



**TURUN
YLIOPISTO**

”Tärkeimpään ei ole enää aikaa”

Median luomat diskurssit päiväkodin johtajien työkuormituksesta ja uupumuksesta

Kasvatustieteiden
pro gradu -tutkielma

Reetta Karppi

17.2.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä: Reetta Karppi

Otsikko: ”Tärkeimpään ei ole enää aikaa” - Median luomat diskurssit päiväkodin johtajien työkuormituksesta ja uupumuksesta

Ohjaaja: Professori Ulpukka Isopahkala-Bouret

Sivumäärä: 58 sivua

Päivämäärä: 17.2.2025

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja tarkastella millaisia diskursseja mediassa rakentuu päiväkodin johtajien työkuormituksesta ja uupumuksesta puhuttaessa. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa on hyödynnetty diskurssianalyysiä. Aineistona on käytetty viime vuosina julkaistuja sanomalehtiartikkeleja, joissa käsitellään päiväkodin johtajien työuupumusta ja työkuormitusta, joko heidän itsensä kertomana tai erilaisten kyselyiden ja selvitysten pohjalta. Työuupumus ja työssä kuormittuminen ovat yhä yleisempiä ilmiöitä. Aihe on hyvin ajankohtainen ja koskettaa yhä useampia. Mediassa käydään paljon keskustelua työuupumuksesta ja työelämän kuormittavuudesta.

Monesti työkuormituksen syitä katsotaan vain yhdeltä kannalta. Joko ajatellaan syynä olevan rakenteelliset syyt tai sitten yksilön ominaisuuksiin liittyvät syyt. Tutkimuksessa on kuitenkin havaittavissa, miten nämä molemmat yhdessä ovat usein syynä kuormittumiseen ja uupumiseen. Tutkimuksessa oli havaittavissa neljä eri diskurssia: rakenne-, eettisyys-, yksilö- ja muutosdiskurssi. Voimakkaimmin näistä korostui rakenne- ja muutosdiskurssit, jotka sisältävät samankaltaisia piirteitä keskenään, erityisesti sen suhteen mistä nämä kuormituksen kokemukset aiheutuvat. Niissä uupumuksen taustalla on usein ulkoiset tekijät, joihin ei itse pysty juuri vaikuttamaan. Eettisyys- ja yksilödiskurssit sisältävät sen sijaan ajatuksen siitä, että kuormituksen kokemuksen taustalla on yksilön itsensä kokemus ja yksilöstä itsestään löytyy selitys sille, miksi kuormittuu tai uupuu. Omat voimavarat ja toimintatavat vaikuttavat kuormittumisen taustalla.

Rakennediskurssissa kuormituksen ja uupumuksen taustasyinä nähdään työssä olevat rakenteelliset tekijät. Rakenteista johtuva kuormitus oli selkeimmin esillä aineistossa ja korostui useiden johtajien puheessa. Aineistosta rakenteellisina kuormitustekijöinä oli nähtävissä henkilöstöpula, suuri työmäärä, palaverien paljous sekä työn pirstaleisuus. Muutosdiskurssissa kuormittumisen taustalla korostuu työn tehokkuuden vaatimus ja miten se on mennyt kaiken muun edelle. Päiväkodin johtajilta vaaditaan yhä vain laajempaa asioiden hallintaa sekä odotetaan sellaista osaamista, johon he eivät koe olevansa kykeneviä tai heillä ei ole koulutusta sellaisiin tehtäviin. Erityisesti hallinnollisten töiden määrän lisääntyminen korostui aineistossa.

Eettisyysdiskurssissa kuormittumisen taustalla on ajatus siitä, miten päiväkodin johtajilla on itsellään vahva halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin sekä halu tehdä työtään sydämellään omien arvojen mukaisesti. Eettisyysdiskurssin sisältä löytyi neljä erilaista teemaa: työnkuvan selkiyttämisen tarve, tuen puute, halu tukea omaa henkilöstöä ja rakkaus työtä kohtaan. Yksilödiskurssissa on nähtävissä samoja piirteitä kuin eettisyysdiskurssissa sen suhteen, miten päiväkodin johtajat ovat vahvasti sitoutuneet työhönsä ja kokevat intohiomoa työtään kohtaan. Yksilödiskurssissa näkyy kuitenkin vahvemmin yksilölliset kokemukset kuormituksen taustalla, kun omat voimat eivät enää riitäkään ja miten yksilöt pärjäävät tässä työn paineessa. Uupumuksesta ja kuormituksesta toipumisessa on nähtävissä tärkeinä tekijöinä ulkopuolinen tuki sekä tarve muutokselle.

Diskurssissa korostui, että ne tekijät, jotka koetaan kuormittavina ovat monet sellaisia, joihin päiväkodin johtajat eivät itse pysty suoraan vaikuttamaan vaan ovat rakenteista ja hallinnosta johtuvia. Näiden eri diskurssien tunnistaminen olisi tärkeää, jotta tilannetta saisi parannettua. Diskurssissa on nähtävissä ratkaisuja siihen, miten tilannetta saisi helpotettua joko yksilön omilla toimilla tai hallinnollisilla ja rakenteellisilla toimilla. Oleellisena nousi myös se, miten molempien työn ja yksilön kehittymistä tarvitaan tilanteen ratkaisemisessa. Jotta voi toipua työuupumuksesta täytyy sekä työn että työntekijän muuttua. Tilanne ei parane, jos vain toisessa tapahtuu muutos.

Avainsanat: työkuormitus, työuupumus, päiväkodin johtaja, media

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
2	Varhaiskasvatuksen johtajuus	6
2.1	Johtaminen ja johtajuus	6
2.2	Johtaminen varhaiskasvatuksessa	8
3	Työssä jaksamisen haasteet	12
3.1	Stressi, kuormitus ja työuupumus	12
3.2	Päiväkodin johtajien työssä jaksaminen	16
4	Diskursiivinen lähestymistapa	18
4.1	Diskurssianalyysi	18
4.2	Työuupumus diskurssina	20
5	Tutkimuksen toteutus	24
5.1	Tutkimuskysymys	24
5.2	Mediatekstit tutkimuksen aineistona	24
5.3	Analyysin eteneminen	28
6	Tulokset	30
6.1	Rakennediskurssi	30
6.2	Eettisyysdiskurssi	36
6.3	Yksilödiskurssi	41
6.4	Muutosdiskurssi	44
7	Pohdinta	48
7.1	Tulosten pohdinta	48
7.2	Luotettavuuden pohdinta	51
	Lähteet	53
	Liitteet	58
	Liite 1: Aineisto	58

1 Johdanto

Suomalainen varhaiskasvatus on viime vuosina ollut muutosten keskellä niin yhteiskunnallisesti kuin rakenteellisesti. Hallinonalan muutos sosiaalipalveluista opetus- ja kulttuuriministeriöön, uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) sekä uudet velvoittavat ohjausasiakirjat ovat muokanneet varhaiskasvatuksen toimintaa. (Fonsén, Varpanen, Kupila & Liinamaa 2021, 54.) Varhaiskasvatuksen johtaminenkin on murroksessa, kun päiväkotien yksikkökoot kasvavat ja päiväkodin johtajien työt laajenevat ja monipuolistuvat. Tutkimukset ovat antaneet jo merkkejä siitä, miten johtajien suuri työmäärä ja fyysisen läsnäolon väheneminen vaikeuttavat toiminnan ja laadun kehittämistä. (Hjelt & Karila 2021, 99.) Tiedonkulun ongelmat varhaiskasvatuksen henkilöstön välillä sekä tuen puuttuminen ylemmältä taholta on todettu kuormittavan päiväkodin johtajien työssä jaksamista (Elomaa ym. 2020, 1088). Päiväkodin johtajan oma jaksaminen voikin heijastua varhaiskasvatuksen perustehtävän laadukkaaseen toteutumiseen, kun johtajaan kohdistuu paljon odotuksia ja vastuuta laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta (Hjelt & Karila 2021, 114).

Työelämän arvoissa on tapahtunut muutoksia jo ennen 2000-luvun alkua, kun työn tuottavuutta ja tehokkuutta on alettu korostaa. Tämä on johtanut siihen, että henkilöstöä on vähennetty ja samaan aikaan työnvaatimukset ovat nousseet. (Waris 2001, 7.) Työelämässä yhä useammin edellytetään jatkuvaa huippusuoritumista, markkinahenkisyyttä, innostusta ja yhä suurempaa omistautumista työlle. Kun työntekijöiden suorituskyky ei enää riitä näihin kaikkiin vaatimuksiin, se aiheuttaa työntekijöissä riittämättömyyden tunnetta ja äärimmillään jopa työssä uupumista. (Varje & Väänänen 2018.)

OAJ:n tekemässä valtakunnallisessa johtajuuskyselyssä vuonna 2017 ilmeni, että johtajien työtaakka on niin suuri, että se uuvuttaa päiväkodin johtajat. Toimipaikkoja ja alaisia on liian paljon ja johdettavat yksiköt ovat liian suuria. Päiväkodin johtajilla on nykyään johdettavanaan laajoja palvelukokonaisuuksia sekä hajallaan olevia yksiköitä. OAJ haluaakin muistuttaa, että työnantajan vastuulla olisi huolehtia siitä, että päiväkodin johtajan työaika ja työmäärä ovat sopivassa suhteessa sekä valvottava ettei työmäärä kasva työterveydelle ja -turvallisuudelle haitalliselle tasolle. (OAJ 2017.) Vuoden 2018 työolotutkimuksessa havaittiin, että suomalaiset naiset kokivat enemmän työstressiä ja työuupumusta verrattuna miehiin. Lisäksi työstressi on selvästi yleisempi vaiva ylemmillä ja alemmilla toimihenkilöillä kuin muilla työntekijöillä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 303.) Tämä on merkittävä

havainto, kun otetaan huomioon, että varhaiskasvatuksen henkilöstöstä ja päiväkodin johtajista suuri osa on naisia (Berger 2015).

Nykypäivän työelämässä ihanteena on huippusuorittava, menestyvä ja tuottava työntekijä. Työelämästä selviää, kun löytyy sinnikkyyttä, joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Edellytyksenä on, että työntekijän tulee itse säädellä työssään kohtaamia tunteitaan ja aktiivisesti huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Pärjäämisen kulttuurissa menestys ja jaksaminen ovat omalla vastuulla, eikä rakenteellisiin ongelmiin puututa. (Korhonen, Siivonen & Isopahkala-Bouret 2022, 109–110.) Nykyinen työelämä asettaa työntekijöille paljon vaatimuksia, jotka monet saattavat kokea hyvinkin kuormittavina. Työkeskeisessä yhteiskunnassa työn ympärille rakentuu arki, rutiinit ja tottumukset. Työn ei ajatella olevan vain taloudellinen välttämättömyys ja sosiaalinen velvollisuus vaan se nähdään myös henkilökohtaisen kasvun ja toteuttamisen välineenä ja sen avulla hankitaan sosiaalista tunnustusta ja kunnioitusta. Kun työntekijä kokee työuupumusta ja joutuu sen vuoksi jäämään sairauslomalle, joutuu hän perustelemaan itselleen ja muille työstään kokemaansa ahdistusta ja työstä poissaoloaan. (Korhonen & Komulainen 2019, 219.) Valtavat työmäärät, sekavat työnkuvat, epäselvä päätöksenteko, huono ilmapiiri, välinpitämätön työnantaja ja sortava esihenkilö ovat sellaisia asioita, jotka työssään uupuneet ovat maininneet tekijöiksi, jotka ovat vieneen heidän voimansa (Karjalainen 2020, 14). Työllä ja työolosuhteilla on merkittävä rooli ihmisen hyvinvoinnille (Hakanen 2004, 133).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia diskursseja mediassa rakennetaan ja ylläpidetään, kun puhutaan päiväkodin johtajien työkuormituksesta ja työuupumuksesta. Mitkä asiat mediassa nostetaan esiin päiväkodin johtajien työstä puhuttaessa sekä kerrottaessa työssä koetusta kuormituksesta ja tekijöistä, jotka saattavat johtaa työssä uupumiseen. Tarkastelun kohteena on sanomalehtiartikkelit ja se, miten niissä johtajien työkuormitusta ja työuupumusta tuodaan esille. Aineistona on 13 lähivuosina julkaistua sanomalehtiartikkelia. Aineisto on koottu sen mukaan, että se vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan. Kiinnostus tutkittavaan aiheeseen on noussut oman työuran aikana varhaiskasvatuksen opettajana ja päiväkodin varajohtajana, jossa on joutunut lähietäisyydeltä seuraamaan liian suurten työtaakkojen ja haastavien tilanteiden uuvuttamia päiväkodin johtajia.

2 Varhaiskasvatuksen johtajuus

2.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtajuuskäsite on vaikeasti määriteltävissä, koska sille voidaan antaa erilaisia merkityksiä. Johtajuus voidaan määritellä sosiaalisena roolina, prosessina, jossa vaikutetaan muihin tai vastuuseen ja hallintaan liittyvänä ilmiönä. Johtaminen sen sijaan nähdään toimintana, jossa pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Hjelt & Karila 2021, 100.) Johtaminen tarkoittaa suunnan näyttämistä, toimintaedellytysten turvaamista ja hyvän työyhteisön luomista (Markkula 2011, 85). Johtaminen on toimenpiteitä, joiden avulla johtaja saa työntekijät toimimaan tavoitteita kohti. Johtaminen on siis tavoitteellista ja se vaatii vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. (Korhonen 1998, 20.) Korhosen ja Komulaisen (2019) mukaan johtajat nähdään usein sellaisina, jotka tietävät asiat ja jakavat tätä tietoaan muille, mutta he pohtivat myös voisiko johtajien tehtävänä ollakin henkilöstön ohjaaminen pohtimaan ja etsimään ratkaisuja uusien ja vieraampien tilanteiden hetkellä.

Johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden osaamiseen ja työhyvinvointiin. Siksi koetaankin, että johtajuutta olisi tärkeää uudistaa perinteisestä autoritaarisesta ja johtajakeskeisestä johtamisesta vastaamaan paremmin kehittyvää työelämää.

Autoritaarisuuden tilalle onkin kehittynyt asioiden johtaminen, jossa pääpaino on tuloksessa, ja menestystä mitataan tekemisen ja numeroiden avulla. Nykyaikaisempi ja joustavampi johtamistapa, ihmisten johtaminen, sen sijaan korostaa jokaisen työntekijän asiantuntijuutta omaan työhönsä. Tällöin johtaja ei olekaan ongelmanratkaisijan roolissa, vaan prosesseja pyritään ratkaisemaan yhdessä henkilöstön kanssa. Tässä johtaja on enemmän tukemassa ja auttamassa, jotta työntekijä voisi onnistua työssään. Johtajan työn keskeistä sisältöä tulisikin olla työntekijöidensä suorituksen tukeminen, koska se on avain menestykseen. (Juuti & Vuorela 2015, 16–18.)

Johtajuuden määrittely on haastavaa, sillä johtajuutta voi olla hyvin monenlaista. Esimerkiksi positivistisesta näkökulmasta on pyritty luomaan käsitys oikeasta johtajuudesta ja johtajapersoonasta, jossa johtajuus nähdään ominaisuutena, joka on vain harvojen, luonnonlahjakkuuksien saavutettavissa. Nykyisessä kulttuurisessa ja todellisuuden tulkinnan näkökulmissa korostetaan johtajuuden muodostumista johtajan ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuus tehdään yhdessä koko henkilöstön kanssa ja johtajuus pitäisi aina määritellä sen mukaan missä yksikössä toimitaan. Tällaisessa johtamisen näkökulmassa

tulee johtamisen lisäksi kiinnittää huomiota kaikkiin työyhteisön jäseniin. (Nivala 1999, 2.) Vuorovaikutus ja yhteistyö eri johtamisen tasoilla toimivien kesken on erityisen tärkeää onnistuneen johtamisen kannalta. Johtajuuden rakentumiseen vaikuttavat monet asiat kuten sosiaaliset tilanteet, toimintaympäristö sekä yhteiskunnan odotukset ja perinteet. (Hujala 2013, 54.)

Vain yhtä oikeaa ja parasta johtamistapaa ei voida määritellä, vaan paras tapa johtaa on aina tilannesidonnaista (Korhonen 1998, 20). Hyvän johtajuuden perusajatuksena on kuitenkin mahdollistaa toiminnan sujuvuus sekä tukea ihmisten hyvinvointia. Kun työntekijät ovat innostuneita, osaavia ja hyvinvoivia, saavuttavat he myös hyviä tuloksia. Kannustava ja toimintaa tukeva johtaminen kasvattaa innokkuutta ja kehittää osaamista entisestään. (Juuti & Vuorela 2015, 11.) Hyvä johtaja kykenee mukauttamaan johtamistyyliään kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla. On kuitenkin havaittu, että tietyt persoonallisuuden piirteet saattavat edistää hyvää johtajuutta, kuten sitkeys, stressinsietokyky, hyvä itsetunto, luovuus, joustavuus, myönteinen ihmiskäsitys sekä hyvä yhteistyökyky. Hyvässä johtajuudessa tärkeämpää kuin yksittäiset persoonallisuuden piirteet ovat kuitenkin persoonallisuuden ja johtamistyylin eheä kokonaisuus. (Korhonen 1998, 20–21.) Keskustelevaa johtamista pidetään hyvänä johtamisen muotona, koska siinä työntekijöiden kanssa asioista keskustellaan ja heidän mielipiteensä huomioimaan. Osallisuus lisää sitoutumista ja motivaatiota työhön paremmin kuin ylhäältä annetut käskyt. (Juuti & Vuorela 2015, 24.)

Tehokkuutta arvostetaan nykypäivän työelämässä. Tehokkaalla johtamisella pystytään vaikuttamaan yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tehokkuuteen. Jotta johtaminen voisi olla tehokasta, tulee panostaa työelämänlaatuun. Tehokkuutta ei voida saavuttaa, jos henkilöstö ei voi hyvin. (Markkula 2011, 86.) Johtamiseen kohdistuukin huomattava määrä paineita. Taloustilanne ja asiakkaiden tyytyväisyys edellyttävät uusia innovaatioita sekä toiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden ylläpitämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Tehokkaan toiminnan edellytyksenä on motivoivan, kannustavan ja tukea antavan työilmapiirin luominen (Markkula 2011, 84). Henkilöstön osaaminen on merkittävä aineeton pääoma organisaatioissa ja myös johtaminen kuuluu tähän aineettomaan pääomaan. Tärkeää onkin henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin sekä organisaation kulttuurin kehittäminen, koska niillä voidaan tehostaa henkilöstön suoriutumiskykyä ja tehostaa koko organisaation toimintaa. Tehtävä ei ole kuitenkaan helppoa, kun väestö ikääntyy ja henkilöstö uupuu suurten työmäärien alla. (Juuti & Vuorela 2015, 15–16.)

2.2 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) määritellään, että jokaisella päiväkodilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja, jolla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuuden lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Päiväkodin johtajan tehtävänä on mahdollistaa työyhteisössä ammatillinen keskustelu, joka edistää osallistavaa toimintakulttuuria sekä rohkaista henkilöstöä kehittämään yhteistä toimintakulttuuria. Johtajan tulee kehittää työyhteisöä sellaiseksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan henkilöstön kesken ja yhteiset toiminnan tavoitteet ovat nähtävissä käytännön työssä. Myös toiminnan havainnoinnin ja arvioinnin säännöllinen toteutuminen on johtajan vastuulla. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022.) Päiväkodin johtajan työhön kuuluu useita erilaisia johtamistoimia, kuten pedagogiikan johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, päivittäisjohtaminen ja hallinnollinen johtaminen (Fonsén & Parrila 2016, 25).

Johtajalla ja hyvällä johtajuudella on vaikutusta koko varhaiskasvatuksen laatuun. Toimivaa johtajuutta pidetäänkin laadukkaan varhaiskasvatuksen keskeisenä tekijänä. (Hujala 2013, 47.) Varhaiskasvatuksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen: hallintoon, toiminnan johtamiseen ja johtajuuteen. Hallinto käsittää varhaiskasvatuksen toimintaedellytysten luomisen ja toimintaa ohjaavien raamien määrittelyn. Toiminnan johtaminen liittyy arjen käytännön asioiden, kuten viestinnän, päätöksenteon ja ongelmanratkaisun hoitamiseen. Johtajuus puolestaan keskittyy henkilöstön johtamiseen, joka sisältää myös pitkän aikavälin suunnittelua ja tulevaisuuden hahmottamista. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 10–11.)

Varhaiskasvatuksen kentällä on kehittynyt ajatus kontekstuaalisesta johtamisesta, joka on perustehtävästä rakentuvaa johtajuutta, jossa ei voida määritellä vain yhtä oikeaa tapaa toimia johtajana. Siinä kuitenkin määritellään johtamiselle kehys ja yleiset ehdot, kuten miten saadaan toimiva arki esihenkilöiden, henkilöstön ja ympäristön kesken. (Nivala 1999, 1–2.) Kontekstuaalisesti rakentuva johtajuus kehittää varhaiskasvatuksen laatua, kun johtajuus rakentuu kiinteästi osana varhaiskasvatuksen kontekstia. Tämä vaikuttaa siihen millaiseksi johtamistyö ja johtajuuskulttuuri rakentuu. Vaikka johtaja on vastuussa johtamisesta, voidaan johtajuus nähdä myös aktiivisena prosessina, johon koko henkilöstön tulee sitoutua. (Hujala 2013, 47–48.) Kaikilla varhaiskasvatuksen kontekstissa toimivilla on oma näkemyksensä siitä, mitä on hyvä johtajuus varhaiskasvatuksessa. Hujala (2002) on tehnyt aiheesta

tutkimusta, johon osallistui eri toimijoita varhaiskasvatuksen alalta. Tutkimuksen perusteella johtajuuden vastuualueet voitiin jakaa neljään alueeseen: perustehtävän mukaisen toiminnan kehittäminen ja ohjaaminen, henkilöstön ja työyhteisön tukeminen ja aktivointi, yksiköstä ja päätöksenteosta vastaaminen sekä perustehtävän kirkastaminen. (Hujala 2002, 84–85.)

Päiväkodin johtajien työkuva on nykypäivänä hyvin laaja. Yhdellä johtajalla voi olla yksiköitä laajalla alueella ja lähes kaikilla päiväkodin johtajilla on perinteisen päiväkotitoiminnan johtamisen lisäksi vastuullaan jotain muuta toimintaa, kuten puistotoimintaa, avointa päiväkotia tai erityisvarhaiskasvatusta. (OAJ 2017.) Päiväkodin johtajat voivat myös joutua toimimaan sekä opettajan että johtajan tehtävissä riippuen siitä, miten kunnassa on asiat järjestetty (Elomaa ym. 2020, 1081). On myös eroa siinä, työskenteleekö johtajana yksityisellä vai kunnallisella puolella. Erityisesti yksityisissä päiväkodeissa johtaja voi johtamistyön lisäksi toimia kasvatus- ja opetustehtävissä lapsiryhmässä. Kunnallisella puolella sen sijaan päiväkodin johtaminen on useammin selkeästi oma työtehtävänsä. Kunnallisen ja yksityisen erona tässä on kuitenkin myös muistettava, että kunnallisella puolella päiväkotien yksikkö koot ovat yleensä huomattavasti suurempia. (OAJ 2017.)

Lastentarhanopettajaliiton (2004) tekemässä kyselyssä päiväkodin johtajien keskimääräinen työaika oli 40,4 tuntia, joka on yli kaksi tuntia enemmän kuin työehtosopimuksen yleistyöaika. Tästä saadaan jo kuvaa siitä, miten päiväkodin johtajilla on niin paljon tehtäviä, ettei niitä ehdi normaalissa työajassa suorittaa. Päiväkodin johtajien työtä voidaankin kuvailla monimutkaiseksi, monitahoiseksi, moniulotteiseksi ja pohjimmiltaan kokonaisvaltaiseksi. Koska johtajien tehtävät ja vastuut ovat yhä monimutkaisempia, olisi myös tärkeää, että johtajat pystyvät kouluttautumaan ja kehittämään osaamistaan. (Hujala 2013, 49.) Päiväkodin johtajuuteen ei ole ollut saatavilla varsinaista johtamiskoulutusta, joten usein johtajuus on rakentunut yritysten ja erehdysten kautta sekä monenlaisten paineiden alaisuudessa (Nivala 1999, 139). Jotta varhaiskasvatuksen laatua pystytään kehittämään, olisi tärkeää saada riittävää koulutusta johtamiseen (Hujala 2013, 49).

Päiväkodin johtajan työt painottuvat yhä enemmän hallinnollisiin tehtäviin, jolloin itse johtamiselle jää vähemmän aikaa. Johtajat saattavat etäännyä varhaiskasvatuksen perusarjesta, jos eivät ehdi vieraillla lapsiryhmissä. Johtajalle ei voi muodostua realistista kuvaa tiimien toimivuudesta tai lapsiryhmän pedagogisesta toiminnasta, jos hän ei itse pääse lapsiryhmissä käymään. (Ahonen 2023, 223–224.) Päiväkodin johtajan työ voidaan nähdä jakautuvan

erilaisiin työn osa-alueisiin: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palvelu johtaminen, työyhteisön johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Päiväkodin johtajat itse ovat kokeneet tärkeimmiksi työnsä osa-alueiksi hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamisen sekä työyhteisön johtamisen. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, 303.) Näihin päiväkodin johtajien tärkeimmiksi kokemiin työtehtäviin kuluukin yli puolet päiväkodin johtajien työajasta (Lastentarhanopettajaliitto 2004). Fonsénin ym. (2021) tutkimuksessa päiväkodin johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi korostuivat perustehtävän johtaminen ja sen laadukas toteutus. Johtajien perustehtävää heidän omien sanojensa mukaan ohjaavat vahvasti varhaiskasvatustaki ja ohjausasiakirjat. Päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluu ohjata ja johtaa henkilöstöä, valvoa päivittäistä toimintaa, laatia suunnitelmia sekä olla vastuussa hallinnosta (Elomaa ym. 2020, 1081).

Päiväkodin johtajilla on tärkeä rooli pedagogisena johtajana ja heidän vastuullaan on henkilöstön johtaminen, kehittäminen ja arviointi (Elomaa ym. 2020, 1080). Laaja-alainen pedagoginen johtajuus sisältää henkilöstön oppimisen lisäksi myös organisaation toimintakulttuurin johtamisen. Pedagoginen johtaja vastaa pedagogiikan laadusta ja sen jatkuvasta kehittämisestä yhdessä henkilöstön kanssa. Pedagogisen johtajuuden ensisijainen tavoite on kuitenkin varmistaa lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. (Fonsén & Parrila 2016, 24–25.)

Organisaatiossa päiväkodin johtajat sijoittuvat keskijohtoon, mikä tarkoittaa sitä, että päiväkodin johtaja on sekä alainen että johtaja. Ylemmällä tasolla tehdään päätöksiä, joita päiväkodin johtajan tulee toteuttaa, ja samaan aikaan tulee myös huomioida oman henkilöstön tarpeita ja toiveita. (Hjelt & Karila 2021, 100.) Päiväkodin johtajan alaisten tarpeet ja odotukset johtajalle voivatkin poiketa päiväkodin johtajan oman esihenkilön odotuksista ja vaatimuksista.

Päiväkodin johtajalta edellytetään sensitiivisyyttä, mutta samalla kaivataan jämäkkää otetta johtaa henkilöstöä. Jotta työyhteisö voi hyvin, tarvitsee se tuekseen kuuntelevan johtajan, joka kykenee myös tarttumaan toimeen. Hyvä johtaja ottaa kantaa ja kykenee tekemään vaikeitakin päätöksiä. Johtajan puoleen täytyy pystyä kääntymään vaikeissakin tilanteissa. (Ahonen 2023, 231.) Päiväkodin johtajan työ voidaan nähdä sekä palkitsevana, että henkisesti kuormittavana. Työssään hän joutuu käsittelemään niin omia kuin muiden ristiriitaisiakin tarpeita ja odotuksia. Häneltä edellytetään henkisten ja fyysisten rasitustekijöiden sekä epävarmuuden sietokykyä. (Korhonen 1998, 1.)

Varhaiskasvatuksessa johtajuus toteutuu, kun vallan ja vastuun välillä vallitsee tasapaino. Tämän tasapainon saavuttaminen on kuitenkin monesti haastavaa, kun tarkoituksena on vaikuttaa koko henkilöstön perustehtävään. Tutkimustulosten mukaan päiväkodin johtajuutta tukisi parhaiten, kun perustehtävä on selkeästi määritelty sekä johtajuusrakenne ja sen vastuut ovat selvillä. Mikäli perustehtävä jää epäselväksi hämärtyy myös johtajuuden merkitys sekä se, kenellä on valta ja vastuu. Hyvältä johtajalta vaaditaan tiedollista ja taidollista pätevyyttä, jonka vuoksi johtajien koulutus on erityisen tärkeää. Koulutuksessa tulisi painottaa kasvatustieteellistä ja johtamisosaamista tukevaa tietoa. (Fonsén ym. 2021, 66–67.)

Päiväkodin johtajuuden haasteena voidaankin tällä hetkellä nähdä tehtävän selkiyttäminen, niin että se on sekä johtajan että henkilöstön ymmärrettävissä (Hujala 2013, 48). Sillä mitä selkeämpi käsitys johtajalla on työstään ja sen suorittamisen eri vaiheista, sitä paremmin hän kykenee hoitamaan työnsä, mikä vaikuttaa myös kokemukseen hyvästä työn hallinnasta (Waris 2001, 18).

3 Työssä jaksamisen haasteet

3.1 Stressi, kuormitus ja työuupumus

Stressi kuuluu elämään, se kohottaa vireystilaa haastavissa tilanteissa parantaen henkilön suorituskkyä (Hannonen ym. 2022, 16). Nykyisin stressi nähdään työntekijälle luonnollisena olotilana, jolla osoitetaan työhön paneutumista (Korhonen ym. 2022, 121). Stressiä syntyy silloin, kun työntekijä suorituskky ei vastaa työnvaatimuksia tai jos työntekijän odotukset eivät vastaakaan työn mahdollisuuksia (Rauramo 2012, 58). Stressin pitkittyessä se on kuitenkin hyvinvoinnille haitallista, eikä sitä aina itse huomaa. Stressin kehittymiseen vaikuttavat kuormitustekijöiden ja omien voimavarojen tasapaino. (Hannonen ym. 2022, 16.)

Työstressiä kokiessaan henkilöllä ei ole mielestään tarpeeksi resursseja vastata työn paineisiin, haasteisiin ja vaatimuksiin (Elomaa ym. 2020, 1080). Onnistumisen kokemukset sekä kokemus siitä, että saa työstään tunnustusta ja arvostusta, ennaltaehkäisevät kuormittumista (Hakanen 2004, 292). Kuormitusta syntyy aina työtä tehdessä, olennaista onkin se, miten siitä palautuu (Hannonen ym. 2022, 16). Työhön sitoutuminen ja työstä palautuminen nähdäänkin tärkeinä tekijöinä stressin hallinnassa (Elomaa ym. 2020, 1081).

Pitkittynyt stressi saattaa aiheuttaa fyysisiä oireita kuten väsymystä, vatsavaivoja, päänsärkyä tai unettomuutta (Rauramo 2012, 59). Elimistön oireilu on kuitenkin hyvin yksilöllistä, jollekin se voi olla voimakkaita kipuja, korkeaa verenpainetta tai monista eri oireista muodostuva kokonaisuus. Näitä oireiluja voi olla vaikea tulkita ja saatetaankin lääkkeiden voimalla jatkaa entiseen tapaan. Jossain vaiheessa elimistö voi kuitenkin ottaa äärimmäiset pysäytyskeinot käyttöön, jotka nekin voivat yksilöllisesti vaihdella masennuksesta aivoinfarktiin tai sydänkohtaukseen. (Karjalainen 2020, 11.)

Ihminen tarvitsee kuormitusta ja haasteita voidakseen hyvin. On kuitenkin tärkeää, että perhe- ja työelämän yhdessä muodostama kokonaisuormitus on tasapainossa. Jos työntekijä ei ehdi palautua työstään, hän ei pysty viettämään täysipainoista vapaa-aikaa ja hän joutuu koko ajan ponnistelemaan suoriutuakseen työstään. Hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta työn tulisi olla monipuolista ja jaksottaista helpompina ja vaativampina työtehtävien välillä. (Rauramo 2012, 43.) Elämässä ja työelämässä eteen tulee aina muutoksia, sopeutuminen näihin muutoksiin riippuu siitä, miten niihin voi itse vaikuttaa ja vähintäänkin työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, miten asennoituu näihin muutoksiin. Työelämässä tällaiset muutokset haastavat ja saattavat jopa kehittää työntekijää oppimaan uutta. Uusien haasteiden edessä ja niihin

sopeutumisessa tarvitaan kuitenkin riittävästi aikaa palautua, jotta stressi ei kuormita liikaa. (Karjalainen 2020, 10–11.)

Kun puhutaan kuormittumisesta, se usein ajatellaan negatiivisena asiana. Kuormittumista voi olla terveyden kannalta myönteistä tai kielteistä sekä lyhyt- tai pitkäkestoista.

Kuormittumisen vaikutuksissa on kuitenkin pituuden lisäksi huomioitava sen voimakkuus. Lyhytkestoinen kuormittuneisuus tapahtuu yleensä työpäivän aikana. Pitkäkestoisessa kuormittuneisuudessa kuormitus jatkuu vielä työpäivän jälkeen ja työasiat pyörivät päässä myös vapaa-ajalla. Kun kuormitus on myönteistä, työ koetaan sopivan haastavana ja omat voimavarat riittävät niiden käsittelemiseen. Työntekijällä on tunne, että hän osaa ja hallitsee työnsä. Hän kokee myös kehittyvänsä ja saavansa työstään arvostusta. Jos työasiat tulevat vapaa-ajalla mieleen, ovat ne myönteisiä ajatuksia. Myönteinen kuormitus parantaa hyvinvointia ja terveyttä. Kielteisessä kuormittumisessa on tunne, ettei hallitse omaa työtään, työ voi olla liian vaikeaa tai yksitoikkoista. Myös työyhteisön ristiriidat voi aiheuttaa kuormitusta ja töihin lähteminen voi tuntua haastavalta. Kun nämä kielteisesti kuormittavat työolot jatkuvat pitkään, on kyse pitkäkestoisesta kielteisestä kuormituksesta, joka voi ilmetä myös työuupumuksena. (Waris 2001, 26–29.)

Työuupumus ei kuitenkaan ole sairaus vaan häiriötila, joka kehittyy pitkittyneen työstressin seurauksena (Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi 2022). Työuupumus on vakava työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, jolle on tyypillistä väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Summanen 2019, 19). Voidaan puhua vastavuoroisuuden puutteesta ja epätasapainosta, kun työntekijä antaa työlle enemmän kuin itse saa takaisin. Tämä johtaa henkisten voimavarojen hupenemiseen ja uupumiseen. (Karjalainen 2020, 36.)

Työuupumuksen ilmenemismuotoja ovat mm. uupumusasteinen väsymys, kognitiiviset vaikeudet, välinpitämätön asenne työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Uusitalo-Arola ym. 2022). Työuupumus saattaa usein näkyä ensin muussa elämässä ja kotona kuin työpaikalla. Kun työ koetaan yhä vaativammaksi ja siihen tarvitaan enemmän voimavaroja, ne otetaan yksityiselämän puolelta, jolloin harrastuksiin ja ihmissuhteisiin ei enää jakseta panostaa. (Hakanen 2004, 220.)

Mediassa työuupumusta on alettu kutsua suomalaisten uudeksi kansantaudiksi, joka uhkaa yhä useampaa työssä käyvää. Kymmenen vuotta sitten tehdyissä tutkimuksissa yli puolella työssä käyvistä voitiin jo nähdä olevan työuupumuksen oireita, kun 1990-luvun alussa työuupumusta ei ollut vielä juurikaan havaittavissa suomalaisessa työelämässä. (Juuti &

Vuorela 2015, 14.) Vielä 30 vuotta sitten yleisin sairausloman ja -eläkkeen syy oli tuki- ja liikuntaelin sairaudet, kun nykyisin yleisin syy on mielenterveysongelmat (Rikala 2016, 188). Tämän nähdään olevan seurausta työelämän nopeista muutoksista, jossa työn fyysinen rasitus on muuttunut henkiseksi rasitukseksi (Juuti & Vuorela 2015, 14). Työuupumus nähdäänkin jälkiteollisen työelämän eli palveluyhteiskunnan ongelmana (Rikala 2016, 182).

Työelämän ongelmat ovat yksilöityneet, mikä viittaa sellaiseen kehityskulkuun, jossa työelämän rakenteelliset haasteet, kuten jatkuva kiire ja aikapaineet, on alettu nähdä yksilön ongelmina. Tällaisen kehityskulun seurauksena työntekijät ovat pyrkineet löytämään itselleen yksilöllisiä kuormituksen sietämisen keinoja sen sijaan, että he pyrkisivät parantamaan työn olosuhteita tai ryhtyisivät yhteisvoimin vastarintaan tätä kehitystä vastaan. (Rikala 2016, 185.) Työelämässä kenenkään ei pitäisi olla yksin vastuussa omasta jaksamisestaan eikä työssä uupumisestaan, etenkin silloin, jos työntekijällä on työnantaja ja esihenkilö. Työntekijä joutuu kuitenkin itse kantamaan oireet, menettämään voimansa ja toipumaan uupumuksesta omalla tavallaan, jolloin työuupumus on nähtävissä yksilön omana ongelmana. (Karjalainen 2020, 10.) Länsimaisessa ideologiassa työuupumuksen hoitamisessa nähdään usein yksilön olevan itse vastuussa ongelmastaan. Myös Suomessa työuupumusta on käsitelty lähinnä yksilön työelämäongelmana kuin työelämän sosiaalisista tai rakenteellisista ongelmista johtuvana ongelmana. (Korhonen & Komulainen 2023, 791–792.) Jotta työntekijä pystyy palaamaan töihinsä, täytyy työolojen muuttua. Toimintatapojen ja työtehtävien muutokseen tarvitaan yhteistyötä esihenkilön kanssa. Joskus voidaan joutua muuttamaan tehtäväkuvaa tai sitten työntekijä voi itse haluta vaihtaa kokonaan työpaikkaa. (Uusitalo-Arola 2021, 157–158.)

Työuupumuksen voidaan katsoa koostuvan kolmesta erillisestä, mutta toisiinsa liittyvistä tekijöistä. Yhtenä tekijänä on emotionaalinen uupumus, jossa tunteet koetaan ylisuurina ja uuvuttavina. Toisena on alentunut suorituskyky, jossa osaamisen tunne ja suoriutumiskyky on laskenut ja taipumus arvioida itseään negatiivisesti suhteessa työhönsä. Ja kolmantena on vieraantuminen omasta työstä, jolloin kehittyvät negatiivisia tunteita ja asenteita työtä kohtaan. Työuupumus nähdäänkin seurauksena pitkään jatkuneeseen stressiin, fyysiseen, henkiseen ja emotionaaliseen rasitukseen. (Elomaa ym. 2020, 1080.)

Uupumuksen vastakohtana pidetään innostusta, työelämässä siitä käytetään nimeä työn imu. Kun työntekijä kokee työn imua, hän nauttii työstään ja haluaa panostaa siihen. Työ koetaan merkitykselliseksi, siitä ollaan ylpeitä ja välillä siihen voi jopa uppoutua niin ettei malta

irrottautua. Tällaista työn imua ei kukaan koe joka päivä ja jatkuvasti, mutta jos työn imua ei koe ollenkaan eikä missään tilanteissa, on tilanne huolestuttava. Työn imu auttaa jaksamaan työssä myös niinä raskaampina ja kuormittavimpinakin hetkinä. (Uusitalo-Arola 2021, 156.) Työn imun kokemiseen vaikuttavat positiivisesti esimiehen tuki, mahdollisuus kehittyä työssään, arvostus sekä positiiviset asiakaskontaktit (Hakanen 2004, 28). Tunne omasta osaamisesta ja pätevyydestä pysyy yllä niillä työntekijöillä, jotka kokevat työn imua. Kun työn kuormitus kasvaa liian suureksi eikä työntekijä koe enää työn imua, on työssä uupuminen hyvin todennäköistä. (Uusitalo-Arola 2021, 156.)

Monet keinot työuupumukseen puuttumisesta ovat hyvin yksilökeskeisiä, joilla pyritään korjaamaan yksilöä eikä työtä. Työhön kohdistuvat toimenpiteet, joilla pyrittäisiin muuttamaan työoloja ovat vielä varsin harvinaisia huolimatta siitä, miten keskeisessä roolissa ne ovat työuupumuksen kannalta. Tämä näkyy selkeästi siinä, että työuupumuksesta kärsiville työntekijöille suunnatussa kuntoutuksessa päätavoitteena on ollut yksilön valmiudet hallita stressiä. (Korhonen & Komulainen 2023, 792.) Kun työuupumus ja siitä toipuminen nähdään vahvasti yksilön ongelmana, näkyy se myös keinoissa, joilla sitä pyritään hoitamaan. Tämän yksilökeskeisen keskustelun suuri ongelma onkin siinä, että niissä jätetään huomioimatta työelämän ongelmat, arjen stressitekijät sekä yhteiskunnan voimarakenteet ja hierarkiat työuupumuksen taustalla. Yksilökeskeisten puuttumiskeinojen sijaan, jos hyödynnetään sekä yksilö- että organisaatitasoisia lähestymistapoja saadaan pidempiaikaisia positiivisia vaikutuksia uupumusoireiden lievittämisessä. (Korhonen & Komulainen 2023, 806.)

Joitain työntekijän ominaisuuksia voidaan liittää riskitekijöiksi työssä uupumiseen. Tällaisia persoonallisuustekijöitä ovat muun muassa palava into työhön, tunnollisuus, kiltteys, velvollisuuden tunto, huolellisuus, kunnianhimoiset tavoitteet ja sitoutuneisuus. Näistä ominaisuuksista ei voi kuitenkaan ketään syyttää, koska toisissa tilanteissa niitä kuitenkin jopa edellytetään. Työuupumusta ei voikaan selittää pelkästään yksilön ominaisuuksilla eikä voi vedota yksityiselämän haasteisiin, sillä lopulta kuitenkin työuupumuksessa on aina kyse työstä. (Karjalainen 2020, 32–33.) Mediassa onkin monesti nostettu esiin, miten naisten työuupumus johtuu heidän liiallisesta kiltteydestään ja tunnollisuudestaan. Mutta erilaiset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että naisten suurempi määrä työuupuneista johtuukin työelämän rakenteellisista sukupuolijaoista. Naiset oirehtivat enemmän, koska he työskentelevät enemmän aloilla, joissa korostuvat psyykkisesti kuormittavat työn piirteet, kuten kiire, paineet ja epävarmuus. Mitä enemmän näitä työpaineita kohdistetaan naisemmistöisille aloille ja uupumista käsitellään yksilöllisenä ongelmana, sitä enemmän

työuupumus myös näyttäytyy naisille tyypillisenä oireena. Tämä ajaa naiset vaikeaan tilanteeseen pelkästään heidän persoonallisuustekijöidensä vuoksi. (Rikala 2016, 185–186.)

3.2 Päiväkodin johtajien työssä jaksaminen

Viime vuosina päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon ja niissä nousee esille usein samoja teemoja. Huotari (2023) on tutkinut päiväkodin johtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja tutkimustuloksissa työhyvinvointia heikentäviksi seikoiksi nousi liian laaja työkenttä, joka aiheutti liikaa työtehtäviä sekä haasteita resurssoinnissa, jolloin työnkuva ei enää vastannut omia odotuksia. Hyvinvointia edisti henkilöstön hyvä saatavuus sekä mahdollisuus jakaa työtaakkaa esimerkiksi varajohtajan kanssa.

Nymanin (2021) tutkimuksessa lähtökohtana oli miten päiväkodin johtajien työssä jaksamista voisi kehittää. Tuloksissa kävi ilmi, miten työtaakka koetaan liian suureksi työaikaan nähden. Hallinnolliset työt ja toimimattomat tukipalvelut vievät paljon työaikaa, jolloin päiväkodin kehittämiseksi ei riitä resursseja. Itsenäiseen päiväkodin johtajan työhön kaivattiin enemmän esihenkilön ja kollegoiden tukea sekä selkeää visiota ja strategiaa toimintaa ohjaamaan.

Myös Salminen (2022) on tutkinut mitkä asiat vaikuttavat päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Positiivisesti työhyvinvointiin vaikutti muun muassa kollegoiden tuki, osaava, pätevä ja sitoutunut henkilöstö sekä mahdollisuus joustavaan työotteeseen. Negatiivisina asioina korostui erityisesti rekrytointi, työvoimapula sekä epäpätevä henkilöstö. Myös varhaiskasvatuksen hallinnosta tuleva viestintä koettiin epämääräisenä, liiallisena ja kuormittavana.

Elomaa ym. (2020) on tutkinut päiväkodin johtajien stressitekijöitä. Tuloksissa jopa 56 % vastaajista kertoivat kokevansa työstressiä ainakin jossain määrin. Keskeisimmät stressin aiheuttajat liittyivät itsensä ja muiden johtamiseen, muutosten hallintaan sekä sosiaalisen tuen puuttumiseen. Kokiessaan työstressiä voi työntekijä kokea uupumista ja työstä toipuminen vaatii aikaa. Kohdatessaan stressitekijöitä työssään työntekijän täytyy ponnistella enemmän suoriutuakseen työn vaatimuksista. Pitkään jatkunut työstressi voi johtaa työuupumukseen. (Elomaa ym. 2020, 1083.) Jokaisella työntekijällä on kuitenkin erilainen tapa reagoida

stressiin. Tärkeää olisi oppia tuntemaan omat stressinoireet, jotta kykenee säätelemään tilannetta niin, ettei stressi pääse kasvamaan liikaa. (Waris 2001, 29.)

Korhonen (1998) on omassa tutkimuksessaan tutkinut päiväkodin johtajien työnrasitustekijöitä ja burnoutia, ja jo 1990-luvun lopussa on nähty merkkejä siitä, että työstä koettava kuormitus on kasvamassa. Korhonen on kerännyt kyselyaineiston, jota hän on täydentänyt kahdella haastattelulla. Tutkimuksen perusteella muodostui kuva päiväkodin johtajista, jotka kokivat työnsä henkisesti raskaana sekä itsensä melko rasittuneiksi, mutta siitä huolimatta viihtyivät hyvin työssään. Burnoutin kokeneet johtajat kokivat työnsä muita johtajia raskaammaksi ja myös itsensä rasittuneemmiksi, mutta siitä huolimatta hekin viihtyivät työssään. Joten vaikka työ koetaan raskaana ja kuormittavana, se on samalla johtajille mielekästä. (Korhonen 1998, 77.)

Merkittäviksi kuormitustekijöiksi Korhosen (1998, 78) tutkimuksessa nousivat erilaiset muutostilanteet, kuten päivähoidon alueellistaminen ja tulosjohtamiseen siirtyminen. Erityisen kuormittavina ne kokivat kouluttamattomat johtajat. Varhaiskasvatuslaissa (540/2018 31§) päiväkodin johtajan kelpoisuus edellyttää varhaiskasvatuksen opettajan tai -sosionomin kelpoisuuden lisäksi kasvatustieteiden maisterin tutkintoa. Tämä muutos astuu voimaan vuoden 2030 alussa ja tällä on tarkoitus lisätä johtajien koulutustasoa sekä samalla tarjota johtajuuskoulutusta.

Summanen (2019) on väitöstutkimuksessaan tarkastellut kuntajohtajien työuupumuskertomuksia ja tuloksissa johtajien uupumiskokemuksilla oli vaikutusta koko työyhteisön toimintaan. Johtajan työuupumus ja stressi vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja voi altistaa myös työntekijät työuupumukselle. Tämä osoittaa sen, että työyhteisöissä työuupumus on sekä yksilön että yhteisön ongelma. Työuupumuksen tunnistaminen koettiin haastavana ja siitä puhuminen nähtiin lähes pelkästään huonona asiana ja jopa yksilön heikkoutena.

4 Diskursiivinen lähestymistapa

4.1 Diskurssianalyysi

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Tyypillistä on, että pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020a, 9.) Laadullinen tutkimustapa perustuu tulkintaan, jonka avulla tutkitaan ihmisten arjen moninaista sosiaalisuutta ja tavoitteena on tutkia ilmiötä ihmisten kokemusten kautta. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen nähdään erityisenä tutkimuskohteena ja ihmisen kokemukset ja kokemuksille antamat merkitykset ovat subjektiivisia ja moniselitteisiä. (Vilkkä 2021, 17–19.)

Tutkimuksen aineiston analyysissä hyödynnetään diskurssianalyysiä. Diskurssin käsitteellä viitataan niin lausetta suurempiin kokonaisuuksiin kuin varsinaiseen kielen käyttöön erilaisissa tilanteissa. Diskursseilla voidaan antaa asioille merkityksiä sekä kuvata asioita, ilmiöitä ja tapahtumia tietyistä näkökulmasta tai tietyllä tavalla. Diskursseja tutkittaessa ei olla kiinnostuneita siitä mikä on totta tai oikein vaan siitä, mitkä asiat ovat vallalla, marginaalissa tai puuttuvat ja miksi. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 15–16.) Diskurssi on kieltä, jolla sosiaalisia käytäntöjä kuvataan valitusta näkökulmasta ja tarkoituksena on tuottaa tietoa (Fairclough 1995, 77).

Diskurssien tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten eri tilanteissa, eri aikoina ja eri paikoissa käytetään tiettyjä sanoja ja miten sanan käyttöä selitetään. Diskurssien tutkimuksessa oletetaan, että sanoilla ja ilmauksilla ei ole vain yhtä muuttumatonta merkitystä vaan että merkitys voi muuttua ja sanoja voi käyttää useissa merkityksissä erilaisissa tilanteissa. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 13–14.) Diskursiivisten merkitysten luomiseen liittyykin monenlaisia ”ääniä”, joista toiset ovat hallitsevampia kuin toiset. Kontekstin tunteminen helpottaa merkitysten ymmärtämistä. (Korhonen & Komulainen 2023, 794.)

Diskurssianalyysia voidaan toteuttaa kolmen eri tieteenfilosofisen lähestymistavan kautta: empiristisen, rationalistisen sekä pragmaattisen tai kriittisen lähestymistavan avulla. Empiristinen lähestymistapa keskittyy kielelliseen materiaaliin, jota esiintyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Aineistosta pyritään tunnistamaan kielellisiä merkittävyksiä, joiden avulla voidaan kuvata, mitä diskurssi on ja miten se ilmenee. Rationalistinen lähestymistapa valitaan, kun halutaan selittävä analyysimalli. Tärkeimmät kysymykset ovat ”millainen” ja

”miten vaikuttaa” eli pyritään selittämään diskurssin ilmenemismuotoja. Tämä tapa vaatii oheisaineistoja, joiden avulla vertaillaan ja analysoidaan diskurssin yhteyksiä laajempiin kulttuurisiin tekijöihin. Pragmaattiseen lähestymistapaan edetään empiristisen ja rationaalisen tavan kautta. Pragmaattista diskurssianalyysia käytetään, kun joku diskurssi koetaan epätyytyttävänä ja siihen halutaan muutosta. (Pynnönen 2013, 23–24.)

Kriittisessä diskurssianalyysissa tarkastellaan todellisuuden luonnetta ja siihen vaikuttamisessa syntyviä diskursseja. Diskurssi sisältää toimijoiden aktiivisen roolin todellisuuden rakentajina, ja analyysin tavoitteena on määritellä olemassa olevaa ja sen lainalaisuuksia sekä pyrkiä niiden muuttamiseen, jos nykyinen todellisuus ei vastaa toivottua. (Remes 2006, 303–304.) Kriittinen diskurssianalyysi tarkastelee kieltä yhteiskunnallisena tuotoksena sekä yhteiskunnallisena vaikuttajana ja erityisesti näiden kahden näkökulman välistä suhdetta. (Fairclough 1995, 76.)

Diskurssianalyysi on tekstianalyysia, jolla tarkastellaan tekstin inhimillisiä merkityksiä ja miten näitä merkityksiä tekstissä tuotetaan, kommunikaatiota tarkastellaan todellisuuden rakentamisena. Oleellista on pyrkiä ymmärtämään sitä, mitä ei voi nähdä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–118.) Diskurssianalyysin kuvaaminen selkeärajaiseksi tutkimusmenetelmäksi ei ole mielekästä, vaan sitä voisi paremminkin kuvailla väljäksi teoreettiseksi viitekehyyksi. Tämä väljä teoreettinen viitekehys mahdollistaa erilaisten tarkastelun painopisteiden ja menetelmällisten sovellusten hyödyntämisen. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 25.)

Diskurssianalyysissa erilaisilla kielenkäytön keinoilla on aina merkitystä ja ollaankin kiinnostuneita siitä, miten kirjoittajat kielen avulla tekevät asiat ymmärrettäviksi ja merkityksellisiksi (Vilka 2021, 172). Diskurssianalyysissa tarkastellaan tutkittavaa kohdetta kielen kautta ja kieli nähdään vuorovaikutteisena ja yhteiskunnallisena toimintana. Pyrkimyksenä on ymmärtää, miten kieli rakentaa merkityksiä ja heijastaa yhteiskunnallisia rakenteita tutkittavan kohteen kontekstissa. (Siltaoja & Sorsa 2020, 232.) Kielenkäyttö nähdään toimintana, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta. Todellisuus on muodostunut sille annettujen kielellisten merkitysten seurauksena. (Suoninen 2021.) Diskurssien tutkimuksen peruslähtökohtien taustalla onkin laajempi teoreettinen viitekehys, sosiaalinen konstruktivismi. Sosiaalisen konstruktivismi perustuu ajatukseen sosiaalisen todellisuuden ja merkitysten rakentumisesta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tärkeänä piirteenä on kriittisyys itsestään selvänä pidettyä tietoa kohtaan. (Gill 2000, 173; Pietikäinen & Mäntynen

2019, 21.) Diskurssien voidaan siis ajatella syntyvät kielellisen vuorovaikutuksen seurauksena näin luoden todellisuutta eri ilmiöistä (Jokinen ym. 2016, 36).

Diskurssianalyysi on toimiva ja antoisa tapa tarkastella erilaisia tekstejä, siksi se soveltuu hyvin myös mediatekstien tarkasteluun. Diskurssianalyysin avulla voidaanakin jo valmiiksi tutusta aiheesta löytää uusia näkökulmia. (Valtonen 1998, 116–117.) Media-aineistosta voidaan tutkia, millaisia merkityksiä tutkittavalle kohteelle annetaan tai miten niitä ylläpidetään (Siltaoja & Sorsa 2020, 233).

4.2 Työuupumus diskurssina

Korhonen ja Komulainen (2023) ovat tutkineet millaisia diskursseja työuupumuksen käsitteestä löytyy terveydenhuollon ammattilaisten puheessa. Millaisia diskursseja he käyttävät työuupumuksen määrittelyssä ja muotoilussa sekä miten työuupumusta kokevat ihmiset kuvataan ja luokitellaan diskursseissa. Tutkijat löysivät viisi osittain päällekkäistä diskurssia: psykologinen, evoluutionaalinen, biolääketiede, terveelliset elämäntavat ja hyvinvointi. (Korhonen & Komulainen 2023, 789.)

Psykologisessa diskurssissa työntekijöillä nähdään olevan tietynlaisia persoonaan liittyviä ominaisuuksia, jotka altistavat työuupumukselle, kuten kyvyttömyys asettaa rajoja, kunnianhimo ja mukavuus. Tällöin työuupumus nähtiin yksikön ongelmana ja toipumiseen vaaditaan armollisuutta itseään kohtaan sekä määrätietoisuutta, koska työolosuhteisiin ei voida vaikuttaa. (Korhonen & Komulainen 2023, 798.)

Evoluutiodiskurssissa ihmisten biologiset ominaisuudet ja nykyajan työelämän välinen ristiriita on normalisoitunut, jolloin työuupumus onkin normaali reaktio ulkoisiin olosuhteisiin. Nykyinen työelämä estää työntekijöitä käsittelemästä stressiä luonnollisella tavalla ja ihmiset ovat vieraantuneet tunnistamaan kehonsa ja mielensä viestejä, mikä voi johtaa uupumiseen. Tässä tapauksessa toipumisen edellytyksenä nähtiin kyky oppia kuuntelemaan oman mielen ja kehon viestejä. (Korhonen & Komulainen 2023, 799.)

Biolääketieteen diskurssissa työntekijöiden uupumuksen taustalla on erilaisia lääketieteellistä ja/tai psykologista hoitoa vaativia oireita, jolloin työuupumus nähdään oireyhtymänä eikä niinkään yksilön psykologisena poikkeamana. Terveellisten elämäntapojen diskurssissa työuupumuksesta kärsivät ihmiset ovat itse vastuussa omasta kuntoutuksestaan, jolloin he itse

aktiivisesti osallistuvat fyysisen ja henkisen hyvinvointinsa hallintaan itsehoidollisin keinoin. Erityisesti lepo- ja rentoutustaitojen oppiminen auttaa työstressin hallinnassa. (Korhonen & Komulainen 2023, 800.)

Hyvinvointidiskurssissa työuupuneet luokitellaan työntekijöiksi, joilla on sosiaaliset ja lakisääteiset oikeudet. Toisaalta heidät luokitellaan myös työntekijöiksi, joilla on alentunut työkyky. Työterveyshuollolla ja työnantajalla on vastuu löytää työntekijän työkykyä tukevia ratkaisuja. Tähän diskurssiin lukeutuu erityisesti ikääntyviä työntekijöitä, koska Suomessa moniin työkyvyn ylläpitämiseen tarkoitettujen sosiaalietuuksien saamisen edellytyksenä on tiettyjä työvuosien määrään ja työntekijän ikään liittyviä kriteerejä. (Korhonen & Komulainen 2023, 802.)

Korhosen ja Komulaisen (2023) tutkimus tuloksissa terveydenhuollon ammattilaisten puheessa näkyy kulttuurinen ja kliininen diskurssi, jossa työhön liittyvät ongelmat nähdään yksilön ongelmina ja yksilö on itse vastuussa henkisen kuormituksen hallinnasta. Tämä näkyy hyvin siinä, että vain yhdessä diskurssissa, hyvinvointi, työuupumusta lähestyttiin muusta kuin yksilön näkökulmasta. Tulosten mukaan tärkeää olisi pyrkiä vaikuttamaan sekä yksilöllisiin että työhön liittyviin ongelmiin työuupumuksen taustalla, jotta työuupumuksesta kärsivät työntekijät eivät joutuisi ottamaan liikaa vastuuta työpaikan ongelmien ratkaisussa. (Korhonen & Komulainen 2023, 789, 804.)

Työuupumuksen tutkimuksessa on alusta alkaen ollut kaksi erilaista suuntausta; akateeminen tutkimus sekä käytäntöön perustuva lähestymistapa. Akateemisessa tutkimuksessa on keskitytty niin tilanne kuin yksilötekijöihin. Tässä suuntauksessa tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että työuupumus ei ole yksilön ongelma vaan ongelma on sosiaalisen ympäristön, jossa työskennellään. Käytäntöön perustuvassa lähestymistavassa on enemmän psykologinen tutkimuskehys ja siinä korostuvat yksittäisten tekijöiden osuus työuupumuksen kehittymisessä. ICD-11-diagnoosiluokituksessa työuupumus on sijoitettu luokkaan ”elämänhallinnan vaikeuksiin liittyvät ongelmat”, jossa työuupumus määritellään yksilöllisenä, ei työhön liittyvänä ongelmana. (Korhonen & Komulainen 2023, 791.)

Suomalainen työuupumuskuntoutus pyrkii vahvistamaan yksilön toimintakykyä ja jaksamista, voimaannuttamaan sekä kasvattamaan oman hyvinvoinnin hallinnan tunnetta. Tahdonvoiman ja hyvinvoinnin vahvistamisella autetaan työntekijää muuttamaan asenteitaan ja työtottumuksiaan sekä parantamaan itseymmärrystään. Nämä toimintatavat herättävät

ajatuksia siitä, että ylläpitääkö ja luoko tämä kuntoutusmalli sellaista diskurssia, jossa työhön liittyvät ongelmat ovat yksilöllisiä ongelmia. (Korhonen & Komulainen 2023, 792–793.)

Työuupumuksen diskursseja johtajilla ja työntekijöillä on tutkinut myös Hakamäki (2023) pro gradu -tutkielmassaan. Hän on tarkastellut, millaisia diskursseja työuupumuksen ympärille on rakentunut Helsingin Sanomien julkaisuissa vuosina 2010–2021. Tutkimuksessa löytyi neljä päädiskurssia: tehokkuus-, vähättely-, sankari- ja muutosdiskurssi. Kolme ensimmäistä diskurssia piti sisällään samankaltaisia piirteitä, ja niissä korostui tehokkuus hyvinvoinnin edelle, kun taas muutosdiskurssissa haettiin juuri muutosta tähän tehokkuuden korostamiseen ja uupumuksen vähättelyyn. Tehokkuus-, vähättely- ja sankaridiskursseissa uupumus nähtiin esteenä työelämälle. (Hakamäki 2023.)

Tehokkuusdiskurssissa painottuu tehokkuus ja suorituskeskeinen arvomaailma. Tehokkuuden ylläpitoa ja työsuorituksia pidetään hyvinvointia tärkeämpinä. Vähättelydiskurssissa uupumuksen vakavuutta vähätellään ja se pyritään näyttämään heikkoutena.

Vähättelydiskurssissa uupuminen nähtiin häpeällisenä tai laiskuuden ilmentymänä ja se nähtiin muissa ihmisissä, itsestä irrallisena asiana. Sankaridiskurssilla viitataan uupumukseen kuin haasteeseen, jonka vahva ihminen suorittaa ongelmitta. Työuupumus on kuin yksi vaihe matkalla menestykseen ja menestystä ei voi saavuttaa, jos ei ole uhrannut edes osittain hyvinvointiaan menestyksensä eteen. (Hakamäki 2023, 47–51.)

Muutosdiskurssi poikkeaa muista löydetyistä diskursseista merkittävästi sen suhteen, miten se suhtautuu työuupumukseen. Muutosdiskurssissa uupuminen nähdään huomionarvoisena ja pyritään muutokseen vallitsevissa olosuhteissa joko yksilö- tai yhteisötasolla. Yksilötasolla uupumisen taustalla ei nähdä organisaation tai työyhteisön vastuuta ja uupumiseen voikin liittyä häpeää. Yhteisötasolla sen sijaan on tyypillistä, että sekä yksilön että yhteisön vastuut yhdistetään eikä yksilöä syyllistetä uupumisesta. (Hakamäki 2023, 54.)

Korhosen ja Komulaisen (2023) sekä Hakamäen (2023) työuupumusdiskurssien tutkimuksissa on huomattavissa, miten valitulla aineistolla on vaikutusta muodostuneisiin diskursseihin.

Korhosen ja Komulaisen tutkimuksen aineistona on ollut terveydenhuollon ammattilaisten haastatteluja, kun taas Hakamäellä aineistona on toiminut sanomalehtiartikkelit. Korhosen ja Komulaisen diskursseissa painottuukin vahvemmin lääketieteellinen näkemys, mikä on luontevaa, koska vastaajina on ollut kyseisen alan ihmisiä. Tätä samaa lääketieteellistä painotusta ei ole kuitenkaan havaittavissa Hakamäen diskursseissa.

Summasen (2019) tutkimuksessa on sen sijaan tarkastelu kuntajohtajien työuupumuskertomuksia ja hänen haastatteluaineistostaan oli tunnistettavissa neljä erilaista työuupumustyyppiä: kiistäjä, sinnittelijä, selviytyjä ja puolustaja. Kiistäjä on sellainen, jonka mielestä työuupumusta ei ole olemassa vaan on vain normaalia uupumusta tai väsymystä. Kiistäjä näkee työuupumuksen yksilön ongelmana, joka on yksilön omalla vastuulla. Sinnittelijän mukaan työuupumus johtuu työstä ja hän tunnistaa vaikutukset elimistöönsä, hyvinvointiinsa ja työhönsä. Sinnittelijä kuitenkin haluaa salata työuupumuksensa, vaikka kokee itsensä sairaaksi eikä koe voivansa jäädä sairauslomalle. Selviytyjä kokee työuupumuksen johtuvan työstä ja hän on myös itse kärsinyt työuupumuksesta. Selviytyjä ei kyseenalaista työuupumusta ja kokee sen olevan kollektiivinen ongelma. Puolustaja ei ole itse kokenut työuupumusta, mutta kokee myötätuntoa työuupuneita kohtaan. (Summanen 2019, 96.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia diskursseja mediassa rakentuu, kun käsitellään päiväkodin johtajien työkuormitusta ja työuupumusta. Mitkä asiat mediassa nostetaan esiin aiheesta puhuttaessa ja miten päiväkodin johtajien työn haasteita kuvataan. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten päiväkodin johtajien ääni tulee kuulluksi valtakunnan mediassa ja millaista kuvaa heidän työnsä haasteista luodaan suuremmalle yleisölle.

Päiväkodin johtajien työ on monipuolista ja vastuullista, mutta heihin kohdistuu myös paljon vaatimuksia liittyen niin hallinnollisiin tehtäviin kuin henkilöstön hyvinvoinnista ja toiminnan laadusta huolehtimiseen. Päiväkodin johtajien kokema kuormitus ja mahdollinen uupuminen ovat huomion arvoisia, koska ne vaikuttavat päiväkodin johtajien työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä koko henkilöstön toimintaan ja myös lasten saaman hoidon laatuun.

Tutkimuksellani vastaan tutkimuskysymykseen:

- Millaisia diskursseja päiväkodin johtajien kuormituksesta ja työuupumuksesta rakentuu mediateksteissä?

Aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä päiväkodin johtajien työssä jaksamisella on vaikutusta varhaiskasvatukseen laatuun ja sitä kautta myös lasten kehitykseen ja oppimiseen. Tutkimuksen kiinnostus työn kuormittavuuteen ja uupumukseen on osa myös laajempaa keskustelua työelämän vaatimuksista, ammatillisen tuen puutteesta ja työssä jaksamisen edellytyksistä muissakin vastuullisissa tehtävissä.

5.2 Mediatekstit tutkimuksen aineistona

Media käsitteenä on hyvin epämääräinen johtuen sen laajuudesta. Medioita on monenlaisia, valtamediat ovat lähes kaikille tuttuja ja kaupallisen median rinnalla on julkisen palvelun media sekä muita voittoa tavoittelemattomia medioita. Lisäksi valtamedian vastapainona on vaihtoehtomedioita sekä perinteistä mediaa kyseenalaistava sosiaalinen media ja kansalaismedia. Näitä kaikkia eri medioita ei ohjaa samanlainen toimintalogiikka tai

toimintaperiaatteet. (Karppinen, Jääsaari & Kivikuru 2010, 7.) Tässä tutkimuksessa medialla tarkoitetaan toimittajien tuottamia artikkeleja sanomalehdissä.

Mediat eivät ole muusta yhteiskunnasta erillisiä toimijoita, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan ja ihmisten kanssa, siksi medialla voidaan katsoa olevan merkittävä yhteiskunnallinen rooli (Heikkinen 2020, 15). Media pystyy määrittämään, millaisia asioita nousee julkiseen, yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tällöin median voidaan nähdä olevan osa systeemistä vallankäyttöä yhteiskunnassa, kietoutuen poliittiseen ja taloudelliseen järjestelmään, sosiaalisia suhteita määrittäviin instituutioihin sekä kulttuurin syvärakenteisiin. Vaikka media harvemmin pystyy suoraan vaikuttamaan ihmisten arvoihin, toimintatapoihin tai asenteisiin, on medialla valtaa vaikuttaa, siihen mistä puhutaan ja mitkä asiat ylipäänsä nostetaan julkiseen keskusteluun. (Karppinen ym. 2010, 9–11.) Jokainen teksti kuitenkin rakentaa sosiaalisia identiteettejä, sosiaalisia suhteita sekä tieto- ja uskomusjärjestelmiä. Tekstit joko vahvistavat jo aiempia sosiaalisia identiteettejä, suhteita ja tieto- ja uskomusjärjestelmiä tai uudistavat ja muuttavat niitä. (Fairclough 1995, 76.)

Media tarjoaa nykypäivänä paljon sisältöä niin uupumuksesta kuin hyvinvoinnin edistämisestä. Media luo riittämättömyyden tunteita samalla tarjoten ohjeita ja neuvoja hyvinvoinnin ja itsensä kehittämiseen. Mediassa kerrotut tarinat toimivat samaistumisen kohteina omaan elämään ja tilanteeseen. Media välittää ideologiaa, joka vaikuttaa yhteiskuntaan. Yhteiskunnassa käytävä puhe taas vaikuttaa yksilöön ja voi muuttua myös yksilön sisäiseksi puheeksi. (Helminen 2023.)

Karppinen, Jääsaari ja Kivikuru (2010) ovat tutkineet, miten ihmiset näkevät median ja vallan. Heidän tutkimuksessaan korostui ihmisten vankka usko median valtaan ja siihen, että medialla on paljon valtaa yksittäisten ihmisten mielipiteisiin. Medialla nähdään olevan merkittävästi vaikutusvaltaa, jopa enemmän kuin esimerkiksi eduskunnalla. Median valta tiedostetaan ja sitä voidaan pitää jopa oletettuna tietona. Osaa ihmisistä median valta huolestuttaa, mutta silti suurimmaksi osaksi ihmiset ovat tyytyväisiä journalismin laatuun.

Vielä 1900-luvun lopulla painotettiin vahvasti, että uutisia ja artikkeleita kirjoittaessa toimittaja ei voi kirjoittaa omia mielipiteitään vaan hänen on pyrittävä objektiivisuuteen. Nykyisin yhä enemmän kaupallistuva journalismi on alkanut kuitenkin kyseenalaistaa tätä vaatimusta objektiivisuudesta ja subjektiivisemmat kiinnostavuusnäkökulmat ovat yleistyneet. (Pietilä 2012, 596.) Journalismien mielipiteellistyminen näkyy erityisesti siinä, että yhä

enemmän uutisia tehdään yksittäisten ihmisten mielipiteistä ja myös erilaisia mielipidetekstejä julkaistaan runsaasti, kuten kolumneja, kommentteja ja arvioita. Tosiasioiden rinnalle halutaan nostaa yksilöllisiä kokemuksia ja vaihtoehtoisia totuuksia. Tässä pätee kuitenkin journalistinen ohje, jonka mukaan mielipiteen ja tosiasioiden tulee erottua toisistaan tekstissä. (Heikkinen 2020, 251–252.) Asiatekstien viihteellistämällä pyritään tavoittamaan laajemmin lukijoita ja palvelemaan erilaisia kuluttajia, ei vain perinteisten uutisten lukijoita (Fairclough 1995, 22).

Tarinallinen journalismi on keino tuoda ihmisten tarinoita ja kokemuksia heidän omista elämästään kerronnallisella ja tunteisiin vetoavalla tavalla (Lassila-Merisalo 2020, 7–8). Tarinallisessa journalismissa pyritään kertomaan ihmisiä kiinnostavia tarinoita (Heikkinen 2020, 214). Journalistisissa teksteissä tulee kuitenkin muistaa, ettei ne koskaan sisällä valheellista tietoa eikä kirjoittajan itse keksimiä asioita vaan faktat tulee tarkistaa myös tarinallisen journalismin käytössä. Tarinallista journalismia pidetään objektiivisen journalismin vastakohtana, koska se usein korostaa olevansa yhden henkilön tulkinta todellisuudesta. (Lassila-Merisalo 2020, 92, 96.)

Kaikissa teksteissä lähtökohtana on, että kaikki on valinnan tai valikoimisen tulosta. Kirjoitettaessa valitaan aina jokin näkökulma tai näkökulmia, joista asiaa tarkastellaan, ja näihin näkökulmien valintaan vaikuttavat kirjoittajan omat tavoitteet, lehden linja sekä aiheen luonne. (Heikkinen 2020, 209.) Kirjoittajan sanavalinnoilla on suuri vaikutus siihen, millaisen kuvan lukija tekstistä saa (Fairclough 1995, 42). Teksteissä näkyy kirjoittajan tulkinta todellisuudesta ja tarkoituksena on puhutella tekstin lukijaa. Tekstit ovat aina monitulkintaisia ja lukijat antavat niille omat merkityksensä omien arvojen ja elämäkokemustensa pohjalta. (Väliverronen 1998, 31–32.) Teksteillä ei siis koskaan ole vain yhtä merkitystä, vaan lukijat tulkitsevat niitä vaihtelevasti ja tekstien vaikutukset voivat olla hyvin erilaisia eri lukijoilla (Fairclough 1995, 28).

Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu sanomalehdissä julkaistuista artikkeleista, joissa käsitellään päiväkodin johtajien työkuormitusta ja työssä uupumista. Aineisto on koottu kansalliskirjaston digitaalisista aineistoista ja etsinnässä on hyödynnetty hakusanoja: päiväkodin johtaja, kuormitus, stressi ja työuupumus. Aineisto on valikoitunut sen mukaan, että se sisältää artikkeleita, jotka käsittelevät päiväkodin johtajien työtä ja siinä koettua työkuormitusta tai -uupumusta. Mediatekstejä on monenlaisia, tässä tutkimuksessa aineiston valinta on rajattu niin, että hyödynnetään toimittajien kirjoittamia tekstejä sanomalehdissä.

Rajauksessa jäi ulkopuolella mielipidekirjoituksia sekä alan tutkijoiden ja asiantuntijoiden kirjoituksia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä laajoja yleistyksiä eikä koota aineistoa, joka on tilastollisesti edustava. Aineiston on kuitenkin oltava riittävän yhtenäinen, jotta valitut tekstit ovat keskenään vertailukelpoisia. (Kankaanpää 2012, 289.)

Sanomalehdetkin voidaan luokitella valtakunnalliseen pääuutismediaan (Helsingin Sanomat), maakuntalehtiin (esim. Etelä-Suomen Sanomat) ja iltapäivälehtiin, sillä niissä on erilaiset toimintatavat ja journalistiset käytännöt (Vuori 2021a). Tässä tutkimuksessa aineisto on rajatun pääuutismediaan sekä maakuntalehtiin.

Aineiston yhtenäistämiseksi on etukäteen tehty rajauksia sen suhteen, kuka tekstin on kirjoittanut ja varmistettu, että tekstissä puhutaan päiväkodin johtajista eikä pelkästään varhaiskasvatuksen henkilöstöstä. Aineisto on rajattu sanomalehtiartikkeleihin, koska muusta mediasta aiheesta löytyi vain vähän kirjoituksia ja nekin painottuivat ammatillisiin julkaisuihin. Aineiston oli tarpeen olla myös riittävän tuoretta, jotta se kuvastaisi juuri päiväkodin johtajien työn tämänhetkistä tilaa, siksi aineistoon valitut artikkelit eivät ole yli 7 vuotta vanhempia vaan ne on julkaistu aika välillä 5/2017–1/2024. Alkuun rajaus oli 5 vuotta, mutta riittävän aineiston saamiseksi tuli aikahaarukkaa hieman kasvattaa.

Tutkimuksen aineisto koostuu 13 sanomalehtiartikkelista, jotka on julkaistu eri puolilla Suomea ilmestyvissä sanomalehdissä. Aineistoon valitut artikkelit pohjautuvat selvityksiin, henkilöstön kyselyihin, asiantuntijoiden näkemyksiin tai päiväkodin johtajien omiin kokemuksiin. Aineisto sisältää julkaisuja seitsemästä eri sanomalehdestä: Helsingin Sanomat (3), Turun Sanomat (1), Etelä-Suomen Sanomat (1), Kouvolan Sanomat (3), Iisalmen Sanomat (1), Hämeen Sanomat (1), Kainuun Sanomat (1), Keskipohjanmaa (1) ja Satakunnan Kansa (1).

Aineisto sisältää neljää erityyppistä sanomalehtiartikkelia. Viidessä sanomalehtiartikkelissa on tarinallista journalismia, joissa päiväkodin johtajat itse kertovat omista työuupumus kokemuksistaan ja työn kuormittavuudesta. Kaksi artikkelia käsittelee varhaiskasvatuksen henkilöstölle tehtyjä kyselyjä, joissa on kysytty varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia omista työolosuhteista ja työssä jaksamisesta. Kahdessa sanomalehtiartikkelissa kerrotaan Kansallisen arviointikeskuksen (Karvi) arviointiraportista varhaiskasvatuksen johtajuudesta. Karvin kyselyssä vastaajina ovat olleet päiväkodin johtajat. Neljässä artikkelissa uutisoitiin eri kaupunkien suunnitteilla olevista muutoksista varhaiskasvatuksen johtamisessa ja siitä, miten muutosten koetaan vaikuttavan päiväkodin johtajien työhön.

5.3 Analyysin eteneminen

Tutkimuksen analyysissä on hyödynnetty diskurssianalyysia, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioista puhutaan. Aineistosta on pyritty löytämään erilaisia diskursseja siitä, miten kielelliset kokonaisuudet on rakennettu ja miten niitä muokataan ja vahvistetaan. Millaisia diskursiivisia merkityksiä ja yhteyksiä luodaan kuormitukselle ja uupumukselle sekä toisaalta millaisia diskursseja on työkuormituksen ja työuupumuksen ympärillä.

Koska keräsin aineistoa selailemalla lehtiarkistoa, tuli aineistoa luettua ensimmäisen kerran jo keruu vaiheessa ja siinä kohtaa tein jo ensimmäistä valintaa sen suhteen, että voisiko artikkeli sopia tutkimukseni aineistoksi ja vastaako se tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen kirjoitin valitsemani aineistot Word-muotoon, niiden käsittelyn helpottamiseksi. Tässä vaiheessa tuli jälleen karsittua vielä aineistosta pois sellaisia artikkeleita, jotka eivät sopineet valitsemaani rajaukseen.

Kun koko aineisto oli kirjoitettu puhtaaksi, aloin etsiä niistä sellaisia tekstipätkiä, joissa käsiteltiin päiväkodin johtajien työssä kokemaa kuormitusta ja uupumista sekä sellaisia, jotka vastaisivat tutkimuskysymykseen. Alleviivasin artikkeleista nämä kiinnostavat tekstipätkät. Tässä vaiheessa hyödynsin sisällönanalyysia, jossa aineistoa pelkistetään tiivistäen ja selkiyttäen. Kuitenkin niin, että aineiston sisältö ei muutu vaan aineistosta muodostui selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus. Tämä mahdollisti aineiston analysoinnin ja johtopäätösten teon. (Pynnönen 2013, 26.) Aineistostani löytämistä tekstipätkistä sitten kirjasin pelkistetyt versiot diskursseihin jaon selkiyttämiseksi.

Aluksi jaottelin pelkistetyt versiot kolmeen ryhmään sen perusteella, käsiteltiinkö niissä kuormittavia tekijöitä, työssä jaksamista tukevia asioita vai johtajien näkemyksiä työnsä keskeisimmistä asioista. Diskurssien hahmottamisessa hyödynsin Korhosen ja Komulaisen (2023) sekä Hakamäen (2023) tutkimuksissaan löytämiä diskursseja työuupumuksesta. Aloin lukea tarkemmin, miten aineistossa puhuttiin eri asioista. Tässä kohtaa alkoikin hahmottua erilaiset rakenteelliset syyt kuormituksen taustalla sekä tehokkuuden vaatimus johtajia kohtaa, lisäksi näkyi johtajien omia kokemuksia ja ajatuksia siitä, kun ei enää jaksakaan sekä miten johtajilla on intohimo työtään kohtaan ja halu toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Lähdin jaottelemaan tekstipätkiä sen mukaan, miten niissä suhtauduttiin työhön ja siihen vaikuttaviin kuormittaviin ja tukeviin tekijöihin sekä miten näistä asioista puhuttiin. Tärkeänä lajittelu kriteerinä pidin sitä, mistä kuormittavien asioiden koettiin johtuvan ja kenellä ajateltiin olevan

mahdollista vaikuttaa kuormittavuuden kokemukseen. Tässä vaiheessa alkoi hahmottua lopulliset neljä diskurssityyppiä: rakenne-, muutos-, eettisyys- ja yksilödiskurssit. Tavat, joilla asioista puhuttiin sekä tietyt sanavalinnat vaikuttivat vahvasti siihen, mihin diskursseihin eri asiat sijoittuivat. Samanlainen teema voi esiintyä eri diskursseissa johtuen siitä, miten ja mistä näkökulmasta asiaa on tarkasteltu.

Diskursiivisessa lähestymistavassa ei riitä, että tunnistetaan diskurssit vaan kiinnostus kohdistuu siihen, millaista todellisuutta nämä löydetyt diskurssit kuvaavat. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt analysoimaan, millaista sosiaalista todellisuutta näiden diskurssien avulla tuotetaan ja miten niitä ylläpidetään. Kiinnostuksen kohteena oli kaiken aikaa se, miten asioista kerrotaan ja millaista kuvaa ilmiöstä halutaan tuottaa. (Siltaoja & Sorsa 2020, 231.) Olennaista on siis ollut huomioida se, miten kuormituksesta ja uupumuksesta puhutaan, eikä pelkästään keskittyä siihen mitä aiheesta kerrotaan. Olen myös pyrkinyt analysoimaan sitä, miten aineisossa on rakennettu erilaisia merkityksiä kuormituksen ja uupumuksen syistä, seurauksista ja ratkaisuista. Lisäksi olen myös pyrkinyt hahmottamaan millaisia rooleja ja vastuuta eri diskurssit päiväkodin johtajille tuottavat. Diskursiivinen lähestymistapa tekee analyysistä syvällisemmän kuin pelkkä sisällönanalyysi, koska huomio kiinnittyy myös kielellisiin ja kulttuurisiin merkityksiin ja tuo esiin niiden välisiä yhteyksiä. Sisällönanalyysi tarkastelee kieltä ja kommunikaatiota todellisuuden kuvana, kun diskurssianalyysissä se nähdään todellisuuden rakentamisena (Tuomi & Sarajärvi 2018, 54).

6 Tulokset

Tutkimuksen aineistossa tuli esiin neljä eri diskurssia: rakenne-, eettisyys-, yksilö- ja muutosdiskurssi. Taulukkoon 1 on koottu mistä teemoista kukin diskursseista rakentuu. Mediateksteissä voimakkaimmin näistä korostuivat rakenne- ja muutosdiskurssit, jotka sisältävät samankaltaisia piirteitä keskenään, erityisesti sen suhteen mistä nämä kuormituksen kokemukset aiheutuvat. Näissä diskursseissa kuormituksen taustalla nähdään ulkoiset syyt, jotka ovat joko työn rakenteesta johtuvia tai vaatimusten kasvamisesta päiväkodin johtajia kohtaan. Eettisyys- ja yksilödiskurssit sisältävät sen sijaan yhteisen ajatuksen siitä, että kuormituksen kokemuksen taustalla on enemmän yksilön itsensä kokemus ja yksilöstä itsestään löytyy selitys sille, miksi kuormittuu tai uupuu. Mediateksteissä päiväkodin johtajat tuovat myös esiin näkemyksensä siitä, miten omaa työssä jaksamista voisi parantaa.

Taulukko 1. Analyysissa muodostuneet diskurssit ja niiden sisältö

RAKENNE	MUUTOS	EETTISYYS	YKSILO
Suuri työmäärä	Saisi keskittyä olennaiseen	Yksin / Tuen puute / Jaettu johtajuus	Ulkopuolinen tuki
Henkilöstöpula	Työn kehittäminen	Henkilöstön hyvinvointi	Rakkaus työhön voi uuvuttaa
Palaverien runsaus	Vaatimukset	Rakkaus työhön	Muutoksen tarve
Työn pirstaleisuus	Byrokratia / Hallinnolliset työt	Selkeys / Hallittavuus	

6.1 Rakennediskurssi

Rakennediskurssissa kuormituksen ja uupumuksen taustasyinä nähdään työssä olevat rakenteelliset tekijät, tällaisia päiväkodin johtajan työssä ovat esimerkiksi resurssipula, työn paine sekä työolot. Rakenteista johtuva kuormitus oli selkeimmin esillä aineistossa ja korostui useissa artikkeleissa sekä mediateksteissä siteerattujen johtajien omissa puheenvuoroissa. Aineistosta rakenteellisina kuormitustekijöinä oli nähtävissä henkilöstöpula, suuri työmäärä, palaverien paljous sekä työn pirstaleisuus.

Työmäärä ja henkilöstöpula kuormittavat - - Joka aamu töihin tullessa pitää rakentaa henkilöstöpalapeli uudelleen. (Turun Sanomat 24.3.2023)

Henkilöstöpula nousee vahvasti esille artikkeleissa, kun johtajilta on kysytty heidän työnsä kuormittavista tekijöistä. Erityisesti mainitaan miten juuri osaavan henkilöstön ja sijaisten hankkiminen vie nykyisin todella paljon työaika. Artikkeleiden mukaan tämä vaikuttaa siihen, että päiväkodin johtajien muut työt kärsivät, kun henkilöstön järjestely vie ison osan työajasta.

Henkilöstöpula ja sijaisten metsästäminen tuottaa johtajan työhön välillisiä haasteita. Muut työtehtävät voivat jäädä jalkoihin, jos päivästä menee paljon työaika sijaisjärjestelyihin. (Iisalmen Sanomat 18.11.2021)

Johtajan työpanoksesta menee paljon siihen, että hän saa päiväkohtaisesti järjestettyä henkilöstön, joka huolehtii lapsista. (Kainuun Sanomat 16.1.2024)

Artikkeleissa tuodaan esille, miten henkilökunnan riittävyys ja se miten työt jaetaan tilanteissa, joissa henkilöstöä ja sijaisia ei ole riittävästi koetaan kuormittavana.

Mediateksteissä tuodaan myös esille se, ettei tilanne ole vain silloin tällöin tapahtuvaa tai edes kerran viikossa vaan tämä henkilöstön sijoittelun ja riittävyyden miettiminen on päiväkodin johtajilla jokapäiväistä työtä, joka vie paljon aikaa ja on usein myös stressaavaa. Päiväkodin johtaja on kuitenkin lopulta vastuussa siitä, että jokaisessa lapsiryhmässä on riittävästi pätevää henkilöstöä, jotta varhaiskasvatuksen laatu ja turvallisuus voidaan taata.

Toinen stressiä tänä vuonna aiheuttanut ongelma on ollut sijaisjärjestelyt. Sijaisista oli varsinkin flunssakaudella suuri pula. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Varsinkin varhaiskasvatuksen opettajia on ollut jo pitkään liian vähän, ja siksi pätevien ammattilaisten rekrytoiminen on aiempaa suurempi urakka. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediateksteissä korostuu, miten henkilöstön saamisen haasteet ovat ongelmana niin vakituisen henkilökunnan saamisessa kuin lyhyempiinkin sijaisuuksiin, kuten sairauspoissaoloihin. Erityisesti flunssakautena sijaisten saaminen on varsin haastavaa ja niiden etsiminen työllistää vieläkin enemmän. Myös yksittäisten työsopimusten laatiminen vie aikaa johtajilta, kun sijaiset ovat yksittäisiä päiviä työssä. Johtajat tuovatkin sitaateissaan esiin, miten he toivoisivat, että jokaisella päiväkodilla olisi vähintään yksi vakituinen sijainen, joka helpottaisi tätä jatkuvaa sijaisten etsimistä ja työsopimusten kirjoittamista.

Vaikka aineistossa korostuu miten, lyhytaikaisten sijaisten hankkiminen koetaan hyvin kuormittavana ja aikaa vievänä, mainitaan haasteena myös saada palkattua koulutettuja

varhaiskasvatuksen opettajia. Pula varhaiskasvatuksen opettajista on valtakunnallinen ongelma, minkä voi havaita siitä, että eri puolilla Suomea julkaistuissa artikkeleissa toistuu sama ongelma. Mediateksteissä on selvästi nähtävissä, miten pula pätevistä henkilökunnasta vaikuttaa päiväkodin johtajien työssä stressaavana ja kuormittavana tekijänä. Erityisesti tämä korostuu keväisin, kun päiväkodin johtajat pyrkivät saamaan seuraavaksi syksyksi pätevää henkilökuntaa kaikkiin lapsiryhmiin. Pätevä henkilökunta koetaan tärkeänä tekijänä varhaiskasvatuksen laadun takaamisessa ja siksi johtajat näkevätkin tärkeäksi tehtäväkseen pyrkiä palkkaamaan päteviä opettajia ja hoitajia ryhmiin.

Toinen aineistossa korostunut kuormittava rakenteellinen tekijä oli liian suureksi koettu työmäärä. Päiväkodin johtajilla on nykyisin vastuullaan isoja kokonaisuuksia, johon voi kuulua useampia päiväkotia sekä muuta toimintaa, tämä tarkoittaa samalla myös paljon alaisia yksittäiselle johtajalle.

Noin neljäs osa päiväkotien johtajista arvioi työnkuvansa raskaaksi ja alaisten määrän liian suureksi - -. (Iisalmen Sanomat 18.11.2021)

Useilla varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajilla on monta päiväkotia johdettavanaan. (Kouvola Sanomat 19.6.2019)

Pienemmät päiväkodit taas on niputettu samaan varhaiskasvatustyöyksikköön ja siten saman johtajan alaisuuteen. Alaisia voi olla tällöin vaikka kolmessa eri osoitteessa tai päiväkotien lisäksi perhepäivähoidossa. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediateksteissä on nähtävissä, miten laajat kokonaisuudet ja suuret työmäärät aiheuttavat päiväkodin johtajissa stressiä sekä kokemuksen siitä, etteivät ehdi tekemään kaikkia töitään työaikansa puitteissa. Isoissa päiväkodeissa voi olla jopa 200 lasta, joka tarkoittaa myös paljon alaisia. Toisaalta samalla johtajalla voi myös olla useita pienempiä päiväkotia johdettavanaan, jolloin ongelmaksi muodostuu miten jakaa aikansa niin, että olisi yhtä paljon kaikkien alaistensa tavoitettavissa. Johtajilla kuluu aikaa eri päiväkodeissa kiertämiseen ja samalla myös alaisten määrä kasvaa, jos johdettavia päiväkotia on useita.

Päiväkodin johtajat sanovat, että heidän työmääränsä on vähitellen kasvanut valtavaksi. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Työpäivän aikana ei ehdi tehdä kaikkea, - -. Jatkuva kiire aiheuttaa stressiä. (Turun Sanomat 24.3.2023)

Puolet vastaajista piti työmääräänsä liian suurena työaikaansa nähden. Kuntaorganisaatiosta vyörytetään koko ajan lisää muita tehtäviä. (Kouvola Sanomat 24.5.2017)

Liian suuri työmäärä suhteessa työaikaan nousi esiin useissa eri artikkeleissa. Myös niin sanottujen ”toisarvoisten” töiden koetaan vievän aikaa varsinaiselta johtamistyöltä. Joissain artikkeleissa käsiteltiin asiasta tehtyjä kyselyjä, joissa on mukana useiden johtajien vastauksista koottua tietoa asiasta, kuten esimerkiksi Kouvolan Sanomissa 24.5.2017 kerrottiin OAJ:n tekemästä kyselystä varhaiskasvatuksen johtajille. Mediateksteissä päiväkodin johtajien siteeratuissa puheenvuoroissa he ilmaisevat kokevansa työmääränsä jo niin suureksi, etteivät kykene suoriutumaan kaikista heille kuuluvista tehtävistä ja samalla he kokevat, että jo ennestään suureen työmäärään yritetään koko ajan tuoda jotain lisätehtäviä ja hoidettavia asioita. Liian suuret työmäärät aiheuttavat jatkuvan kiireen, joka tuottaa stressiä ja kuormitusta.

Työn pirstaleisuus ja sirpaleisuus on myös nostettu mediassa yhtenä kuormitus kokemusten taustasyynä, kun pieniä hoidettavia asioita tulee jatkuvasti tehtäväksi. Päiväkodin johtajat tuovat artikkeleissa esiin, miten työ koetaan väsyttävänä, kun jatkuvasti on jotain kiireellistä hoidettavaa ja usein on myös vaikea pysyä perässä mitä kaikkea onkaan tehtävälillä.

Johtajat käyttävät sellaisia sanoja kuin valua, ajautua, kasautua. Työ on muuttunut pirstaleiseksi vähitellen. Ei ole aikaa ajatella. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediateksteissä tuodaan esiin johtajien kokemusta siitä, miten heille ”valuu” jatkuvasti tehtäviä ylhäältä alaspäin ja nämä sitten ”kasautuvat” heidän pöydälleen pinoksi, jota vain pyritään purkamaan ilman, että niihin ehtii sen enempää paneutua tai ajatella miksi jotakin tehdään. Tällaiset ilmaukset ”valuu” ja ”kasautuu” kertovat siitä, miten asioihin suhtaudutaan ja halutaan painottaa tyytymättömyyttä tilanteeseen.

- - johtajan työ on sirpaleinen ja väsyttävä, ja selkeyttä tarvitaan. (Kainuun Sanomat 16.1.2024)

Työelämä ja elämä muutenkin on pirstaloitunut. (Kouvolan Sanomat 28.6.2019)

Mediateksteissä tuodaan esiin sitä, miten pysyvyys ja jatkuvuus ei ole enää nykypäivän päiväkodeissa itsestään selvää, kun ihmiset muuttavat ja vaihtavat työpaikkoja helpommin kuin ennen. Tämä näkyy siinä, miten henkilöstö vaihtuu ja lapsiryhmä muuttuu toimintakauden aikana. Tämä kaikki aiheuttaa aina lisätyötä päiväkodin johtajalle, joka etsii uutta henkilöstöä ja sijoittaa uusia lapsia ryhmiin.

Päiväkodin johtajien työtä hankaloittavat muun muassa kiire, työn pirstaleisuus ja ennakoimattomuus. (Iisalmen Sanomat 18.11.2021)

Työn kuormituksen lisääjänä koetaan etenkin erilaiset keskeytykset. (Hämeen Sanomat 12.6.2021)

Pedagogiikan johtaminen on pitkäjänteistä työtä, joka rullaa jatkuvasti kaiken taustalla. Jos siihen tulee koko ajan keskeyttäviä akuutteja tilanteita, kuten sijaisten metsästämistä, niin se voi haitata pitkäjänteistä johtamista. (Iisalmen Sanomat 18.11.2021)

Mediateksteissä kuvataan, miten päiväkodin johtajan työpäivän aikana työskentely keskeytyy jatkuvasti, kun tulee akuutteja tilanteita, jotka vaativat välitöntä hoitamista eikä näihin tilanteisiin useinkaan voi mitenkään etukäteen varautua tai ennakoida. Näissä tilanteissa muut kiireettömämmät työt jäävät pöydälle odottamaan, kun hoidetaan akuutteja tehtäviä. Keskeytyksillä on väistämättä vaikutusta johtamistyöhön ja siihen, miten johtaja pystyy asioihin paneutumaan. Mediassa halutaan vahvasti tuoda esille, miten kuormittava työympäristö päiväkodin johtajilla on, korostaen juuri sitä, miten tilanteet muuttuvat nopeastikin.

Nyt alkukesästä johtajia työllistävät heidän mielestään olennaiset tehtävät, mutta niihinkin kuluva aika on kasvanut. He viimeistelevät kesän järjestelyjä, kuten työvuoroja lomakuukausina, palkkaavat henkilökuntaa syksyksi, suunnittelevat syksyn toimintaa ja ryhmäjakoja sekä päättävät lasten tulevista paikoista. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Tiistait ovat tiukkoja päiviä - - johtajan - - työviikossa. Päiväkodin seuraavan viikon työvuorolistat on saatava kuntoon silloin. - -, mutta harvoin ne toteutuvat sellaisenaan. - - listojen kokoaminen muistuttaa enemmän Rubikin kuution ratkaisemista kuin palapeliä. (Kouvolan Sanomat 28.6.2019)

Mediassa on myös nostettu esiin, että myös ne työtehtävät, jotka koetaan olennaisena ja päiväkodin johtajalle kuuluvina tuntuvat johtajista toisinaan kuormittavilta ja työläiltä. Monet työtehtävät vaativat enemmän aikaa kuin aiemmin. Erityisesti työvuorojen suunnittelu on sellaista, missä tulee huomioida monia asioita, kuten lomatoiveet, koulutukset, kokoukset tai sairauslomat. Monesti vielä käy niin, että laadittua suunnitelmaa joudutaan muokkaamaan jälkikäteen, kun henkilöstöä sairastuu tai tulee muita yllättäviä muutoksia. Tämä tarkoittaa saman työtehtävän parissa työskentelyä yhä uudestaan ja uudestaan. Joillain suosituilla asuinalueilla varhaiskasvatus paikkojen jakaminenkin on ”hankala palapeli”, kun vapaita paikkoja on tarjolla paljon vähemmän kuin hakijoita. Silloin johtajilta edellytetään enemmän aikaa ja työtä sen suhteen, että kaikille lapsille löytyy paikka. Tilannetta usein hankaloittaa, mikäli perheiden kanssa ei ole yhteistä kieltä.

Artikkeleissa kerrotaan, miten johtajien työhön kuuluu myös vahvasti erilaisiin kokouksiin ja verkostoihin osallistuminen, joiden tarkoituksena on arvioida ja kehittää toimintaa. Niiden runsaus kuitenkin usein median mukaan tuntuu johtajista liialliselta suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja muiden töiden määrään.

On kaikenlaista verkostoa ja palaveria. (Kouvolan Sanomat 19.6.2019)

Pelkästään palaverien paljous on silti pakahduttava - -. (Kouvolan Sanomat 28.6.2019)

Mediateksteissä päiväkodin johtajien sitaateissa heidän kertoessaan erilaisista palavereista huomaa, että heidän suhtautumisensa niihin on selkeästi negatiivinen. Pelkästään oman päiväkodin sisäisiä palavereja on runsaasti ja siihen päälle tulee vielä ulkopuoliset palaverit, joita myös koetaan olevan liikaa.

Palavereja on paljon ja osa niistä on huonosti valmisteltuja, - -. Pitäisi miettiä, mitä palavereja oikeasti tarvitaan. Niiden, jotka pidetään, pitää olla tehokkaita jo siitäkin syystä, että aikaa kuluu pelkästään eri puolille kaupunkia ajamiseen. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Erilaiset työryhmät ja hankkeisiin liittyvät palaverit vievät paljon aikaa perustyöltä. Palavereissa saatua työtä ei aina ehditä edes jalkauttaa arkeen. (Kouvolan Sanomat 28.6.2019)

Erilaisissa kokouksissa ja palavereissa istuminen on johtajien mediateksteihin siteeratuista kerronnasta päätellen selvästi turhauttavaa ja usein he kokevat niissä käytetyn ajan olevan pois oikeasta työstä eikä niitä aina nähdä kovin tärkeinä. Uutta asiaa tulee niin paljon, ettei kaikkea ehditä ja pystytä edes hyödyntämään käytännön työssä. Johtajat kertovatkin lehtihaastatteluissa, että vaaditaan rohkeutta ja viisautta jättää jotakin pois, kun koko ajan tulee jotakin uutta. Eräskin johtaja kertoi eräässä lehtiartikkelissa jättäneensä menemättä joihinkin palavereihin, joita ei kokenut tärkeiksi, eikä kukaan ollut koskaan niihin liittyen palannut asiaan. Tämä siis vain vahvasti johtajan käsitystä siitä, että kaikki palaverit eivät ole heidän työnsä kannalta oleellisia.

Yhä enemmän on siirrytty siihen, että päiväkodin johtaja on täysin hallinnollinen johtaja ja hänet on irrotettu kokonaan kasvatus- ja opetustyöstä. Suomesta löytyy kuitenkin vielä päiväkotiteja niin kunnallisia kuin yksityisiäkin, joissa johtajat hoitavat kahta työtä samanaikaisesti eli toimivat sekä päiväkodin johtajana että varhaiskasvatuksen opettajana.

Päiväkodinjohtajat voivat olla selkeästi hallinnollisia johtajia, joilla on kymmeniä alaisia tai säännöllisesti tai satunnaisesti lapsien kanssa työskenteleviä. Jos pitää

työskennellä ryhmässä ja hoitaa rekrytointia, niin riittämättömyyden tunne on ymmärrettävää. (Iisalmen Sanomat 18.11.2021)

Johtajat ovat kokeneet, että työskentely lapsiryhmässä ei onnistu hallintotehtävien rinnalla. (Keskipohjanmaa 27.6.2019)

[Päiväkodin johtaja] työskenteli yhtä aikaa päiväkodin johtajana ja lastentarhanopettajana. Yhdistelmä tarkoitti jatkuvaa huonoa omaatuntoa - -. (Helsingin Sanomat 1.10.2017)

Yhtäaikainen työskentely päiväkodin johtajana ja vahaiskasvatuksen opettajana on mediatekstien perusteella yleisempää kuin ehkä yleisesti ajatellaan. Joissain kunnissa lähes kaikki päiväkodin johtajat työskentelevät lisäksi opettajana lapsiryhmässä. Mediateksteissä tuodaan esille, miten tällainen kahden työn hoitaminen yhtä aikaa koetaan hyvin työllistävänä ja kuormittavana. Hallinnollisia töitä tehdessään koetaan huolta siitä, miten työtoverit pärjäävät ryhmässä, kun ei itse pysty olemaan apuna. Toisaalta lapsiryhmässä työskennellessä koko ajan mielessä pyörii hoitamattomat henkilöstö asiat ja päivähoitopäätökset. Tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, kun ei kykene hoitamaan molempia tehtäviä yhtä aikaa eikä todennäköisesti kumpaankaan ehdi panostamaan kunnolla.

6.2 Eettisyysdiskurssi

Eettisyysdiskurssissa kuormittumisen taustalla on ajatus siitä, miten päiväkodin johtajilla on itsellään vahva halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin sekä halu tehdä työtään sydämellään omien arvojen mukaisesti. Lisäksi mediateksteissä oli nähtävissä johtajien omia näkemyksiä siitä, miten työn kuormittavuutta voisi keventää ja mitkä asiat he itse kokevat työssään merkittävänä. Eettisyysdiskurssin sisältä löytyy neljä erilaista teemaa: työnkuvan selkiyttämisen tarve, tuen puute, halu tukea henkilöstöä ja rakkaus työtä kohtaan. Erityisesti työnkuvaan liittyvien epäselvyyksien koetaan heikentävän mahdollisuutta toimia mahdollisimman hyvin.

- - päiväkodin johtajan työnkuva ei ole kovin yhtenäinen, vaan se voi vaihdella merkittävästi työpaikasta riippuen. (Iisalmen Sanomat 18.11.2021)

Toimialan johdon sietäisi selkeämmin linjata, mikä - - on epäoleellista ja minkä voi jättää tekemättä. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Kun työpäiväni ei kuitenkaan riitä kaikkeen, mitä minulta odotetaan, kukaan ei ole kuitenkaan kertonut, mitä tehtäviä voin jättää tekemättä. (Kouvola Sanomat 24.5.2017)

Mediateksteissä korostuu, miten työnkuva koetaan monesti epäselväksi ja siihen toivottaisiin selkeyttä. Myös eroja on siinä, mitä työtehtäviä päiväkodin johtajalle kuuluu ja se vaihtelee eri päiväkodeissa. Sillä nähdään olevan vaikutusta, työskenteleekö johtaja pienessä, keskikokoisessa vai suuressa yksikössä. Erityisesti pienten johtamiskokonaisuuksien johtajat ovat arvioineet työnkuvaansa positiivisemmin kuin suurissa ja keskikokoisissa kokonaisuuksissa työskentelevät. Mediateksteissä työnkuvan selkeyttämisestä kerrottaessa päiväkodin johtajat ilmaisevat haluavansa selkeää ohjeistusta siihen, mitkä asiat ovat oikeasti tärkeitä ja mitä asioita voi tarvittaessa jättää tekemättä, jos aika ei riitä. Tähän johtajat toivoisivat erityisesti tukea ja ohjeistusta omalta esihenkilöltä sekä myös varhaiskasvatuksen johdolta. Mediateksteistä saa sellaisen kuvan, että johtajat ovat varsin tyytymättömiä saamiinsa ohjeistuksiin sekä tukeen työtään kohtaan.

Puolet vastaajista katsoo, ettei saa riittävästi tukea työhönsä. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Asioista on johtajien mukaan keskusteltu, mutta paljon on jätetty päiväkodin johtajien itse ratkaistavaksi. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Päiväkodin johtajien kokema tuen puute on yleisesti esillä mediateksteissä. Tukea kaivattaisiin niin perustyössä kuin muutosten ja kehityshankkeiden keskellä. Erityisesti esihenkilöiltä ja varhaiskasvatuksen johdolta toivottaisiin tukea ja ymmärrystä varhaiskasvatuksen kentän muuttuvien tilanteiden huomioimisessa. Eettisyysdiskurssissa onkin nähtävissä, miten johtajat jäävät usein yksin tekemään tärkeitä päätöksiä ja ratkaisuja, joissa he kaipaisivat tukea.

Tärkein tehtäväni olisi olla pedagoginen johtaja, mutta sille joutuu raivaamaan koko ajan aikaa. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

- - jatkuva rekrytointi voi olla pois pedagogiikan johtamisesta sekä henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin tukemisesta, jota - - pidetään johtamistyön ydinsisältönä. (Iisalmen Sanomat 18.11.2021)

Hän vaatii lisää aikaa johtajan perustyölle. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Eri artikkeleissa päiväkodin johtajat kertovat työnkuvansa tärkeimmäksi tehtäväksi pedagogisen johtajuuden, johon haluttaisiin panostaa. Johtajien puheen sitaateissa on selvästi havaittavissa, miten heidän mielestään tärkein tehtävä jää kuitenkin muiden asioiden jalkoihin. Tässä mahdollisesti heijastuu se, miten johtajat kokevat, että heidän esihenkilönsä odottavat heiltä enemmän niiden muiden osa-alueiden hoitamista. Johtajat kertovatkin

lehtiartikkeleissa, miten joutuvat siirtämään pedagogista johtajuutta alaisilleen ja kokevat nykyisen lain asettavan kunnianhimoisia vaatimuksia pedagogiselle johtajuudelle.

Pedagogisen johtajuuden rinnalla mediateksteissä korostuu, miten erityisen tärkeänä koetaan oman henkilöstön tukeminen. Johtajat tuovat artikkeleissa esiin, miten haluavat olla läsnä ja henkilöstönsä tavoitettavissa. Mediateksteissä on nähtävissä, miten johtajat kokevat, että heillä on tärkeä rooli henkilöstön työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Artikkeleiden mukaan useat johtajat kokevat, ettei heillä kuitenkaan riitä aikaa olla riittävästi henkilöstön parissa.

- - hän ehtii olla työntekijöidensä tukena aivan liian vähän. (Kouvola Sanomat 24.5.2017)

Johtajat haluaisivat myös tehdä enemmän henkilöstönsä hyvinvoinnin eteen. Tämä on ihmissuhde työtä. Pitää ehtiä kohdata kasvokkain, keskustella. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediateksteissä päiväkodin johtajat tuovat esiin sen, miten tärkeä rooli heillä on koko työyhteisön ilmapiirin ylläpitämisessä. Jos ei ehdi olla läsnä ja kohdata omaa henkilöstöä, on heitä myös vaikea tukea. Mediateksteissä siteerattujen johtajien puheenvuoroissa korostuu juuri se, miten heillä on vahva tahto olla tukena omalle henkilöstölleen, ja he olisivat valmiita tinkimään jostain muusta.

Toisaalta tämäkin on osa perheiden tukemista, jota kaikki haastatellut johtajat pitävät oleellisena. Ihan kaikki vanhemmat hyötyisivät tuesta ja johtajista on tärkeää, että heihin saa aina yhteyden. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediateksteissä henkilöstön tukemisen ja tavoitettavissa olemisen lisäksi päiväkodin johtajien tärkeäksi tehtäväksi nousee myös yhteistyö perheiden kanssa. Vanhemmat ovat kuitenkin tärkeä osa varhaiskasvatuksen arkea ja johtajat uskovat, että kaikki voisivat paremmin, jos olisi enemmän aikaa kohdata ja tukea perheitä. Tärkeä osa perheiden kanssa tehtävää yhteistyötä on myös toimiminen muiden perheen kanssa työtä tekevien tahojen kanssa kuten lastensuojelun.

Työnkuvan selkeyttämisen lisäksi mediateksteissä korostuu, miten johtajien työ tuntuu hallitsemattomalta ja toiveena olisi, että mietittäisiin kuinka suuria kokonaisuuksia, voidaan laittaa yhden johtajan vastuulle. Eettisyysdiskurssissa työssä jaksamisen ja työn imun kannalta olisi oleellista, että johtajilla tulisi olla tunne siitä, että heidän on mahdollista suoriutua töistään hyvin.

-- johtamiskokonaisuuksia on syytä miettiä, samoin päiväkodinjohtajien alaisten määriä. Johtamiskokonaisuuden on oltava hallittava. Pitää miettiä, että mitä tehtäviä voidaan yksittäiselle johtajalle säilyttää. (Etelä-Suomen Sanomat 18.11.2021)

Jotta työ säilyisi mielekkäänä, pitää olla tunne, että sen pystyy oikeasti hoitamaan. (Kouvolan Sanomat 19.6.2019)

Hallittavuuden tunne on olennaista, jotta voi työssään saavuttaa onnistumisen kokemuksia. Mediateksteissä kuitenkin näkyy, miten johtamiskokonaisuuksien koetaan olevan liian suuria yksin hoidettaviksi. Johtajat ovatkin artikkeleissa kertoneet, miten he kokevat olevansa hyvin yksin suurten työmääriensä kanssa ja toivoisivat saavansa enemmän tukea työhönsä niin omalta esihenkilöltään kuin kollegoilta. Tuen puutteella nähdään olevan vaikutusta myös omaan työssä jaksamiseen.

Kouluissa on apulaisrehtori, päiväkodeissa varajohtaja, jolle tähän asti on annettu kitsaasti työaika hallintoon. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Rehtoreilla on koulusihteerit. Meillä päiväkodin varajohtaja tekee lisäapuna osan paperirutiineista, mutta se tarkoittaa sitä, että hänen työpanoksensa jää puuttumaan lapsiryhmästä. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Päiväkodeissakin pitäisi olla apulaisjohtaja eikä mikään vara-. Johtajat kaipaavat työparia suunnittelemaan varhaiskasvatusta. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediassa päiväkodin johtamiskäytäntöjä vertaillaan kouluun, jossa rehtorien työtaakkaa jaetaan useammalle henkilölle. Mediateksteissä tuodaankin ilmi, että päiväkodin puolelle toivotaan samankaltaista ratkaisua, jossa työtä voisi jakaa useammalle henkilölle. Tämän uskotaan voivan helpottaa johtajien työtaakkaa ja kuormitusta. Varhaiskasvatuksen varajohtaja järjestelmää toivotaan uudistettavan, jotta päiväkodin johtajat saisivat itselleen työparin, apulaisjohtajan, jonka voisi irrottaa ryhmässä tehtävästä työstä. Johtajien sitaateissa tulee, esiin heidän toiveensa jaettuun johtamiseen, jossa voisi jakaa vastuuta ja työtehtäviä. Nykyinen varajohtaja menetelmä, jossa varajohtaja toimii myös ryhmässä opettajana, koetaan hankalana ja riittämättömänä. Siinä varajohtaja on vain rajatun ajan käytössä hallinnollisissa tehtävissä ja silloin hänen työpanoksensa on pois lapsiryhmä työstä. Johtajat tarvitsisivat enemmän tukea hallinnossa, mutta ryhmän opettaja ei voi olla pois ryhmästä pitkiä aikoja, koska sillä on vaikutusta laadukkaaseen varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Lisäksi johtajat pohtivat artikkeleissa, että päiväkodeillakin voisi olla sihteerit kuten kouluissakin, hoitamassa rutiineja ja akuutteja tilanteita.

Päiväkodin johtaja on siis usein yksin vastuussa kaikesta vessapaperin riittävydestä budjetin pitävyyteen ja varhaiskasvatuksen tavoitteisiin. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Aikarosvo on myös kiinteistönhuolto, - -. 'Pitää kiristää, uhkailla, ja vaatia, ennen kuin mitään tapahtuu'. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediassa nostetaan esiin, että päiväkodin johtajan vastuulla on usein asioita hyvin laidasta laitaan. Kaikki päiväkodin tarvikkeiden hankinta on usein ainakin jollain tavalla johtajan vastuun alla ja lisäksi yhteydenpito kiinteistönhuoltoon kuuluu usein johtajalle. Johtajat sitaateissa kuvailevatkin, miten ihan pienetkin kiinteistönhoitoon liittyvät asiat, kuten hiekoittaminen tai rikkoutunut portti, voivat viedä paljonkin aikaa. Monesti palvelut ovat ulkoistettuja ja johtajat joutuvat tiukasti vaatimaan, että asiat tullaan nopeasti hoitamaan varsinkin, kun usein on kyse lasten turvallisuudesta.

Mediassa olevissa sanomalehtiartikkeleissa on nähtävissä, miten päiväkodin johtajat ovat hyvin sitoutuneita omaan työhönsä, ja kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Monessa päiväkodin johtajan lehtihaastattelussa näkyy intohimo työtään kohtaan ja halu toimia mahdollisimman hyvin. Näiden sitaattien taustalla vain usein heijastuu myös johtajien ajatus siitä, miten aika ei tunnu riittävän siihen, että voisi tehdä työtään niin hyvin kuin haluaisi.

Minulla on maailman ihanin työyhteisö, ja rakastan tätä työtä, päivähoiton perustehtävää ja pedagogista johtamista. Tiedän, että myös alaiseni toivovat läsnäoloani. Saan heiltä hyvää palautetta, ja se tuntuu hyvältä. (Kouvolaan Sanomat 24.5.2017)

Artikkeleissa on nähtävissä, miten päiväkodin johtajat käyttävät voimakkaita tunneilmaisuja työstään puhuessaan ja myös henkilöstö koetaan todella tärkeänä osana tätä työtä. Rakkaus omaan työhön osoittaa myös vahvaa halua panostaa siihen ja halua tehdä työnsä aina vain paremmin. Mediateksteissä olevissa sitaateissa näkyy, miten johtajilla on oma näkemys siitä, mitä he pitävät työssään tärkeänä ja toivoisivat tukea näihin ajatuksiinsa johdolta. He kuitenkin kokevat työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi sekä tiedostavat ne asiat, joilla voisi edistää henkilöstönsä hyvinvointia sekä koko varhaiskasvatuksen laatua.

Tästä tehdään - - herkästi yksilön ongelma, vaikka kyse on rakenteista. Johtamisella on suuri vaikutus varhaiskasvatuksen laatuun. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Me johtajat olemme toki erilaisia, ja suhtaudumme asioihin hieman eri tavoin. (Kouvolaan Sanomat 24.5.2017)

Mediassa tuodaan esille, miten kuormittuminen ja uupuminen nähdään helposti yksilön ongelmana, koska työolosuhteet ovat kaikille samanlaiset, mutta vain jotkut kokevat ne kuormittavina ja uuvuttavina. Päiväkodin johtajat eivät ole homogeeninen ryhmä, vaan hekin kokevat työnsä eri tavoilla ja toiset kuormittuvat enemmän kuin toiset ja erilaiset asiat kuormittavat eri ihmisiä. Päiväkodin johtajalla on tärkeä rooli koko päiväkodin varhaiskasvatuksen laadun takaajana. Mikäli päiväkodin johtaja voi huonosti ja on kuormittunut, heijastuu se koko päiväkodin ilmapiiriin ja varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Tärkeää olisikin huomioida erilaiset johtajat ja hyväksyä se, että ihmiset ovat erilaisia ja kokevat asiat eri tavoilla, vain siten voidaan rakentaa parempaa työelämää kaikenlaisille työntekijöille.

Tärkeintä on läsnäolo, kiireettömyys, vuorovaikutus ja hyväksyvä ilmapiiri.
(Kouvolan Sanomat 28.6.2019)

Lehtiartikkelin sitaatissa eräs päiväkodin johtaja kiteyttää koko varhaiskasvatuksen ytimen, joka pätee niin lasten kanssa työskennellessä kuin päiväkodin johtajan ja henkilöstön keskinäisessä työskentelyssä. Näillä tekijöillä pystytään edistämään jokaisen työhyvinvointia.

6.3 Yksilödiskurssi

Yksilödiskurssissa on nähtävissä samoja piirteitä kuin eettisyysdiskurssissa sen suhteen, että päiväkodin johtajat ovat vahvasti sitoutuneet työhönsä ja kokevat intohimoa työtään kohtaan. Yksilödiskurssissa näkyy kuitenkin vahvemmin yksilölliset kokemukset kuormituksen taustalla, kun omat voimat eivät enää riitäkään ja miten yksilöt pärjäävät tässä työn paineessa. Yksilödiskurssissa on nähtävissä niitä tekijöitä, jotka ovat lopulta johtaneet yksittäisten johtajien uupumiseen työssään ja miten he ovat sen kokeneet. Lisäksi mediassa on nähtävissä puhetta siitä, miten yksilöt ovat pystyneet toipumaan työuupumuksesta ja palaamaan takaisin entiseen työhönsä. Yksilödiskurssissa näkyy eettisyysdiskurssissakin esiin noussut rakkaus työhön, mutta tässä kohtaa se onkin taustasyynä työuupumukselle. Uupumuksesta ja kuormituksesta toipumisessa on nähtävissä tärkeinä tekijöinä ulkopuolinen tuki sekä tarve muutokselle.

Varhaiskasvatuksen johtamistyö on muuttunut entistä kuormittavammaksi.
(Kainuun Sanomat 16.1.2024)

Työmäärä tuntui hallitsemattomalta ja omat taidot riittämättömiltä. (Helsingin Sanomat 1.10.2017)

Työkaverit ovat tosin sanoneet, että olin ennen paljon rennompi. Sitä se kiire ja stressi teettää. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Mediateksteissä tuodaan esille, miten koko työn koetaan muuttuneen kuormittavammaksi, mikä edellyttää johtajilta erilaista suhtautumista omaan työhönsä. Työn vaatimukset ovat nousseet, jolloin myös johtajat vaativat itseltään yhä enemmän. Artikkeleista voi huomata, miten päiväkodin johtajat voivat kokea riittämättömyyden tunnetta, kun eivät kykenekään vastaamaan kaikkiin vaatimuksiin. Yksilödiskurssissa työn kuormittavuuden on koettu muuttaneen itseä johtajana, eikä enää kykene olemaan sellainen johtaja, joka ehkä ennen oli tai jollainen haluaisi olla.

Lastentarhanopettajaksi kouluttautunut [päiväkodin johtaja] on suorittanut myös johtamisen erikoisammattitutkinnon. Hän pitää itseään osaavana johtajana. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Riittämättömyyden tunteen rinnalla mediateksteissä on kuitenkin myös nähtävissä puhetta siitä, että johtajat kokevat olevansa hyviä työssään ja että heillä on annettavaa työyhteisölle ja varhaiskasvatukselle. Yksilödiskurssissa oleellista onkin se, miten yksilöillä on kokemus siitä, että ovat hyviä omassa työssään. Tämä auttaa päiväkodin johtajia jaksamaan myös kiireen ja stressin keskellä.

Minä rakastin työtä, ja työtä oli liikaa. (Helsingin Sanomat 1.10.2017)

Hän on ymmärtänyt, että kuka tahansa voi uupua – unelma työkin voi kuormittaa. Kun työstä tulee intohimo ja työtään haluaa tehdä sydämellään, on omalle tekemiselle vaikea asettaa rajoja. (Helsingin Sanomat 8.6.2023)

Mediateksteissä on nähtävillä, miten monen johtajan uupumisen taustalla on juuri rakkaus omaa työtään kohtaan. Johtajien sitaateissa näkyy, miten työtä on paljon ja oman tekemisen rajoittaminen on vaikeaa, kun on vahva halu tehdä parhaansa ja jopa nauttii työstään. Kuormittuminen ja uupuminen saattaa ilmestyä jopa salakavalasti, koska ei usko, että voisi uupua silloin, kun kokee työn antavan itselleen niin paljon eikä huomaa, että se saattaakin samaan aikaan viedä jopa enemmän.

Huomionarvoista sanomalehtiartikkeleissa on, että uupumisesta toipumisessa on tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka ovat johtaneet uupumukseen. Vasta sitten toipuminen voi oikeasti alkaa. Tekijöiden tunnistamisen jälkeen voi alkaa miettiä keinoja uupumuksesta toipumiseen.

Johtajien sitaateissa he kertovat uupumuksesta toipumisessa tärkeiksi tekijöiksi toisten tuen niin työpaikalla kuin henkilökohtaisessa elämässä sekä terveydenhuollon tarjoaman tuen.

Työterveydessä - - diagnosoitiin keskivaikea masennus, joka liittyi työssä uupumiseen. Hän sai lähetteen psykologille ja työkykykuntoutukseen. 'Vasta niiden avulla ymmärsin, että minun on muututtava ja työn on muututtava.'
(Helsingin Sanomat 1.10.2017)

Pian kolme vuotta kestäneessä psykoterapiassa [päiväkodin johtaja] on oppinut paljon itsestään ja toimintatavoistaan sekä tunnistanut voimavarojaan. (Helsingin Sanomat 8.6.2023)

Omaan jaksamiseen ja uupumisen huomaamiseen voi tarvita ulkopuolista tukea, kuten päiväkodin johtajatkin kuvailevat artikkeleissa. Työuupumuksesta artikkeleissa puhuneet johtajat mainitsivat työterveyden ja terveydenhoitopalveluiden olleen isossa osassa heidän työuupumuksensa kokemusten tunnistamisessa ja hoidossa.

Puolison, yhtiökumppanin ja [alaisten] tuki ovat olleet - - toipumisen elinehto.
(Satakunnan Kansa 12.6.2023)

Terveydenhuollon ammattilaisilta saadun tuen lisäksi myös lähteisten ihmisten tuki on mediateksteissä nostettu tärkeäksi uupumuksesta toipumisen prosessissa. Toisilta saatu tuki nähdään edellytyksenä, jotta voi tapahtua toipumista ja muutosta. Johtajien sitaateissa on myös viitteitä siitä, miten tunnolliset ja aikaansaavat johtajat ovat suorittaneet myös toipumistaan olemalla määrätyn ajan pois työstä, kuuntelemalla podcasteja ja perehtymällä kirjallisuuteen siitä mitä on työuupumus ja miten siitä toivutaan. Mutta vasta kun he ovat ymmärtäneet, ettei tätä asiaa voikaan suorittaa on todellinen toipuminen voinut alkaa.

- - päiväkodin johtaja - - uskoi pitkään, että positiivinen ajattelu pelastaisi kaikelta kuormittavalta. (Helsingin Sanomat 8.6.2023)

Työpaikan muuttuminen ei kuitenkaan yksin selätä työuupumusta – myös työntekijän on muututtava. (Helsingin Sanomat 1.10.2017)

Artikkeleissa päiväkodin johtajat tuovat esiin, miten he ovat tiedostaneet, että työn on muututtava, jotta sen pariin pystyy palaamaan. He ovat työuupumuksen seurauksena huomanneet myös tarpeen itsensä muuttumiseen. Työhön palatessa johtajat ovat ymmärtäneet, että on täysin hyväksyttävää rajoittaa ja vähentää omaa työskentelyä. Se on myös välttämätöntä, ettei ajaudu samaan tilanteeseen uudelleen. Työhön palaaminen onkin ratkaiseva hetki työuupumus prosessista toipumisessa. Jos työt jatkuvat aivan samoin kuin ennen sairauslomalle jäämistä, on uudelleen uupuminen hyvin todennäköistä. Asioita on

tehtävä eri tavalla kuin aiemmin, jotta työtä pystyy jatkamaan. Tämä tarkoittaa jollain johtajilla itsensä uudelleen rakentamista ja omien toimintatapojen muuttamista. Paluu työhön onnistuu sitä paremmin mitä enemmän asioita on pystytty muokkaamaan niin työssä kuin työntekijässä itsessään. Käytännössä uupuneen työmäärää olisi hyvä keventää ja tehtäviä selkeyttää tai tarvittaessa olla mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan. Tällöin tarvitaan vahvasti esihenkilön suunnittelua ja tukea.

Pahimmassa vaiheessa [hän] johti päiväkotia, otti vastuulleen muidenkin työt ja huolehti, ettei kukaan - - henkilökunnasta väsyisi tai voisi huonosti. Kaiken kiireen keskellä hän unohti itsensä. (Helsingin Sanomat 8.6.2023)

Koska [päiväkodin johtaja] koki ehtivänsä liian vähän, työnteko jatkui vapaa-aikana. Illat ja viikonloput hän - -, luki yöpöydälle pinoamaansa alan ammattikirjallisuutta ja kouluttautui. 'Rulla jäi päälle, ja unohdin itseni', [hän] sanoo. (Helsingin Sanomat 1.10.2017)

Yksilödiskurssissa oleellisena piirteenä on nähtävissä tunnollisuus. Koska työnkuva on hyvin laaja, vastuuta on todella paljon ja halu auttaa omaa henkilöstöä on vahva, tulee johtajat ottaneeksi itselleen myös muiden töitä sekä jatkamaan työn tekoa työajan ulkopuolella. Mediateksteissä päiväkodin johtajista saa hyvin tunnollisen ja aikaansaavan kuvan, jotka pyrkivät huolehtimaan, että kaikilla olisi hyvä olla. Tämä usein tehdään kuitenkin itsensä kustannuksella. Erään johtajan oivallus olikin, että kaikkien ei tarvitse tehdä yhtä paljon ja se tulisi työyhteisössä hyväksyä. Vaikka on vahva halu auttaa muita ja huolehtia muiden hyvinvoinnista, ei saa unohtaa itseään. Kun itse voi hyvin, pystyy paremmin tukemaan myös muita.

6.4 Muutosdiskurssi

Muutosdiskurssissa kuormittumisen taustalla korostuu työn tehokkuuden vaatimus ja miten se on mennyt kaiken muun edelle. Mediassa on nähtävissä, miten päiväkodin johtajilta vaaditaan yhä vain laajempaa asioiden hallintaa sekä odotetaan sellaista osaamista, johon he eivät itse koe olevansa kykeneviä tai heillä ei ole koulutusta sellaisiin tehtäviin. Työelämä on muuttunut ja työntekijöiltä odotetaan yhä laajempaa osaamista ja asioiden hallintaa. Erityisesti hallinnollisten töiden määrän lisääntyminen päiväkodin johtajien työssä korostuu aineistossa.

Päiväkodin johtajat sanovat, että heidän työmääränsä on vähitellen kasvanut valtavaksi. Hallinnollinen säätö ja säälä rosvoa aikaa varsinaiselta johtamiselta. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Hallinnollista työtä on niin paljon, että päiväkotien johtajat ovat jo läikähtyä sen alle. (Kouvolan Sanomat 28.6.2019)

[Päiväkodin johtajan] mukaan päiväkotien johtajat joutuvat tekemään yhä enemmän sellaista toimistotyötä, joka ei kuulu heidän keskeiseen toimenkuvaansa. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Sanomalehtiartikkeleissa korostui, miten hallinnollisen työn määrää pidetään todella suurena ja miten päiväkodin johtajat kyseenalaistavat sitä, onko kaikki tarpeellista heidän työnsä kannalta. Hallinnollisten töiden määrän koetaan olevan kasvussa ja niihin kuluva aika vain lisääntyy. Hallinnollisesta työstä puhuttaessa käytetään painokkaita ilmaisuja, miten se ”rosvoaa aikaa” ja miten niiden alle ”läikähtyy”. Nämä viittaavat johtajien keskuudessa tyytymättömyyteen vallitsevaan tilanteeseen sekä siihen, miten he itse eivät pidä tätä kaikkea hallinnollista työtä olennaisena oman työnsä kannalta.

- - muun kuin konkreettisen kasvatus- ja ohjaustyön määrä on jatkuvasti kasvanut. Byrokratia on vähitellen hiipinyt päiväkotiin - -. (Kouvolan Sanomat 28.6.2019)

- -paperityöt ja erilaiset hallinnon muodollisuudet vievät jopa enemmän aikaa nykyisin, - -. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediateksteissä on nähtävissä, miten huolestuttavana päiväkodin johtajat pitävät sitä, että kun työmäärä kasvaa se ei kuitenkaan koske heidän perustehtävänsä kasvatusta ja ohjausta, vaan usein siihen liittyy jotain byrokratiaa. Erilaiset kirjalliset työt ovat lisääntyneet ja samalla myös niihin kuluva aika on kasvanut. Päiväkodin johtajat tuovat esiin sanomalehtiartikkeleissa, miten erityisesti varhaiskasvatustilanne on tuonut paljon uusia velvoitteita, kuten varhaiskasvatussuunnitelmien vuosittaista päivittämistä, työn jatkuvaa suunnittelua ja kehittämistä sekä dokumentointia ja arviointia.

’Se on tuo mötikkä tuossa, joka minun aikani vie’ [päiväkodin johtaja] sanoo ja osoittaa työpöydällä olevaa tietokonetta. [Hän] on tuskastunut loputtomaan tilastointiin ja jatkuviin ohjelmistomuutoksiin. ’Olen kouluttautunut aivan toiseen työhön kuin opettelemaan jatkuvasti uusia tietokoneohjelmia. Miten minä sitä pedagogista johtajuutta täällä koneen ääressä toteutan?’ [päiväkodin johtaja] ihmettelee. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Sähköiset työkalut pitäisi panna kuntoon. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Mediateksteissä päiväkodin johtajat tuovat esiin, miten erilaisten tilastointien ja raportointien koetaan olevan pois varsinaisesta työstä, eikä kaikkia tilastointeja, raportteja, kyselyitä ja yhteenvetoja koeta edes tarpeellisina. Lisäksi erityisesti erilaiset tietokoneohjelmat ja niiden vaihtuvuus ja toimimattomuus koetaan työllistävänä ja niiden jatkuvaa uudistamista

kyseenalaistetaan. Johtajat kertovat artikkeleissa kokemuksiaan siitä, miten tietokoneen ääressä kuluu liian paljon työaika, joka on sitten pois muista, heidän mielestään tärkeämmistä asioista. Johtajat eivät koe, että tietokoneohjelmien käytön jatkuva harjoittelu kuuluisi olennaisesti heidän työhönsä vaan toivoisivat pysyvyyttä ja toimivuutta tietokoneohjelmiin. Haasteet erilaisten teknologioiden kanssa ovat yleisiä eikä niiden käyttöön ole välttämättä tarjottu riittävää koulutusta ja opastusta, jotta niitä osattaisi itsenäisesti ratkaista. Myös tukipalveluiden saanti koetaan välillä haastavana, kun aina ei ole selvää keneltä apua voisi eri ongelmatilanteissa kysyä. Koulutusta erilaisten ohjelmien ja laitteiden käyttöön tulisi olla tarjolle enemmän, jotta niiden käyttöä ei koettaisi niin hankalana ja kuormittavana. Niiden tarkoituksena kuitenkin pitäisi olla työn palveleminen ja helpottaminen.

Meihin kohdistuu odotuksia, joista ei tiedä, mitä kaikkea ne pitävät sisällään. Niitä (odotuksia) tulee ylemmiltä virkamiehiltä sekä kuntapäätäjiltä. Monesti kun päätöksiä tehdään, ei tunneta niiden käytännön vaikutuksia. Vastuuta tulee koko ajan lisää, mutta valtaa tehdä omia ratkaisuja ei sitten kuitenkaan ole. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

- - vaikuttaa siltä, että päättäjät eivät oikein tiedä, mitä meidän työmme on, - -. (Kouvolan Sanomat 19.6.2019)

Kovaa kritiikkiä mediateksteissä päiväkodin johtajat antavat heitä korkeammille päättäjille siitä, miten he ovat vieraantuneet päiväkodin todellisuudesta. Päiväkodin johtajien sitaateista huomaa, miten he kokevat, ettei johdolla ole realistista kuvaa siitä, millaista työ on ja mitä kaikkea siihen oikeasti kuuluu. Päiväkodin johtajat kuitenkin tuovat mediassa esille kokevansa olevan velvoitettuja noudattamaan heille tulevia ohjeistuksia, mikä aiheuttaa henkistä ristiriitaa sen suhteen minkä itse ehkä näkisi olennaisena. He myös kokevat, että valta ja vastuu eivät ole tasapainossa, joka on kuitenkin johtamisen kannalta hyvin olennaista. Heillä on iso vastuu päiväkodin toiminnasta, mutta ulkoiset tekijät kuitenkin määrittävät sen, miten pitäisi toimia.

Kehitysähky, kuvailee yksi johtaja, vaikka varhaiskasvatuksen kehittäminen on hänestä yleisellä tasolla välttämätöntä. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Päiväkotien johtajien työmäärää pidetään hyvin suurena. Osa kokee, ettei pysy enää mukana kaikissa muutoksissa. (Kouvolan Sanomat 24.5.2017)

Mediateksteissä tulee esiin, miten työn kehittäminen koetaan tärkeänä, koska asiat eivät voi muuttua paremmaksi ilman kehittämistä. Kehittämistähti kuitenkin usein koetaan liian kiivaana. Valmiiksi suurten työmäärien lisäksi johtajilta vaaditaan suuria uudistuksia

varhaiskasvatuksen pedagogiseen työhön. Artikkeleissa on nähtävissä, miten johtajat kokevat uudistuksia tulevan niin nopeasti, että edellisiä ei ole vielä edes ehditty ottaa kunnolla käyttöön, kun uutta jo kehitetään. Liian nopeasti tapahtuvat muutokset aiheuttavat sen, että osa johtajista ei pysy enää vauhdissa mukana, jolloin osa muutoksista jää vaillinaisiksi tai kokonaan toteuttamatta.

Pitää olla myös työrauha, jotta työtä pystyy kehittämään. (Kouvolan Sanomat 19.6.2019)

Olisi tärkeää, että jokainen - - päiväkodin johtaja saisi keskittyä heidän osaamisensa keskiössä olevaan tehtävään - - päiväkodin johtamisessa. (Turun Sanomat 24.3.2023)

Mediateksteissä päiväkodin johtajat toivovat itselleen työrauhaa, jotta voisivat keskittyä niihin asioihin, jotka ovat heidän työnsä keskiössä eli henkilöstöön ja varhaiskasvatuksen laatuun. Heillä tulee olla aikaa keskittyä päiväkotinsa kokonaiskuvaan, jotta he pystyvät myös miettimään mitä omassa yksikössä pitäisi kehittää ja mihin panostaa. Päiväkodin johtajalla pitäisi pysyä langat omissa käsissä, jotta hän pystyy ohjaamaan henkilöstöään oikeaan suuntaan.

Opettajat ovat taitavia ja tekevät paljon suunnittelutyötä, mutta heitä ei saisi jättää siinä yksin. Jonkun pitää katsoa pidemmälle tulevaisuuteen, että mihin suuntaan ollaan menossa. (Helsingin Sanomat 17.6.2019)

Päiväkodin johtajat tuovat artikkeleissa esiin, miten he arvostavat henkilöstöään ja kokevat, henkilöstönsä tekevän hyvää ja tärkeää työtä. Mutta samalla johtajat sitaateissaan osoittavat tiedostavansa, että heillä itsellään on tärkeä rooli olla tukemassa henkilöstöään toiminnan suunnittelussa. Johtajan tehtävänä on tarkastella tilannetta pidemmällä aikavälillä ja miettiä asioita pidemmälle tulevaisuuteen, jotta osataan tehdä tässä hetkessä tarvittavia asioita.

Jokainen pohtii jo nyt, miten työnsä voi tehokkaimmin hoitaa, - -. (Kouvolan Sanomat 19.6.2019)

Mediateksteissä on selvästi nähtävissä, miten päiväkodin johtajiin kohdistuu paljon vaatimuksia sekä edellytetään tehokkuutta omassa työssään. Johtajien sitaateissa tulee ilmi, miten he joutuvat siis myös itse pohtimaan, miten voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti, jotta pystyisivät vastaamaan heille asetettuihin odotuksiin.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten pohdinta

Ihminen viettää ison osan päivästänsä työssään. Ei ole siis täysin yhdentekevää, miltä työn teko ihmisestä tuntuu. Työllä on keskeinen rooli ihmisen hyvinvoinnille (Hakanen 2004, 133). Työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen tulisikin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota ja miettiä niitä keinoja, joilla ihmisten työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Tässä tutkimuksessa on nostettu esiin niitä asioita, joita mediateksteissä on esitetty kuormittavina tekijöinä päiväkodin johtajien työssä. Nämä ovat sellaisia asioita, joita useammat päiväkodin johtajat ovat kokeneet, ja niistä on nähty aiheelliseksi myös kirjoittaa valtakunnan medioissa useasti vuosien aikana.

Jo aineistoa kerätessä huomasin, miten paljon mediassa puhutaan työuupumuksesta ja työhyvinvoinnista. Tähän tutkimukseen etsin artikkeleja, jotka käsittelevät erityisesti päiväkodin johtajien työkuormitusta ja työuupumusta. Niitä ei kuitenkaan löytynyt mitenkään suuria määriä ja niissäkin monesti taustalla oli jokin valtakunnallinen tai paikallinen kysely tai selvitys. Vain muutama artikkeli oli tehty sillä ajatuksella, että halutaan kertoa päiväkodin johtajien omia kokemuksia työkuormituksesta ja työuupumuksesta. Tämä selittyy varmasti silläkin, että kyseessä on vain yksi ammattikunta eikä siitä koeta mielekkääksi kirjoittaa niin runsaasti.

Tuloksissa muodostui neljä eri diskurssia: rakenne-, muutos-, eettisyys- ja yksilödiskurssi. Näistä rakenne- ja muutosdiskurssi olivat vahvimmin edustettuina mediateksteissä. Rakennediskurssissa esiin nousi päiväkodin johtajien suuret työmäärät, työn pirstaleisuus, henkilöstöpula sekä erilaisten palaverien paljous. Rakennediskurssissa on nähtävissä varhaiskasvatuksen resurssien ja hallinnollisten paineiden yhteys. Sen sijaan muutosdiskurssissa korostui työhön ja työn kehittämiseen kohdistuvat vaatimukset, hallinnollisten töiden ja byrokratian lisääntyminen sekä johtajien toive siihen, että saisi keskittyä olennaiseen. Muutosdiskurssin voidaan nähdä liittyvän yleisiin vaatimuksiin työn tehostamisesta ja uudistamisesta, jotka ovat osa laajempaa yhteiskunnallista keskustelua.

Eettisyysdiskurssissa oli nähtävissä johtajien intohimo työtään kohtaan sekä halu panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin. Työhön toivottaisiin kuitenkin selkeyttä ja hallittavuutta, lisäksi johtajat kokevat olevansa yksin eivätkä koe saavansa riittävästi tukea työhönsä.

Yksilödiskurssissa rakkaus työhön on ollut syynä työuupumukseen ja kuormittumiseen,

tarvitaan muutosta sekä ulkopuolista tukea, jotta työssä voidaan jatkaa. Tässä diskurssissa on vahvasti nähtävillä, miten yksilön ominaisuudet ja toimintatavat ovat vaikuttaneet kuormittumiseen ja uupumiseen. Mediassa esitetyt päiväkodin johtajien kokemukset voidaan esittää rakenteellisten ja yhteiskunnallisten diskurssien kautta, mutta myös heidän oma äänensä on keskeisessä roolissa. On siis hyvä huomioida, että päiväkodin johtajien puhe ei ole vain henkilökohtaista, vaan kuvastaa myös laajemmin varhaiskasvatuksen tilaa ja käytäntöjä.

Mediassa esiin nostetut päiväkodin johtajien kertomat ja kokemat tekijät, jotka koetaan kuormittavina ovat monet sellaisia, joihin he eivät itse pysty suoraan vaikuttamaan vaan ovat rakenteista ja hallinnosta johtuvia. Kuten esimerkiksi sijaisten hankkiminen ja rekrytointi ovat koko yhteiskunnassa vallitseva ongelma varhaiskasvatuksen alalla tällä hetkellä. Yksittäinen päiväkodin johtaja ei kykene vaikuttamaan siihen, miten saavat omaan päiväkotiinsa työntekijöitä, koska palkkaukseen ja työetuihin liittyvät linjaukset tulevat muualta. Lisäksi myös työmäärään päiväkodin johtajat harvemmin pystyvät vaikuttamaan (OAJ 2017, 18).

Mediassa työkuormituksesta ja -uupumuksesta puhuttaessa nousee esille myös yksilön omat kokemukset ja henkilökohtaiset syyt uupumuksen taustalla. Toiset kuormittuvat helpommin kuin toiset. Toisille ihmisille, jokin tilanne ei vielä ole kuormittava, kun toiselle se on jo äärirajoilla työskentelyä. Kuormittumisen kokemukseen vaikuttaa niin monet muutkin asiat kuin vain itse sen hetkinen työtehtävä tai työtilanne. Mediateksteissä olikin nähtävissä, miten päiväkodin johtajat ovat erilaisia ja miten kaikki kokevat asiat eri tavoilla. Osa johtajista myös tunnisti itsessään niitä piirteitä ja toimintatapoja, jotka olivat vaikuttaneet heidän omaan kuormittumiseensa. Aiemmissä tutkimuksissa on saatu tuloksia siitä, miten henkilökohtaisilla ongelmilla on ollut vaikutusta myös työssä kohdattuihin haasteisiin. Eli haasteet usein kasautuvat ja niitä koetaan elämän eri osa-alueilla. (Hakanen 2004, 111.)

Karjalainen (2020, 32) on listannut persoonallisuustekijöitä, jotka voidaan nähdä riskinä työuupumukseen. Palava into työhön, tunnollisuus, sitoutuneisuus ja kiltteys ovat kaikki sellaisia ominaisuuksia, joita on havaittavissa päiväkodin johtajissa tämän tutkimuksen aineistossa. Nämä ominaisuudet ovat sellaisia, joilla voisi kuvailla myös ihanteellista työntekijää, mutta ne voivat johtaa myös yksilön kuormittumiseen. Tuloksissa on nähtävissä päiväkodin johtajilla tunnollisuutta, vahvaa halua tehdä työnsä mahdollisimman hyvin sekä velvollisuuden tunnetta niin henkilöstöä kuin esihenkilöä kohtaan eli juuri niitä piirteitä, joiden uskotaan altistavan työuupumukselle.

Vaikka sanomalehtiartikkeleissa selkeästi nousi esiin ajatuksia siitä, miten tilannetta saisi helpotettua joko yksilön omilla toimilla tai hallinnollisilla ja rakenteellisilla toimilla, korostui ajatus siitä, miten molempien kehittymistä tarvitaan tilanteen ratkaisemisessa. Jotta voi toipua työuupumuksesta täytyy sekä työn että työntekijän muuttua. Tilanne ei parane, jos vain toisessa tapahtuu muutos. Psykoterapeutti ja sosiaalipsykologi Emilia Kujala (2023) on kolumnissaan pohtinut asiaa hyvin, että jos julkisessa tilassa on portaat, joissa joka neljäs kaatuu. Hoidetaanko vain portaissa loukkaantuneet, vai tulisiko myös selvittää mikä portaissa on vikana. Tällä kuvastetaan sitä, että jos yhä useampi uupuu työssään, onko hyödyllistä aina hoitaa vain uupuneita yksilöitä vai pitäisikö myös pohtia sitä työtä, mikä siinä on vialla, että ihmiset siinä uupuvat.

Hujalan (2002, 84–85) tutkimuksessa löytyneet päiväkodin johtajan keskeiset vastuualueet olivat nähtävissä myös tämän tutkimuksen tuloksissa, ja näihin kytkeytyy myös paljon niitä tekijöitä, jotka työssä koetaan kuormittavana. Hujalan tutkimuksessa esiin tulleista johtajan vastuista toiminnan kehittäminen, henkilöstön tukeminen ja yksiköstä vastaaminen olivat sellaisia, jotka tulivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa, ja näihin liittyi vahvasti kuormittumisen kokemuksia ja riittämättömyyden tunnetta.

Tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että päiväkodin johtajien työhön liittyy nykyisin paljon odotuksia ja vaatimuksia, että niiden kaikkien toteuttaminen moitteettomasti olisi miltei mahdotonta ilman, että se vaikuttaisi johtajan omaan hyvinvointiin. Kiire perustehtävien hoidossa, ja siihen yhdistettynä erilaisia muutoksia ja kehityshankkeita, vaikuttavat yhdessä kokonaiskuormituksen kasvuun (Laine 2017, 101). Ei olekaan usein yllättävää, että johtajat uupuvat työssään, kun katsoo sitä pitkää listaa, mitä johtajien odotetaan hoitavan.

Työhyvinvoinnin kannalta oleellisia tekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet, työn mielekkyys, työn hallinta sekä kiire. Kuormitusta syntyy, kun työtä on paljon ja se on sellaista, johon johtajat eivät koe olevansa kykeneviä eli heillä ei ole osaamista kyseiseen työhön. Kiireessä osaamisen merkitys korostuu, sillä hyvä osaaminen mahdollistaa työssä suoriutumisen ja mahdollistaa myös vaikuttamisen omaan työhönsä. (Laine 2017, 108–109.)

Työhyvinvointivastuu on kuitenkin yhteisvastuuta, joka ei ole vain yksilön vastuulla. Työhyvinvoinnista tulee vastata niin työnantajan, esihenkilön, yhteisön sekä yksilön yhteisesti. Työnantajan vastuulla on pohtia työtehtävät ja työmäärät niin, etteivät ne kuormita työntekijöitä, kun esihenkilölle jää vastuu seurata tilannetta sekä tarvittaessa puuttua

esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallin avulla. Yhteisöllisessä vastuussa työyhteisön tulee kantaa vastuuta jäsenistään ja huomata, jos toinen kuormittuu ja tarjota apua. Tärkeä on kuitenkin myös muistaa yksilön oma vastuu itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. (Laine 2017, 119.)

Johtajilta odotetaan vahvaa ja määrätietoista johtamista ilman suurempia tunteiluja sekä useiden eri asioiden ja alojen asiantuntijuutta. Hyvä johtaminen vaatii vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, mutta se ei kuitenkaan korostu päiväkodin johtajille esitellyistä vaatimuksissa mitä tulisi hoitaa. Onko se sitten kuitenkaan hyvää johtajuutta, jos ei ole aikaa vuorovaikutteiselle kohtaamiselle ja keskustelulle henkilöstön kanssa? Ja voiko päiväkodin johtaja uhrata oman hyvinvointinsa hyvän johtajuuden vuoksi?

7.2 Luotettavuuden pohdinta

Laadullinen tutkimus ei ole yleistettävissä, vaan tarkoitus on kuvata aineistoa ja tehdä siitä päätelmiä. Objektivistista laadullista tutkimusta ei ole mahdollista eikä edes tavoiteltavaa tehdä, koska tutkija on myös aina osa tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu kolmesta pääelementistä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen uskottavuus edellyttää, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Tutkimus on raportoitava niin, että lukijat voivat vakuuttua asioiden todenperäisyydestä. Luotettavuuteen vaikuttaa se, että pystyy vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan perustelemalla tekemiään valintoja kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen eettisyys edellyttää eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimuksen teon ajan. (Juuti & Puusa 2020b, 175.)

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä, jotta tutkimus olisi hyväksyttävää ja luotettavaa sekä uskottavaa. Suomessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia menettelyohjeita, joissa peruseriaatteina ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimusta koskevat eettiset kysymykset koskevat kaikkia tutkimuksen vaiheita aina tutkimussuunnitelmasta ja julkaisuun saakka. (Tiittula 2012, 441–442.)

Mediatekstejä hyödynnettäessä eteen tulee hyvin erilaisia eettisiä pohdintoja kuin esimerkiksi haastatteluaineistoja käytettäessä. Media-aineistoissa tutkittavat ovat hyvin etäällä ja aineistot ovat pääosin julkisia. (Vuori 2021b.) Vaikka tutkittavana kohteena onkin teksti ja kieli, on

kohteena aina myös ihminen ja hänen toimintansa (Tiittula 2012, 442). Diskursseja tutkittaessa onkin otettava huomioon sekä kirjoittajan ääni ja hänen tekemänsä tulkinnat sekä se, miten tutkija itse on näitä tekstejä tulkinnut. Tutkijan arvot ja normit voivat vaikuttaa tiedostamatta tekstien tulkintaan. Diskursseja tutkittaessa tutkijan tulee huolehtia siitä, että aineistosta nousseilla asioilla on ensisijainen rooli omien ennakko-oletusten sijaan. (Siltaoja & Sorsa 2020, 248.) On myös huomioitava työnkuormitusta ja työuupumusta tutkittaessa, että niitä koskevat käsitteet voivat merkitä eri asioita eri yhteyksissä ja niiden tulkintaan vaikuttaa tutkijan oma ennakko-oletus käsitteiden merkityksistä.

Tässä tutkimuksessa aineistona on käytetty julkisia sanomalehtiartikkeleita, jotka eivät kuulu yksityisyyden suojan piiriin. Näiden hyödyntäminen tutkimuskäytössä ei siis vaadi suostumusten ja lupien hakemista. Huomioitava on kuitenkin henkilöiden tunnistettavuus ja arkaluonteisuus. Julkiset tekstit ovat vapaasti käytettävissä eikä niiden käytöstä ajatella koituvan eettisiä ongelmia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tekstiä voisi arvostella tai kritisoida mielivaltaisesti. (Tiittula 2012, 442, 449.) Vaikka tämän tutkimuksen aineisto on julkista ja kaikkien on mahdollista päästä alkuperäisiä lehtiartikkeleita lukemaan, olen halunnut omassa tutkimuksessa välttää aineistossa kerrottujen ihmisten ja kaupunkien nimien käyttöä.

Tässä tutkimuksessa aineiston määrä on melko suppea aiheen spesifyden takia. Laadullisessa tutkimuksessa on usein tavoitteena ilmiön ymmärtäminen, jolloin tutkimusaineiston ei välttämättä tarvitse olla suuri. Ei ole kuitenkaan olemassa tiettyä määritelmiä sille, minkä kokoinen on riittävä aineisto. Tässä tutkimuksessa suppeampi aineisto on mahdollistanut perusteellisemmän ja yksityiskohtaisemman analyysin kuvauksen. Oleellisempaa on ilmiön kuvaaminen sekä tiedon ja ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä. (Aaltio & Puusa 2011, 157, 161.)

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmä viidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Ahonen, L. (2023). *Tiimin voima varhaiskasvatuksessa*. PS-kustannus.
- Berger, I. (2015). Pedagogical Narrations and Leadership in Early Childhood Education as Thinking in Moments of Not Knowing. *Canadian Children. Journal of Childhood Studies* 40 (1), 130–147.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. *Early Childhood Professionals – Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan + Petty.
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A., & Lerkkanen, M.-K. (2020). Directors' stress in day care centers: related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Fairclough, N. (1995). *Miten media puhuu?* Suom. V. Blom & K. Hazard. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 23–41.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia* 1/2021, 54–69.
- Gill, R. 2000. *Discourse Analysis*. Teoksessa Martin W. Bauer & George Gaskell. *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*. London: Sage.
<http://methods.sagepub.com/Book/qualitative-researching-with-text-image-and-sound>
- Hakamäki, A. (2023). *Johdon ja työntekijöiden työuupumuksen diskurssiivinen rakentuminen mediassa*. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hannonen, H., Luokkala, K., Mänttari, S., Perälä, A., Leinonen, E. & Väänänen M. (2022). *Yrittäjän työkirja hyvään elämään*. Työterveyslaitos ja Oulun yliopisto.
- Heikkinen, V. (2020). *Tekstianalyysi. Miksi kielellisillä valinnoilla on merkitystä?* Tallinna: Gaudeamus.

- Helminen, E. (2023). ”Minä: yritys”: Media uusliberalistisen identiteetin ylläpitäjänä. Pro gradu -tutkielma: Turun yliopisto.
- Hjelt, H. & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2). <https://journal.fi/jecer/article/view/114158>
- Hujala, E. (2002). Leadership in child care context in Finland. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala. *Leadership in Early Childhood Education*. Oulu: Oulu University press, 77–95.
- Hujala, E. (2013). Contextually Defined Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press 2013, 47–60. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95543>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Huotari, A. (2023). Päiväkodin johtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Pro gradu -tutkielma, Oulun yliopisto.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). Diskursiivinen maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020a). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kankaanpää, S. (2012). Tekstilajin muutoksen laadullinen tutkiminen. Teoksessa V. Heikkinen, E. Voutilainen, P. Lauerma, U. Tiililä & M. Lounela (toim.) *Genreanalyysi – tekstitutkimuksen käsikirja*. Gaudeamus, 284–295.
- Karjalainen, M. (2020). Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books Oy.
- Karppinen, K., Jääsaari, J. & Kivikuru, U. 2010. Media ja valta kansalaisten silmin. *Forskningsinstitutet. Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet*.

- Korhonen, A. (1998). Päiväkodin johtajan työn raskuustekijät ja burnout = Straining factors and burn out among kindergarten head teachers. Pro gradu -tutkielma. Kajaanin opettajankoulutuslaitos.
- Korhonen, M. & Komulainen, K. (2019). The moral orders of work and health: a case of sick leave due to burnout. *Sociology of Health & Illness* Vol. 41 No. 2., 219–233.
- Korhonen, M. & Komulainen, K. (2023). Individualizing the burnout problem: Health professionals' discourses of burnout and recovery in the context of rehabilitation. *Health*, 27(5), 789–809. <https://doi.org/10.1177/13634593211063053>
- Korhonen, M., Siivonen, P. & Isopahkala-Bouret, U. (2022). Sinnikkään työntekijän ihanne ja haavoittuvuus naisten asiantuntijatyössä. Teoksessa: E. Laakkonen, T. Sotkasiira, I. Lehto & M. Heikkilä (toim.) *Haavoilla – käsite ja kokemus: aikuiskasvatuksen näkökulmia rikkoviin elämäntilanteisiin*. SoPhi, 109–143.
- Kujala, E. (2023). Työuupumus selittyy heikoilla työoloilla, ei yksilön heikkoudella. <https://yle.fi/a/74-20025075> [Viitattu 30.10.2024].
- Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turku: Painosalama Oy.
- Lassila-Merisalo, M. (2020). *Tarinallinen journalismi*. Tampere: Vastapaino.
- Lastentarhanopettajaliitto. (2004). L. Seretin (toim.) *Päiväkodin johtaja on monitaituri*. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu*. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Nyman, T. (2021). *Päiväkodin johtajien työhyvinvointi -Työssä jaksamisen kehittäminen johtajan näkökulmasta*. Opinnäytetyö, Savonia. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021101018511>
- OAJ. (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017-kysely*. OAJ, LTOL. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pietilä, J. (2012). *Lehdistön tutkimus*. Teoksessa V. Heikkinen, E. Voutilainen, P. Lauerma, U. Tiililä & M. Lounela (toim.) *Genreanalyysi – tekstitutkimuksen käsikirja*. Gaudeamus, 594–598.

- Pynnönen, A. (2013). Diskurssianalyysi. Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopisto.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.
- Remes, L. (2006). Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus
- Rikala, S. (2016). Työuupumus ja vastarinnan mahdollisuudet. Teoksessa J. Parviainen, T. Kinnunen & I. Kortelainen (toim.) Ruumiillisuus ja työelämä. Tampere: Vastapano, 182–198.
- Salminen, H. (2022). Työhyvinvointi ja henkilöstövaje Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajien kokemuksia ja ratkaisuehdotuksia. Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Summanen, A. (2019). Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Suoninen, E. (2021). Diskurssianalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehukset/diskurssianalyysi/> [Viitattu 29.4.2024]
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tiittula, L. (2012). Eettiset kysymykset tekstin- ja diskurssintutkimuksessa. Teoksessa V. Heikkinen, E. Voutilainen, P. Lauerma, U. Tiirilä & M. Lounela (toim.) Genreanalyysi – tekstitutkimuksen käsikirja. Gaudeamus, 441–450.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi.
- Uusitalo-Arola, L. (2021). Uuvuksissa – kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. Jyväskylä: Tuuma.
- Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. (2022). Työuupumus (burnout). Duodecim Terveyskirjasto. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681> [Viitattu 21.11.2023]
- Valtonen, S. (1998). Hyvä, paha media. Diskurssianalyysi kriittisen mediatutkimuksen menetelmänä. Teoksessa A. Kantola, I. Moring & E. Väliaverron (toim.) Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy, 93–121.

- Varhaiskasvatuslaki (540/2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Opetushallitus.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf
- Varje, P. & Väänänen, A. (2018). Mielenterveys tulevaisuuden työelämässä. *Lääkärilehti* 73, 2561–2566.
- Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuori, J. (2021a). Mediatekstit. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/mediatekstit/> [Viitattu 21.11.2024]
- Vuori, J. (2021b). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/> [Viitattu 3.3.2024]
- Väliverronen, E. (1998). Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa A. Kantola, I. Moring & E. Väliverronen (toim.) *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Tampere: Tammer-Paino Oy, 13–39.
- Waris, K. (2001). Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liitteet

Liite 1: Aineisto

Etelä-Suomen Sanomat 18.11.2021: Jatkuva sijaisten etsiminen syö johtajien työtä

Helsingin Sanomat 01.10.2017: Töihin saa tulla puolikuntoisena, eikä kaikkien tarvitse tehdä yhtä paljon hommia – Näin paluu töihin onnistuu uupumuksen jälkeen

Helsingin Sanomat 17.06.2019: Suurten päiväkotien johtajat hukkuvat töihin

Helsingin Sanomat 08.06.2023: Työuupumus hiipi salakavalasti Henna Heinosen elämään – Tällaisia olivat ensimmäiset merkit

Hämeen Sanomat 12.6.2021: Varhaiskasvatuksen töissä on kovaa kuormitusta

Iisalmen Sanomat 18.11.2021: Johtajien kiireiset työpäivät

Kainuun Sanomat 16.01.2024: Johtamismuutos huolettaa Kajaanin päiväkodeissa

Keskipohjanmaa 27.6.2019: Päiväkotien johtajat saavat keskittyä hallintotehtäviin

Kouvolan Sanomat 24.05.2017: Tärkeimpään ei ole enää aikaa

Kouvolan Sanomat 19.06.2019: ”Töitä on jo nyt liikaa”

Kouvolan Sanomat 28.06.2019: Byrokratia tuli päiväkotiin

Turun Sanomat 24.03.2023: Työmäärä ja henkilöstöpula kuormittavat varhaiskasvatusalan henkilöstöä – ”Joka aamu töihin tullessa pitää rakentaa henkilöstöpalapeli uudelleen”

Satakunnan Kansa 12.06.2023: Työuupumus hiipi salakavalasti Henna Heinosen elämään