

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024

Heidi Porttila ja Anna Takala

# Uudistuvan johtajuuden vaikutukset päiväkodinjohtajien työhyvinvointiin

Valmentava johtaminen esihenkilötyön tukena  
Kotkan varhaiskasvatuksessa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

2024 | 88 sivua

Heidi Porttila ja Anna Takala

## Uudistuvan johtajuuden vaikutukset päiväkodin johtajien työhyvinvointiin

Valmentava johtaminen esihenkilötyön tukena Kotkan varhaiskasvatuksessa

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Kotkan varhaiskasvatuksen kanssa aiheen perustuen tarpeelle saada tietoa, mitä vaikutuksia Kotkassa toteutuneen johtamisen kehittämishankkeen aikana luoduilla työtavoilla on päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kehitettyjen johtamismenetelmien käyttöönottoa ja arvioida niitä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuksemme keskeiset tulokset kertovat, että valmentavan johtamisen työtapoja käytetään johtamistyössä. Yhteisöllisyys sekä henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen johtamistyössä on vahvistunut ratkaisukeskeisyyden, dialogisen vuorovaikutuksen ja jaetun johtajuuden avulla. Uusi apulaisjohtajamalli, omat vaikutusmahdollisuudet ja työn arvostus nähtiin työhyvinvointia tukevinä käytänteinä.

Kehittämiskohteina nousevat esiin toimivat johtamisrakenteet, selkeät tehtäväkuvat, työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden näkyväksi tekeminen sekä positiivinen suhtautuminen työelämän muutoksiin. Päiväkodin johtajille toteutettiin työpaja, jossa he tutkimustulosten perusteella laativat yhdessä kehittämissuunnitelman oman johtamistyönsä tueksi valmentavan johtamisen, jaetun johtajuuden, itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

Asiasanat:

Varhaiskasvatus, esihenkilötyö, valmentava johtaminen, työhyvinvointi

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Development and Management in Social and Health Care

2024 | 88 pages

Heidi Porttila & Anna Takala

# The Impact of Transformative Leadership on the Well-being of Day-care Managers

Coaching Leadership in Early Childhood Education in Kotka

The thesis was conducted in collaboration with early childhood education in Kotka, based on the need to gain insight into the effects of the working methods created during a leadership development project in Kotka on the well-being of day-care managers. The purpose of the study was to examine and evaluate the implementation of the leadership methods developed. The thesis was carried out as qualitative research.

Our key findings indicate that coaching leadership practices are used in management work. Community spirit, as well as recognizing staff competence and strengths in leadership work, have been strengthened through solution-oriented approaches, dialogical interaction, and shared leadership. The new assistant manager model, individual influence opportunities, and appreciation of the work were seen as practices supporting well-being at work.

Areas for development include functional leadership structures, clear job descriptions, planning of work, making goals visible, and a positive attitude toward changes in working life. A workshop was organized for day-care managers, where, based on the research findings, they jointly developed an improvement plan to support their leadership work from the perspectives of coaching leadership, shared leadership, self-leadership, and well-being at work.

Keywords:

Early childhood education, managerial work, coaching, well-being at work

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Tutkimuksen lähtökohdat</b>	<b>8</b>
2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus	8
2.2 Toimeksiantaja	11
2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	12
<b>3 Teoreettinen viitekehys</b>	<b>14</b>
3.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen	14
3.2 Valmentava johtaminen	17
3.2.1 Osaamisen johtaminen	18
3.2.2 Positiivinen johtaminen	21
3.2.3 Jaettu johtajuus	23
3.2.4 Itsensä johtaminen	26
3.2.5 Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja haasteet	27
3.3 Työhyvinvointi	29
3.3.1 Maslow'n tarvehierarkia	30
3.3.2 Työhyvinvoinnin tekijät	31
3.3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen, arviointi ja mittaaminen	36
<b>4 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>38</b>
4.1 Tutkimusmenetelmät	38
4.2 Lomakehaastattelun laatiminen ja aineiston kerääminen	38
4.3 Aineiston analyysi	39
<b>5 Tutkimuksen tulokset</b>	<b>42</b>
5.1 Valmentava johtaminen	42
5.2 Itsensä johtaminen	45
5.3 Jaettu johtajuus	46
5.4 Työhyvinvointi	49
<b>6 Johtopäätökset ja pohdinta</b>	<b>53</b>

6.1 Johtopäätökset	53
6.1.1 Valmentava johtaminen	53
6.1.2 Työhyvinvointi	56
6.2 Eettisyys ja luotettavuus	60
<b>7 Tulosten vieminen käytäntöön</b>	<b>63</b>
7.1 Learning cafe -työpaja	63
7.2 Työpajan kehittämissuunnitelmat	65
<b>Lähteet</b>	<b>69</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Lomakehaastattelu

Liite 2. Tiedote tutkimuksesta

## **Kuviot**

Kuvio 1. Learning cafe –työpajan kehittämistehtävät	65
Kuvio 2. Valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma	66
Kuvio 3. Jaetun johtajuuden kehittämissuunnitelma	67
Kuvio 4. Itsensä johtamisen kehittämissuunnitelma	68
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma	68

## **Taulukot**

Taulukko 1. Esimerkki luokittelusta aineiston analyysissä	41
---	----

# 1 Johdanto

Johtamiskokonaisuudet varhaiskasvatuksen kentällä koostuvat tänä päivänä useista erillään olevista yksiköistä ja varhaiskasvatuksen eri palvelukokonaisuuksien johtamisesta. Esihenkilötyön tehtävänkuvan vastuullisuus on laajentunut, minkä päiväkodin johtajat ovat kokeneet haasteelliseksi sekä kuormittavaksi. (Fonsén & Parrila 2016, 17.) Kotkan varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajien tehtävänkuvat ja johtamisen kokonaisuudet ovat olleet muutoksen pyörteessä jo vuodesta 2018 alkaen. Kuten monissa kunnissa, myös Kotkassa syntyvät ikäluokat ovat edellisiä ikäluokkia pienempiä ja lasten suhteellinen osuus koko väestöstä supistuu. Palveluverkon supistuminen eli lapsimäärän väheneminen sekä käytössä olevien tilojen tarpeen arviointi vuosittain on Kotkan varhaiskasvatuksessa ohjannut johtamiskokonaisuuksien uudelleen tarkastelua.

Yhteisöllisestä johtamistyön suunnittelusta huolimatta tarve esihenkilötyön kehittämiseksi nousi vuoden 2021 tehdyn Kotkan kaupungin esihenkilökyselyn tulosten pohjalta. Johtamiskokonaisuudet olivat kasvaneet ja työtehtävät laajentuneet vuosien 2019–2021 aikana. Tulokset kertoivat päiväkodin johtajien kuormittumisesta johtamistyössään sekä työn ilon katoamisesta (Kysely Kotkan kaupungin esihenkilöille 2021).

Alati muuttuva työelämä edellyttää myös esihenkilötyössä osaamisen kehittämistä ja luovuuden sekä metataitojen kuten vuorovaikutuksen, ajanhallinnan, tiimityön ja ongelmaratkaisutaitojen vahvistamista (Sitra Megatrendit 2023). Kotkan varhaiskasvatus haki keväällä 2022 valtion erityisavusta Opetus- ja kulttuuriministeriöstä laadun, arvioinnin ja johtamisen kehittämiseksi. KEiJO- kehittyvä johtaminen hanke toteutui Kotkan varhaiskasvatuksessa ajalla 1.9.2022- 31.12.2023. Hankkeeseen osallistuivat kaikki Kotkan varhaiskasvatuksen päiväkodinjohtajat sekä varhaiskasvatuksen hallinnon esihenkilöt. Johtamisen kehittämishankkeeseen sisältyi Helsingin yliopiston HY+ valmentava johtaminen ja uudistuva johtajuus koulutuskokonaisuus. Koulutuksen teemana oli löytää uudenlaisia johtamisen

tapoja valmentavan johtamisen työtavan kautta niin itsensä kuin koko työyhteisön johtamiseen (HY+ valmentava johtaminen ja uudistuva johtajuus).

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Kotkan varhaiskasvatuksen kanssa, ja sen tarkoituksena on tutkia laadullisin menetelmin, miten KEiJO – kehittyvä johtaminen hankkeen aikana kehitettyjen johtamisen menetelmien käyttö toteutuu päiväkodin johtajilla, ja miten ne vaikuttavat päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Tutkimuksemme avulla pyrimme vastaamaan kysymykseen, miten päiväkodinjohtajien itsensä johtamista, valmentavan johtamisen työtapoja sekä työhyvinvointia voidaan kehittää ja pitää yllä alati muutoksessa olevassa työelämässä.

Ensimmäiseksi tässä raportissa esittelemme tutkimuksen lähtökohdat sisältäen nykytilan ja tarpeen kuvauksen, toimeksiantajamme Kotkan varhaiskasvatuksen esittelyn sekä opinnäytetyömme tavoitteen ja tarkoituksen. Opinnäytetyö jatkuu tietoperustan tarkastelulla, jossa keskeisinä teemoina ovat varhaiskasvatuksen johtaminen, valmentava johtaminen ja työhyvinvointi. Tietoperustan jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus ja tulokset. Raportin lopussa kuvataan tulosten tarkastelu ja johtopäätökset, tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus sekä tulosten vieminen käytäntöön sisältäen kehittämistyöpajan tuotokset.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat

### 2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Tutkimuksen aihe perustuu Kotkan varhaiskasvatuksen tarpeelle saada tietoa, mitä vaikutuksia Kotkassa toteutuneen johtamisen kehittämishankkeen aikana luoduilla uusilla työtavoilla on päiväkodin johtajien työhyvinvointiin ja työn imuun.

Kotkan varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuudet ovat organisaatiomuutosten vuoksi muuttuneet ja osin kasvaneet. Päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksien rakenteet ovat myös keskenään erilaisia. Kotkan kaupungin esihenkilökyselyn tulokset kertoivat päiväkodin johtajien kokevan kuormittavuutta niin henkilöstöjohtamisen kuin oman työn hallinnan osalta. Koettiin, että aika ei riitä oman osaamisen kehittämiseksi, mistä syystä oman työn hallinta vaikeutuu. (Kysely Kotkan kaupungin esihenkilöille 2021.) Innostus omaan työhön oli laskenut. Juuti & Vuorela (2015, 15) toteavat työhyvinvoinnin muodostuvan työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopusointuisesta suhteesta. Jotta ihminen kykenee saamaan perheestään ja vapaa-ajasta voimavaroja työhönsä, ei itse työ saa kuormittaa liikaa. Tarkkonen (2015, 22) kuvaa työhyvinvointia tilanteena, jossa työ tuottaa ihmiselle voimia ja energiaa. Henkinen hyvinvointi on yleistä tyytyväisyyttä työhön ja työssä viihtymistä, joka vahvistaa tunnetta työn sujuvuudesta, hallinnasta ja työn ilosta.

KEiJO- kehittyvä johtaminen hankkeen aikana tunnistettiin yhteistyössä päiväkodin johtajien kanssa Kotkan varhaiskasvatuksen johtamisrakenteiden tarvitsemat muutokset, joiden avulla pystytään vaikuttamaan päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Keskeisenä muutoksena oli valmentavan johtamisen menetelmä jaettu johtajuus, jota tukemaan kehitettiin yhdessä uusi apulaisjohtaja rakenne. Osaamisen johtaminen vahvuuksien kautta nousi myös työtavaksi valmentavan

johtamisen menetelmänä, joka tukee jaettua johtajuutta koko työyhteisön osalta. Henkilöstön osallisuuden huomioiminen päätöksenteossa ja vastuun jakaminen yhteisöllisesti lisää niin henkilöstön kuin esihenkilön työhyvinvointia. Tarkkosen (2012, 61) mukaan johtaminen, työn järjestely ja mitoitus sekä työhallinta synnyttävät ja ylläpitävät työhyvinvointia. Kotkan varhaiskasvatukseen laadittiin vuosien 2023–2026 aikana porrastaen käyttöön otettava uusi apulaisjohtaja rakenne, jossa päiväkodin apulaisjohtajalla ei ole omaa lapsiryhmää, vaan hän toimii päiväkodin johtajan työparina johtamistyössä. Keskiössä apulaisjohtajan tehtävässä on pedagogisen arjen vahvistaminen johtamiskokonaisuudessa olevien yksiköiden arjessa.

Päiväkodin johtajat osallistuivat hankkeen aikana valmentava johtaminen ja uudistuva johtajuus koulutuskokonaisuuteen, jonka toteuttajana oli Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+, sekä Kotkan kaupungin sisäisesti toteuttamaan dialogi – taitaja työpaja koulutukseen. Koulutukset vahvistivat esihenkilöiden johtamistyössä heidän itsensä johtamisen merkitystä työn suunnittelun, organisoinnin sekä tiedolla johtamisen näkökulmasta sekä henkilöstön osaamisen johtamista jaetun johtamisen työtappaa hyödyntäen.

Molemmat koulutukset vahvistivat päiväkodin johtajien ymmärrystä johtotiimityön merkityksestä ja vaikuttavuudesta päiväkodin pedagogisen arjen johtamistyössä sekä asiantuntijuuden jakamisesta työyhteisön johtamisessa. Päiväkodin johtajien johtamistyön kehittymistä ja uudistumista koulutusten kanssa vahvasti työparijohtamisen pilotointi, jossa apulaisjohtajat ja johtajat muodostivat pedagogisen johtotiimin. Pilotointia seurattiin, kehitettiin ja arviointiin kuukausittain yhteisissä tapaamisissa sekä kirjallisesti yhteiseen raportointitaulukkoon. Raportointitaulukkoon kirjattiin käyttöön otettuja valmentavan johtamisen, osaamisen johtamisen sekä jaetun johtamisen menetelmiä niin työparityössä kuin koko työyhteisön johtamisessa.

Helsingin yliopiston toteuttamaan koulutuskokonaisuuteen kuului valmentavan johtamisen ydintaidot -kysely, johon vastasivat kaikki päiväkodin johtajat, heidän henkilöstönsä sekä päiväkodin johtajien esihenkilöt. Kyselyn kautta jokainen päiväkodin johtaja sai tiedon oman johtamistyönsä vahvuuksista sekä kehittämistehtävistä. Näitä tuloksia päiväkodin johtajat ovat käsitelleet henkilökohtaisen johtamistyön kehittämissuunnitelman laadinnan kautta ja tuoneet sen näkyväksi henkilöstölleen, esihenkilölleen sekä toisilleen. Juutin & Vuorelan (2015, 81) mukaan palautteen saaminen omasta työstään auttaa esihenkilöitä näkemään asioita uudella tavalla ja kehittämään omia työtapoja. Positiivinen palaute lisää voimavaroja ja arjen haasteita on helpompi kohdata.

Pyrimme omalla tutkimuksellamme selvittämään, mitä ylläpitäviä toimenpiteitä päiväkodin johtajien tulee itsensä ja oman työn johtamisessa mahdollisesti kehittää, jotta hankkeen aikana luodut toimintamallit ja uudet työtavat kantavat tulevaisuudessa. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö tulee kokemaan muutoksia jatkossakin. Lasten syntyvyyden lasku ja kuntien talous yhdessä ohjaavat palveluiden tarpeen näkökulmasta niin tila- kuin henkilöstösuunnittelua, joiden vaikutus yhdessä ohjaa johtamisenrakenteiden muutoksia. Varhaiskasvatuksen palvelut ovat alati muutoksessa ja tämän takia tavoitteenamme on lisätä tietoisuutta jaetun johtajuuden sekä osaamisen johtamisen merkityksestä päiväkodin johtajille heidän oman työhyvinvointinsa sekä työyhteisöjen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Juuti ym. (2010, 51) toteavat, että tänä päivänä organisaatioissa ja nopeasti muuttuvissa työelämän tilanteissa hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen perusedellytys. Tällöin korostuu ymmärrys jaetun johtajuuden merkityksestä sekä jokaisen ihmisen asiantuntijuudesta.

## 2.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Kotkan varhaiskasvatuksen kanssa. Kotkan kaupunki järjestää varhaiskasvatusta päiväkodeissa, koulujen yhteydessä olevissa esiopetusyksiköissä, perhepäivähoidossa sekä avoimena varhaiskasvatustoimintana. Kotkan varhaiskasvatuksessa on noin 1750 lasta. Kotkassa toimii 22 kunnallista päiväkotia, minkä lisäksi koulujen yhteydessä olevia esiopetusyksiköitä on 13 ja kunnallisia perhepäivähoitajia on 15. Yksityisiä palveluntuottajia on kuusi yksityistä päiväkotia ja kaksi perhepäivähoitajaa. Avointa varhaiskasvatustoimintaa järjestetään yhteistyössä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa Kotkan varhaiskasvatuksen, Kotka - Kymin seurakunnan ja Kymenlaakson hyvinvointialueen perhepalveluiden toimipisteissä. (Kotka 2023.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä on kunnallisessa varhaiskasvatuksessa työskentelevät päiväkodin johtajat. Kotkan varhaiskasvatuksessa on 14 päiväkodin johtajaa. Kaikilla päiväkodin johtajilla on päiväkodeissaan apulaisjohtaja. 1.8.2024 apulaisjohtaja toimii ilman omaa lapsiryhmää 11 johtamiskokonaisuudessa ja kolmessa johtamiskokonaisuudessa apulaisjohtajalla on oma lapsiryhmä. Tavoitteena on vuoteen 2026 mennessä, että jokaisessa johtamiskokonaisuudessa on apulaisjohtaja, jolla ei ole omaa lapsiryhmää.

Päiväkodin johtajien tehtäviä ohjaavat tehtävänkuvat, jotka Kotkan varhaiskasvatuksessa on jaoteltu työn vaativuuden mukaan kahteen eri luokkaan, A ja B. Tehtävänkuvien mukaista vaativuutta ja palkkausta ohjaavat johtamiskokonaisuuden henkilöstömäärän ja johdettavien palveluiden laajuus. Kun harkitaan johto- tai esimiestehtävissä toimivan henkilön tehtäväkohtaista palkkaa, on huomioitava esimerkiksi johdettavan yksikön koko, johdettavan yksikön tai vastualueen palvelutarjonnan moninaisuus tai laajuus sekä muut erityispiirteet (Kunta-alan yleinen työ- ja virkaehtosopimus 2022–2025, 2:9,1).

Päiväkodin johtajan tehtävänkuvassa A on kolme päiväkodin johtajaa. Kriteerinä tehtävään on vuorohoito tai kasvatushenkilöstömäärä vähintään 25 henkilöä ja

johdettavana kolmea eri toimintamuotoa: varhaiskasvatus, esiopetus, avoin varhaiskasvatus, perhepäivähoidon ohjaus, yksityisen perhepäivähoidon valvonta ja ohjaus. Päiväkodin johtajan tehtäväkuvassa B on 11 päiväkodinjohtajaa. Kriteerinä tehtävään on johdettava kasvatushenkilöstömäärä 19–29 henkilöä ja/tai johdettavana useampi toimintamuoto kuten pidennetty iltahoito, avoin varhaiskasvatus, varhaiskasvatus tai esiopetus. Päiväkodin johtajien johtamat palvelut ja henkilöstö voivat sijoittua enimmillään neljään eri yksikköön ja pienemmillään kahteen eri yksikköön. Maantieteelliset välimatkat ovat Kotkan kaupungissa varhaiskasvatusyksiköiden välillä pienet, suurimmillaan johdettavien yksiköiden välimatka on 14 kilometriä.

Tehtävien vaativuuden arvioinnin tulee kunta-alan yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen (2022–2025, 2:9,1) mukaan perustua tehtäväkuvaukseen, jossa kuvataan tehtävään liittyen sen tarkoitus, olennainen sisältö ja keskeiset tehtäväkokonaisuudet. Tehtäväkuvausten tulee olla yhteismitallisia, jotta niitä on mahdollista arvioida objektiivisesti.

### 2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä ylläpitäviä toimenpiteitä päiväkodin johtajien tulee itsensä ja oman työn johtamisessa mahdollisesti kehittää, jotta johtamisen kehittämishankkeen aikana luodut toimintamallit ja uudet työtavat kantavat tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella hankkeen aikana kehitettyjen johtamisen menetelmien käyttöönottoa ja arvioida niitä esihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrimme tuomaan esille myös valmentavan johtamisen, jaetun johtajuuden ja osaamisen johtamisen merkitystä päiväkodin johtajien oman työhyvinvoinnin sekä työyhteisöjen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin Kotkan päiväkotien johtajille lomakehaastattelulla. Aineiston analyysissä käytettiin tämän lomakehaastattelun avoimia vastauksia, joita on yhteensä 148. Näitä vastauksia analysoitiin sisällönanalyysillä, jossa

käytettiin luokittelua ylä- ja alaluokkiin. Tavoitteena oli tunnistaa keskeisiä teemoja kehittämissuunnitelmaa varten. Kehittämissuunnitelma laadittiin yhdessä päiväkodin johtajien kanssa heidän työhyvinvointinsa tueksi.

Opinnäytetyömme tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä valmentavan johtamisen menetelmiä päiväkodin johtajat käyttävät esimiestyössään?
- Mitä menetelmiä päiväkodin johtajat käyttävät itsensä johtamisen tukena?
- Miten jaettu johtajuus ja muut valmentavan johtamisen menetelmät vaikuttavat päiväkodin johtajien työhyvinvointiin?

## 3 Teoreettinen viitekehys

### 3.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Johtamiskulttuuri on kehittynyt viime vuosikymmeninä (Sydänmaalakka 2015, 37, 150). Uudistuva johtajuus ja sen tuomat vaateet koskevat myös kunnallista varhaiskasvatusta siirryttäessä individualistisesta johtamista kohti jaettuja johtamisprosesseja (Karila 2016, 35).

Varhaiskasvatusyksiköt, päiväkodit ja päiväkotien johtajat ovat kunnissa osa kasvatuksen ja koulutuksen organisaatiota (OAJ 2017, 4). Varhaiskasvatukselle säädettyjen tavoitteiden mahdollistamiseksi ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiseksi varhaiskasvatuslaissa (540/2018, 25) määrätään, että jokaisessa varhaiskasvatusyksikössä on oltava sekä toiminnasta vastaava johtaja että riittävästi kelpoisuusehdot täyttävää henkilöstöä. Varhaiskasvatuslain määrätessä johtajuudesta se ei kuitenkaan määrittele työnkuvia, vaan ne tulee jokaisen työnantajan määritellä itse (Kuusiholma-Linnanmäki ym. 2023, 20).

#### **Päiväkodin johtajan työ ja osaamisvaatimukset**

Päiväkodin johtajan työ on moninaista johtajien ollessa vastuussa niin ajan ja kykyjen kuin tehtävien koordinoinnista (Rodd 2006, 26). Rytkösen (2019, 90) mukaan päiväkotien johtajat itse kokivat työnsä koostuvan pedagogisesta johtajuudesta, päivittäisjohtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi työnkuvaan kuuluvat talousjohtaminen, verkostoyhteistyö sekä varhaiskasvatuspalvelujen järjestäminen.

Viime vuosien johtajuuden murroksen seurauksena päiväkodin johtajan työ on entisestään moninaistunut, kun johdettavana voi olla useita päiväkoteja sekä eri varhaiskasvatuksen toteutusmuotoja, minkä lisäksi varhaiskasvatukseen on tullut lainsäädännöllisiä, hallinnollisia ja opetussuunnitelmallisia muutoksia (Hujala & Turja 2020, 296–298; Kuusiholma-Linnanmäki ym. 2023, 19). Yhteiskunnalliset ja työelämän muutokset ovat tuoneet muutoksia kaikkiin

varhaiskasvatuksen perustehtäviin (Suvanto ym. 2021, 85). Hallinnonalan muutosten pohjalta päiväkodin johtajan toimenkuva on eriytynyt selkeästi varhaiskasvatuksen opettajan toimenkuvasta, mikä edellyttää koulutuksen hankkimista ja valikointia (Fonsén ym. 2022, 93).

Päiväkodin johtajalla tulee olla varhaiskasvatustieteen (540/2018) mukainen varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin pätevyys. 1.1.2030 tulee voimaan säädös, jonka mukaan päiväkodin johtajalta vaaditaan lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito. Jos päiväkodin johtaja on kuitenkin toiminut tehtävässä kelpoisena uuden varhaiskasvatustieteen voimaan tullessa tai viisi vuotta tätä ennen, on hän kelpoinen toimimaan tehtävässä myös vuoden 2030 jälkeen.

(Varhaiskasvatustieteen laki 540/2018, 6(26, 27, 31), 14(75).)

Varhaiskasvatuksen järjestämiseen liittyvien säädösten mukaisesta toiminnasta vastaa viime kädessä päiväkodin johtaja omassa yksikössään (Heinonen ym. 2016, 79). Johtajan on pystyttävä luomaan työyhteisöön jatkuvaa oppimista ja työhyvinvointia tukevat rakenteet sekä kyettävä arvioimaan omien päätösten vaikutuksia sekä kunnissa että perheissä hänen ollessa vastuussa laadusta ja arvioinnista (Fonsén & Parrila 2016, 18–20, 31; Fonsén ym. 2021, 85–88).

Eskelinen ja Hujala (2015, 95) määrittelevät päiväkodin johtajalta vaadittaviksi ominaisuuksiksi luotettavuuden, kyvyn päätöksentekoon, välittämisen, sitkeyden, rohkeuden, avoimuuden, empaattisuuden, itseluottamuksen, joustavuuden, oikeudenmukaisuuden ja kannustavan asenteen. Lisäksi tärkeänä voidaan pitää jämäkkyyttä, luovuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, aitoa läsnäoloa, kuuntelemisen taitoa, itsenäisyyttä ja kykyä sietää epävarmuutta sekä kritiikkiä (Akselin 2013, 154; Fonsén 2014, 112–113; Fonsén & Parrila 2016, 34). Päiväkodin johtajan työ edellyttää vuosien edeltävää työtä varhaiskasvatuksen kentällä, jotta johtamistyötä tukevaa ja ammattimaisuutta lisäävää tietoa, taitoa sekä kokemuksia ehditään kartuttaa (Rodd 2006, 45).

Päiväkodin johtajan työn keskiössä voidaan ajatella olevan pedagogisen johtajuuden (Eskelinen & Hujala 2015, 97). Laajasti nähtynä pedagoginen

johtajuus sisältää kaikki ne osa-alueet, joilla rakennetaan henkilöstön työolosuhteita ja pedagogista osaamista sekä edistetään laadukasta toimintaa (Hujala & Turja 2020, 288; Wenström 2020a, 38). Pedagogisten tavoitteiden johtamisen tulisi näkyä henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja organisaation toiminnan systemaattisena osana (Santavuori 2021, 74). Pedagoginen johtajuus voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, joita ovat henkilöstöjohtamisen taidot, pedagogiset johtamistaidot, riittävät resurssit ja luottamus organisaatioon (Fonsén 2013, 187–188; Hujala ym. 2013, 188).

### **Työn mahdollisuudet ja haasteet**

Esihenkilön ja kollegoiden tuen on todettu tukevan päiväkodin johtajan työtä. Päiväkodin johtajalla on useissa varhaiskasvatusyksiköissä työparinaan varajohtaja, apulaisjohtaja tai toinen johtajakollega. Johtamisen tukirakenteena varajohtaminen voi näyttäytyä johtajuutta tukevana menetelmänä. (Kuusiholma-Linnanmäki ym. 2023, 74–75, 82.) Jaettu johtaminen jakaa kehittämisvastuuta ja lisää työyhteisön uudistumiskykyä, minkä lisäksi sen avulla on mahdollista saavuttaa moninaisempaa osaamista ja asiantuntijuutta (Ropo ym. 2005, 16; Harris & Spillane 2008, 31; Mäntyjärvi & Parrila 2021, 275–277). Johtajuuden jakamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus paitsi johtajiin, myös varhaiskasvatuksen muuhun henkilöstöön ja ylipäätään kasvatukseen (Heikka 2016, 48).

Työn haasteina voidaan nähdä työvoimapula, heikko palkkaus ja heikentyneet työolot, jotka kehystävät tänä päivänä päiväkodin johtajuutta. Tehokkuus- ja laatuvaatimukset luovat keskenään ristiriitaisia odotuksia hankaloittaen päiväkodin johtajien työtä. (Hjelt & Karila 2022, 113; Toivonen ym. 2023, 11.) 2023, 11). Varhaiskasvatuksen ammattilaiset löytyvät työvoimapula-ammattien kärjestä (Larja & Peltonen 2023, 15). Varhaiskasvatusalan tutkimukset osoittavat työvoimaan saatavuuden olevan yksi alan merkittävimmistä haasteista ja kuormittavan päiväkodin johtajia (Kuusiluoma-Linnanmäki ym. 2023). KEVAN kuntasektorin analyysien mukaan Suomessa on tällä hetkellä 2460 varhaiskasvatuksen erityisopettajan ja 6000 varhaiskasvatuksen opettajan

vaje, minkä lisäksi työvoimapulaa lisäävät sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys (Karila ym. 2024, 209).

Johtamiskokonaisuuksien kasvu ja johdettavien työntekijöiden määrän lisääntyminen sekä uudistuvat työtavat ja -menetelmät aiheuttavat päiväkodin johtajille lisääntyntä työmäärää. Työmäärän kasvun lisäksi päiväkodin johtajan työ on yhä pirstaleisempaa, mikä vähentää työn hallinnan tunnetta. Työn pirstaleisuutta aiheuttavat ennakoimattomuus, henkilöstöpula, rekrytoinnit ja sijaisjärjestelyt sekä jatkuvat keskeytykset ja vastuualueiden laajeneminen. (Siippainen ym. 2021, 5; Kuusiholma-Linnanmäki ym. 2023, 48–50, 71, 80.) Myös moniammatillinen yhteistyö voi näyttäytyä haasteena päiväkodin johtajan työssä (Heikkinen ym. 2022, 5).

### 3.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen voidaan yksiselitteisen teorian sijaan nähdä ilmiönä, mistä syystä sen tarkka määrittelyminen on haastavaa (Ajanko 2016, 108–110). Valmentavassa johtamisessa pyritään luomaan henkilöstön kehittymiselle optimaaliset olosuhteet. (Beattie ym. 2014, 2; Bachkirova ym. 2016, 4.) Ristikangas & Ristikangas (2017, 12) määrittelevät valmentavan johtamisen kokonaisvaltaisena ajattelu- ja toimintatapana vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmennus voidaan myös nähdä esimiesten ja työntekijöiden välisenä jatkuvana vuoropuheluna, jonka avulla pyritään auttamaan työntekijöitä ymmärtämään odotuksia sekä annetaan heille rakentavaa palautetta (Carvalho ym. 2021, 4). Toisaalta valmentava johtaminen voi esiintyä prosessina, jossa työntekijää autetaan löytämään oma potentiaalinsa esihenkilön avulla (Kurttila & Aalto 2021, 16).

Valmentava johtaminen edellyttää esihenkilöltä esimerkkinä ja roolimallina toimimista, työntekijöiden arvostamista sekä virheitä sallivan ilmapiirin luomista. Valmentavan johtajan toimintaperiaatteita ovat kysyminen ja kuunteleminen. Valmentava johtaja auttaa työntekijöitä löytämään itse ratkaisuja, mikä edistää sitoutumista ja innostumista. Esihenkilö ja työntekijä voivat etsiä ratkaisuja

myös yhdessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17; Kurttila & Aalto 2021, 15–16.)

Valmentavan johtamisen perustana toimii vahva luottamus, joka toteutuu arvostavassa ja osallistavassa ilmapiirissä huomioiden yksilö ja hänen potentiaalinsa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12–14; Pasanen 2021, 29). Esihenkilö pyrkii tukemaan työntekijöitä sekä yksilöinä että ryhmänä tavoitteena itseohjautuvuus, työssä kehittyminen, uuden oppiminen ja innovatiivisuus (Viitala & Jylhä 2019, 265). Edellytyksenä valmentavalle johtamiselle on esihenkilön motivoituneisuus johtamistyöhön, jotta hän haluaa kehittää omaa johtamisosaamistaan (Ristikangas ym. 2021, 70).

Valmentavassa johtamisessa esihenkilön johtajuus voidaan jakaa kolmeen eri rooliin, joita tulisi hyödyntää tasapainoisesti ja tilanteen mukaan. Arjen haasteisiin keskittyvä personal trainer tukee päätöksentekoa ja itsenäistä työtettä. Kehittämislähtöinen ajattelukumppani haastaa nykyisiä ajattelumalleja ja kannustaa innovaatioon sekä uusien näkökulmien luomiseen. Työntekijöitä armollisesti ja hyväksyvästi lähestyvä empaattinen kanssakulkijan keskiössä on työhyvinvointi sekä yksilön kasvu niin yksilönä kuin yhteisön jäsenenä. (Soback 2021, 84–89.)

Kuten edellä on todettu, sisältyy valmentavaan johtamiseen eri osa-alueiden johtamista, joilla on kaikilla vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Seuraavaksi on esitelty valmentavaan johtamiseen sisältyvät osaamisen johtaminen, positiivinen johtaminen, jaettu johtajuus ja itsensä johtaminen, joita kaikkia käsitellään tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksissä sekä vastauksissa ja niiden analysoinnissa.

### 3.2.1 Osaamisen johtaminen

Osaaminen voidaan jakaa organisaation osaamiseen eli ydinosaamiseen ja kyvykkyyteen sekä yksilön osaamiseen eli kompetenssiin (Välimaa 2014, 89). Yksilön osaaminen on kontekstisidonnaista ja se pohjautuu yksilön tietoihin ja taitoihin, mutta siihen liittyy myös tavoitteiden saavuttamiseksi liittyviä muita

tekijöitä kuten kontaktit, verkostot, motivaatio, arvot ja asenteet. Yksi osa osaamisesta on strateginen osaaminen, jonka haltijana voi olla yksilö, ryhmä tai verkosto. Osaaminen muodostuu vaiheittain ymmärtämisen, tietämisen ja soveltamisen kautta, ja se on todellista vasta, kun asioita pystytään soveltamaan käytännössä. (Viitala 2006, Helsilä & Salojärvi 2009, 146; Sydänmaalakka 2017, 86–87.)

Osaamisen johtaminen perustuu organisaation oppimisen teoriaan, jonka perusajatuksena on, ettei yksilön osaaminen takaa organisaation oppimista, mutta organisaation on mahdollista oppia yksilöiden avulla. Organisaatioiden oppiminen edellyttää osaamisen johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.) Osaamisen johtaminen on osa päivittäistä johtamista, jonka avulla hankitaan, uudistetaan, kehitetään ja vaalitaan organisaation toiminnan edellyttämää osaamista. Toteutuksen kannalta ratkaisevia ovat päivittäinen johtaminen, työntekijöiden suoriutumisen johtaminen ja käytännön henkilöstöhallinto. (Viitala & Uotila 2014, 98; Viitala & Jylhä 2019, 170; Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 87.)

Jatkuvasti muuttuvan työelämän vuoksi kuntasektorilla nähdään osaamisen johtaminen merkittävänä strategisen henkilöstöjohtamisen osana. Nykyinen osaaminen voi vanhentua nopeasti ja tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointi on haastavaa. Muutosten vuoksi tulisi tunnistaa ja ennustaa osaamistarpeet, joiden ennakkotietoa on mahdollista hyödyntää rekrytoinneissa ja osaamisen kehittämissuunnitelmissa. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2017; Kilpinen 2022, 41.) Osaamisen johtamisen merkitys voidaan nähdä osaamattomuuden kautta. Osaamattomuuden seuraukset näkyvät esimerkiksi asiakkaiden palautteissa, sidosryhmäkumppanien arvioinneissa ja henkilöstön työhyvinvoinnin mittareissa. (Virtanen & Stenvall 2019, 136.)

### **Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen**

Osaamisen johtamisen tukena tulisi organisaatioissa panostaa erillisiin oppimis- ja osaamisstrategioihin. Osaamisstrategia perustuu organisaation strategiaan ja

se kertoo organisaation osaamistarpeen, sen hankintakeinot sekä tulevaisuuden osaamistarpeen. Oppimisstrategia taas kertoo organisaation oppimistavoitteet sekä keinot valmiuksien ja ympäristön takaamiselle oppimisen turvaamiseksi kuten rekrytointi ja työntekijäkierto. (Hyppänen 2013; Virtanen & Stenvall 2019, 139; Ojala & Meklin 2021, 26.)

Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää eri tilanteissa (Kauhanen 2012). Sen avulla on mahdollista selvittää organisaation osaamistarpeet, osaamisen puutteet ja vahvan osaamisen alueet, joiden avulla on mahdollista suunnata osaamisen kehittämistä ja vahvistaa osaamista koskevaa tietoutta sekä lisätä osaamisen arvostusta (Kauhanen 2012; Kupias ym. 2014, 70; Viitala 2021, 123–125).

Kun organisaation osaamistavoitteet ovat selvillä, voidaan osaamista lähteä kehittämään eri keinoja hyödyntäen. Osaamisen kehittämisen keinoina voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön kehittämistä, rekrytointia ja osaamisen siirtoa tai ostamista. (Hyppänen 2013.) Yksilön kehittämisen menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluita, perehdyttämistä, työnkiertoa, kollegoilta oppimista haasteellisten erityistehtävien antamista, sijaisuuksien hoitamista, mentorointia ja työnohjausta. Organisaatiotasolla menetelminä voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutus- ja kehittämisohjelmia sekä koulutustilaisuuksia. (Viitala 2015, 189–193; Huttunen 2018, 229–234.)

Kehityskeskustelu kehittämismenetelmänä perustuu organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Henkilöstösuunnittelun tukena voidaan käyttää kehityskeskusteluiden avulla saatua tietoa työntekijöiden koulutus- ja kehittämistarpeista, mikä hyödyntää organisaation johtamista. (Aarnikoivu 2016, 95, 136.) Myös urapolut ja urasuunnittelu voivat toimia osaamisen johtamisen kehittämisen tukena (Kiviranta 2010, 126).

### **Osaamisen arviointi ja mittaaminen**

2020-luvulla julkishallinnossa on ennustettu keskittyttävän monitaitoisuuden parantamiseen, jolloin osaamisen johtamisen osalta painopiste siirtyisi

osaamisvajeen korjaamisesta osaamisvahvuuksien parantamiseen (Virtanen & Stenvall 2019, 137). Osaamisen tunnustamisen ja tunnistamisen avuksi on luotu erilaisia prosesseja ja mittareita, koska ne nähdään merkittävinä tekijöinä organisaatioiden toiminnalle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 9).

Erilaisten mittareiden ja tunnuslukujen avulla voidaan seurata henkilöstön osaamista ja siinä tapahtuvia muutoksia. Henkilöstön koulutustaustan monipuolisuus ja erilainen osaaminen muodostavat osaamisen rakenteen. Osaamisen kehittämisen toimenpiteinä voidaan mitata esimerkiksi osuudet kehityssuunnitelman laatineista ja mentorointiin, työnkiertoon ja omaehtoiseen opiskeluun sitoutuneista. Koulutusmenojen määrä henkilöä kohden vuosittain kuvaa myös osaamisen kehittämistä. (Viitala 2021, 209.) Seurannan, arvioinnin ja mittaamisen avulla voidaan seurata oppimistuloksia ja peilata näitä ennalta määritettyihin tavoitteisiin. Seurannan toteuttamiskeinoja voivat olla esimerkiksi tuottavuus, asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys tai innovatiivisuus. (Hyppänen 2013.)

### 3.2.2 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen on positiiviseen psykologiaan, positiiviseen organisaatiotutkimukseen ja humanistisiin arvoihin sekä ihmiskäsitykseen perustuva teoria, joka pyrkii johtamisen avulla vahvistamaan työhyvinvointia, innostusta ja työn imua. Hyvinvointia pyritään vahvistamaan yksilö- ja yhteisötasolla, minkä lisäksi positiivinen johtaminen pyrkii myönteiseen muutokseen. Näistä syistä se voidaan kytkeä muutosjohtamiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. (Wenström 2021.)

Positiivisessa psykologiassa tutkitaan sitä, mikä on hyvin ja toimii sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään asioihin, jotka ovat huonosti (Achor 2018, 23). Positiivinen psykologia nojautuu tutkimustuloksiin sen tutkiessa ihmisten vahvuuksia ja hyvinvoinnin edistämisen keinoja. Keskeisenä tutkimuksen kohteena positiivisessa psykologiassa on subjektiivinen hyvinvointi eli onnellisuus ja sen kautta saavutettava psyykinen hyvinvointi, jonka

saavuttamiseen pyritään voimavaroihin, tunteisiin ja ominaisuuksiin keskittymisen avulla. (Ojanen 2014, 10; Uusitalo-Malmivaara 2014, 19; Avola & Pentikäinen 2019, 24–26.)

Hyvinvoinnin kehittämiseksi on luotu PRIDE malli, joka sisältää hyvinvoinnin edistämisessä huomioitavat tekijät esihenkilötyön kannalta eli myönteiset käytänteet, vuorovaikutuksen, yksilölliset vahvuudet, positiivisen johtamisen ja myönteiset tunteet. Myönteiset käytänteet voivat olla erilaisia toimintatapoja ja rakenteita tai resursseja, joilla on vaikutusta tuloksellisuuteen liittyviin vaihteluihin organisaatiossa lisäten positiivisia tunteita työntekijöillä. (Cameron ym. 2011, 286–288; Wenström 2020a, 14.) Vuorovaikutusta voidaan pitää positiivisen organisaation ytimenä sen mahdollistaen positiiviset käytänteet myönteisten ihmissuhteiden lisätessä innostusta, jaksamista ja motivaatiota (Mikkola & Rajamäki 2017, 255, 258). Vahvuuksien käyttämisellä on positiivinen vaikutus mielihyvätunteen tuntemiseen, ja niiden tunnistaminen auttaa työntekijää oman työuran suunnittelussa (Seppänen 2022, 42). Positiivisen johtamisen on tutkittu lisäävän organisaation tuottavuutta, sillä sen avulla on mahdollista tuottaa korkeaa suorituskykyä, saavuttaa positiivisia tuloksia ja luoda elinvoimaisuutta työyhteisöön (Cameron 2013). Myönteiset tunteet ja ilmapiiri lisäävät todetusti luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, työtyytyväisyyttä, tiedonkulkua, menestystä työssä ja elämässä sekä yhteenkuuluvuudentunnetta, mikä lisää samalla sitoutumista työhön ja organisaatioon ja tätä kautta organisaation kilpailukykyä. (Leskisenoja 2017, 38; Wenström 2020a, 75–76; Viitala 2021, 47).

Positiivinen psykologia ja tutkimustieto positiivisesta organisaatioteoriasta toimivat positiivisen johtamisen perustana (Bradley ym. 2022, 690). Positiivinen johtaminen pyrkii edistämään hyvinvointia yksilö- ja yhteisötasolla (Wenström 2020a, 12). Duening (2016, 4) korostaa vahvuuksien tunnistamisen, vaalimisen ja käyttömahdollisuuksien merkitystä, ja näkee positiivisen johtamisen mahdollistavan vahvuuksien hyödyntämistä tukevien toimintatapojen löytämisen ja edistämisen.

Tärkeitä osa-alueita positiivisessa johtamisessa ovat yhteistyö ja hyvät vuorovaikutustaidot aidon läsnäolon, kuuntelemisen ja kohtaamisen luodessa perusteet vuorovaikutukselle (Uusitalo-Malmivaara 2014, 147; Wenström 2020a, 14–15). Positiiviseen johtamiseen kuuluvat työn arvostaminen, merkityksellisyyden ilmaiseminen, työn imun vahvistaminen, onnistumisten tekeminen näkyväksi ja työntekijöiden kannustaminen sekä vahvuuksien käyttäminen, mitkä yhdessä vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin (Cummings ym. 201; Ojasalo ym. 2018, 11; Wenström 2020a, 48, 125, 131).

Esihenkilötyössä positiivinen johtaminen näkyy ajatteluna ja toimintana, ja sen perustana käytetään tiedolla johtamista. Positiivisen johtamisen esihenkilö pyrkii edistämään hyvinvointia ja toimimaan innostajana oman esimerkinsä avulla saavuttaakseen hyvän ilmapiirin työyhteisössä. Hän panostaa työntekijöiden kannustamiseen, yhteistyön rakentamiseen ja tiimien toiminnan tukemiseen erilaisia vahvuuksia hyödyntämällä sekä siirtämällä vastuuta työntekijöille. Aito kiinnostus työntekijöistä on tärkeää. (Ackerman 2019; Wenström 2020a, 53, 55–56, 64.) Sitoutuneempi henkilöstö ja parempi työhyvinvointi voidaan saavuttaa ihmisyyttä kunnioittavalla, vuorovaikutteisella ja luottamusta herättävällä johtamisella (Syväjärvi & Vakkala 2019, 226).

Positiiviseksi johtajaksi kasvaminen on aikaa vievä prosessi ja vaatii itsensä haastamista sekä jatkuvaa kehittymisen halua edellyttäen erityisesti kuuntelu- ja palautetaitojen kehittämistä, tavoitteiden asettamista sekä ajattelutapojen haastamista (Youssef-Morgan & Luthans 2013; Malinga ym. 2019, 218).

Varmuutta positiiviseen johtamiseen saadaan kokemuksen kautta (Korhonen & Bergman 2019, 171).

### 3.2.3 Jaettu johtajuus

Döös & Wilhelmson (2021, 1–3) kuvaavat jaetun johtajuuden ajatuksen tulevan muinaisen Rooman ajoilta asti, jolloin järjestelmässä jokaisella vallan tasolla jokaisella virkamiehellä oli vertaisensa kollega. Pearce on yhdessä tutkijakollegoidensa kanssa luonut jaetun johtajuuden teoriaa 2000-luvulta asti

(Pearce & Conger 2003, 1). Nykyään johtajuuden ajatellaan sisältävän rooleja ja toimintoja, joita pitäisi jakaa organisaation jäsenten kesken. Kiinnostus jaettuun johtajuuteen on lisääntynyt. Jaettu johtajuus mahdollistaa nopeammat reagointiajat muuttuvassa toimintaympäristössä. (Pearce ym. 2009, 234–235.)

Työelämän muutos on tuonut tarpeen uudistaa johtajuutta. Organisaatioiden on selviytyäkseen kyettävä oppimaan yhdessä sekä jakamaan kokemuksia. Jaettua johtajuutta tukeva organisaatorakenne on edellytys onnistuneelle johtajuuden jakamiselle. Keskeistä on johtamisvastuun ja johtamistehtävien jakautuminen eri henkilöille. Näkökumien rikastaminen, laajentaminen ja kehittäminen tavoitteellisesti sekä suunnitelmallisesti lisäävät luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Jaettu johtajuus voidaan nähdä keinona johtajuuden uudistamisen tarpeeseen. (Heikka 2016, 44–46; Kilpi 2017, 117–118; Döös & Wilhelmson 2021, 4–5.)

Jaettu johtajuus edellyttää vahvaa tiimijohtamisrakennetta, jonka avulla tiimin jäsenet saadaan ottamaan vastuuta laadusta, oppimisesta ja kehittämisestä hyödyntäen tiimin jokaisen jäsenen potentiaali (Pearce 2004, 48; Fonsén & Parrila 2016, 20). Johtajuutta määrittelevät erilaiset viralliset ja epäviralliset tekijät jaetussa johtajuudessa. Jaettu johtajuus voikin olla virallinen tapa johtaa, tai epävirallinen ilmiö vertaisten johtajien parissa. (Döös & Wilhelmson 2021, 1–3.) Jaetulla johtajuudella pyritään aiempaa tehokkaampaan päätöksentekoon ja se sisältää usein sekä yksilöllisiä että yhteisiä tehtäviä ja tavoitteita (Ulhøi & Müller 2014).

### **Jaetun johtajuuden merkitys**

Jaetun johtajuuden avulla voidaan parantaa tiimien koordinointia, näiden jäsenten sitoutumista ja lisätä vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua, mikä johtaa luovuuteen ja parempaan suoritukseen vaikuttaen positiivisesti sekä yksilöön että organisaatioon (Drescher & Garbers 2016, 200; Scott-Young ym. 2019; Klasmeier & Rowold 2020). Organisaation hyötyjä jaetusta johtajuudesta ovat laajemmat ja perustellummat päätökset, asiakaspalvelun ja tuotteiden

paraneminen yksilöiden taitojen hyödyntämisen kautta, asiantuntemuksen tehokkaampi käyttö sekä henkilökohtainen oppiminen ja kehitys, jotka yhdessä kehittävät työyhteisöä suvaitsevammaksi sekä tuottavat hyvinvointia työntekijöille (Juuti 2013, 262; Heikka 2016, 46; Klinga 2016). Yksilötasolla jaettu johtajuus sitouttaa organisaatioon ja lisää työntekijöiden ammattitilpeyttä sekä omistajuuden tunnetta parantaen samalla yksilön suoritusta, tuottavuutta ja työn laatua (Pearce & Manz 2005, 136; Han ym. 2018).

Jaetussa johtajuudessa voi esiintyä haasteita sen monista hyödyistä huolimatta. Haasteina voi esiintyä esimerkiksi valtataisteluita, tiedon panttaamista, roolistressiä ja tehotonta päätöksentekoa. Muita haasteita voivat olla johtamismotivaation lasku, tunne psykologisen alueen menettämisestä ja heikentynyt päätöksentekokyky. (Juuti 2013, 64; Chen & Jun-Hui 2023, 55–60.) Myös yhteisymmärryksen haasteet ja pidempi päätöksentekoon vaadittu aika voivat olla jaetun johtajuuden seurauksia (Klinga ym. 2016). Pearce & Manz (2005, 137) näkevät asiantuntijoiden motivoimisen ja kiinnostumisen vuorovaikutus- ja johtajuustaitojen harjoittelusta saattavan muodostua haasteeksi.

### **Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Päiväkotien johtajien vastuut ovat laajentuneet yhden päiväkodin johtamisesta useiden varhaiskasvatusyksiköiden sekä erilaisten päivähoitopalveluita tuottavien yksiköiden johtamiseen (Ukkonen-Mikkola & Fonsén 2018, 48). Nykymaailman vaatimukset päämäärien ja tehokkuuden saavuttamiseksi vaativat yhä moninaisempaa osaamista ja asiantuntijuutta, mikä on tuonut varhaiskasvatuksen alalle jaetun johtajuuden mallin (Ropo ym. 2005, 69). Yhä useammassa kunnissa on lähdetty kehittämään jaetun johtajuuden mallia sekä kehitetty sen pohjalta johtajuuden käytäntöjä (Heikka 2016, 48). Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa voidaan nähdä yhteisenä vastuuna yhteisistä tavoitteista, linjauksista, resurssoinnista sekä kasvatuksen laadun edellytysten turvaamisesta (Hujala ym. 2009, 6).

Päiväkodin johtajat ovat kokeneet jaetun johtajuuden uutena käsitteenä, minkä vuoksi sen käytännön kokemuksista tulisi käydä keskustelua. Käsite nähdään moniulotteisena, eikä sille ole yhtä selkeää määritelmää. Hallinnolliset työtehtävät, jaetun johtajuuden toiminnallisten rakenteiden puuttuminen ja varhaiskasvatuksenopettajien puutteellinen osaaminen on nähty jaetun johtajuuden haasteiksi varhaiskasvatuksessa. (Heikkinen ym. 2022.)

Kotkan uusi apulaisjohtajamalli voidaan nähdä työparijohtajuuden toteuttamisena varhaiskasvatuksessa, kun vähitellen jokaisella päiväkodin johtajalla on työparinaan apulaisjohtaja. Arosen ym. (2014, 3–8) mukaan työparijohtajuudesta voidaan puhua silloin, kun on kyse yhteisestä johtamisesta. Varhaiskasvatuksen työparijohtajuus voi koostua esimerkiksi työparista, jossa toisen johtajan vastuulla on henkilöstö ja talous, kun taas toinen johtaja vastaa pedagogiikasta ja asiakkuusprosesseista. Tällöin työparilla voi olla alaisuudessaan esimerkiksi 2–5 varhaiskasvatusyksikköä näiden koosta ja erityispiirteistä riippuen. Vuorovaikutus sekä avoin dialogi johtajien välillä nousevat merkityksellisiksi työparijohtamisen mallissa, minkä lisäksi johtajilla tulee olla yhteinen visio johtamisesta.

#### 3.2.4 Itsensä johtaminen

Valmentavalla esihenkilöllä on tärkeää olla vahva itsetuntemus. Vahva itsetuntemus auttaa ymmärtämään omaa itseään, kohtaamaan ja tunnistamaan erilaisia ihmisiä sekä tukemaan henkistä kasvua mahdollistaen täyteen potentiaaliin pääsemisen. (Ajanko 2016, 148; Westerlund & Tuppurainen 2019, 131–132; Pasanen 2021, 29–31.) Itsetuntemus on pohjana itsensä johtamiselle ja sen kasvattaminen edellyttää itsensä sijoittamista havainnoinnin kohteeksi sekä peilattavaksi. Se on subjektiivinen näkemys ja oma tulkinta. (Ajanko 2016, 148–149.)

Jotta työntekijän oppisi johtamaan itseään esihenkilön avulla, tulee esihenkilöllä olla vahva itsensä johtamisen taito. Tärkeimmät ominaisuudet itsensä johtamisen näkökulmasta ovat asenne ja halu kehittyä. Itsensä johtamisen

taidot voidaan jakaa viiteen ydintaitoon, joita ovat arvotietoisuus, tahdonvoima, tarkkaavaisuustaidot, palautetaidot sekä tunnetaidot. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130–131.)

Arvotietoisuus mahdollistaa oman toiminnan peilaamisen arvoja vasten. Se myös auttaa motivaation ja toimintakyvyn ylläpitämisessä. Tahdonvoima toimii kehittymisen edellytyksenä ja on tarpeellista erityisesti haastavissa tilanteissa. Tahdonvoima edellyttää tavoitteiden asettamista ja perusasioiden kunnossa olemista. Läsnaolon perustana toimivat tarkkaavaisuustaidot.

Tarkkaavaisuustaitoja kehittämällä on mahdollista parantaa paitsi keskittymiskykyä, myös stressinhallintaa ja hyvinvointia. Palautetaidot mahdollistavat oman ja muiden kehittymisen. Itsensä johtamisen keinona toimii palautteen pyytäminen ja sen saaminen. Tunnetaitojen avulla pystytään rakentamaan tuloksellista vuorovaikutusta tunteiden vaikuttaessa jokaiseen esihenkilöön ja työntekijään sekä näiden käyttäytymiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92–93, 130–142, 144–147.)

### 3.2.5 Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja haasteet

Työn murros on aiheuttanut työelämässä vaatimuksen jatkuvalle oppimiselle ja kehitymiselle. Valmentava johtaminen mahdollistaa kehittymisen ja työntekijöiden potentiaalin löytämisen edistäen työssä oppimista ja sitä kautta työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Valmentava esihenkilö auttaa työntekijää kehittymään tunnistamalla kehittymishalun, antamalla palautetta ja hyödyntämällä oppimistilanteet. (Uutela 2019, 131–142; Kankainen 2020.) Osaamisen hankkiminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä tekijöitä organisaatiolle vaikuttaen sen kilpailukykyyn, minkä lisäksi näillä on vaikutusta myös henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Työssä onnistuminen ja työn mielekkyys lisääntyvät ajantasaisen osaamisen avulla. (Viitala 2015, 170; Johannessen 2018, 9–11; Kolari 2019, 174; Viitala 2021, 35.) Sydänmaalakka (2022, 113) toteaa korkeatasoisen osaamisen olevan perusta ammatilliselle hyvinvoinnille.

Työntekijät vaativat työltä innostavuutta ja tasapuolisuutta sekä perinteisen johtamistyön hierarkian poistamista, mikä on mahdollista valmentavan johtamisen mukaisella kannustamisella, palautteenannolla sekä kyvyllä keskustella ja kuunnella. Valmentava johtaminen saa työntekijät sitoutumaan paremmin työyhteisöön, mikä johtaa tiimien tehokkuuden lisääntymiseen ja työsuoritusten paranemiseen. (Moksi 2016, 16–18; Viitala & Jylhä 2019, 266; Kankainen 2020.) Valmentava johtaminen myös lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta luomalla organisaation ja sen toiminnat sujuviksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18.)

Tutkimusten mukaan valmentava johtaminen lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (Uutela 2019, 4; Ali ym. 2021, 150–152). Ali ym. (2021, 150–152) totesi tutkimuksessaan esihenkilön valmentavan työtavan lisäävän työhyvinvointia sitouttamalla työntekijät psykologisesti organisaatioon ja saamalla nämä tuntemaan psykologista omistajuutta. Uutelan (2019, 4) mukaan valmentava esihenkilötyö vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin, työssäoppimiseen, yhteisöllisyyteen sekä työn sujuvuuteen. Valmentavan johtamisen on mahdollista muodostaa organisaatiossa positiivinen jatkumo, jossa henkilöstön osaamisen vahvistaminen kasvattaa organisaation tuottavuutta, mikä parhaimmillaan johtaa työntekijöiden parempaan sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Tillilä 2016, 58–59; Kallonen & Kuhmonen 2021, 16). Heponiemi ym. (2012) on tutkimuksessaan todennut positiivisen johtamisen vähentävän epävarmuutta muutostilanteissa.

Valmentava johtaminen vaatii oikeaa asennetta sekä esihenkilöltä että työntekijältä. Juutin (2016, 9) mukaan valmentavan esihenkilön on oltava valmis oppimaan uutta ja luopumaan vanhoista toimintatavoista. Esihenkilöltä vaaditaan paneutumista, aikaa ja opettelua erityisesti siirryttäessä valmentavaan johtamistapaan (Whitmore 2017, 51; Ristikangas & Grünbaum 2021). Jotta esihenkilö kykenee toteuttamaan valmentavaa johtamista ja tukemaan työntekijöitä, on hänen itse voitava hyvin. Lisäksi koko organisaation tulisi sitoutua valmentavaan johtamistapaan, jolloin myös esihenkilö saa

valmentavaa johtamista omalta esihenkilöltään. (Ristikangas & Grünbaum 2021.)

Positiivisen lähestymistavan haasteena voidaan nähdä liiallisen vahvuuksien painottamisen riski rajata toimintamalleja ja käyttäytymistä, mistä syystä tulee vahvuuksien rinnalla huomioida myös tietty määrä realismia ja ennakkoluuloja (Aspinwall & Staudinger 2007, 32–33). Liiallinen positiivisuuden tavoittelu voi myös aiheuttaa pahoinvointia, jos paineet onnellisuuteen ja onnistumiseen kääntyvät itseään vastaan (Ojanen 2014, 23). Myrkyllisellä positiivisuudella tarkoitetaan tilanteita, joissa positiivisuuden vaatiminen aiheuttaa ihmisten kokemien tunteiden vähättelyä (France 2021). Myrkylliseksi positiivisuus muuttuu silloin, kun peloista tai huolista huolimatta vaaditaan positiivisuutta, eikä muita tunteita hyväksytä (Corp 2021).

### 3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla ja sen johtamisella on lakisääteinen perusta, jota työnantajan on noudatettava. Lähes kaikkeen työhön sovelletaan työturvallisuuslakia (738/2002), jonka avulla pyritään turvaamaan työntekijöiden työkyky ehkäisemällä työstä tai työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja.

Työturvallisuuslain avulla pyritään työpaikkojen työympäristöjen ja työolosuhteiden oma-aloitteiseen, järjestelmälliseen sekä tavoitteelliseen kehittämiseen. Työnantaja on velvoitettu huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä sekä ennakoivien että korjaavien toimenpiteiden avulla. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työsopimuslaki (55/2001) määrittää työntekijän ja työnantajan keskeiset velvollisuudet työsuhteen osalta. Lain mukaan työnantajan tulee edistää sekä suhteitaan työntekijöihin että työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja ovat esimerkiksi työaikalaki 872/2019 ja yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Lainsäädännöllisesti organisaatioiden työkykyä ylläpitävässä toiminnassa merkittävä rooli on myös työterveyshuollolla (Manka

& Manka 2016, 66) ja yksi työhyvinvointiin vaikuttavista laeista onkin työterveyslaki 1383/2001.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työ, sen mielekkyys ja merkityksellisyys, turvallisuus, terveys sekä hyvinvointi. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön hyvä ilmapiiri voivat kasvattaa työhyvinvointia. (Juuti 2015, 142; Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 24; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Työhyvinvoinnilla on merkitystä henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kasvu vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen sekä työhön sitoutumiseen. Myös sairauspoissaolojen määrä vähenee ja työurien pituus kasvaa hyvinvoinnin kasvaessa. Työhyvinvoinnilla on siis vaikutusta koko organisaation tuottavuuteen. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 8–9.)

### 3.3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Työhyvinvoinnin tutkimisen ja kehittämisen seurauksena on syntynyt useita työhyvinvointimalleja. Malleja voidaan käyttää apuna työhyvinvointia edistettäessä niiden huomioidessa työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostumisen. (Viitala 2014.) Tilanteen korjaamiseen on enemmän keinoja ja kustannukset jäävät alhaisemmiksi, kun työhyvinvoinnin kehityskohteet huomataan ajoissa (Manka & Manka 2016, 91–92).

Aabraham Maslow'n vuonna 1943 julkaisema tarvehierarkian psykologinen malli selittää ihmisen motivaatiota ja sitä on usein sovellettu työhyvinvoinnin yhteyteen. Maslow'n tarvehierarkiassa tarpeet jaetaan viiteen eri hierarkian tasoon, joiden täytyminen edistää työntekijän hyvinvointia ja jotka kuvataan pyramidin muodossa. Tarpeet ovat alhaalta ylöspäin fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja rakkaus, arvonanto sekä itsensä toteuttamisen tarve. Hierarkian alimmat tarpeet ovat niin sanottuja selviytymistarpeita ja niiden tulee olla täytettyinä, jotta on mahdollista vastata korkeampiin älyllisiin tarpeisiin. (Maslow 1943; Mcleod 2023.)

Fysiologisia tarpeita ovat työpaikan perustarpeet, kuten turvallinen työympäristö, riittävä palkka ja terveys sekä jaksaminen. Turvallisuuden tarpeisiin sisältyy työsuhteen pysyvyys, turvallisuus työpaikalla ja työterveyshuolto. Yhteenkuuluvuus ja rakkaus sisältää sosiaaliset tarpeet eli yhteisöllisyyden, hyvät suhteet kollegoihin ja työilmapiiriin. Arvonannon tarve pitää sisällään arvostuksen tarpeet, joita ovat tunnustus, arvostus sekä mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla. Pyramidin huipulla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, johon luetaan mahdollisuus käyttää omia kykyjä ja taitoja, itsensä toteuttaminen sekä työssä kehittyminen. (Maslow 1943, 376–395; Ojala & Ahonen 2005; Sadri & Bowen 2011, 44.)

Päiväkodin johtajien työhyvinvointia voidaan lähteä tarkastelemaan esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkian kautta. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville, mahdollistavatko nykyiset johtamiskäytänteet kaikkien hierarkian tasojen täyttymisen ja miten esimerkiksi uusi apulaisjohtajamalli vaikuttaa tarpeiden täyttymiseen.

### 3.3.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi muodostuu useista eri rakenteellisista tekijöistä. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointipääomaan kuuluvat yksilön kolme eri osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alueista on inhimillinen pääoma eli psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet sekä tiedot, taidot ja osaaminen. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä esimies-alaisuudet muodostavat toisen osa-alueen. Kolmannen osa-alueen muodostavat organisaation rakennepääoma eli organisaatiokulttuuri, tieto- ja johtamisjärjestelmät sekä panostukset kehittämiseen. Työhyvinvointipääomaa on mahdollista kasvattaa erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla ja sen taso määrittelee organisaation kyvyn hyödyntää muita inhimillisiä resursseja sekä nyt että tulevaisuudessa. Tarkasteltaessa työhyvinvointipääomaa strategisena resurssina, tulisi jokaisessa organisaatiossa määritellä yksilöllisesti sen sisältö ja tavoitteet sekä keskeisimmät haasteet. (Manka & Manka 2016, 52–53.)

Inhimillinen pääoma on riippuvainen yksilön työkyvystä ja terveydestä, koska terveys vaikuttaa positiivisesti sekä kouluttautumiseen että työelämässä menestymiseen. (Manka & Manka 2016, 53–54). Keinoja inhimillisen pääoman ylläpitämiseen ovat erityisesti hyvät käytännöt henkilöstöjohtamisessa, kehittämisessä ja lähiesimiestyössä (Larjovuori ym. 2015, 12, 35).

Terveellistä työskentelytapaa luovat käytänteet ovat osa organisaation rakenne-pääomaa. Pohjaa organisaation rakenne-pääomalle luodaan joustavilla työprosesseilla ja johtamisen antamalla mahdollisuuksilla tavoitteena saavuttaa inhimillisen pääoman tuomaa kilpailuetua. (Larjovuori ym. 2015, 34; Manka & Manka 2016, 54.)

Sosiaalinen pääoma on aineetonta sen sisältäessä yhteiset arvot ja normit sekä tiedonjakamisen ja luottamuksen (Larjovuori ym. 2015, 9–12). Luottamuksen ja vastavuoroisuuden rakentaminen toimintaan osallistumalla ja verkostoja rakentamalla ovat osa sosiaalista pääomaa (Manka & Manka 2016, 54–55). Elinkeinoelämän valtuuskunta EVAn arvo- ja asennetutkimuksen mukaan noin joka toiselle suomalaiselle työ merkitsee hyviä ihmissuhteita ja ystävyyttä, mikä korostaa yhteisöllisyyden merkitystä työssä (Haavisto 2019, 6). Sosiaalisella pääomalla on yhteys myös työntekijöiden vaihtuvuuteen (Viitala 2015, 140). Vähäinen sosiaalinen tuki ja sosiaalisten suhteiden vähäinen määrä lisäävät riskiä ennenaikaiseen työelämästä poistumiseen työkyvyttömyyden vuoksi (Kauppi ym. 2019, 32).

### **Psykologinen pääoma**

Nykypäivän työelämässä arvostetaan luovuutta, ideoita ja vapautta. Myös tulevaisuudessa ihmisen erottaa koneista luova oppiminen. (Kilpi 2016.)

Nykypäivän työelämässä etsitään vastauksia siihen, miten ihmisten asennetta ja motivaatiota pystytään johtamaan, kun työssä tulee jatkuvasti kehittää itseään, oppia uusia järjestelmiä, omaksua uusia toimintatapoja sekä käyttää luovuutta (Rauhala ym. 2013, 26). Psykologinen pääoma liittyy toisaalta yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan elämäänsä ja toisaalta kykyyn tuntea

mielenrauhaa vaikuttaen työyhteisössä sekä yksilön käyttäytymiseen että työsuoritukseen. Useissa tutkimuksissa psykologisella pääomalla on todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen sekä vähäisempii poissaoloihin. (Manka & Manka 2023, 204–205.) Psykologinen pääoma voidaan näin nähdä oleellisena tekijänä sekä päiväkodin johtajien että koko työyhteisöjen kannalta.

Psykologinen pääoma muotoutuu elämän varrella ja sitä on mahdollista kasvattaa itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin sekä sitkeyden muodoissa. Nämä ovatkin psykologisen pääoman neljä ulottuvuutta, jotka on esitetty kuviossa 2. Yksilön lisäksi työyhteisössä voidaan kehittää koko työyhteisön yhteistä kollektiivista psykologista pääomaa, jolloin ryhmän yhteisen vuorovaikutuksen ja dynamiikan yhteenlaskettu summa ylittää yksilöiden yhteenlasketun summan. Useissa tutkimuksissa on havaittu psykologisen pääoman kasvavan koulutusten avulla. (Manka & Manka 2023, 205–207, 216.)

## **Työn imu**

Työn imulla kuvataan työstä innostumista, ja sen avulla työhyvinvointia voidaan tarkastella entistä monipuolisemmin sekä pahoinvoinnin puuttumisena että hyvinvointina (Manka & Manka 2023, 100). Työn imu voidaan nähdä työuupumuksen vastakohtana (Leiter & Bakker 2010, 1). Työn imun ajatellaan olevan positiivinen tunnetila, jossa toteutuu kolme ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Työterveyslaitos 2024a). Työn imu edellyttää, että työn haasteet ja työntekijän osaaminen ovat keskenään oikeassa suhteessa (Niemi & Hietaniemi 2020, 92).

Työn imu saa työelämässä aikaan sitoutumista, aloitteellisuutta, halun antaa parastaan sekä aktiivista toimimista työssä mahdollistaen paremman työn tuottavuuden sekä sitoutumisen kautta pienemmän vaihtuvuuden ja vähäisemmät eläköitymisajatukset. Lisäksi työn imun on todettu olevan yhteydessä hyvinvointiin työn ulkopuolella, esimerkiksi kotona ja vanhemmuudessa työn kuormittavuuden vaikutusten vähetessä ja fyysisen

terveyden parantuessa. (Johnson ym. 2018, 31–32; Niemi & Hietaniemi 2020, 91–92; Manka & Manka 2023, 101; Työterveyslaitos 2024a.)

Työn imu on tarttuvaa ja sen on mahdollista siirtyä toisiin työntekijöihin. Työn imua voidaan lisätä erilaisten voimavarojen kautta, kuten työntehtäviin ja työn järjeistämiseen liittyvillä voimavaroilla tai koko työyhteisön yhteisillä voimavaroilla kuten esihenkilön ja yhteisön tuella, oikeudenmukaisuudella sekä muun yhteisön työn imulla. Johdon merkitys työn imun mahdollistamisessa ja kasvattamisessa on suuri. Työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat ja työpaikan ilmapiiri puolestaan ovat organisaation voimavaroihin liittyviä tekijöitä. (Hakanen 2011, 46–47; Työterveyslaitos 2024a.)

### **Työhön sitoutuminen**

Työntekijöiden sitoutuminen nähdään yhä tärkeämpänä kilpailuetuna organisaatioissa (Pyöriä 2017, 66). Yhdysvaltalais tutkimuksen mukaan erityisesti keskijohdon kiinnostuneisuus ja työntekijöistä välittäminen lisäsivät työhön sitoutumista (Creaty ym. 2021). Sitoutumista on todettu lisäävän myös paremmat mahdollisuudet työn ja yksityiselämän sovittamisessa (Hämning 2018).

Tutkimuslaitos Gallup tutkii työilmapiiriä ”State of Global Workplace” - tutkimuksissa. Tutkimuksen mukaan maailmanlaajuisesti työhönsä on sitoutunut vain 20 prosenttia väestöstä. Suomalaisesta työväestöstä työpaikkaansa oli sitoutunut vain kymmenen prosenttia. Sitoutumisen määrä viittaa siihen, että organisaatiot eivät saa täyttä hyötyä 90 prosentin kohdalla inhimillisestä pääomasta. Heikon sitoutumisen nähdään Globalin mukaan olevan seurausta organisaatioiden haasteista vastata nuorempien työntekijöiden odotuksiin sekä sopeutua globalisaation, keikkatalouden ja teknologian synnyttämiin muutoksiin. Psykologisiin tarpeisiin vastaavalla johtajuudella voidaan lisätä sitoutumista jopa 70 prosenttia keskittymällä vahvuuksiin ja johtamalla työntekijäkeskeisesti. (Kilpinen 2022, 27–29.)

## Tunteet

Tunteet ovat kehollisia reaktioita suhteutettuina erilaisiin tilanteisiin, ja ne voivat parhaimmillaan antaa merkityksellisyyden kokemuksia sekä suojella hyvinvointia uhkaavilta tekijöiltä (Pennonen 2021, 152–153). Merkityksen antamisen lisäksi tunteet motivoivat toimimaan (Mesquita ym. 2016, 96).

Suomalaisessa työelämässä tunteet ja niistä puhuminen esiintyvät lähinnä erilaisten hyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyjen muodossa (Juuti & Salmi 2014, 24–26). Tunteita ei saisi sivuuttaa työelämässä, sillä ne vaikuttavat esimerkiksi ajatteluun, vuorovaikutukseen, päätöksentekoon, energiatasoon ja kiinnostuksenkohteisiin niiden säädellessä käyttäytymistä sekä ohjatessa toimintaa suhteessa toisiin ja ympäristöön (Työsuojelurahasto 2019; Suomen Mielenterveys ry 2021). Tunteet ovat tarttuvia, mistä syystä jo yhden ihmisen tunnetilalla voi olla vaikutusta koko työyhteisöön (Nummenmaa 2010, 131).

Tunneällyn avulla on mahdollista säädellä omia tunteita ja ymmärtää muita ihmisiä, mikä yksilötasolla edistää vuorovaikutustaitoja ja lisää työhyvinvointia sekä työn imua (Köngäs 2018, 30–31; Hökkä ym. 2020, 12, 119–120).

Esihenkilön taitavasti käyttämän tunneällyn ja tunteiden johtamisen on todettu tutkimuksissa lisäävän positiivista ilmapiiriä mahdollistaen avoimen tunneilmapiirin (Manka & Manka 2016, 142–143; Schneider ym. 2021, 112). Myönteisten tunteiden voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin sekä yksilön suorituskykyyn, minkä lisäksi asiakastyytyväisyys kasvaa työntekijän positiivisen tunnetilan avulla (Rantanen 2015, 21; Ruutu ja Salmimies 2015, 26).

Hyvinvoinnin kannalta tunteilla on vaikutusta oppimiseen ja luovuuteen, positiiviseen ajatteluun, päätöksentekoon, yhteistyöhön, terveyteen sekä merkityksellisyyteen (Cameron 2012, 17; Pessi ym. 2017, 126–127; Posio & Yrttiaho 2021, 77). Oliver (2020, 162–165) totesi tutkimuksessaan tunneälykkyyden vaikuttavan organisaation menestykseen parantamalla viestintätaitoja, kasvattamalla resilienssiä ja parantamalla sopeutumiskykyä

sekä tunteiden rakentavaa käyttöä. Nämä puolestaan johtavat parempaan työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä elämänlaadun paranemiseen.

### **Työhyvinvointia haastavat tekijät**

E erityisesti digitalisaatio, koulutustason nousu ja globalisaatio ovat viime vuosikymmeninä aiheuttaneet työelämän yksilöllistymistä, jolloin työntekijöiltä edellytetään lisääntyntä vastuun kantamista omassa työssään.

Suhtautuminen työhön on muuttunut, kun nykyään arvostetaan yhä enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja omia arvojaan työssä. Pelkkä työtyytyväisyys ei enää riitä, vaan sen lisäksi kaivataan esimerkiksi työn imua, uppoutumista ja innostusta. (Ryynänen ym. 2020, 246.) Myös teknologinen muutos haastaa hyvinvointia tuomalla ammatteihin muutoksia ja jopa katoamista tekoälyn ja robotiikan vuoksi (Alasoini & Houni 2019, 4). Monissa organisaatioissa työhyvinvoinnin moninaisuus nähdään haasteena työhyvinvoinnin edistämisen muodostuessa satunnaiseksi ja epäjohdonmukaiseksi (Brand ym. 2017).

Simonen ym. (2021) ovat tutkimuksissaan todenneet työntekijöiden kokevan kiirettä ja kuormittumista eri ikäryhmissä. Erityisesti nuorten kohdalla työkyvyttömyyttä aiheuttavat mielenterveysongelmat liittyen työuupumukseen ja kuormitukseen. He myös pyrkivät lisäämään vapaa-aikaa sekä irrottautumaan työelämästä jo ennen eläkeikää. Yli puolet työikäisistä kokevat kuitenkin työnsä edelleen palkitsevana ja innostavana, mikä viittaa työn arvon säilymiseen sen kuormittumisominaisuuden lisääntymisestä huolimatta. (Puttonen ym. 2016, 11; Simonen ym. 2021, 105–106.)

#### **3.3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen, arviointi ja mittaaminen**

Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu työnantajan perustehtäviin (Terveystalo 2024). Työhyvinvointia ja sen johtamista ohjaavat useat lait, kuten työturvallisuuslaki (738/2002), työterveyshuoltolaki (1383/2001), työaikalaki

(872/2019), työsopimuslaki (55/2001) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), joiden sisällöstä johtajan on oltava selvillä. Kaikki organisaatiota koskevat ratkaisut heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin (Kujanpää 2017, 154).

Hyvinvointi voidaan nähdä yhtenä johtamisen osa-alueena (Aura & Ahonen 2016, 27). Työhyvinvoinnin johtamisessa tehdään yhteistyötä esihenkilöiden, työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon ja työsuojelun kesken (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2017). Työhyvinvointi vaikuttaa paitsi yksilön hyvinvointiin, myös organisaation tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen. Strategisen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat esimerkiksi työterveyshuollon ja henkilöstöjohtamisen toimet kuten palkitseminen, rekrytointi ja perehdytys, osaamisen kehittäminen, joustaminen, kehityskeskustelut sekä henkilöstöedut. (Manka 2015, 249–254; Aura & Ahonen 2016.)

Valmentavan esihenkilötyön on todettu tukevan hyvinvointia, kun sitä toteutetaan päivittäin eri tasoilla. Valmentavaa, hyvinvointia edistävää johtamista toteuttavan esihenkilön tulisikin saada samanaikaista valmentavaa johtamista omalta esihenkilöltään. (Uutela 2019, 4, 77.) Pyrittäessä korkeaan suorituskyykyyn ja yksilölliset motivaatiotekijät huomioivaan johtajuuteen, on lähiesihenkilötyöllä ratkaiseva merkitys. (Kilpinen 2022, 29.)

Työhyvinvoinnille tulee esittää selkeät tavoitteet sekä määritellä toimet ja resurssit, joilla tavoitteisiin halutaan päästä. Arviointi ja mittaaminen ovat oleellisia tekijöitä, jotta tuloksia saadaan aikaiseksi. Mittarit ja tunnusluvut tulee valita siten, että toimien ja tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2017.) Mittarit ja tunnusluvut voivat kuvata toimintaa tai kertoa laadusta ja vaikutuksista, joilla tulevia riskejä pyritään ennakoimaan ja ehkäisemään. Tunnuslukujen tulisi kertoa sekä menneisyydestä että nopeasti työyhteisön nykyhetkestä. (Manka 2015, 254–257.) Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa eri menetelmien avulla kuten erilaisilla mittareilla, ilmapiirikyselyillä, sairauspoissaolojen seurannalla ja kehityskeskusteluilla (Työterveyslaitos 2024b).

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan todellista, moninaista elämää sekä tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Kvalitatiivinen tutkimus suosii sellaisia metodeja, joissa tuodaan esille tutkittavien omia näkökulmia (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Aineiston koko kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei perustu tilastollisiin säännönmukaisuuksiin tai keskimääräisiin yhteyksiin, vaan aineistoa voidaan pitää riittävänä, kun samat asiat alkavat kertaantua tuloksissa (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182). Tutkimuksemme edustaa kokonaistutkimusta, jossa lomakehaastattelu lähetettiin kaikille Kotkan kunnallisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajille, joita on 14.

### 4.2 Lomakehaastattelun laatiminen ja aineiston kerääminen

Aineisto tutkimukseen kerättiin puolistrukturoidun lomakehaastattelun avulla. Vilkan (2021, 123) mukaan lomakehaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä strukturoitu tai standardoitu haastattelu. Lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys ovat ennalta määrättyjä. Lomakehaastattelua voidaan pitää toimivana aineistonkeruun metodina silloin, kun tutkittava asia on purettavissa kolmesta kuuteen tutkimuskysymykseen.

Lomakehaastattelun laatimisessa on tärkeää varmistaa kysymysten ymmärtäminen sekä tuntee kohderyhmä. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan kuvailla asioita ja ilmiöitä, joten kysymyksissä on hyvä välttää sellaisia kysymyksiä, joihin on mahdollista vastata kyllä tai ei. Kysymysten määrä on hyvä pitää maltillisena, kun taas muotoiluun kannattaa kiinnittää huomiota, jotta vastaaja saadaan kuvaamaan, vertailemaan ja kertomaan omaa kokemustaan

mahdollisimman laajasti. Yhdessä kysymyksessä tulisi kuitenkin aina kysyä vain yhtä asiasisältöä. (Vilkkä 2021, 127–129.)

Tutkimuksen lomakehaastattelu laadittiin Google Forms -alustalle. Käytimme puolistrukturoitua lomaketta, joka lähetettiin tutkimustiedotteen kanssa Kotkan kunnallisten päiväkotien johtajille sähköpostitse. Lomakehaastatteluun vastattiin anonyymisti. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

Lomakehaastattelun kysymyksillä haluttiin saada selville, miten päiväkodinjohtajat käyttävät valmentavan johtamisen työtapoja, mitä menetelmiä päiväkodinjohtajat käyttävät itsensä johtamisen tukena sekä mitkä tekijät vaikuttavat päiväkodinjohtajien työhyvinvointiin. Kysymysten laadinnassa on huomioitu Kotkan kaupungin esihenkilöiden työhyvinvointikysely sekä KEiJO -kehittyvä johtamisen -hankkeen aikana esiin tulleita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Lomakehaastattelun lopulliset kysymykset muodostettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa sen jälkeen, kun työlle oli saatu tutkimuslupa Kotkan kaupungilta.

Lomakehaastattelu lähetettiin sähköisesti Kotkan päiväkodin johtajille heidän työ sähköpostiinsa. Lomakehaastattelu oli avoinna vastaajille ajalla 13.3.2024 – 12.4.2024. Koska määräaikaan mennessä ei saatu riittävää vastausmäärää, jatkettiin vastausaikaa ja samalla päiväkodin johtajille lähetettiin kahdesti muistutusviesti vastaamisesta. Lopulta saimme 12 vastausta, mikä tarkoittaa vastausprosenttina 85,7 %. Päiväkodinjohtajat vastasivat lomakehaastatteluun anonyymisti. Tällä varmistettiin, että vastaajat voivat tuottaa vastauksensa rehellisesti ja luottamuksellisesti, niin että vastauksen antajaa ei voida tunnistaa.

#### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Puusan (2020, 142) mukaan sisällönanalyysi antaa viitekehyksen tutkimukselle, jonka ansiosta tutkimusta on mahdollisuutta tarkastella monipuolisesti ja tutkimuksen toteutuksen osalta on tunnistettavissa teoreettisia sekä

aineistolähtöisiä piirteitä. Sisällönanalyysi on tapa järjestää ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä sekä tehdä tulkintoja tutkittavien arkielämän kokemuksista.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään löytämään tutkimusaineistosta toiminnan logiikka, jonka perusteella tutkimusaineistoa lähdetään pelkistämään (Vilkkä 2021, 163–164). Tätä varten tutkimusaineiston saatuamme karsimme epäolennaisen informaation ja etsimme aineistosta sen informaation, jonka avulla pystyimme vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Saadusta aineistosta etsittiin ryhmittelyn avulla merkityskokonaisuuksia, jotka selittävät tutkittavaa ilmiötä.

Analyysivaiheessa vastauksia ei tulkittu, vaan ne kirjattiin ylös mahdollisimman tarkasti juuri siten kuin vastaaja oli ne tuottanut, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Aineisto tiivistettiin helpommin luettavaan muotoon pelkistämällä vastauksista tieto, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Pelkistettäessä tekstiä emme vielä tehneet omia tulkintoja, vaan vastauksista etsittiin kysymykseen vastaavat osiot. Pelkistetyistä aineistosta muodostettiin luokittelun avulla pää- ja alaluokat, joiden perusteella pystyttiin selvittämään tutkimuksen tulokset. Alaluokat muodostettiin pelkistysten perusteella ja niiden muodostamisessa käytettiin värikoodeja, joiden avulla pystyimme yhdistämään saman sisältöiset vastaukset. Esimerkki tulosten pelkistämisestä ja luokittelusta on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkki luokittelusta aineiston analyysissä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Pääluokka
Henkilöstön osallisuus ja vahvuuksien hyödyntäminen päätöksentekoprosesseissa ja kehittämisessä. Henkilöstön yhteisvastuun ja jaetun johtajuuden kasvattaminen. Oman toiminnan arviointi ja kuuntelun merkitys.	Henkilöstön vahvuuksien hyödyntäminen, jaetun johtajuuden lisääminen, oman toiminnan arviointi ja dialogiset toimintatavat.	Vahvuuksien hyödyntäminen	Valmentavan johtamisen työtavat
		Jaettu johtajuus	
		Oman toiminnan arviointi	
		Dialogisuus	

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset käsitellään neljän eri pääluokan mukaan. Pääluokkina ovat valmentava johtaminen, jaettu johtajuus, itsensä johtaminen ja työhyvinvointi. Lomakehaastattelu lähetettiin 14 päiväkodin johtajalle, joista 12 vastasi. Näin ollen saimme tutkimuksen vastausprosentiksi 85,7 %. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä, mutta lomakehaastattelussa oli myös hieman määrällisen tutkimuksen elementtejä. Lomake koostui pääosin avoimista kysymyksistä, mutta vastaajan taustatietoja sekä oman osaamisen ylläpitämistä kysyttiin kysymyksillä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Lomakehaastattelu on liitteessä 1.

Lomakehaastattelun alussa kartoitettiin vastaajan taustatietoja eli vastaajan työkokemus esihenkilötyössä, alaisten määrä, nykyinen apulaisjohtajamalli ja koulutustausta. Vastaajista enemmistö, 66,7 % on toiminut esihenkilötyössä yli kymmenen vuotta, 8,3 % on toiminut esihenkilötyössä 5–10 vuotta ja 25 % on toiminut esihenkilötyössä alle viisi vuotta. Vastaajista 33,3 % on alaisenaan yli 30 henkilöä, 50 % on 25–30 henkilöä ja 16,7 % on alle 25 henkilöä.

Vastaushetkellä 50 % vastaajista toimii yksikössään varhaiskasvatuksen opettaja-apulaisjohtaja -mallilla, jossa apulaisjohtajalla on oma lapsiryhmä. 41,7 % toimii apulaisjohtajaopettaja-mallilla, jossa apulaisjohtajalla ei ole omaa lapsiryhmää. 8,3 % toimii johtamiskokonaisuudessa, jossa johtajan apuna työskentelee virkatehtävässä toimiva apulaisjohtaja. Vastaajista 41,7 % on koulutustaustaltaan lastentarhanopettajia, 8,3 % sosiaalikasvattajia, 16,7 % kasvatustieteen kandidaatteja, 8,3 % kasvatustieteen maistereita, 16,7 % sosionomeja (AMK) ja 8,3 % sosionomeja (YAMK).

### 5.1 Valmentava johtaminen

Kaikki Kotkan päiväkodin johtajat ovat kouluttautuneet valmentavaan johtamiseen, mistä syystä halusimme tietää, miten valmentavan johtamisen työtapa näkyy heidän työssään. Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme

keskeisintä valmentavan johtamisen menetelmää, joita he hyödyntävät omassa työssään. Kysymykseen ei annettu vastausvaihtoehtoja, sillä päiväkodin johtajien juuri kouluttauduttua valmentavaan johtamiseen, oletimme heillä olevan käsitys valmentavan johtamisen menetelmistä.

Päiväkodinjohtajat kuvaavat valmentavan johtamisen työtavan näkyvyyttä omassa työssään esihenkilön läsnäolona niin, että henkilöstön kuunteleminen ja kuuleminen mahdollistuu sekä henkilöstön osaaminen ja vahvuudet huomioidaan yhteisessä päätöksenteossa. Ehdottomasti eniten vastauksista tulee ilmi osaamisen ja vahvuuksien huomioiminen, mikä mainitaan suuressa osassa vastauksia. Lisäksi tärkeänä tekijänä nousee kannustavan ja innostavan työilmapiirin luominen yhdessä.

*”Henkilöstön osallisuuden lisääntyminen mm. vastuutehtävien jakamisessa avoimemman yhteiskeskustelun avulla siten, että yksilön vahvuudet myös huomioidaan.”*

*”Yritän luoda systemaattisesti innostavaa ja itseensä luottavaa työilmapiiriä koko työyhteisössä ja omassa tiimissä.”*

Useista vastauksista tulee esiin, että työtä tehdään yhdessä, minkä lisäksi vastuuta pyritään siirtämään varhaiskasvatuksenopettajille ja tiimeille luoden samalla luottamuksen ilmapiiriä. Asioihin pyritään suhtautumaan ratkaisukeskeisesti ja vastauksissa mainitaan tähän liittyen myös avointen kysymysten esittäminen, arvostava puuttuminen haastaviin tilanteisiin sekä dialogisen vuorovaikutussuhteen luomisen merkitys.

Päiväkodin johtajat pyrkivät vastaustensa mukaan kiinnittämään huomion hyvään ja kannustamaan työntekijöitä sekä antamaan palautetta työntekijöille, jotta työyhteisössä uskalletaan lähteä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Päiväkodin johtajat kokevat tärkeäksi myös olla itse tavoitettavissa sekä ajantasaisen tiedottamisen. Vastauksissa mainitaan myös oman toiminnan arviointi osana esihenkilötyötä ja valmentavan johtamisen työtappaa.

*”...Keksitään uusia toimintatapoja ja kannustan kokeilemaan niitä. Epäonnistumisia ei pelätä, vaan niistä opitaan ja niiden kautta jalostetaan toimintaa eteenpäin.”*

Valmentavaan johtamiseen kuuluu henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien huomioiminen, mikä tulee hyvin esiin myös kysyttäessä päiväkodin johtajien käyttämiä valmentavan johtamisen menetelmiä. Päiväkodin johtajilta kysyttiin, mitä hyvää he ovat huomanneet seuraavan osaamisen ja vahvuuksien huomioimisesta sekä keinoja tämän vahvistamiseen.

Vastaajat kuvaavat henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien huomioimisen lisäävän työmotivaatiota, työhön sitoutumista sekä työniloa. Työn merkityksellisyys vahvistuu vastaajien mukaan, kun oivalletaan ja opitaan jakamaan osaamista työyhteisön sisällä. Näiden tekijöiden nähdään lisäävän työssä jaksamista sekä työhyvinvointia. Päiväkodin johtajien mukaan osaamisen ja vahvuuksien huomioiminen lisää aktiivisuutta työyhteisössä, kun työntekijät uskaltavat rohkeammin tuoda omaa osaamistaan esiin sekä jakamaan sitä. Osaamisen kasvun ja työyhteisön jäsenten kehittymisen nähdään antavan enemmän myös varhaiskasvatusyksiköiden lapsille, kun työyhteisön yksilöiden osaamista pystytään jakamaan yli ryhmärajojen.

*”Osaaminen kasvaa ja kehittyy, opimme toinen toisiltamme...”*

*”Henkilöstön työhön sitoutuminen vahvistuu; into mm. uuden kokeilemiseen lisääntyy ja negatiiviset esim. olettamukset jäävät taka-alalle. ”*

Päiväkodin johtajat kokevat, että omassa työssään esihenkilöinä he voivat vahvistaa henkilöstön osaamista ja vahvuuksia positiivisen palautteen ja kehityskeskustelujen kautta sekä luomalla mahdollisuuksia osaamisen ja vahvuuksien esille tuomiselle, antamalla ihmisten loistaa. Päiväkodin johtajat mainitsevat tärkeiksi tekijöiksi vahvistamisen kannalta henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien tiedostamisen ja tunnistamisen sekä sanoittamisen ja esiin nostamisen.

*”Kehityskeskusteluissa keskustelemme vahvuuksista mm. siitä, että ne eivät ole välttämättä jotain erityistaitoja...”*

*”Tunnistaa vahvuudet ja osaaminen ja auttaa löytämään työtapoja, joissa niitä voi käyttää ja antaa tehtäviä, joissa vahvuudet ovat käytössä.”*

*”Esihenkilön on tiedettävä ja tunnistettava työntekijöiden vahvuudet.”*

## 5.2 Itsensä johtaminen

Kotkan päiväkodin johtajille on laadittu henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat, jotka perustuvat esihenkilön ydintaidot -kyselyyn. Kehittämissuunnitelmien on tarkoitus auttaa erityisesti itsensä johtamisessa. Kysyimme päiväkodin johtajilta, miten he ovat hyödyntäneet tätä suunnitelmaa.

Vastaajat ovat nostaneet esihenkilön ydintaidot kyselystä itselleen kehittämiskohteita, joihin kiinnittävät huomioita omassa työssään. Osa vastaajista kertoo, että on käynyt ne myös henkilöstönsä kanssa läpi ja asettanut ne näkyville. Neljäsosa vastaajista kertoo myös palaavansa säännöllisesti kyselyyn ja sen kehittämiskohteisiin. Toteutettuina käytänteinä koetaan erityisesti oman läsnäolon lisääminen henkilöstön keskuudessa. Henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa kuvataan myös hyvänä itsearviointityökaluna. Vaikka suurin osa vastaajista on hyödyntänyt suunnitelmaa työssään, on osalla vastaajista suunnitelman hyödyntäminen jäänyt vielä ajatustasolle.

*”Nostin itselleni kehittämiskohteita, joihin erityisesti kiinnitän huomiota. Pyrin niitä ensisijaisesti parantamaan. Vahvuuksia taas pyrin entisestään vahvistamaan. Luen säännöllisesti koko ydintaidot kyselyä.”*

*”Olen nostanut itselleni kehittymisvinkit, jotka olen myös käynyt läpi henkilöstön kanssa.”*

Kysyimme vastaajilta myös heidän oman osaamisensa ylläpitämisen ja kehittämisen keinoista. Lomakehaastattelussa päiväkodin johtajat vastasivat oman osaamisensa ylläpitoon ja kehittämiseen monivalintavaihtoehdoilla. Koulutuksiin osallistuminen on käytetyin oman osaamisen kehittämismenetelmä vastaajien keskuudessa (83,3 % vastaajista) ja toiseksi käytetyimpänä menetelmänä vastaajilla on alan ajankohtaisen kirjallisuuden lukeminen (66,7 % vastaajista). Lisäksi 33,3 % vastaajista ilmoittaa tekevänsä itseopiskeluja ja

käyttävänsä verkko-oppimisalustoja sekä 25 % vastaajista osallistuu verkostotapahtumiin.

Itsensä johtaminen edellyttää oman työnsä organisointikykyä. Kysyimme, millaiset arjen toimintatavat auttavat päiväkodin johtajia ajankäytön ja työtehtävien organisoinnissa.

Päiväkodinjohtajat tuovat vastauksissa esille oman työajan ja työtehtävien suunnittelun tärkeyden ennakoidusti, mutta myös huomioiden päivittäin esille nousevat asiat. He käyttävät suunnittelussa kalenteria ja osa vastaajista kokee kalenterin avoimuuden helpottavan työtään, kun henkilöstö on tietoinen johtajan tavoitettavuudesta. Vastaajat kertovat vastauksissaan pitävänsä tärkeänä työn suunnittelussa väljyyden huomioimisen, jotta äkillisten tilanteiden hoitamiseen jää aikaa. Työtehtävien priorisointi, selkeät tehtävänjaot ja työn sekä vapaa-ajan rajaaminen nousevat esiin vastauksissa. Esiin nousevat myös joustavuus, luovat ratkaisut ja työvuorojärjestely.

*”Hyvä suunnittelu ja kalenterointi sekä keskittyminen työn alla olevaan asiaan.”*

*”Työpäivän/ työviikon tehtävät suunniteltu etukäteen kalenteriin. Ei liian tiukkoja aikatauluja, mahdollistaa ja auttaa äkillisissä tilanteissa.”*

*”Työvuorojärjestely, selkeät tehtävien jaot, aikataulutus..!”*

### 5.3 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus voidaan nähdä valmentavan johtamisen työtapana, mutta tässä lomakehaastattelussa olemme käsitelleet sitä myös erillisenä johtuen Kotkan varhaiskasvatuksen uudistuvasta johtamisrakenteesta, jossa kaikkiin johtamiskokonaisuuksiin tavoitellaan apulaisjohtajamallia, jossa apulaisjohtajalla ei ole omaa lapsiryhmää. Jaettua johtajuutta voidaan näin toteuttaa eri tasoilla, kuten esimerkiksi apulaisjohtajan kanssa, varhaiskasvatuksenopettajien kanssa tai koko henkilöstön kesken.

Jaettuun johtajuuteen liittyen halusimme saada selville, miten päiväkodin johtajat toteuttavat jaettua johtajuutta huomioiden henkilöstön vahvuudet ja osaaminen.

Päiväkodin johtajat kuvaavat vastauksissaan jaetun johtajuuden toteutuvan työntekijöiden osaamisen, vahvuuksien ja mielenkiinnonkohteiden mukaisesti. Erilaiset tiimit ja tiimien vastuutehtävät osaamisen sekä vahvuuksien perusteella ovat yksi jaetun johtajuuden toteuttamistapa vastaajien työyhteisöissä. Työtehtäviä jaetaan osaamisen ja vahvuuksien mukaan, jolloin yksiköissä voi olla erilaisia vastuualueita kuten liikuntavastaava ja digitutor. Varhaiskasvatuksenopettajia hyödynnetään omien tiimiensä pedagogisina johtajina, minkä lisäksi osaamista jaetaan opettajien kesken pedatiimeissa.

*”Jaan vastuuta ja työtehtäviä vahvuuksien mukaan, aina kun se vain suinkin on mahdollista. Opetiimeissa ym. pedagogisissa palavereissa osajien/asiantuntijoiden äänet kuuluville...”*

Arjen johtamistyössä apulaisjohtajaa kuvataan päiväkodin johtajan ”oikeaksi kädeksi”, mutta haasteelliseksi koetaan yhteisen ajan löytäminen apulaisjohtajan kanssa. Apulaisjohtajan kanssa toteutetaan jaettua johtajuutta vahvuudet huomioiden, minkä lisäksi yhteistyötä helpottavaksi koetaan esimerkiksi säännölliset tapaamiset, työnjakosuunnitelma ja erilaiset viestintäkanavat.

*”Vastuuta jaetaan. Apulaisjohtaja on pedagoginen oikea käsi...”*

Yhteisistä asioista päätettäessä on tärkeää varmistaa koko henkilöstön osallisuus, jotta jaetun johtajuuden toteuttaminen on mahdollista. Henkilöstön osallisuuden varmistamisesta vastaajat nostavat esille toimivat palaverikäytännöt, ajantasaisen tiedottamisen eri viestintäkanavia hyödyntäen sekä yhteisten kehittämispäivien merkityksen, johon koko henkilöstön on mahdollista osallistua samanaikaisesti.

Dialoginen toimintatapa nousee esille vastaajien käyttämänä menetelmänä, mutta myös menetelmänä, jota vielä opetellaan. Vastaajat tunnistavat esihenkilöinä yhdenvertaisuuden vahvistamisen päätöksenteossa ja dialogisen

toimintatavan he kuvaavat vahvistavan tätä. Vastajaat käyttävät myös nimettömiä kyselyjä johtamistyönsä tukena henkilöstönsä kuulluksi tulemisessa. Nimettömät kyselyt ja henkilöstön havainnointi koetaan keinoiksi kuulla myös niitä työntekijöitä, joiden on vaikeampi tuoda omaa mielipidettään esiin puhumalla. Kehityskeskustelujen merkitys nousee myös esille vastauksissa.

*”Dialogisten menetelmien opettelu ja käyttöönnotto. Henkilöstöä voi kuulla monin eri tavoin, kyselyt, keskustelut, porinat tiimeittäin. Tiedottaminen tärkeää, kaikille tieto yhtä aikaa ja mahdollisimman yhtäläisesti...”*

*”...Dialogisuuteen perustuvat keskustelut, joissa jokaisella on vuoro puhua ja kuunnella ja näin voidaan muodostaa yhteinen uusi näkemys/ratkaisu asiaan.”*

*”Minun on kuitenkin tehtävä aktiivista havainnointi työtä nähdäkseni, mikäli joku henkilöstöjäsen on hiljainen, ei saa syystä tai toisesta puheenvuoroa yms...”*

Jaetun johtajuuden toteuttamisessa on tärkeää, että koko henkilöstö on selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan. Tehtävänkuvat ja niiden säännöllinen läpikäyminen sekä kehityskeskustelut vahvistavat vastaajien mielestä henkilöstön tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan. Esihenkilön tavoitettavuutta, läsnäoloa arjessa sekä säännöllistä osallistumista ryhmien tiimipalaveriinhin pidetään myös tärkeänä. Odotusten selkiyttämisessä auttaa päiväkodin johtajia heidän mukaansa myös selkeä tiedottaminen ja palautteen antaminen sekä tiedon jakaminen kehittämispäivissä ja erilaisissa tiimipalaverieissa. Vapaamuotoista keskustelua arjessa pidettiin tärkeänä ja tarvittaessa työntekijöitä voi ohjata koulutuksiin. Myös päiväkodin johtajan oma kouluttautuminen nousi esiin, jotta omaa johtamistaitoa pystytään kehittämään.

*”Tehtävänkuvien läpikäynti säännöllisesti ja aina uuden työn tekijän aloittaessa...”*

*”Tärkeintä on mielestäni aito läsnä- ja saatavilla olo, niin että jokainen voi nopeasti kysyä tai keskustella mieltä askarruttavista asioista.”*

## 5.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin näkökulmasta kysyimme päiväkodin johtajilta, millaista tukea he tarvitsevat omaan esihenkilötyöhönsä. Vastauksissa nousee esille toimiva apulaisjohtajajärjestelmä, vertaistuki, oman lähiesihenkilön tuki ja palaute, positiivinen ilmapiiri, koulutukset sekä työnohjaus. Positiivisuuden tarpeen nähdään koskevan koko organisaatiota, jotta positiivinen ja kannustava ote näyttäytyisi eri johtotasoilla läpi koko organisaation. Vastauksissa nousee esiin tarve henkilöstöpalveluiden tuelle, arjen organisointiin, erityisopettajan tuelle ja vaihtelevaan tukeen eri esihenkilötehtävissä.

Päiväkodin johtajat nostavat vastauksissaan esille tuen merkityksen erityisesti muuttuvissa tilanteissa sekä ajan antamisen muutoksille. Työelämässä osaan muutoksista voidaan ennalta valmistautua, mutta osa muutoksista tulee nopealla aikataululla. Vertaistuki, työnohjaus, lähiesihenkilön tuki sekä koulutukset nousevat näissä tilanteissa keskiöön. Useat vastaajista mainitsivat tuen saamisen olevan hyvällä mallilla.

*”Työnohjaus erittäin hyvä tuki, kollegoiden tuki muutenkin. Esimiehen ja hallinnon tuki. Henkilöstöpalveluiden tarjoama apu ja tuki (työyhteisön solmut, työterveysneuvottelut). Oman henkilöstön luottamus ja kannustus. Apulaisjohtajan ja veon tuki. Koulutus...”*

*”Jatkuva henkilöstö- ja johtamiskokonaisuusmuutokset vaativat muutosjohtamiseen liittyviä taitoja. Toivoisin AIKAA muutosprosessien läpiviemiseen...”*

Kotkan apulaisjohtajarakennetta on uudistettu, mistä syystä kysyimme sen vaikutuksia päiväkodin johtajien työhön. Vastaajat kuvaavat uuden apulaisjohtajarakenteen olevan edellytys työstä selviytymiseen. Sen kuvataan lisäävän työhyvinvointia ja työssä jaksamista, kun työtä voidaan tehdä yhdessä johtotiiminä. Erityisesti kuvataan työn kuormittavuuden vähentyneen. Työtehtävien osalta vastaajat kuvaavat aikatauluissa pysymisen, oman työn ajanhallinnan sekä ajan löytymisen pedagogiselle keskustelulle mahdollistuvan.

Vastaajat kuvaavat myös uuden apulaisjohtajarakenteen vaikuttavuutta koko työyhteisön hyvinvointiin - esihenkilön hyvinvoinnin kautta.

Vastaajat nostavat esille myös huolen siitä, lisääntykö päiväkodin johtajien työmäärä ja vastuu uuden apulaisjohtajarakenteen myötä. Lisäksi kaikilla vastaajilla ei ollut vielä kokemusta uudesta apulaisjohtajamallista, joten heillä ei ollut mahdollisuutta kuvailla sen vaikutuksia. Yleisesti ottaen ajatukseen suhtauduttiin positiivisesti.

*”Meillä käytössä oleva rakenne on edellytys tästä kokonaisuudesta selviytymiseen ja työn tekemiseen kiitettävästi...”*

*”Kuormittavuus vähenee huomattavasti, kun työtä voi jakaa systemaattisesti. Paremminkin aikaa pedagogiselle keskustelulle...”*

*”Pedagoginen keskustelu toisen vertaisasiantuntijan kanssa arjen työssä on mahdollistunut (ei tarvitse soittaa muille niin usein kuin aikaisemmin). Minulla on tiimipari; minulla on ”oma ryhmä”.”*

Kysyimme lomakehaastattelussa, mitkä asiat työssä ovat hyvin ajatellen hyvin olevien asioiden lisäävän hyvinvointia, kun kuormittavuus jää puuttumaan. Kotkan varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajat ovat hyvin yksimielisiä vastaustensa osalta siitä, että heillä on työssään osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, toimiva uusi apulaisjohtajarakenne sekä riittävästi omaa esihenkilötyötä tukevaa toimintaa (työnohjaus). Ammattitaitoisen henkilöstön antaa vastaukseksi suurin osa vastaajista. Vastauksissa nousee esille myös itsensä kokeminen arvostetuksi sekä työn monipuolisuus. Hyvät työtilat ja työilmapiiri mainitaan useammassa vastauksessa, minkä lisäksi mainintoja on omasta kehittymisenhalusta ja osaamisesta, toimintamallien selkeydestä, kohtaamisista perheiden ja lasten kanssa sekä sopivasta työmäärästä.

*”Työtä on sopivasti. Työ on monipuolista. Yhteistyö apulaisjohtajan kanssa sujuu hyvin. Henkilöstöni on koulutettua.”*

*”Hyvä, luotettava, vastuuntuntoinen ja yhteistyökykyinen henkilöstö tekemässä työtään sydämellään. Terveet tilat, yhdessä yksikössä*

*työrauha omassa työtilassa. Mukavat pitkäaikaiset asiakasperheet. Mukavat kollegat. Työnohjaus.”*

Tunteilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Kysyimme, mitkä tunteet vastaajien mielestä lisäävät työhyvinvointia. Lisäksi halusimme saada selville, mitkä asiat työssä tuottavat näitä työhyvinvointia lisääviä tunteita. Kysyimme myös, mitkä asiat työssä tuottavat vastaajille innostusta ja työn iloa.

Päiväkodin johtajille eniten mainittuja työhyvinvointia lisääviä tunteita ovat ilo, onnistuminen, innostus, kiitollisuus, arvostuksen tunne, yhteenkuuluvuuden tunne ja positiivisuus. Muita mainittuja työhyvinvointia lisääviä tunteita ovat luottamus, onnellisuus, rehellisyys, rauha, lempeys, harmonia ja tyytyväisyys. Tunteita saavat aikaiseksi positiivinen palaute niin huoltajilta, henkilöstöltä kuin esihenkilöltä sekä työyhteisön innostuminen työstä. Lähes kaikki vastaajista kertovat erilaisten kohtaamisten aiheuttavan työhyvinvointia lisääviä tunteita. Kohtaamiset ja vuorovaikutus tapahtuvat niin lasten kuin aikuisten kanssa. Myös positiivisen ilmapiirin, työyhteisön innostumisen työstä ja lasten kehittymisen näkemisen mainitaan tuottavan työhyvinvointia lisääviä tunteita.

*”Onnistumisen kokemukset, yhteenkuuluvuudentunne, arvotus, ilo ja positiivisuus. Erinomainen henkilökunta, vuorovaikutus lasten ja perheiden kanssa sekä näiden hyväksi tehty työ. Osana työyhteisöä oleminen.”*

*”Innostus, positiivisuus, onnistumisen ilo...”*

Innostuneisuutta ja työn iloa vastaajille tuottaa erityisesti vuorovaikutus sekä henkilöstön että lasten kanssa sekä onnistumiset ja huumori. Myös arjen sujuvuus koetaan innostavana ja iloa tuottavana, minkä lisäksi mainitaan kehittäminen sopivassa suhteessa, kouluttautuminen, yhteisöllisyys, tyytyväinen henkilöstö, asioiden valmiiksi saaminen, välitön ilmapiiri ja yhteiset tapahtumat. Kollegiaalinen tuki ja joukkoon kuuluminen ovat myös tärkeitä tekijöitä päiväkodin johtajilla työn ilon tuottajana.

*”Kehittäminen sopivassa suhteessa. Innostun, kun muutkin innostuvat ja tekemisessä on voimaa ja draivia. Innostun hyvistä pedagogista*

*keskusteluista. Iloitsen myös silloin, kun kollegojen kanssa tunnen yhteisöllisyyttä...”*

Merkityksellisyiden tunne on tärkeä työhyvinvoinnin tuottamisen osatekijä. Päiväkodin johtajat kokevat merkityksellisyiden tunnetta tuovan työssään erityisesti heidän näkemänsä lasten kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Lisäksi merkityksellisyttä tuottavat yhteisöllisyys, palaute niin henkilöstöltä, perheiltä kuin lapsiltakin, onnistumiset ja henkilökunnan hyvinvointi. Muita mainintoja merkityksellisyiden lisääjinä vastauksissa on myös arjen sujuminen, positiivisen ilmapiirin aikaansaaminen, muiden auttaminen, ammattitaitoisen toiminnan näkeminen, asioiden hoituminen ajallaan, omassa työssä kehittyminen sekä vaikutusmahdollisuudet.

*”Kun henkilöstö kokee, että heillä on hyvä olla ja perheiltä tulee myönteistä palautetta...”*

*”Onnistumiset työssä ja tyytyväiset työntekijät sekä tyytyväiset asiakkaat; lapset ja perheet.”*

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Johtopäätökset on kuvattu aihealueittain valmentavan johtamisen, jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on myös huomioitu lomakehaastattelun esitetietojen vastaukset, jolloin ryhmittelyä vastauksiin on voitu tehdä niiden perusteella.

#### 6.1.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtamistapa on vastausten perusteella osalle Kotkan päiväkodin johtajista uusi ja se on ainakin osittain harjoitteluvaiheessa. Sekä Juuti (2016, 9) että Ristikangas & Grünbaum (2021) korostavat valmentavan johtamisen onnistumisessa tarvetta esihenkilön halulle oppia ja uudistaa toimintatapojaan. Vastausten perusteella päiväkodin johtajat vaikuttavat olevan kiinnostuneita valmentavasta johtamistavasta ja he ovat valmiita harjoittelemaan sen tuomia menetelmiä. Ristikangas & Grünbaum (2021) toteavat valmentavan johtamisen toimivan parhaiten silloin, kun koko organisaatio sitoutuu valmentavaan johtamistapaan, mikä edistää hyvinvointia koko organisaatiossa. Koska lomakehaastattelumme oli suunnattu ainoastaan päiväkodin johtajille, ei valmentavan johtamistavan käytöstä ylemmillä johtoasteilla ole tietoa. Lomakehaastattelun työhyvinvointia koskevien kysymysten vastauksissa osa vastaajista kuitenkin mainitsee saavansa tukea omalta esihenkilöltään, mikä viittaa valmentavaan johtamistapaan. Päiväkodin johtajat ovat osallistuneet valmentavan johtamisen koulutukseen, mutta organisaatiotasolla voitaisiin miettiä mahdollisuutta laajentaa kouluttautumista myös muille johtoportaille.

Jopa 83,3 % vastaajista mainitsee hyödyntävänsä valmentavan johtamisen työtapana dialogisuutta tai dialogisen vuorovaikutuksen menetelmiä. Stevanovicin ym. (2018, 402, 408) mukaan dialogin avulla on mahdollista saavuttaa yhteisymmärrystä ja yhteistä päätöksentekoa, millä on vaikutusta

osallisuuden tunteeseen ja sitä kautta sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Kun päiväkodin johtajat tekevät ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa, saadaan työntekijät sitoutumaan tavoitteisiin pääsemiseksi, minkä on mahdollista lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta. Myös vastauksissa noussut ratkaisukeskeisyys voidaan nähdä itseohjautuvuutta lisäävänä tekijänä ja vapauttavan näin esihenkilön aikaa muihin tehtäviin. Päiväkodin johtajien työn kiireisen luonteen vuoksi työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääminen voidaan nähdä tärkeänä ja tulisikin miettiä, olisiko dialogista työtappaa mahdollista kehittää entisestään.

Päiväkodin johtajat ovat vastausten perusteella kiinnostuneita soveltamaan positiivista pedagogiikkaa ja luomaan positiivista ilmapiiriä kannustavan palautteen sekä vahvuuksien huomioimisen avulla. Cameron ym. (2011, 286–288) toteavat työntekijöiden positiivisten tunteiden vaikuttavan edistävästi asiakkaiden kunnioittavaan ja avuliaaseen kohtaamiseen. Myös Seppäsen (2022, 45) mukaan työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen auttaa käyttämään vahvuuksia asiakkaiden hyväksi. Koska päiväkodin johtajat ilmoittavat vastauksissaan kokevansa itse positiivisia tunteita ja työn iloa nähdessään asiakkaiden (lapset ja perheet) voivan hyvin ja kehittyvän, voidaan positiivisen pedagogiikan ja ilmapiirin kehittymisellä nähdä olevan vaikutusta myös päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Cameronin ym. (2011, 288) mukaan positiiviset tunteet voivat aiheuttaa positiivisuuden kehän, mikä vaikuttaisi mahdolliselta myös varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajien onnistuessa luomaan positiivisen työyhteisön.

Esihenkilön työhyvinvoinnin näkökulmasta valmentavaan johtamiseen liittyvissä vastauksissa tulee esille yhteisen päätöksenteon merkitys, henkilöstön sitoutuminen työhön osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisen kautta sekä yhdessä oppiminen. Valmentavan johtamisen työtavalla on mahdollista lisätä organisaation yhteisöllisyyttä, mikä voisi olla avuksi esihenkilötyöhön, joka perinteisesti on hyvinkin yksinäistä.

## Jaettu johtajuus

Päiväkodin johtajat kokevat vastausten perusteella tärkeäksi säännöllisen tehtäväkuvien läpikäymisen yhdessä henkilöstön kanssa, minkä nähdään mahdollistavan osallisuus ja jaettu johtajuus. Myös päiväkodin johtajan osallistuminen tiimipalaveriin nähdään tärkeänä. Vastauksista ei käy ilmi, mitä säännöllisellä tehtäväkuvien läpikäymisellä ja tiimipalaveriin osallistumisella tarkemmin tarkoitetaan, joten tätä voisi olla hyvä kehittää ja määritellä yhteisesti päiväkodin johtajien kesken. Samalla olisi mahdollista kehittää yhteiset menetelmät esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelman ja muiden työtä ohjaavien asiakirjojen haltuun ottamiseksi työyhteisöissä.

Kotkan varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuuksissa on toistaiseksi käytössä erilaisia apulaisjohtajamalleja, mistä syystä käytännöt kokonaisuuksissa vaihtelevat. Ilman lapsiryhmää työskentelevät apulaisjohtajat koettiin vastausten perusteella erittäin tärkeiksi työstä selviytymisen kannalta, mistä syystä voidaan ajatella uuden johtamisrakenteen hyödyntävän tulevaisuudessa kaikkia päiväkodin johtajia. Työnjakoa ajatellen on vastausten perusteella löydetty hyviä ja toimivia käytänteitä, mutta niiden kehittäminen edelleen on selvästi tarpeen. Heikan (2016, 45) mukaan jaetussa johtajuudessa on tärkeää suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja kehittäminen. Apulaisjohtajamalliin voisi olla hyvä kehittää selkeämmät linjaukset esimerkiksi työnjaon suhteen. Heikkisen ym. (2022) mukaan päiväkodin johtajat ovat nähneet jaetun johtajuuden haasteena toiminnallisten rakenteiden puuttumisen.

## Itsensä johtaminen

Ristikangas & Grünbaum (2014, 130) toteavat itsensä johtamisen taidon olevan oleellinen taito johtajalle, jotta hän pystyy auttamaan muita itsensä johtamisessa. Näin ollen voidaan ajatella johtajan hyvän itsensä johtamisen edistävän jaetun johtajuuden toteutumista.

Kaikki vastaajat kehittävät omaa ammattitaitoaan jollakin menetelmällä. Osa vastaajista käyttää monipuolisesti eri menetelmiä oman osaamisensa vahvistamisessa. Oppimisen halu ja halu kehittää omaa johtamisosaamistaan näkyy selvästi päiväkodin johtajien vastauksissa. Kotkan kaupungin henkilöstöpalvelut sekä Kotkan varhaiskasvatus tarjoavat esihenkilöille monipuolista koulutusta oman osaamisensa vahvistamiseen vuosittain. Valmentavan johtamisen koulutus koettiin hyödylliseksi ja sen tyyppistä koulutusta toivotaan mahdollisesti lisää tulevaisuudessa, mikä tulisi huomioida Kotkan varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutusta suunnitellessa.

Työajan ja -tehtävien suunnittelu sekä kalenterin avoimuus nähdään vastauksissa tärkeänä tekijänä oman työn suunnittelussa ja organisoinnissa. Henkilöstöpulaa lisäävät sairauspoissaolot (KEVA 2024) ja muu työn pirstaleisuus näkyy päiväkodin johtajien vastauksissa, kun he kokevat tarvetta jättää aikatauluihin väljyyttä hoitaakseen aamuisin mahdolliset sijaisjärjestelyt sekä reagoidakseen äkillisiin tilanteisiin. Päiväkodin johtajien kanssa olisi hyvä tehdä näkyväksi ja jakaa hyviä käytäntöjä oman työn ja työtehtävien suunnittelun osalta. Vastauksissa ei nouse merkittävästi esille henkilöstön mukaan ottaminen yhteiseen suunnitteluun ja arjen vastuun jakamiseen. Tätä olisi myös hyvä yhdessä kehittää päiväkodin johtajien kanssa.

Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman käytössä on hajontaa vastaajilla, sillä pienellä osalla vastaajista suunnitelman käyttö arjessa on jäänyt hyvin vähäiseksi. Jatkossa olisi hyvä pohtia yhdessä päiväkodin johtajien kanssa, miten työhyvinvoinnin näkökulmasta he voisivat hyödyntää tehtyä suunnitelmaa vielä paremmin itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen kehittämistä voitaisiin edistää henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman arvioinnilla ja seurannalla yhteisesti työyhteisössä sekä oman esihenkilön kanssa.

### 6.1.2 Työhyvinvointi

Maslow'n (1943) tarvehierarkian perusteella voidaan hyvinvointiin liittyviä vastauksia tarkastella viidellä eri hierarkian tasolla, joita ovat fysiologisen

tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja rakkaus, arvonanto sekä itsensä toteuttamisen tarve. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi riittävä palkka, turvalliset työolot ja terveys (Sadri & Bowen 2011, 45). Näin ollen työhyvinvoinnin merkitys voidaan nähdä jo ensimmäisellä hierarkian tasolla johtuen työhyvinvoinnin vaikutuksesta yksilön terveyteen. Palkkaukseen ja työympäristön turvallisuuteen vaikutetaan enemmän organisaatiotasolla.

Turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat turvallisuus työpaikalla, työsuhteen pysyvyys ja työterveyshuolto (Sadri & Bowen 2011, 45). Virkasuhteiset työsuhteet voidaan nähdä pysyvinä, joskin työn sisältö voi olla muuttuva esimerkiksi johtamiskokonaisuuksien muuttuessa, jolloin johtamiskokonaisuuden sisältämät varhaiskasvatusmuodot voivat vaihtua aiheuttaen muutoksia työnkuvaan. Työterveyshuollon palvelut koetaan vastausten perusteella johtamistyötä tukeviksi palveluiksi.

Yhteisöllisyys ja työilmapiiri kuuluvat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden hierarkkiselle tasolle (Sadri & Bowen 2011, 45). Positiivisen työilmapiirin merkitys tulee vastauksissa vahvasti esille myös päiväkodin johtajien näkökulmasta. Yhteisöllisyyttä päiväkodin johtajat pyrkivät vastausten perusteella luomaan omissa johtamiskokonaisuuksissaan, minkä lisäksi kollegoiden tuki koetaan tärkeäksi. Uusi apulaisjohtajamalli voidaankin nähdä yhteisöllisyyden lisääjänä, kun päiväkodin johtajat saavat itselleen työparin, oman tiimin. Apulaisjohtajamallin avulla pystytään näin ollen mahdollisesti paremmin täyttämään kolmannen tason tarve.

Arvonannon tarve sisältää esimerkiksi tunnustuksen, arvostuksen ja mahdollisuuden kehittyä (Sadri & Bowen 2011, 45). Vastauksissa nousee esiin tarve positiiviselle palautteelle. Joissakin vastauksissa tulee ilmi, kuinka päiväkodin johtajat saavat hyvin vähän positiivista palautetta omassa työssään. Useat vastaajista kokevat saavansa arvostusta omalta esihenkilöltään, mutta kokonaisuudessaan positiivinen palaute jää vähäiseksi. Positiivisen palautteen ilmapiirin luominen koko organisaatioon voidaankin nähdä tärkeänä. Myös henkilöstöltä tulisi pyytää säännöllisesti palautetta, joka positiivisen ilmapiirin luomisen kautta voisi tuottaa tukea esihenkilön työhyvinvointiin lisääntyvän

positiivisen palautteen kautta. Kehittyminen nähdään vastausten perusteella tärkeäksi, mikä tulee ilmi esimerkiksi koulutusten arvostuksena.

Itsensä toteuttamisen tarpeet sisältävät mahdollisuuden käyttää omia kykyjä ja taitoja sekä kehittymismahdollisuudet (Sadri & Bowen 2011, 45). Jaetun johtajuuden avulla on mahdollista paitsi jakaa työtehtäviä vahvuuksien ja mielenkiinnonkohteiden mukaan, myös oppia toisilta. Jaettu johtajuus ja apulaisjohtajamalli voidaankin nähdä apuna itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttämässä.

Kokonaisuudessaan uuden apulaisjohtajamallin voidaan nähdä lisäävän työhyvinvointia usealla eri hierarkian tasolla sen mahdollistaen uuden yhteisöllisyyden tason, lisäävän mahdollisesti tunnustusta oman tiimin kautta sekä sen mahdollistaen laajemmin toisilta oppimisen.

### **Tunteet ja työhyvinvointi**

Lomakehaastattelun vastausten perusteella päiväkodin johtajat nimeävät useita hyvinvointia tuottavia tunteita. Tällaisia ovat esimerkiksi onnistumisen tunne, ilo, innostus, yhteenkuuluvuuden tunne ja positiivisuus. Tunteita tuottavat työssä vastausten perusteella erityisesti positiivinen palaute ja kohtaamiset sekä lasten, perheiden että henkilöstön kanssa. Myös innostumisen ja merkityksellisyyden tunteisiin on vaikutusta erityisesti positiivisella ilmapiirillä sekä kohtaamisilla ja hyvinvoinnin lisääntymisellä sekä sen näkymisellä työyhteisössä.

Myönteiset tunteet ja tunnetaitojen kehittyminen vaikuttavat positiivisesti ilmapiiriin ja työhyvinvointiin (Ruutu & Salmimies 2015, 26; Hökkä ym. 2020, 17). Päiväkodin johtajat näkevät positiivisen ilmapiirin luomisen tärkeäksi osaksi valmentavaa johtamista koko organisaation tasolla. Panostamalla positiivisuuteen olisi mahdollista lisätä myönteisiä tunteita päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin tueksi. Kohtaamisten lisääminen voisi olla mahdollista uuden valmentavan ja jaetun johtajuuden myötä, kun päiväkodin johtajat pystyvät jakamaan vastuuta ja luottamusta, jolloin heidän omaa aikaansa vapautuu

esimerkiksi henkilöstön kanssa käytäviin arjen keskusteluihin sekä lasten kohtaamisiin lapsiryhmissä.

### **Uusi apulaisjohtajamalli ja työhyvinvointi**

Lomakehaastattelun vastausten perusteella erityisesti apulaisjohtajamalli nähdään merkitykselliseksi päiväkodin johtajien työstä suoriutumisen kannalta, vaikka uuden johtamismallin pelätään myös lisäävän päiväkodin johtajien työtä. Kaikki vastaajat, jotka toteuttivat lomakehaastattelun toteuttamishetkellä uutta apulaisjohtajamallia, jossa apulaisjohtaja on kokonaan irrotettu lapsiryhmästä, kokevat uuden johtamismallin erittäin tärkeänä ja jopa edellytyksenä työssä suoriutumiseksi. Nämä johtajat kuvaavat uuden johtamismallin vaikuttavan positiivisesti omaan työhyvinvointiinsa ja vähentävän kuormitusta. Uusi johtamismalli mahdollistaa johtajille sellaisen johtamistyylin, mihin he ovat itse tyytyväisiä, minkä lisäksi he ovat saaneet oman työtiimin, jolloin kollegiaalinen tuki ja pedagoginen keskustelu lisääntyivät.

Vastaajilla, joilla apulaisjohtaja työskenteli vielä omassa lapsiryhmässä, esiintyy enemmän epävarmuutta uutta johtamismallia kohtaan. Uuteen johtamismalliin suhtaudutaan varovaisen positiivisesti ja sen nähdään tuovan hyötyä erityisesti työn jakamisen ja pedagogiikan johtamisen näkökulmista. Samalla pelätään johtamistyömäärän lisääntyvän, minkä lisäksi muutosvaiheen nähdään saattavan aiheuttaa lisätyötä.

Apulaisjohtajamalliin liittyvien vastausten perusteella uusi johtamismalli vaikuttaa edistävästi päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Muuttuvat tilanteet aiheuttavat kuitenkin epävarmuutta, mistä syystä vaadittaisiin avointa keskustelua muutoksesta sekä uudistuvista käytänteistä. Uudelle johtamismallille olisi hyvä luoda selkeät rakenteet ja tehtäväkuvaukset, joihin voitaisiin turvautua ainakin muutosvaiheessa.

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö tulee toteuttaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jotta sitä voidaan pitää luotettavana ja eettisesti hyväksyttävänä, ja sen tulokset ovat uskottavia. Itse tutkimustyössä sekä tulosten arvioinnissa on noudatettava yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä rehellisyyttä. (TENK 2023.)

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkimuksessa on huomioitava muiden työ sekä saavutukset, mikä edellyttää asianmukaista viittauskäytäntöä (TENK 2023). Lähteissä tulee huomioida esimerkiksi kirjoittajan tunnettuus ja arvostettuus, lähdetiedon alkuperä ja lähteen ikä sekä lähteen uskottavuus, julkaisijan arvovalta ja vastuu sekä puolueettomuus ja totuudellisuus (Hirsjärvi ym. 2009, 113–114). Opinnäytetyötä tehdessä on käytetty lähteinä ammattikirjallisuutta sekä alan tieteellisiä tekstejä. Lähteiksi pyrittiin löytämään mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta. Lähteisiin on viitattu Turun AMK:n lähdemerkintäohjeen mukaisella viittaustavalla, joka pohjautuu Harvard-lähdemerkintäjärjestelmään.

Tutkimuksen tekemisen yhteydessä saadut tietoaineistot on tallennettava siten, että ne noudattavat tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Aineiston säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset sovitaan tutkijan ja toimeksiantajan välillä ennen tutkimuksen aloittamista. (TENK 2023.)

Tutkimuksessa kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Lomakehaastattelu ja siitä tuotetut tutkimustulokset luovutetaan toimeksiantajalle/sen edustajalle tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimukseen osallistuvilla on kerrottava tutkijan nimi ja yhteystiedot, osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimuksen tavoite, aineistonkeruun toteutustapa ja annettujen tietojen suojaaminen sekä tietojen käyttötarkoitus, käyttäjät ja käyttöaika (Kuula 2011, 102). Tämä informaatio annettiin tutkimukseen osallistuvilla tutkimustiedotteessa (Liite 2). Lomakehaastatteluun vastaaminen tapahtui anonymisti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lomakehaastatteluun ei kerätty vastaajien henkilötietoja, eikä vastauksia näin ollen voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Sähköisessä muodossa oleva

lomakehaastattelu antaa vastaajille paperilomaketta paremman anonymiteetin, kun vastauksia ei voida tunnistaa esimerkiksi vastausajankohdan tai käsialan perusteella. Saatua aineistoa käsiteltiin tietoturvallisesti ja se kerättiin sekä hävitetään asianmukaisesti.

Opinnäytetöissä voidaan käyttää ohjaussopimuksia toimeksiantajan ja opiskelijan välillä, jolloin sopimuksessa määritellään jokaisen asema, oikeudet, vastuut sekä velvollisuudet (Vilkkä 2021, 47). Opinnäytetyötä varten täytimme valmistelu- ja sopimuslomakkeen, johon kirjattiin nämä asiat, ja joka tallennettiin Somaattiin.

Eettinen tutkimus edellyttää tarvittavien tutkimuslupien hankintaa (TENK 2023). Opinnäytetyötä varten haettiin tutkimuslupa Kotkan kaupungilta. Tutkimuslupa haettiin Kotkan kaupungin lupakäytänteiden mukaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse toimii luotettavuuden kriteerinä tehden tutkimuksen aikana valintoja ja ratkaisuja. Luotettavuutta tuleekin tarkastella tutkimuksen eri vaiheissa jokaisen tehdyn valinnan kohdalla suhteessa esimerkiksi teoriaan, analyysiin, aineiston ryhmittelyyn, tulkintaan sekä tuloksiin. (Vilkkä 2021, 196–197.) Luotettavuutta tarkasteltiin koko tutkimusprosessin ajan. Esimerkiksi aineiston analyysissä kiinnitettiin huomiota tutkimuskysymyksiin, jotta oli mahdollista löytää tietoa nämä kysymykset huomioiden. Raportointi on pyritty toteuttamaan mahdollisimman selkeästi tuoden esiin esimerkiksi tietoperusta, jotta tuloksista on mahdollista saada selville, mistä lähtökohdista tutkijat ovat lähteneet tarkastelemaan tutkittavaa asiaa.

Lomakehaastattelun kysymyksiin pyydettiin kommentteja ennen lomakehaastattelun lähettämistä Kotkan päiväkodin johtajille. Testaamisen jälkeen kysymyksiin tehtiin vielä pieniä muutoksia. Koska lomakehaastattelun vastaajat toimivat kaikki päiväkodin johtajina Kotkan varhaiskasvatuksessa ja ovat näin ollen alan ammattilaisia, ei kysymyksissä oleville käsitteille ollut avaamisen tarvetta.

Tutkijat ovat selvillä omista ennakkokäsityksistään tutkimukseen liittyen ja ovat pyrkineet analysoimaan saatuja tuloksia neutraalista näkökulmasta, jotta omat ennakkokäsitykset eivät vaikuttaisi tulosten tulkintaan. Tutkittavien omat näkökulmat ja heidän todellisuutensa muodostavat tutkimuksen tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa saatu aineisto voi antaa vastauksia muuhunkin kuin tutkimuskysymyksiin, mistä syystä analyysivaiheessa tulee erotella ne seikat, jotka antavat vastauksia haluttuihin kysymyksiin (Alasuutari 2019, 33–34). Aineiston analyysissa ja tuloksissa käytettiin ainoastaan niitä vastauksen osia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tulokset on kerätty suoraan vastaajien vastauksista, eikä niihin ole liitetty muuta tietoa.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään Kotkan varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajien itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijät työskentelevät varhaiskasvatuksessa ja ovat suorittaneet tutkimus- ja kehittämismenetelmäopintoja ennen opinnäytetyön tekemistä.

Vastausprosentti on merkityksellinen tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksemme vastausprosentti oli 85,7 %. Vain kaksi päiväkodin johtajaa jätti vastaamatta lomakehaastatteluun. Luotettavuuteen vastaamatta jättämisellä voi olla vaikutusta, jos vastaamatta jättäneillä olisi ollut vahvasti eriäviä vastauksia muiden kanssa.

## 7 Tulosten vieminen käytäntöön

Kotkan varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajat ovat yhdessä vahvistaneet osaamistaan johtamisen kehittämishankkeen aikana 1.9.2022–31.12.2023 Helsingin yliopiston HY+ toteuttamassa valmentava johtaminen ja uudistuva johtajuus koulutuskokonaisuudessa. Halusimme lähestyä tutkimustulosten tarkastelua valmentavan johtamisen työtavan kautta niin, että keskiössä on positiivinen lähestymistapa oman esihenkilötyön kehittämiseen ratkaisukeskeisesti ja yhteisöllisesti. Työnantajan luomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä vahvistavat työntekijöiden innostumista, osaamisen jakamista sekä sitoutumista työn edellyttämiin muutoksiin, ja näin vahvistetaan myös työhyvinvointia koko organisaatiossa (Manka & Manka 2023, 70).

### 7.1 Learning cafe -työpaja

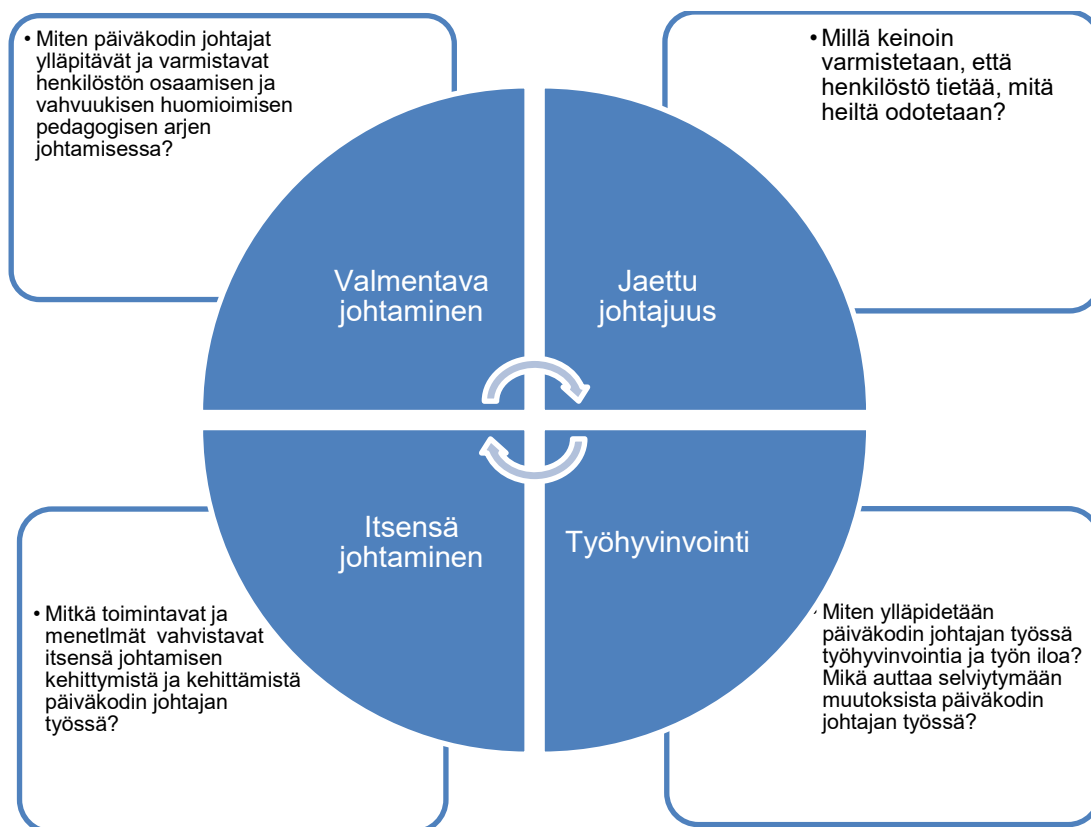
Jatkokehittämisehdotuksemme tilaajalle oli työpaja, jossa päiväkodin johtajat yhdessä oivaltaen luovat toimintatavat tutkimuksessa esiin nousseiden kehittämiskohteiden arkeen viemisestä. Learning cafe – työpajaan orientoidutaan opinnäytetyön toteutuksen, tutkimustulosten sekä kehittämistehtävien esittelyllä, josta vastaavat opinnäytetyön tekijät. Wenströmin (2020a, 168) mukaan työn tulee tarjota mahdollisuuksia uuden oppimiseen, kehittämiseen sekä kehittämiseen. Yhdessä tekeminen antaa virtaa perustyöhön ja mahdollistaa yhteistyön samaa työtä tekevien kanssa. Myös vertaisoppiminen vahvistuu vuorovaikutuksen kautta. (Wenström 2020a, 168.)

Päiväkodin johtajille toteutettiin Learning cafe- menetelmällä kehittämissiltapäivä, jossa he pääsivät yhdessä keskustelemaan tutkimuksen kautta esiin nousseista kehittämiskohteista sekä laatimaan yhdessä kehittämissuunnitelman oman esihenkilötyönsä tueksi. Valittu Learning cafe- menetelmä on oppimiskahvila, jossa ideoidaan ja kehitetään asioita yhdessä. Menetelmä perustuu keskusteluun, jossa osallistujat kuvaavat omia näkemyksiään, mutta ratkaisuja

löydetään ja tehdään yhdessä (Learning cafe eli oppimiskahvila 2017). Tämän menetelmän kautta päiväkodin johtajien on mielestämme mahdollista tarkastella yhteisesti tutkimuksessamme esiin nousseita kehittämiskohteita, ottaa käyttöön yhdessä löydettävät toimintatavat sekä sitoutua niihin. Oman työn kehittäminen ja tehtävien muokkaaminen eli ”työn tuunaaminen” vahvistaa myös työn imua (Wenström 2020a, 169). Wenströmin (2020a, 170–171) näkemyksen mukaan myös organisaation tulee kannustaa henkilöstöään oman osaamisen kehittämiseen ja luoda mahdollisuuksia edistää vapaamuotoista vuorovaikutusta sekä luoda vuorovaikutusta vahvistavia rakenteita tällaiselle toiminnalle.

Learning cafe-työpajassa toteutettiin neljä kehittämistehtävää, joita ohjaavat tutkimustulosten neljä pääluokkaa eli itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, valmentava johtaminen ja työhyvinvointi. Kehittämistehtävät on esitetty kuviossa 3. Tilaajan toiveena oli, että päiväkodinjohtajat saavat tutkimuksen tulokset tutustuttavaksi ennen Learning cafe- työpajaa, jotta orientoitumien työpajaan pystytään toteuttamaan ennakoidusti. Päiväkodin johtajista muodostettiin neljä ryhmää, joissa jokaisessa oli 3–4 henkilöä. He valitsivat ryhmästään puheenjohtajan ja sihteerin. Jokainen ryhmä osallistui vuorollaan eri kehittämistehtävien pohtimiseen, aiempien tuotosten pohtimiseen ja niiden ideointiin eteenpäin (Learning cafe eli oppimiskahvila 2017).

Aikaa kehittämistehtävien pohtimiselle varattiin 15 minuuttia jokaiseen tehtävään. Viimeisen kehittämistehtävän kohdalla laadittiin kehittämissuunnitelma kyseisestä tehtävästä. Oppimiskahvila työtavan kautta oli mahdollista vahvistaa päiväkodin johtajien pedagogista hyvinvointia yhdessä oppien ja kehittäen sekä luoden uusia toimintatapoja toisiamme arvostaen. Wenströmin (2020a, 73) mukaan uuden luominen tarvitsee aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksen mahdollistaminen päiväkodin johtajille on sijoitus heidän työhyvinvointiinsa.



Kuvio 1. Learning cafe –työpajan kehittämistehtävät

## 7.2 Työpajan kehittämissuunnitelmat

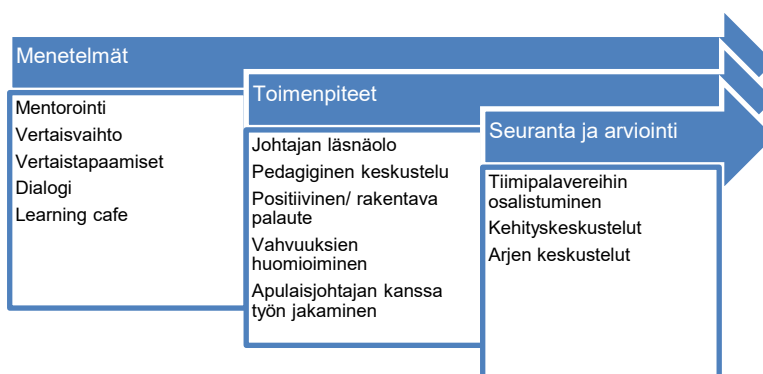
Learning cafe -työpajan viimeisen tehtävän kohdalla päiväkodin johtajat laativat kehittämissuunnitelmat jokaisen kehittämistehtävän osalta.

Kehittämissuunnitelmaan he kuvasivat menetelmät, toimenpiteet sekä seurannan ja arvioinnin kehittämistehtävän toteuttamisen osalta. Learning cafe työpajassa päiväkodin johtajien laatimat kehittämissuunnitelmat on esitetty kuvioissa 4–7. Päiväkodin johtajat esittelivät työpajan päätteeksi kehittämissuunnitelmat jokaisesta kehittämistehtävästä toisilleen.

Yhdessä laaditut kehittämissuunnitelmat ohjaavat Kotkan varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajia henkilöstön osaamisen johtamisessa sekä vahvuuksien huomioimisessa varhaiskasvatuksen pedagogisessa arjessa. Wenströmin (2020a, 40) mukaan positiivinen johtaminen on johtamista vuorovaikutuksessa ja

se perustuu näkemykseen työntekijöiden vahvuuksista. Keskeistä on edistää ihmisten ja työyhteisön mahdollisuutta kukoistaa ja näin vahvistaa yhdessä työn tuloksellisuutta ja laatua (Wenström 2020a, 40). Päiväkodin johtajien itsensä johtamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen laadittiin omat kehittämissuunnitelmat, jotka tukevat heitä arjen johtamistyössä sekä muutosten johtamisessa. Työhyvinvoinnin kehittäminen vahvistaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työilmapiiriä ja tuloksellisuutta (Manka & Manka 2023, 73).

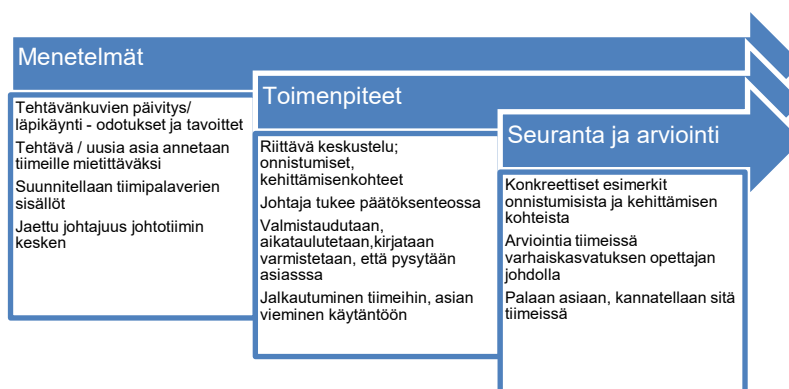
Valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma on kuvattu kuviossa 4. Tärkeimpinä valmentavan johtamisen menetelminä päiväkodin johtajat pitivät mentorointia, vertaisvaihtoa, vertaistapaamisia, dialogia ja learning cafe -työpajoja. Tärkeimpinä toimenpiteinä valmentavan johtamisen onnistumiselle nähtiin johtajan läsnäolo, pedagoginen keskustelu, positiivinen/rakentava palaute, vahvuuksien huomioiminen ja työn jakaminen apulaisjohtajan kanssa. Seuranta ja arviointia nähtiin toteutettavan parhaiten osallistumalla tiimipalaveri- ja kehityskeskusteluihin sekä arjen keskusteluihin.



Kuvio 2. Valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma

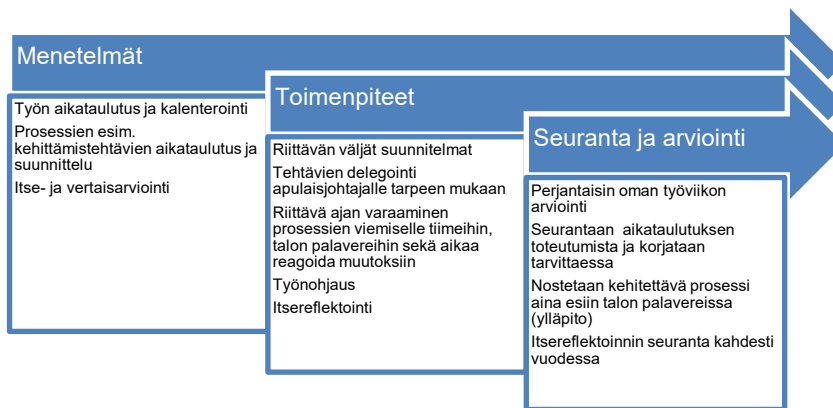
Jaetun johtajuuden kehittämissuunnitelma on kuvattu kuviossa 5. Päiväkodin johtajat näkivät jaetun johtajuuden tärkeimmiksi menetelmiksi tehtävänkuvien päivityksen ja läpikäynnin mahdollistaen odotusten ja tavoitteiden näkyväksi tekemisen, tehtävien ja uusien asioiden antamisen tiimeille mietittäväksi, tiimipalaverien sisältöjen suunnittelun sekä jaetun johtajuuden johtotiimin kesken. Tarvittavina toimenpiteinä jaetun johtajuuden toteutumiselle ja

kehittymiselle nähtiin riittävä keskustelu sisältäen onnistumiset ja kehittämisenkohteet, johtajan tuki päätöksenteossa, valmistautuminen, aikatauluttaminen, kirjaaminen ja asiassa pysymisen varmistaminen sekä jalkautuminen tiimeihin, jotta asia saadaan vietyä käytäntöön. Seuranta ja arviointi nähtiin toteutettavan tuomalla esiin konkreettisia esimerkkejä onnistumisista ja kehittämisen kohteista, arvioimalla tiimeissä varhaiskasvatuksen opettajan johdolla sekä palaamalla asiaan kannattelemalla asiaa tiimeissä.



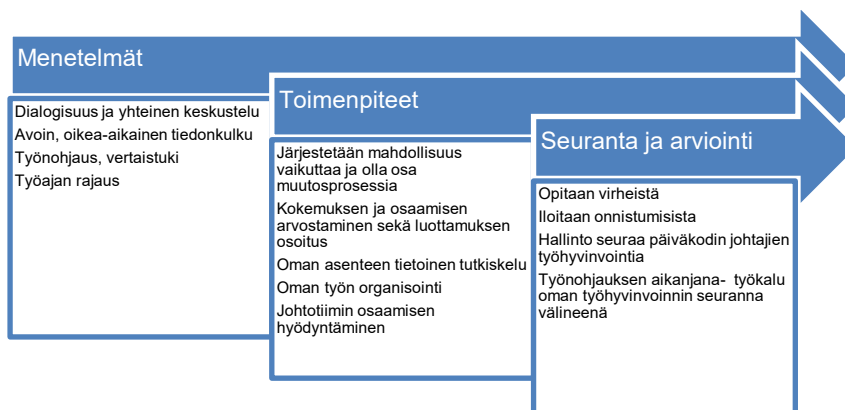
Kuvio 3. Jaetun johtajuuden kehittämissuunnitelma

Itsensä johtamisen kehittämissuunnitelma on esitetty kuviossa 6. Itsensä johtamisen tärkeimmiksi menetelmiksi nostettiin työn aikataulutus ja kalenterointi, prosessien kuten kehittämistehtävien aikataulutus ja suunnittelu sekä itse- ja vertaisarviointi. Toimenpiteinä tähän nähtiin riittävän väljät suunnitelmat, tehtävien delegointi apulaisjohtajalle tarpeen mukaan, riittävä ajan varaaminen prosessien viemiselle tiimeihin ja talon palavereihin sekä aikaa reagoida muutoksiin, työnohjaus ja itsereflektointi. Seuranta ja arviointia suunniteltiin toteutettavan arvioimalla perjantaisin omaa työviikkoa, seuraamalla aikataulutuksen toteutumista ja korjaamalla sitä tarvittaessa, nostamalla kehitettävä prosessi esiin talon palaverissa sekä seuraamalla itsereflektointia kahdesti vuodessa.



Kuvio 4. Itsensä johtamisen kehittämissuunnitelma

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma on esitetty kuviossa 7. Työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmiksi päiväkodin johtajat nostivat dialogisuuden ja yhteisen keskustelun, avoimen ja oikea-aikaisen tiedonkulun, työnohjauksen ja vertaistuen sekä työajan rajaamisen. Työhyvinvointia tukeviksi toimenpiteiksi nähtiin mahdollisuus vaikuttaa ja olla osa muutosprosessia, kokemuksen ja osaamisen arvostus sekä luottamuksen osoittaminen, oman asenteen tietoinen tutkiskelu, oman työn organisointi sekä johtotiimin osaamisen hyödyntäminen. Työhyvinvoinnin kehittymisen seurannan ja arvioinnin nähtiin mahdollistuvan virheistä oppimalla, onnistumisista iloitsamalla, päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin seurannalla hallinnon taholta sekä käyttämällä työnohjauksen aikajana -työkalua oman työhyvinvoinnin seurannan välineenä.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.7.2024.

[https://www.kauppakamaritieto.fi/viesti#/kohta:Aidosti\(\(20\)hy\(\(f6\)dyllinen\(\(20\)kehityskeskustelu/piste:17/haku:\(22\)aidosti\(20\)hy\(f6\)dyllinen\(20\)kehityskeskustelu\(22\).](https://www.kauppakamaritieto.fi/viesti#/kohta:Aidosti((20)hy((f6)dyllinen((20)kehityskeskustelu/piste:17/haku:(22)aidosti(20)hy(f6)dyllinen(20)kehityskeskustelu(22).)

Achor, S. 2018. Onnellisuusetu – Positiivisuuspaketti: 7 periaatetta, jotka auttavat onneen ja menestykseen. Kuopio: Scanria Oy.

Ackerman, C. 2019. Positive Leadership: 30 Must-Have Traits and Skills. Positive workplace. Viitattu 12.7.2024. <https://positivepsychology.com/positive-leadership/>.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki. Saarijärven offset Oy.

Akselin, M. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere: Tampere University Press.

Alasoini, T. & Houni, T. 2019. Work up! Tulevaisuuden työ. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Viitattu 4.7.2024.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM\\_oppaat\\_3\\_2018\\_WorkUp\\_Tulevaisuuden\\_tyo\\_22012019\\_Web.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf).

Alasuutari, P. 2019. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Ali, M.; Islam, T.; Ali, F.; Raza, B. & Kabir, G. 2021. Enhancing nurses well-being through managerial coaching: a mediating model. International Journal of Human Rights in Healthcare. Vol. 14, No. 2, 143–157. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 29.12.2023. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-10-2020-0088>.

Aronen, K.; Fonsèn, E. & Akselin, M-L. 2014. Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Case: Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival. Hämeenlinnan kaupunki.

Aspinwall, L. & Staudinger, U. 2006. Ihmisen vahuuksien psykologia. Helsinki: Edita.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Avola, I. & Pentikäinen, V. 2019. Kukoistava kasvatus. Positiivisen pedagogiikan ja laaja-alaisen hyvinvointiopetuksen käsikirja. BEEhappy Publishing.

Bachkirova, T.; Spence, G. & Drake, D. toim. 2016. The SAGE Handbook of Coaching. London: Sage Publications. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 9.4.2024.

[https://www.researchgate.net/publication/310145851\\_SAGE\\_Handbook\\_of\\_Coaching](https://www.researchgate.net/publication/310145851_SAGE_Handbook_of_Coaching).

Beattie, R.; Kim, S.; Hagen, M.; Egan T.; Ellinger, A. & Hamlin, R. 2014. Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to guide future practice advances in developing human resources. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 23.4.2024.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422313520476>.

Bradley, G.; Whittington, J. & Meskelis, S. 2022. Authentic leadership: making meaning and building engagement. European Business Review: Vol. 34(5), 689–705. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 12.7.2024.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-01-2022-0020/full/html>.

Brand, S.; Coon, J.; Fleming, L.; Carroll, L.; Bethel, A. & Wyatt, K. 2017. Whole-system approaches to improving the health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. Viitattu 4.7.2024.

<https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0188418&type=printable>.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Edistys, 5. Viitattu 20.10.2023.

[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital\\_01\\_raportti\\_no5\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Cameron K. 2012. Positive leadership, Strategies for extraordinary performance. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Viitattu 12.7.2024.

[https://www.bkconnection.com/static/Positive Leadership 2nd Edition EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Positive_Leadership_2nd_Edition_EXCERPT.pdf).

Cameron, K. 2013. Practising positive leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Viitattu 12.7.2024.

[https://www.bkconnection.com/static/Practicing Positive Leadership EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Practicing_Positive_Leadership_EXCERPT.pdf).

Cameron, K.; Mora, C.; Leutscher, T. & Calarco, M. 2011. Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. The Journal of Applied Behavioral Science, 47(3), 266–308. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 12.7.2024. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>.

Carvalho, C.; Carvalho, F. & Carvalho, S. 2021. Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future? Development and Learning in Organizations. An international journal vol. 36 no. 1, pp. 4–7. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.4.2024. <https://pure.jgu.edu.in/id/eprint/824/>.

Chen, W. & Jun-Hui, Z. 2023 Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospect. Journal of Work-Applied Management Vol. 15 (1), 51–66. Viitattu 2.6. 2024. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2022-0063>.

Corp, D. 2021. When positivity turns toxic. Grand Rapids Business Journal. Vol 39(21), 18-19. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 12.7.2024. <https://www.proquest.com/docview/2602722867/fulltext/47BC6CBF9B8B4EB9PQ/1?acco>.

Creary, S.J. Rothbard, N. Scruggs, J. 2021. Improving workplace culture through evidence-based diversity, equity and inclusion practices. The Wharton School of the University of Pennsylvania. Viitattu 20.6.2024. <https://www.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2021/05/Applied-Insights-Lab-Report.pdf>.

Cummings, G.; Tate, K.; Lee, S.; Wong, C.; Paananen, T.; Micaroni, S. & Chatterjee, G. 2018. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. International Journal of Nursing Studies. 85, 19–60. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 12.7.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>.

Drescher, G. & Garbers, Y. 2016. Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership quarterly* Vol.27 (2), 200–217. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 14.6.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984316000126?via%3Dihub>.

Duening, T. 2016. *Leading the positive organization. Actions, tools, and processes.* New York: Business Expert Press.

Döös, M. & Wilhelmson, L. 2021. Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership* 17(6), 715–746. Viitattu 13.6.2024.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17427150211037809>.

Eskelinen, M. & Hujala, E. 2015. Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Teoksessa Waniganayake, Rodd & Gibbs: *Thinking and Learning about Leadership: Early Childhood Research from Australia, Finland and Norway.* Research Monograph #2. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.

FCG Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palveluverkkoselvitys Kotkan kaupunki 2023. Viitattu 11.8.2024. <https://www.kotka.fi/wp-content/uploads/2023/08/FCG-Kotkan-palveluverkko-02052023.pdf>.

Fonsén, E. 2013. Dimensions of pedagogical leadership in early childhood education and care. Teoksessa Hujala, E.; Waniganayake, M. & Rodd, J. (edit) *Researching leadership in Early Childhood Education*, 181–192). Tampere: Tampere University Press. Viitattu 9.7.2024.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103166/978-951-44-9173-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa.* Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Viitattu 9.7.2024.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Fonsén, E.; Ahtiainen, R.; Kiuru, L.; Lahtero, T.; Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. 2022. Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 90–117.

Fonsén, E. & Parrila S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fonsén, E.; Pesonen, J. & Valkonen, S. 2021. Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa Holappa, A.-S.; Hyyryläinen, A.; Kola-Torvinen, P.; Korva, S. & Smeds-Nylund A.-S. (toim.). Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 81–98.

France, P. 2021. Collective efficacy or toxic positivity? Educational Leadership. Vol 79 (3), 32–38. Viitattu 12.7.2024. <https://www.ascd.org/el/articles/collective-efficacy-or-toxic-positivity>.

Haavisto, I. 2019. Rahan takia. Työ merkitsee suomalaisille ensisijaisesti ansioita. EVA analyysi. No 77. Viitattu 29.6.2024. [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/11/eva\\_analyysi\\_no\\_77.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/11/eva_analyysi_no_77.pdf).

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Han, S.; Lee, Y.; Beyerlein, M. & Kolb, J. 2018. Shared leadership in teams: The role of co-ordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. Team Performance Management. 2018, Vol. 24 (3), 150–168. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 14.6.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TPM-11-2016-0050/full/html>.

Harris, A. & Spillane, J. 2008. Distributed leadership through the looking glass. Educational leadership, Management & Administration Society. 22 (1), 31–34.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Fonsén, E. & Parrila, S. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, K-M.; Ahtiainen, R. & Fonsén, E. 2022. Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Thorough Community of Practice. Educational Management Administration & Leadership. Vol. 44(4), 617–631.

Heinonen, H.; Iivonen, E.; Korhonen, M.; Lahtinen, N.; Muuronen, K.; Semi, R. & Siimes, U. 2016. Lasten oikeudet ja aikuisten vastuut varhaiskasvatuksessa. Juva: Bookwell Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Joensuu: Talentum.

Heponiemi, T.; Elovainio, M.; Kouvonen, A.; Noro, A.; Finne-Soveri, H. & Sinervo, T. 2012. The association of ownership type with job insecurity and worry about job stability. The moderating effects of fair management, positive leadership and employment type. *Advances in Nursing Science* (35), 39-50. <https://doi.org/10.1097/ANS.0b013e31824454a2>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uusittu painos. Helsinki: Tammi.

Hjelt, H. & Karila, K. 2022. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, Vol. 10(2), 97–119.

Hujala, E.; Fonsén, E. & Vlasov, J. 2020. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja ellibs-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen. Viitattu 9.7.2024. <https://www.ellibs.com/fi/book/9789523700758/varhaiskasvatuksen-kasikirja>.

Hujala, E.; Heikka, J. & Fonsén, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hujala, E.; Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Viitattu 13.7.2024. <https://bin.yhdistysavain.fi/1610945/BptAASxEoHeLrugs7HxY0a9sjD/2013%20Researching%20Leadership%20in%20Early%20Childhood%20Education.pdf>.

Hujala, E. & Turja, L. 2020. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5. uudistettu painos. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.7.2024. <https://www.ellibs.com/fi/book/9789523700758/varhaiskasvatuksen-kasikirja>.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.7.2024. [https://www.kauppakamaritieto.fi/viesti#/kohta:Esipuhe\(\(\(20\)Kirjan\(\(20\)juju\(\(20\)ja\(\(20\)juonne\(:Mist\(\(e4\)\(\(20\)sain\(\(20\)idean\(\(20\)kirjaan?\(\(20\)Miksi\(\(20\)kirja\(\(20](https://www.kauppakamaritieto.fi/viesti#/kohta:Esipuhe(((20)Kirjan((20)juju((20)ja((20)juonne(:Mist((e4)((20)sain((20)idean((20)kirjaan?((20)Miksi((20)kirja((20)

[0\)on\(\(20\)kirjoitettu?:\(Koska\(\(20\)haluan,\(\(20\)ett\(\(e4\)\)\(\(20\)yhdess\(\(e4\)\)\(\(20\)johtamisesta\(\(20\)puhuttaisiin\(\(20\)realistisesti\(\(20\)ilman\(\(20\)hype\(\(e4\)\)\(\(20\)tai\(\(20\)liiallis ta\(\(20\)idealismia./piste:854/haku:hype\(e4\)\).](#)

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 10.7.2024. <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-6258-2/esimiesosaaminen-liiketoiminnan-menestystekija>.

HY+ Helsingin yliopisto 2024. Valmentava johtaminen ja uudistuva johtajuus. Viitattu 10.8.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/tilauskoulutus/valmentava-johtaminen-ja-uudistuva-johtajuus/>.

Hämmig, O. 2018. Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals – a cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland. Research article. 2018, 18:785. Health Services Research. Epidemiology, Biostatistics and Prevention Institute, University of Zurich. Viitattu 11.6.2024. [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6194554/pdf/12913\\_2018\\_Article\\_3556.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6194554/pdf/12913_2018_Article_3556.pdf).

Hökkä, P.; Ikävalko, H.; Paloniemi, S.; Vähäsantanen, K. & Nordling, A. 2020 (toim). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Tunto-tutkimus- ja kehittämishankkeen raportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.7.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Johannessen, H. 2018. The need to grow, learn and develop – how does management affect motivation for professional development? Liber Quarterly: The Journal of European Research Libraries, 28(1), 1–16. Viitattu 11.7.2024. DOI:[10.18352/lq.10238](https://doi.org/10.18352/lq.10238).

Johnson, S.; Robertson, I. & Cooper, C. 2018. Well-being. Productivity & Happiness at Work. Second edition. Palgrave macmillan.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Juva: Bookwell.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja Työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Juva: Bookwell.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. Kauppakamari: Hansabook.

Kankainen, S. 2020. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin Yliopisto. Verkkojulkaisu blogi. Viitattu 24.4.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa>.

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus: Raportit ja selvitykset 2016:6.

Karila, K.; Rantala, K.; Rusi, M.; Davidsson, S.; Helakari, P.; Holsti, E.; Keloneva, R.; Kytölaakso, K.; Malkamäki, L.; Valkonen, S.; Frisk, T.; Mustonen, K.; Sarkkinen, T. & Huhtanen, M. 2024. Varhaiskasvatuksen koulutus Suomessa 2023: Arviointi koulutuksen tilasta ja kehittämistarpeista. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi 7/2024. Viitattu 4.7.2024. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI\\_0724.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_0724.pdf).

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum. E-kirja Alma Talent -kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.7.2024. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAEHBXBTDG>.

Kauppi, M.; Kivimäki, M.; Aalto, V. & Oksanen, T. 2019. Sosiaaliset verkostot ja työurien pidentäminen. Tietoa työstä. Työterveyslaitos. Viitattu 28.6.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143601/TTL-978-952-261-874-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

KEVA 2024. Varhaiskasvatuksen henkilöstöllä kohonnut riski työkyvyttömyyteen. 12.4.2024. Viitattu 14.7.2024. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/varhaiskasvatuksen-henkilostolla-on-kohonnut-riski-tyokyvyttomyyteen>.

Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Viitattu 30.6.2024. Vaatii kirjautumisen palveluun. <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/inhimillinen->

[strategia/4045865?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjws560BhCuARIsAHMqE0GCu9nT72lpwRde4rtV-Slsl2sCPsfhIEfZx6oK3WzJWFwBjBFKy4aAhGrEALw\\_wcB](https://www.kotka.fi/strategia/4045865?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjws560BhCuARIsAHMqE0GCu9nT72lpwRde4rtV-Slsl2sCPsfhIEfZx6oK3WzJWFwBjBFKy4aAhGrEALw_wcB).

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY Pro.

Klasmeier, K. & Rowold, J. 2020. A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational behavior*. 2020, Vol 31 (9), 915–930. Viitattu 16.6.2024. <https://doi.org/10.1002/job.2477>.

Klinga, C.; Hansson, J.; Hasson, H., & Sachs, M. 2016. Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care. *International Journal of Integrated Care*, 16(2): 7, 1–9. Viitattu 16.6.2024. <https://doi.org/10.5334/ijic.2236>.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 12.7.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Kotka 2023. Varhaiskasvatus. Viitattu 12.7.2024. <https://www.kotka.fi/kasvatus-ja-koulutus/varhaiskasvatus/>.

Kotkan 2030 -kaupunkistrategia. Viitattu 10.8.2024. <https://www.kotka.fi/kotkan-kaupunki/strategia-ja-ohjelmat/>.

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 5.7.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7413face-1607-4b5d-a91f-ffb327c77c7d/content>.

Kunta-alan yleinen työ- ja virkaehtosopimus 2022–2025. Viitattu 9.7.2024. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022>.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 5.7.2024. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>.

Kupias, P.; Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M. ja Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell.

Kuusiholma-Linnamäki, J.; Sarkkinen, T.; Vlasov, J.; Fonsén, E.; Heikkinen, S.; Hjelt, H.; Lahtinen, J.; Lohi, N.; Mäkelä, M. & Siippainen, A. 2023. Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 29:2023. Viitattu 23.6.2024.

[https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi\\_2923.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf).

Kysely Kotkan kaupungin esihenkilöille 2021. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 31.7.2024. [https://VAKA\\_raportti\\_Kysely\\_Kotkan\\_kaupungin\\_esihenkilöille\\_2021.pdf](https://VAKA_raportti_Kysely_Kotkan_kaupungin_esihenkilöille_2021.pdf).

Kysely Kotkan kaupungin esihenkilöille 2023. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 10.8.2024. [https://VAKA\\_Kysely\\_esihenkilöille\\_2023.pdf](https://VAKA_Kysely_esihenkilöille_2023.pdf).

Köngäs, M. 2018. "Eihän lapsil ees oo hermoja"- Etnografinen tutkimus lasten tunneälystä päiväkotiarjessa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu: 16.7.2024.

[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63145/K%c3%b6ng%c3%a4s\\_Mirja\\_ActaE\\_235pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63145/K%c3%b6ng%c3%a4s_Mirja_ActaE_235pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Larja, L. & Peltonen, J. 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaantongelmat vuonna 2022. Viitattu 13.7.2024.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Tyovoimatiekartat\\_hankkeen%20loppuraportti\\_tarkistettu.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Tyovoimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf?sequence=10&isAllowed=y).

Larjovuori, R-L.; Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 4.7.2024.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Learning Cafe eli oppimiskahvila 2017. Innokylä verkkosivusto. Viitattu 1.8.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>.

Leiter, M. & Bakker, A. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa Work Engagement - A Handbook of Essential Theory and Research. Bakker, A & Leiter, M (edit.) Psychology Press, New York. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 3.7.2024. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>.

Leskisenoja, E. 2017. Positiivisen pedagogiikan työkalupakki. Jyväskylä: PS-kustannus.

Malinga, K.; Stander, M. & Nell, W. 2019. Positive Leadership: Mowing Towards an Integrated Definition and Interventions. Teoksessa: Van Zyl, L. & Rothmann, S. (toim.). Theoretical Approaches to Multi-Cultural Psychological Interventions. Cham: Springer. 201–228. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 12.7.2024. [https://www.researchgate.net/publication/333714778\\_Positive\\_Leadership\\_Moving\\_Towards\\_an\\_Integrated\\_Definition\\_and\\_Interventions/link/5d91a7c8458515202b7499cf/download](https://www.researchgate.net/publication/333714778_Positive_Leadership_Moving_Towards_an_Integrated_Definition_and_Interventions/link/5d91a7c8458515202b7499cf/download).

Manka, M-L. 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Viitattu 5.7.2024.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101416/tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_tyourien\\_jatkamisen\\_keinona.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101416/tyohyvinvoinnin_johtaminen_tyourien_jatkamisen_keinona.pdf?sequence=1).

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 23.6.2024.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>.

McLeod, S. 2023. Maslow's hierarchy of needs. Viitattu 23.6.2024.

<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>.

McLeod, A. & Will, T. 2010. Performance Coaching Toolkit. Open University Press. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring.

Viitattu 20.4.2024.

[https://books.google.fi/books?id=dk\\_7LY4HyUEC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=dk_7LY4HyUEC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false).

Mesquita, B.; Boiger, M. & De Leersnyder, J. 2016. Doing emotions: The role of culture in everyday emotions. *European review of Social Psychology* 28(1), 95–133. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 17.7.2024.

[https://www.researchgate.net/publication/316973861\\_Doing\\_emotions\\_The\\_role\\_of\\_culture\\_in\\_everyday\\_emotions](https://www.researchgate.net/publication/316973861_Doing_emotions_The_role_of_culture_in_everyday_emotions).

Mikkola, L. & Rajamäki, S. 2019. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. *Työelämän tutkimus*, 15(3).

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Seinäjoki: Bookcover.

Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. 2021. Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa: Holappa, A-S.; Hyyryläinen, A.; Kola-Torvinen, P.; Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim). *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti Ketterä. Ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää. Helsinki: Art House Oy.

Nummenmaa, L. 2010. *Tunteiden psykologia*. Helsinki: Tammi.

OAJ 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtajat 2017-kysely. Viitattu 8.7.2024.

[https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin\\_johtaja\\_2017\\_kysely\\_final\\_sivut1.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin_johtaja_2017_kysely_final_sivut1.pdf).

Ojanen, M. 2014. *Positiivinen psykologia*. 2., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oliver, T. 2020. The Importance of Subordinate Emotional Intelligence Development in the Workplace. *The International Trade Journal*. 34(1), 162–172. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 17.7.2024.

[https://www.researchgate.net/publication/335133357\\_The\\_Importance\\_of\\_Subordinate\\_Emotional\\_Intelligence\\_Development\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/335133357_The_Importance_of_Subordinate_Emotional_Intelligence_Development_in_the_Workplace).

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä* (2. uud. painos). Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Pasanen, K. 2021. Mielen Pelikirja: valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Viro: Value Books.

Pearce, C. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.6.2024.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004051759906900707>.

Pearce, C. & Conger, J. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. E-kirja Sagepub-kirjapalvelussa. Thousand Oaks: Sage Publications. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 21.6.2024.

<https://sk.sagepub.com/books/shared-leadership>.

Pearce, C. & Manz, C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.

Pearce, C.; Manz, C. & Sims, H. 2009. Where Do We Go From Here? Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234–238. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.6.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261609000369?via%3Dihub>.

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, M. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan tutkimuksia 1/2023. Viitattu 5.7.2024. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2022.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf).

Pennonen, M. 2021. *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin*. Helsinki: Duodecim Oy.

Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Posio, S. & Yrttiaho, R. 2021. *Opettajan hyvinvointikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Puttonen, S.; Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 30.6.2024.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Gaudeamus. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 26.12.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>.

Pyöriä, P. (toim.) 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Printon Trukikoda.

Rantanen, J. 2015. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rauhala, I.; Leppälä, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Alma Talent.

Ravaja, N.; Salminen, M.; Saarinen, M.; Manka, M-L.; Bordi, L.; Manka, M. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. LeadEmo. Edistynyt menetelmä esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi. Hankkeen loppuraportti. Aalto yliopisto ja Tampereen yliopisto. Viitattu 30.5.2024.

[https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/e2f18c11-leademoloppuraportti\\_web.pdf](https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/e2f18c11-leademoloppuraportti_web.pdf).

Ristikangas, M-R. & Grünbaum L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2021. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Talentum. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 6.3.2024.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521445415>.

Ristikangas, M-R.; Lönnroth, A.; Ristikangas V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. Maidenhead: Open university press.

Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer, E.; Lehtimäki, H.; Keso, H.; Pietiläinen, T., & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 39. Vantaa: Tikkurilan paino Oy. Viitattu 11.7.2024.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%20%20a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas, valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 18.10.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ryynänen, J.; Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä. Autonomian edistämällä kohti työn imua. Viitattu 29.6.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>.

Sadri, G. & Bowen, C. R. 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), 44. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 23.6.2024. [https://www.researchgate.net/publication/295331856\\_Meeting\\_employee\\_requirements](https://www.researchgate.net/publication/295331856_Meeting_employee_requirements).

Santavuori, R. 2021. Lapsilähtöisen toimintakulttuurin johtaminen. Teoksessa Lund, V. & Väliäho, P. (toim.). Uudet tuulet – varhaiskasvatus matkalle tulevaisuuteen. Laurea-julkaisut 162. Laurea-ammattikorkeakoulu 2021. Viitattu 8.7.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea\\_julkaisut\\_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea_julkaisut_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y).

Schneider, T.; Nusbaum, H.; Kim, Y.; Borders, M. & Ryan, T. 2021. Emotional intelligence predicts wise reasoning. *The journal of Positive Psychology* 18, 106-120. Viitattu 17.7.2024. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1991448>.

Scott-Young, C.; Georgy, M. & Grisinger, A. 2019. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International journal of project management*, Vol.37 (4), 565–581. Vaatii

kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.6.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786318306975?via%3Dihub>.

Seligman, M. 2011. Flourish – A new understanding of happiness and well-being – and how to achieve them. Australia: Penguin Random House.

Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä: tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. PS-kustannus.

Siippainen, A.; Sarkkinen, T.; Vlasov, J.; Marjanen, J.; Fonsén, E.; Heikkinen, S.; Hjelt, H.; Lahtinen, J.; Lohi, N. & Mäkelä, M. 2021. ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”: Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). Julkaisut 23:2021. Viitattu 9.7.2024. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI\\_2321.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf).

Simonen, J.; Heikkilä, A. & Westinen, J. 2021. Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2 tutkimus. Viitattu 29.6.2024. <https://www.e2.fi/julkaisut/julkaisut/tyon-sukupolvet-tutkimus-nuorten-ja-keski-ikaisten-tyoelamanakemyksista.html?p557=2>.

Sitra Megatrendit 2023. Viitattu 10.8.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books.

Sosiaali ja terveysministeriö n.d. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Stevanovic, M.; Valkeapää, T.; Weiste, E. & Lindholm, C. 2018. Osallisuus ja yhteinen päätöksenteko mielenterveyskuntoutuksessa. Tieteellinen artikkeli. Psykologia, 53 (5–6), 402–420. Viitattu 17.4.2024. Saatavissa: [http://vois.fi/wp-content/uploads/2019/03/Psykologia\\_5-6\\_2018\\_Stevanovic\\_ym.pdf](http://vois.fi/wp-content/uploads/2019/03/Psykologia_5-6_2018_Stevanovic_ym.pdf).

Suomen Mielenterveys ry 2021. Tunteet suuntaavat ajatuksia ja toimintaa. Viitattu 16.7.2024. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/tunteet-ja-tunnetaidot/tunteet-suuntaavat-ajatuksia-ja-toimintaa/>.

Suvanto, M.; Liinamaa, T. & Ukkonen-Mikkola, T. 2021. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen asiantuntijuus ja osaaminen. Teoksessa Fonsén, E.;

Koivula, M.; Korhonen, R. & Ukkonen-Mikkola, T. 2021. Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin. Suomen Varhaiskasvatus ry, 85–106.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2017. Continuous renewal; The only way to survive. (International and updated edition). Pertec.

Sydänmaalakka, P. 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa: Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.). Johtamisen psykologia. PS-Kustannus.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNpress 2012. Painettu EU:ssa.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 15.10.2023. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#HTK>.

Terveystalo 2024. Miten ongelmat työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa voivat näkyä? Viitattu 5.7.2024. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen/>.

Tiilikä, M. 2016. Innostu onnistumaan – yhdessä! Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Toivonen, H.; Paananen, M. & Paakkari, A. 2023. ”Siellä on ylimääräistä resurssia, jota mä voin tarvittaessa siirtää” – Talous ja päiväkodin johtajien työ. Journal of Early Childhood Education Research, Vol. 12(3), 1–22.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uud.lait.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: SanomaPro.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitusta osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä

Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 11.7.2024. <https://tem.fi/-/selvitys-miten-osaaminen-nakyvaksi->.

Työaikalaki 872/2019.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työsuojelurahasto 2019. Tunteet ja työ. (Video). Työsuojelurahasto: Tutkimus tutuksi-videosarja. Viitattu: 17.7.2024.

<https://www.youtube.com/watch?v=fyljeWqvtNs>.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos 2024a. Työhyvinvointi ja työkyky: työn imu. Viitattu 4.7.2024.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Työterveyslaitos 2024b. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Viitattu 5.7.2024.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura>.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Ukkonen-Mikkola, T. & Fonsén, E. 2018. Researching Finnish early childhood teachers' pedagogical work using layder's research map. Viitattu 13.10.2023.

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/72647b66-d111-4f7f-ad28-68184b29c725/content>.

Ulhøi J. & Müller, S. 2014. Mapping the landscape of shared leadership: a review and synthesis. International Journal of Leadership Studies, Vol. 8 Iss. 2, School of Business & Leadership, Regent University.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 18–27.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin Yliopisto. Kasvatustieteet. Väitöskirja.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Edita. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 2.7.2024. <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-8107-1/henkilostojohdaminen-keskeiset-kasitteet-teoriat-ja-trendit>.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4–5. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja Ellibs-verkkokirjapalvelussa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 2.3.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>.

Viitala, R. & Uotila, T-M. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, 98–113. Viitattu 17.7.2024. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf).

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Wenström, S. 2020a. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wenström, S. 2021. Positiivisena johtajana kehittyminen. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/positiivisena-johtajana-kehittyminen-sanna-wenstr%C3%B6m>.

Westerlund, E. & Tuppurainen, M. 2019. Elämän peliä valmentava johtaminen. EU: Fitra.

Whitmore, P. 2017. Coaching for performance – The principles and practice of coaching and leadership. 5th Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Youssef-Morgan, C. & Luthans, F. 2013. Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198–208. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 12.7.2024.

[https://www.researchgate.net/publication/259095804\\_Positive\\_leadership\\_Meaning\\_and\\_application\\_across\\_cultures](https://www.researchgate.net/publication/259095804_Positive_leadership_Meaning_and_application_across_cultures).

Lomakehaastattelu

## **Kysely päiväkodinjohtajille uudistuvan johtajuuden vaikutuksista työhyvinvointiin**

Tämän lomakehaastattelun tarkoituksena on selvittää mitä toimenpiteitä ja työkaluja tarvitaan päiväkodinjohtajien työhyvinvoinnin ylläpitämiseen uudistuvan johtajuuden ja heidän itsensä johtamisen näkökulmasta. Vastaaminen on merkityksellistä, jotta pääsemme yhdessä kehittämään hyvinvoivaa ja uudistuvaa johtamistyötä.

### **Ennakkotiedot**

1. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötyössä?
  - Alle 5 vuotta
  - 5–10 vuotta
  - Yli 10 vuotta
2. Kuinka monta työntekijää sinulla on alaisuudessa?
  - Alle 25 henkilöä
  - 25–30 henkilöä
  - Yli 30 henkilöä
3. Mikä apulaisjohtajamalli on johtamiskokonaisuudessa?
  - Varhaiskasvatuksen opettaja-apulaisjohtaja (apulaisjohtajalla oma lapsiryhmä)
  - Varhaiskasvatuksen apulaisjohtaja-opettaja (ei omaa lapsiryhmää)
  - Varhaiskasvatusyksikön apulaisjohtaja (virkatehtävä)
4. Koulutustausta
  - Lastentarhanopettaja tutkinto
  - Sosiaalikasvattaja
  - Kasvatustieteen kandidaatti
  - Kasvatustieteen maisteri
  - Sosionomi (AMK)
  - Sosionomi (YAMK)

### **Valmentava johtaminen**

5. Miten valmentavan johtamisen työtapaa näkyy omassa johtamistyössäsi? Mainitse kolme keskeisintä menetelmää.
6. Mitä hyvää seuraa henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien huomioimisesta ja kuinka voit vahvistaa tätä esihenkilönä?
7. Miten toteutat jaettua johtajuutta huomioiden henkilöstösi vahvuudet ja osaaminen?
8. Miten varmistat koko henkilöstösi osallisuuden päätettäessä yhteisistä asioista?
9. Miten varmistat, että henkilöstösi tietää mitä heiltä odotetaan?

### **Itsensä johtaminen**

10. Miten olet hyödyntänyt esihenkilön ydintaidot kyselyn perusteella tehtyä henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa?
11. Miten ylläpidät ja kehität omaa osaamistasi?
  - Osallistun säännöllisesti koulutustilaisuuksiin
  - Luen alan kirjallisuutta ja seuraan ammatillisia julkaisuja
  - Osallistun verkostotapahtumiin
  - Teen itseopiskeluja ja käytän verkko-oppimisalustoja
12. Mitä tukea tarvitset omaan esihenkilötyöhösi?
13. Miten näet Kotkan varhaiskasvatuksen uuden apulaisjohtajarakenteen vaikuttavan omaan työhösi?
14. Millaiset arjen toimintatavat auttavat sinua ajankäytön ja työtehtävien organisoinnissa?

### **Työhyvinvointi**

15. Mitkä asiat ovat työssäsi hyvin?
16. Mitkä tunteet lisäävät työhyvinvointiasi? Mikä työssäsi tuottaa näitä tunteita?
17. Mikä auttaa sinua tuntemaan, että työsi on merkityksellistä?
18. Mikä saa sinut tuntemaan työssäsi innostusta ja työn iloa?

Tiedote tutkimuksesta

Päiväys 10.3.2024

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

### SEURANTATUTKIMUS UUDISTUVAN JOHTAJUUDEN VAIKUTUKSISTA PÄIVÄKOTIEN ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖN IMUUN.

#### 1. Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan KEiJO – kehittyvä johtaminen hankkeen aikana kehitettyjen johtamisen menetelmien käyttöönottoa ja vaikutusta päiväkodin johtajien työhyvinvointiin sekä työn imuun. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä.

#### 2. Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Osallistuminen tutkimukseen katsotaan suostumukseksi tutkimuksessa kysytyjen tietojen tutkimuskäyttöön. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta.

#### 3. Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää KEiJO kehittyvä johtaminen hankkeen aikana luotujen uusien johtamisen työtapojen ja rakenteiden vaikutusta päiväkodin johtajien työhyvinvointiin, työn imuun ja itsensä johtamiseen. Tutkimuksen tulosten kautta tunnistetaan uusia näkökulmia päiväkodin johtajien työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä nyt ja tulevaisuudessa.

#### 4. Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus on sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK opinnäytetyö, joka tehdään Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen -koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön tekijöinä toimivat opiskelijat Heidi Porttila ja Anna Takala. Opinnäytetyön tilaajana on Kotkan kaupunki ja Kotkan kaupungin varhaiskasvatus. Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen yhteyshenkilönä toimii varhaiskasvatuksen kehittämissuunnittelija Pia Eskola.

#### 5. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan sähköisellä puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla, joka tuotetaan Google Forms -järjestelmällä. Lomakehaastattelu on avoinna kaksi viikkoa.

#### **6. Tutkimuksen mahdolliset hyödyt osallistujalle**

Osallistujat pääsevät vaikuttamaan päiväkodin johtajien työhyvinvointiin vaikuttaviin ja ylläpitäviin tekijöihin sekä arvioimaan oman itsensä johtamista suhteessa työhyvinvointiin.

#### **7. Kustannukset ja niiden korvaaminen osallistujalle**

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Tutkimukseen vastaamiseen käytetään työaikaa.

#### **8. Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tutkimuksen tulokset esitetään Kotkan varhaiskasvatuksen johtoryhmässä sekä päiväkodin johtajille heidän yhteisessä pomopajassa.

Tutkimus on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimus toteutetaan siten, että vastaukset tuotetaan anonymisti. Lomakehaastattelussa ei kerätä vastaajien henkilötietoja, eikä vastauksia näin ollen voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Saatua aineistoa käsitellään tietoturvallisesti ja se kerätään sekä hävitetään asianmukaisesti. Tutkimuksessa kerätty aineisto tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua.

#### **9. Tutkimuksen päättyminen**

Tutkimus toteutetaan keväällä 2024 ja tuloksista raportoidaan syksyllä 2024. Aikataulu täsmentyy tutkimuksen edetessä.

#### **10. Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyötä tekeväälle tutkijalle.

#### **11. Tutkijoiden yhteystiedot**

Opinnäytetyötekijät  
Heidi Porttila ja Anna Takala