itselleni varsin uusi. Haastattelurunkoa (ks. Liite 1) ei ehditty testaamaan ennen ensimmäistä haastattelua, mutta voidaan todeta, että käytetyllä haastattelurungolla oli mahdollisuus saada tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa ja haastattelut keskittyivät pitkälti tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin. Jonkin verran tutkittavat puhuivat työn ulkopuolisista ja yksilöllisistä voimavaroista. Nämä kuitenkin päätettiin rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja keskittyä vain työssä oleviin voimavaroihin ja vaatimuksiin. Haastattelutilanteessa on aina läsnä myös mahdollisuus, että haastateltavat eivät kerro todellista tilannettaan tai pyrkivät vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Tutkittavat päiväkodin johtajat kuitenkin ilmaisivat itse kiinnostuksensa ja innokkuutensa osallistua tutkimukseen. Haastatteluissa he puhuivat hyvinkin avoimesti työstään ja toisaalta omaa työtään laajemmin myös varhaiskasvatuksesta yleensä. Useampi päiväkodin johtajat nostikin esiin halunsa osallistua erilaisiin tutkimuksiin, sillä se on keino viedä omaa työtä eteenpäin ja tehdä näkyväksi niin työn haasteita kuin voimavarojakin.

### **7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Varhaiskasvatuksella on todettu olevan useita positiivisia vaikutuksia paitsi lapsen elämään nykyhetkessä ja tulevaisuudessa, niin myös muun muassa osallisuuden ja tasa-arvon kautta laajemmin yhteiskunnallisella tasolla. Kuitenkin vain laadukas varhaiskasva-

tus voi tuottaa näitä positiivisia vaikutuksia. Aiemmissa tutkimuksissa osaavien ja hyvinvoivien työntekijöiden on todettu olevan merkittävässä osassa laadukkaan varhaiskasvatuksen mahdollistajina. Sen lisäksi hyvä, työntekijöitään tukeva johtaja on yhdistetty hyvinvoiviin työntekijöihin (ks. mm. Manka & Manka 2016, 132-134; Karila 2016, 25-26). Oletettavaa siis on, että jotta varhaiskasvatuksessa voi työskennellä osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä, jotka voivat toteuttaa laadukkaan varhaiskasvatuksen vaatimuksia, tulee heillä olla osaava ja hyvinvoiva esihenkilö, joka tukee heitä työssä. Näin ollen päiväkodin johtajan hyvinvointi ja osaaminen kietoutuu vahvasti kysymykseen varhaiskasvatuksen laadusta. Työhyvinvointi on monimutkainen kokonaisuus, jonka olemassaoloa tai olemattomuutta ei selitä mikään yksi tekijä tai sen puuttuminen. Lisäksi sama työn piirre voi toimia sekä työn voimavarana että vaatimuksena riippuen tilanteesta ja ihmisestä. Kuten tässäkin tutkimuksessa huomattiin esimerkiksi työtehtävien laaja-alaisuus voi toimia sekä innostavana että kuormittavana tekijänä. Työhyvinvointi lopulta muodostuu subjektiivisesti koetuksi kokonaisvaltaiseksi tunnetilaksi, jonka pohja luodaan työssä. Keskeistä onkin se, miten työssä voidaan tukea päiväkodin johtajuutta.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että päiväkodin johtajien psykologiset perustarpeet eli autonomia, yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys, toteutuvat varsin hyvin työssä. Johtajat kokevat työnsä merkityksellisenä ja vaikuttavana, työ tarjoaa autonomiaa ja työyhteisökulttuuri tukee työssäjaksamista. Resurssit työn tekemiselle kuitenkin ovat heikot, niin tämän tutkimuksen kuin aiempienkin tutkimuksien valossa. Kasvatuksesta ja koulutuksesta onkin leikattu vuosien 2012-2019 aikana jopa kaksi miljardia euroa. Varhaiskasvatuksen osalta tämä on konkretisoitunut muun muassa siten, että varhaiskasvatuksen järjestämiseen kunnat saivat vuonna 2019 valtionosuutta 304 miljoonaa euroa vähemmän kuin vuonna 2011. (Koulutuksen rahoitus kuntoon 2019, 2-3.) Monet päiväkodin johtajien työn vaatimuksista vaikuttavat olevan päiväkodin johtajan itsensä selvittämättömissä ja vaativan organisaatiotason muutoksia. Päiväkodin johtajien työtä voidaan tiettyyn pisteeseen asti tukea vahvistamalla entisestään työn psyykkisiä voimavaroja, mutta resurssien ja ajanpuute asettavat auttamattomasti rajat niiden tukemisen mahdollisuuksille. Laadukas, hyvä johtajuus on mahdollista vain, jos sekä varhaiskasvatuspalvelut että esihenkilötyö saavat riittävät resurssit (Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta 2017, 2). Tämän tutkimuksen perusteella päiväkodin johtajat nauttivat ja saavat voimaa työnsä monipuolisuudesta, mutta alati laajenevalle työnkuvalle tulee tarjota myös riittävästi tukea. Päiväkodin johtajien työn tukemisen kannalta erityisen merkittävä tekijä näyttäisikin olevan mahdollisuus jakaa työtä. Tämä on tärkeää myös siitä näkökulmasta, että kaikki päiväkodin johtajat näkivät ensisijaisena työnään ja kiinnostuksen kohteenaan pedagogisen johtajuuden. Samaan aikaan he kuitenkin kertoivat, että pedagogiseen johtajuuteen ei ollut mahdollisuutta käyttää riittävästi työaika. Työn mielekkyyden säilymisen ja toisaalta päiväkodin pedagogisen laadun kannalta olisikin tärkeää vapauttaa aikaa muilta tehtäviltä

pedagogiselle johtamiselle, esimerkiksi mahdollistamalla päiväkodin johtajille toimistotyötukea tai resursoimalla varajohtajuutta. Lisäksi olisi hyvä pohtia, miten montaa päiväkotiyksikköä yksi päiväkodin johtaja voi johtaa laadukkaasti. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että ajanpuute vaivaa etenkin niitä johtajia, joilla on vastuullaan useampia päiväkoteja. Kuten yksi tutkittavista totesikin, päiväkodin johtajuus on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Jotta voidaan johtaa ihmisiä, tulee olla aikaa ihmisille.

Päiväkodin johtajan työn tulevaisuus on tärkeä pohdinnanaihe työssä tulevana vuosina tapahtuvan sukupolvenvaihdoksen vuoksi. Huoli työn vetovoimaisuudesta väritti myös tämän tutkimuksen haastatteluja. Johtajat peräänkuuluttivat paitsi varhaiskasvatuksen taloudellista resursointia, niin myös varhaiskasvatuksen laajempaa, yhteiskunnallista arvonnostatusta. Koulutusvaatimuksien noston toivottiin vaikuttavan positiivisesti siihen, miten johtajuus varhaiskasvatuksessa nähdään – aiempaa enemmän professiona, jossa on omat vaadittavat osaamisalueensa ja siten työstä tulee saada osaamisvaatimuksia vastaavaa palkkaa. Samalla kuitenkin varhaiskasvatuskentän moninaisuus ja johtajuuden erilaiset työympäristöt tekevät päiväkodin johtajuuteen tarvittavasta osaamisesta hankalasti määriteltävän. Tästä näkökulmasta varhaiskasvatuksesta vastuussa olevien kuntien olisi hyvä selvittää oman alueensa päiväkodin johtajien koulutustarpeita, sillä ne saattavat olla alueittain hyvinkin erilaisia. Valtakunnallisesti sekä varhaiskasvatus että päiväkodin johtajuus kaipaavat uudenlaista näkyvyyttä, jossa työn haasteiden sijaan keskitytään työn voimavaroihin. Tämä vaikuttaa olevan päiväkodin johtajien haastatteluiden perusteella kriittistä työn tulevaisuuden kannalta etenkin, kun tulevaisuudessa työhön houkutelnaan maisteritutkinnon suorittaneita. Työ päiväkodin johtajana on ennen kaikkea tulevaisuussuuntautunutta, elävää työtä, joka sekä haastaa että innostaa monipuolisuudellaan, tarjoaa autonomisuutta sekä koulutusmahdollisuuksia. Työn mielekkyydestä kertonee myös se, että päiväkodin johtajana tehdään pitkää uraa. Tärkeää on kuitenkin myös tunnistaa ja tunnustaa työn haasteita, sillä työhyvinvointi ei ole staattinen tila, vaan jatkuvasti kehitettävä prosessi, jonka osapalasi selvittäminen on merkityksellistä niin työn tehokkuuden ja mielekkyyden kuin työkyvyn ylläpitämisenkin näkökulmista.

Työhyvinvointi korostuu entisestään pandemia-ajan jälkeisessä työssä. Monien, kuten myös tässä tutkittujen päiväkodin johtajien, työssäjaksaminen on ollut haastettuna koronan tuomissa muutoksissa. Voi olla, että korona-ajan työn tekemisen uudet muodot ja epävarmuus tekevät päiväkodin johtajuudesta aiempaakin etäisempää ja yksinäisempää. Ne auttamatta vaikuttavat paitsi päiväkodin johtajien työhyvinvointiin, niin myös päiväkotien arkeen ja päiväkodin johtajan mahdollisuuksiin tukea työntekijöitään. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty korona-ajan vaikutuksiin päiväkodin johtajan työssä, vaikka aihe luonnollisesti nousikin tehdyissä haastatteluissa esiin. Korona-ajan vaikutuksien tutkiminen varhaiskasvatuksessa voisikin olla mielekäs jatkotutkimusaihe. Tämä tutkimus antoi ymmärtää, että korona-aika on korostanut entisestään päiväkodin johtajan työn haasteita

muun muassa haastamalla entisestään työajan ja -tehtävien tasapainoa ja läsnä olevaa johtamista. Oletettavaa on, että koronapandemia on tuonut pysyviä muutoksia varhaiskasvatustyön arkeen ja johtamiseen. Toinen ajankohtainen ja toistaiseksi vielä varsin tuntematon alue on julkisen varhaiskasvatuksen rinnalle noussut yksityinen varhaiskasvatustoiminta. Yksityinen varhaiskasvatustoiminta on aiempaa yleisempää ja kasvusuuntaa vaikuttaa olevan nousujohteista. Tämän tutkimuksen osallistujista valtaosa työskenteli kunnallisissa päiväkodeissa, eikä tutkimus keskittynyt varsinaisesti yksityisen sektorin ja kunnallisen puolen päiväkodin johtajuuden eroihin. Aiemmissä tutkimuksissa yksityisen ja kunnallisen päiväkodin johtamisessa on kuitenkin todettu olevan varsin merkittäviäkin eroja, muun muassa johtajan vastuulla olevissa palvelukokonaisuuksissa sekä johtajatyökokemuksen määrässä. Kuntien tapaan yksityiset organisaatiot eroavat toisistaan resursseiltaan ja johtajan työn tukemisen mahdollisuuksiltaan. Tämän tutkimuksen pohjalta on hyvä nostaa esiin se, että organisaatiotason työn tukemisen keinot nousivat erityisen merkityksellisiksi päiväkodin johtajien työssäjaksamisessa. Tulevaisuudessa olisikin mielekästä tutkia yksityisten päiväkotien johtajien työtä ja työhyvinvointia ja siten selvittää näiden organisaatioiden mahdollisuuksia tukea johtajia työssään. Toinen tähän tutkimukseen osallistuneista yksityisen päiväkodin johtajista kuvaili, miten hän ei saa organisaatiotasolla juuri mitään tukea johtajuuteensa. Voi siis olla, että yksityisen päiväkodin johtajan työ on poikkeuksellisen yksinäistä verrattuna heidän kunnallisissa päiväkodeissa työskenteleviin kollegoihinsa.

## 8 LÄHDELUETTELO

- Aalto, M. 2019. Paperitöiden alle hukkuvat Helsingin suurten päiväkotien johtajat eivät ehdi enää miettiä edes lasten kasvattamista. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006144812.html>. (Luettu 28.6.2021)
- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2018. Työuupumus (burnout). Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. [https://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](https://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681) (Luettu 10.1.2019)
- Akselin, M-L. 2010. Strategiatyöllä ylivertaiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry, 175–186.
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere University Press.
- Alasuutari, M. & Raittila, R. 2017. Varhaiskasvatustutkimuksen kaksi vuosikymmentä: tieteenalat, kysymyksenasettelut ja metodit. *Kasvatus ja aika*, 11 (3), 51-59. [http://www.kasvatus-ja-aika.fi/site/?lan=1&page\\_id=859](http://www.kasvatus-ja-aika.fi/site/?lan=1&page_id=859)
- Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Opetus- ja kulttuuriministeriö; koulutuspolitiikan osasto. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf>
- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupuhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972-2012. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere University Press.
- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998/986. Annettu Helsingissä 14 päivänä joulukuuta 1998. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986>

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Crawford, E., LePine, J., & Rich, B. 2010. Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association 2010, 95 (5), 834–848
- Deci, E. & Ryan, M. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55 (1), 68-78.
- Demerouti, E, Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. 2001. The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_69.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf)
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2004. *Early childhood professionals: leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan & Petty
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2018. ”Johtaminen ja työelämä teoksessa” T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen ja J. Uitti (toim.) *Työelämän perustietoa*, Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 217-227.
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. 2017. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Evetts, J. 2009. New professionalism and New Public management: Change, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology* 8 (2), 247-266.
- Fonsen, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere University Press.

- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen\\_Työuupumuksesta\\_ty%C3%B6n\\_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_työnimu.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_työnimu.pdf?sequence=1)
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social research 375. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere University Press.
- Heinonen, H., Iivonen, E., Korhonen, M., Lahtinen, N., Muuronen, K., Semi, R. & Siimes, U. 2016. Lasten oikeudet ja aikuisten vastuut varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Helakorpi, S. 2010. Oppilaitoksen johtaminen ja pedagoginen johtajuus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons? Public Administration 69 (1), 3–19.
- Hood, C. 1995. The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society 20, 93-109.
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press.
- Hujala, E. 2004. Early Childhood Education and Care in a Changing Society – International Reflections. Oulu: Early Childhood Research Centre.

- Hujala, E., Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership\\_tasks\\_in\\_early\\_childhood\\_education\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership_tasks_in_early_childhood_education_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoidossa. Lastentarha 2008 (1), 32-35.
- Hujala, E., Fonsen, E. & Heikka, J. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Tampereen yliopisto: Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen\\_johtajuuden\\_ytimessa\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hyvärinen, M. 2010. Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 90–118.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). 2019. Tilastoraportti varhaiskasvatuksen järjestämisestä. [https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/Karvi\\_vaka\\_tilastoraportti\\_2019-1.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/Karvi_vaka_tilastoraportti_2019-1.pdf)
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä ammatillisuus. Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Karila, K. & Lipponen, L. 2013. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteenä päiväkotia. Helsinki: WSOY.
- Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus. Raportti 16/2016. [http://www.oph.fi/download/176638\\_vaikuttava\\_varhaiskasvatus.pdf](http://www.oph.fi/download/176638_vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf)

- Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys. 2020. Opetushallitus, Sivistystyönantajat ja Kuntaliitto. <https://www.sivista.fi/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuusselvitys-2020/>
- Kekäläinen, A. & Ilves, V. 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan Ammattijärjestö OAJ.
- Kinnunen, U. 2006. Johtotehtävissä toimivien työssä jaksaminen: hyvinvointianalyysistä hyvinvoinnin ylläpitoon. Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=104129#kuvaus>.
- Kinos, J. 1997. Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, C 133. Turku: Painosalama Oy.
- Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. 2018. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa FinTerveys 2017-tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 4/2018.
- Korkeakivi, R. 2019. Työtaakka uuvuttaa päiväkodin johtajat - OAJ:llä korjausehdotuksia. OAJ.fi. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2019/tyotaakka-uuvuttaa-paivakodin-johtajat---oajlla-korjausehdotuksia> (Luettu 01.06.2021.)
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (toim.). 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 68/2013. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068\\_2012\\_netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kupila, P. 2007. ”Minäkö asiantuntija?” Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkityspektiivin ja identiteetin rakentuminen. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 302.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku: Painosalama Oy.
- Lakisosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. Annettu Helsingissä 29 päivänä huhtikuuta 2005. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>

- Lastentarhanopettajaliitto. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto ry.  
<https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Lastentarhanopettajaliitto ry & Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry. 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. <https://docplayer.fi/17676812-Paivakodin-johtajuus-huojuu.html>
- Lastentarhanopettajaliitto ry & Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry. 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017 -kysely. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>
- Lith, P. 2018. Yksityinen varhaiskasvatus yleistyy vauhdilla. Tilastokeskus.  
<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/yksityinen-varhaiskasvatus-yleistyy-vauhdilla/> (Luettu 28.6.2021)
- Lith, P. 2018. Varhaiskasvatuksen markkinat. Raportti lasten päivähoidon asiakkaista, palveluntuottajista, markkinoista ja kiinteistöistä tilastojen valossa. Helsinki: Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith. <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2018/09/hyvinvointialavarhaiskasvatusny.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn tuuli 1 | 2020. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, 8-16.
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 73-103.
- McDowall Clark, R. & Murray, J. 2012. Reconceptualizing leadership: leadership in the early years. Maidenhead: Open University Press.

- Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A., Briggs, M. How do they manage? A review of the research on Leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 2004-06, 2 (2), 157-169.
- Murto, K. 2019. Henkinen kuormittavuus työelämässä hälyttävää. STTK ry.  
<https://www.sttk.fi/2019/02/11/henkinen-kuormittavuus-tyoelamassa-halyttavaa/> (Luettu 28.6.2021).
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-127.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. 2017. Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 169-195.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis.
- Nurhonen, L., Chydenius, H. & Lipponen, L. 2021. Korona tuli kylään -tutkimushankkeen loppuraportti: Koronakriisin vaikutuksia varhaiskasvatukseen. Helsingin yliopiston Opettajankoulutuslaitoksen muut julkaisut.
- Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004-2009. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2010:1.  
[https://www.oph.fi/download/124603\\_Opettajien\\_tyohyvinvointi.pdf](https://www.oph.fi/download/124603_Opettajien_tyohyvinvointi.pdf)
- Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuudelle rajat ja resurssit. Julkaisussa Kekäläinen, A. & Ilves, V. Päiväkodin johtajuus huojuu. Lastentarhanopettajaliitto/ Opetusalan ammattijärjestö OAJ, 3-5.
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2020. Varhaiskasvatuksen opettajat siirretään OVTE-Siin – Opettajille yleisen tason korotukset ja kikut pois.  
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/varhaiskasvatuksen-opettajat-siirretaanovtesiinopettajille-yleisen-tason-korotukset-ja-kikytpois/> (Luettu 28.6.2020.)

- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2019. Koulutuksen rahoitus kuntoon - OAJ:n ehdotukset koulutuksen rahoituksen kehittämiseksi. <https://www.oaj.fi/ajankoh-taista/julkaisut/2019/koulutuksen-rahoitus-kuntoon/> (Luettu 1.6.2021)
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus varhaiskasvatuksen yksityisen palveluntuottajan ilmoitusmenettelystä 772/2018. Annettu Helsingissä 31 päivänä elokuuta 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180772>
- Perusopetuslaki 1998/628. Annettu Helsingissä 21 päivänä elokuuta 1998. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>
- Puroila, A-M. 2002. Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Väitöskirja. Oulun yliopisto: Oulu University Press. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514266501.pdf>
- Pirttilä, I. & Nikkilä, R. 2007. Luova työ ja työelämän ristipaineet. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Puroila, A-M. 2004. Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Lastentarhanopettajaliiton julkaisussa ”Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen.” Lastentarhanopettajaliitto ry, 20-22
- Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson, M. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum Oyj.
- Ruutiainen, V. 2016. Markkinoistuva varhaiskasvatus. Tampereen yliopisto: CHILD-CARE-tutkimushanke. <https://blogs.tuni.fi/childcare/blogikirjoitus/markkinoistuva-varhaiskasvatus/>
- Ruutiainen, V., Alasuutari, M. & Karila, K. 2018. Markkinoistuvat varhaiskasvatuspalvelut. Yhteiskuntapolitiikka 83 (4). [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136872/YP1804\\_Ruutiainenym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136872/YP1804_Ruutiainenym.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoar-kisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Saari, J. 2017. Hyvinvointivaltio markkinayhteiskunnassa. Yhteiskuntapolitiikka 82 (4). [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135195/YP1704\\_Saari.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135195/YP1704_Saari.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Schauffeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57, 173–203
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) *Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 149-169.
- Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Helsinki University Press.
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turku: Turun yliopisto.
- Strehmel, P., Heikka, J., Hujala, E., Rodd, J. & Waniganayake, M. 2019. Leadership in Early Education in Times of Change – Research from five continents. *International Leadership Research Forum Early Education (ILRFEC) Research monograph #3*.
- Sutinen, T. 2020. Opetusministeri Li Andersson päiväkotiketju Touhulan tilanteesta: Kuntien ei tulisi antaa yksityisille liian suurta osuutta varhaiskasvatuksesta. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006546181.html> (Luettu 28.6.2021).

- Tammeaid, M. Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. Teoksessa Eino-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn tuuli 1 | 2020. Helsinki: Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry. p. 79-84.
- Tehy. 2019. Varhaiskasvatuksen ABC. Tehyn julkaisusarja F: 1/2019.  
[https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/2019\\_varhaiskasvatuksen\\_abc\\_id\\_14351.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/2019_varhaiskasvatuksen_abc_id_14351.pdf)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Varhaiskasvatus 2017. Tilastoraportti 32/2018.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136962/Tr32\\_18.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136962/Tr32_18.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Varhaiskasvatus 2019. Tilastoraportti 33/2020.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140541/Tr33\\_20.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140541/Tr33_20.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Toivonen, T. 2019. Palvelusetelin käyttö päivähoitossa pomppasi viidenneksen vuodessa – "Jos hoitopaikkoja tarvitaan äkkiä lisää, kunnan on helpompi lähteä yhteistyöhön yksityisen kanssa". Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-10973034> (Luettu 28.6.2021).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Työolobarometri 2019. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM\\_2020\\_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Annettu Helsingissä 21. joulukuuta 2001.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23. päivänä elokuuta 2002.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Annettu Helsingissä 13 päivänä heinäkuuta 2018.

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

Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018. Annettu Helsingissä 23 päivänä elokuuta 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180753>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Vasu). 2018. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)

Vesalainen, A., Cleve, K., Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ.

Vuolle, A. 2019. Kaikki kuntien opet samaan sopimukseen. Opettaja.fi.

<https://www.opettaja.fi/ajassa/kaikki-kuntien-opet-samaan-sopimukseen/>

(Luettu 26.6.2021)

Woods, P.A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. 2004. Variabilities and dualities in distributed leadership. Findings from systematic literature review.

Educational Management Administration & Leadership 32 (4), 439-457.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

### Taustatiedot

- sukupuoli
- ikä
- kuinka monta päiväkotia vastuulla/vastuualueet?
- vastualueen henkilöstön ja lapsien määrät?
- Työvuosien määrä varhaiskasvatuksessa? Päiväkodissa? Päiväkodin johtajana?
- Yhdistelmäjohtajuus? Hallinnollinen johtaja?
- koulutustausta? mahdolliset lisäkoulutukset?
- henkilöstön koulutustaustat

### Johtajuus

- Tie päiväkodin johtajaksi – miten päätynyt? aiempi työkokemus/ura?
- oman työn kuvaus? (millaisia tehtäviä johtajuus pitää sisällään? esimerkki-päivä/viikko?)
- Mitkä kokee keskeisimpänä / työpäivistä aikaa eniten vievinä tehtävinä?
- Entä itselle tärkeimpänä? Minkä koet olevan tärkein tehtäväsi johtajana?
- Kuvaile itseäsi johtajana? Miten uskoisit alaistesi kuvailevan sinua johtajana?
- Millaisena koet alaiset?
- Entä varhaiskasvatuksen (johtamisen) kenttänä? Miten näyttäytyy sulle?
- Onko johtajuus muuttunut jollain tavoin oman päiväkodin johtajuuden aikana? Painottuuko esimerkiksi erilaiset asiat?
- Mistä keskeisin tuki johtajuuteen? / millaista tukea saa tai toivoisi saavansa työssä?
- Keskeiset avaimet päiväkodin johtajuudessa onnistumiseen? (yksilölliset ominaisuudet, koulutus, kokemus?)
- omat henkilökohtaiset vahvuudet ja johtajana? Missä asioissa kehittymisen varaa?

### Työhyvinvointi

#### *voimavarat*

- Millaisia voimavaroja työhön sisältyy? (sosiaaliset, organisatoriset, yksilölliset, psykologiset)
- millaiset asiat työssä tukevat työssäjaksamista?
- Mikä sai päättämään päiväkodin johtajaksi? Tai jäämään työhön?
- Kuvaile jotain itsellesi tärkeää hetkeä johtajan uralla?
- Mikä palkitsee eniten työssä? Parasta työssä?

#### *vaatimukset*

- Mitkä asiat koetaan haastavimmiksi työssä?
- Haastavien hetkien yleisyys?
- Jos saisit muuttaa mitä tahansa työssäsi/työympäristössäsi niin mitä muuttaisit?

- Onko jotain mihin toivoisit pystyväsi käyttämään enemmän aikaa/tekeväsi enemmän?
- este/haastevaatimukset? Kuormittavuus? Innostavuus?
- Yleinen jaksaminen työssä?

### **Koulutus ja työ**

- oma koulutustausta? myös mahdolliset lisäkoulutukset?
- Millaisen merkityksen koulutus saa osana työtä? Onko sillä merkitystä? Tehdäänkö työtä koulutuksella vai kokemuksella?
- Tukeeko oma koulutus työnkuvaa?
- kokemus oman koulutuksen riittävydestä? mitä lisäisi? kokeeko/onko kokenut tarvitsevansa jotain lisää?
- ajatuksia uusista johtajien kasvavista koulutusvaatimuksista? (uusi varhaiskasvatustilaki: maisterinopinnot)
- miten näkee työn tulevaisuuden? Millaista tulevaisuuden päiväkodin johtajuus? Tai ylipäätään varhaiskasvatus?
- Kuvitellaan, että henkilö on kiinnostunut varhaiskasvatuksesta ja mahdollisesti johtajuudesta siellä, millaisia asioita haluaisit nostaa esiin omasta työstäsi alasta kiinnostuneelle? Mikä tekee työstäsi houkuttelevaa tulevaisuuden päiväkodin johtajille?

**LIITE 2 TIETOSUOJALOMAKE**

# Tutkimusdatan tietosuojailmoitus

**1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä**

Aino Röksä

**2. Yhteistyöhankkeena tehtävän tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako**

-

**3. Tutkimuksen vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmä**

-

**4. Tutkimuksen suorittajat**

Aino Röksä

Heikki Kinnari, [hmkinn@utu.fi](mailto:hmkinn@utu.fi) (Pro gradun ohjaaja)

**5. Yhteyshenkilö tutkimusrekisteriä koskevissa asioissa**

Aino Röksä ([aino.e.roksa@utu.fi](mailto:aino.e.roksa@utu.fi))

Heikki Kinnari ([hmkinn@utu.fi](mailto:hmkinn@utu.fi))

**6. Tutkimusrekisterin nimi**

JOHTAJANA VARHAISKASVATUKSESSA - TYÖHYVINVOINTI JA KOULUTUKSEN MERKITYS PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖSSÄ

**7. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Pro gradu -tutkielma: Haastattelututkimuksessa tarkastellaan päiväkodin johtajien kokemuksia heidän työstään, työssäjaksamisestaan ja koulutuksestaan

**8. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietojen käsittelyn peruste on yleinen etu; tieteellinen tutkimus.

Rekisteröidyn antama lupa käsitellä annettuja tietoja.

**9. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää**

Tutkimukseen osallistuvien nimi ja sähköpostiosoite, jolla tutkimukseen osallistumisesta kiinnostuneet ottavat yhteyttä tutkijaan. Taustatietoja (mm. sukupuoli, ikä, ammattinimike, työvuodet varhaiskasvatusalalla, koulutustausta, johdettavat päiväkodit, työkokemus) ja kokemukset työn voimavaroista ja haasteista (työhyvinvointi) sekä kokemukset omasta koulutuksesta ja päiväkodin johtajien kasvavista koulutusvaatimuksista.

**10. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään**

Ennalta valittuihin päiväkoteihin ollaan yhteydessä (varhaiskasvatuspäällikön lupa). Tutkimuksesta kiinnostuneet päiväkodin johtajat voivat ottaa yhteyttä tutkittavaan sähköpostitse ja kertoa halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Muut tiedot kerätään tutkimukseen osallistuvilta haastattelujen yhteydessä.

#### **11. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle**

Ei siirretä.

#### **12. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Ei siirretä EU:n ulkopuolelle.

#### **13. Automatisoitu päätöksenteko**

Ei.

#### **14. Henkilötietojen suojauksen periaatteet**

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Tietojärjestelmässä käsiteltäviä tietoja suojataan seuraavin keinoin: Käyttäjätunnus ja salasana

Litteroitu tutkimusaineisto anonymisoidaan. Haastattelunauhoitteet poistetaan. Tutkimustulokset julkaistaan siinä muodossa, ettei yksittäinen henkilö ole yleisesti tunnistettavissa. Tutkimustulosten yhteydessä haastatteluista julkaistaan esimerkkioitteita. Julkaistavissa otteissa on poistettu tai muutettu henkilönimet ja muut tunnistamisen mahdollistavat nimet. Julkaistavien otteiden yhteydessä saatetaan mainita esimerkiksi vastaajan ammattinimike, sukupuoli ja se työskenteleekö henkilö yksityisessä vai julkisessa päiväkodissa.

#### **15. Henkilötietojen suunniteltu käsittelyaika**

syksy 2020 ja kevät 2021

#### **16. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusrekisteri säilytetään vuosi tutkimuksen päätyttyä tutkijan yliopiston henkilökohtaisella verkkolevyllä, minkä jälkeen se hävitetään.

#### **17. Rekisteröidyn oikeudet ja niiden mahdollinen rajoittaminen**

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot (artikla 15).

Rekisteröidyllä on oikeus tietojensa oikaisemiseen (artikla 16).

Rekisteröidyllä on oikeus tietojensa poistattamiseen (artikla 17).

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia käsittelyn rajoittamista (artikla 18).

Rekisteröidyn oikeus vastustaa henkilötietojensa käsittelyä (artikla 21).

### LIITE 3 ESIMERKKI ANALYYSIKEHYKSESTÄ

Tutki- musky- symys	Pääteema	Merkitysyksikkö	Alateema	Esimerkkikatkelma aineistosta
Millaisia vaati- muksia ja voi- mava- roja päi- väkodin johtajat kokevat työs- sään?	Työn organistoriset vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöre- surssin vä- häisyys</li> <li>- rekrytointi- vaikeudet</li> <li>- pätevien työntekijöi- den puute</li> </ul>	Resurssi- pula	”Mun mielestä tällä het- kellä on huutava pula pedagogisista osajista. Opettajia on ihan ää- rimmäisen vaikea saada ja sitten joutuu palkkaa- maan epäpäteviä, joilla koulutus ei sitten vastaa sitä pedagogista vaati- musta, joka tarvitsisi olla ja se kyllä sitten näkyvät kentällä, että se pedagogiikan taso ei ole ihan sitä mitä sen kuu- luis olla. Ja mitä laadu- kas varhaiskasvatus pi- tää sisällään, et se on ehkä se hätä tällä het- kellä. -- Haastavia on myös ne hetket, kun esimerkiksi puolet hen- kilöstöstä puuttuu sa- maan aikaan, samana päivänä niin siinä voi tulla sellainen riittämä- tön olo, sillä sijaisia on vaikea saada” H1 (kun- nallinen, päiväkodin johtajana 2 vuotta),
Miten päiväko- din joh- tajat ku- vailevat	Substanssijohtajuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pedagogisen johtajuuden tärkeys</li> <li>- pedagogiset keskustelut</li> <li>- tavoitteiden asettaminen</li> </ul>	Pedagogi- nen ihmis- ten johtaja	”Pedagoginen johtami- nen on henkilöstöjohta- misen ohella mun henki- sesti pääasialliset työ- tehtävät. Se kiinnostu- vin asia miksi mä haluan olla päiväkodin johtaja

johtajuuttaan?		<ul style="list-style-type: none"> <li>- suunnitelma- ja kehitystyö</li> <li>- osaamisen tukeminen ja kehittäminen</li> </ul>		ja siihen sitten kuuluu tietenkin kaikki pedagogiset keskustelut, se että arviointia tulee säännöllisesti ja suunnitelmallisesti tehtyä, kokouskäytännöt, tavoitteiden pohdittaminen ja sen pohtiminen, että miten niitä sitten toteutetaan käytännössä.” H3
Millaisena päiväkodin johtajat kokevat koulutuksen merkityksen työssään?	Koulutuksen saamat merkitykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- itsensä ja osaamisen kehittäminen</li> <li>- muutoksissa mukana pysyminen</li> <li>- kiinnostus opintoihin ja oppimiseen</li> </ul>	Koulutuksen saamat merkitykset yksilötasolla	”En ajattele, että tää on sellainen ammatti missä koskaan vois olla valmis, että ensinnäkin pitää jatkuvasti pitää huolta siitä omasta oppimisesta ja kehitymisestä ja osallistua koulutuksiin ja seurata alaa myös vapaa-aikanakin. Että missä mennään ja mitä tulevaisuudessa odotettavissa” H6 (kunnallinen, päiväkodin johtajana 5 vuotta