

Ulla Välimäki

VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISJÄRJESTELYT JA PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu-tutkielma
Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Ulla Välimäki: Varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyt ja päiväkodin johtajien työhyvinvointi
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisterikoulutus, varhaiskasvatus
Huhtikuu 2024

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia päiväkodin johtajien työhyvinvointia ja johtamisjärjestelyiden, kuten apulaisjohtajajärjestelyiden ja henkilöstön määrän yhteyttä työhyvinvointiin. Päiväkodin johtajien muuttuva työ ja vaihtelevat johtamisjärjestelyt ovat olleet esillä viime vuosina, mutta päiväkodin johtajien työhyvinvointia ja sen yhteyttä johtamisjärjestelyihin ei ole tutkittu. Tässä tutkielmassa työhyvinvointia lähestytään negaationa työperäisen stressin kautta.

Tutkielman aineisto on Tampereen yliopiston Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: Organisaatoriset tekijät ja alanvaihto (VOA) -tutkimusprojektin johtajakyselyn osa-aineisto. Aineisto on kerätty sähköisellä kyselyllä syksyllä 2022 ja siihen vastasi 96 päiväkodin johtajaa. Aineistoa analysoitiin määrällisillä tutkimusmenetelmillä kuvailevien tunnuslukujen, faktorianalyysin, korrelaatioanalyysien, riippumattomien otosten t-testien ja lineaaristen regressioanalyysien avulla.

Tulosten mukaan päiväkodin johtajilla oli jonkin verran työperäistä stressiä. Johtamisjärjestelyt olivat joiltain osin yhteydessä johtajien työhyvinvointiin. Apulaisjohtajaresurssilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä johtajien työperäiseen stressiin. Sen sijaan henkilöstön määrä ja päiväkodin johtamiskokemus olivat yhteydessä työperäiseen stressiin. Johdettavan henkilöstön määrän kasvaessa päiväkodin johtajien työperäinen stressi lisääntyi. Päiväkodin johtamiskokemuksen lisääntyessä taas johtajien työperäinen stressi väheni.

Tutkielman tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa. Johtamisjärjestelyistä johdettavan henkilöstön määrällä on tämän tutkielman perusteella yhteys päiväkodin johtajien työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin. Lisätutkimuksia tarvitaan kattavamman käsityksen saamiseksi johtamisjärjestelyiden ja organisatoristen tekijöiden yhteydestä työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Tästä tutkielmasta voidaan kuitenkin tehdä joitakin tärkeitä huomioita päiväkodin johtajien hyvinvoinnista ja johtamisjärjestelyistä. Näitä huomioita voidaan hyödyntää suunniteltaessa ja kehitettäessä varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyitä kunnissa ja yksityisissä varhaiskasvatuksen organisaatioissa.

Avainsanat: Päiväkodin johtajat, johtamisjärjestelyt, työhyvinvointi, työperäinen stressi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Ulla Välimäki: Structures of leadership for early childhood education and work-related well-being of early childhood education centre directors

Master's thesis

Tampere University

Master's Programme in Educational Studies, Early Childhood Education

April 2024

The purpose of this thesis is to study work-related well-being of early childhood education (ECE) centre directors and the connection between structures of leadership, such as deputy director arrangements and the number of staff, to work-related well-being. The changing work of ECE centre directors and varying structures of leadership have been under discussion in recent years, but the work-related well-being of ECE centre directors and its connection to structures of leadership have not been studied. In this thesis, work-related well-being is approached as a negotiation through work-related stress.

The research data for the thesis was from the University of Tampere research project called Early Childhood Education and Care Workforce Wellbeing: Organizational factors and staff-turnover (VOA). The data was collected with an online survey in the autumn 2022. The survey was responded by 96 ECE centre directors. The data was analyzed using quantitative research methods. Analysis methods included a review of descriptive statistics, factor analysis, correlation analyses, independent samples t-tests and linear regression analyses.

According to the results, ECE centre directors had some work-related stress. Structures of leadership were in some respects related to the directors' work-related well-being. The deputy director resource had no statistically significant link to the managers' work-related stress. In contrast, the number of staff and ECE centre management experience were linked to work-related stress. As the number of staff to be managed increased, the work-related stress of early childhood education centre directors increased. As the early childhood education centre management experience increased, the directors' work-related stress decreased.

The results of the thesis are in line with previous studies. Based on this paper, the number of staff being managed is linked to the work-related well-being and work-related stress of the ECE centre directors. Further research is needed to gain a more comprehensive understanding of the connection between structures of leadership and organisational factors to work-related well-being in early childhood education. However, some important observations can be made from this paper on the work-related well-being of ECE centre directors and structures of leadership. These considerations can be utilised in the planning and development of early childhood education management arrangements in municipalities and private early childhood education organisations.

Keywords: Early childhood centre directors, structures of leadership, work-related well-being, work-related stress

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI JA VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISJÄRJESTELYT | 11 |
| 2.1 | Työhyvinvointi ja työperäinen stressi | 11 |
| 2.2 | Organisatoristen tekijöiden ja johtamisjärjestelyiden yhteys työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin | 14 |
| 2.2.1 | <i>Työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin yhteydessä olevat tekijät</i> | 14 |
| 2.2.2 | <i>Organisatoriset tekijät ja johtamisjärjestelyt päiväkodin johtajien stressin selittäjinä</i> | 17 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 21 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT | 22 |
| 4.1 | Aineisto | 22 |
| 4.2 | Osallistujat..... | 23 |
| 4.3 | Mittarit | 26 |
| 4.3.1 | <i>Organisaation taustatiedot: johtamisjärjestelyt</i> | 27 |
| 4.3.2 | <i>Työperäiset ja ajanhallinnan stressitekijät</i> | 28 |
| 4.4 | Aineiston analyysit | 28 |
| 4.4.1 | <i>Eksploratiivinen faktorianalyysi</i> | 29 |
| 4.4.2 | <i>Stressitekijöiden faktorianalyysi</i> | 31 |
| 4.4.3 | <i>Korrelaatioanalyysit ja riippumattomien otosten t-testi</i> | 33 |
| 4.4.4 | <i>Lineaarinen regressioanalyysi</i> | 34 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET | 36 |
| 5.1 | Päiväkodin johtajien kokemaa työperäinen stressi | 36 |
| 5.2 | Johtamisjärjestelyiden yhteys johtajien työperäiseen stressiin..... | 37 |
| 5.2.1 | <i>Apulaisjohtajaresurssin yhteys työperäiseen stressiin</i> | 37 |
| 5.2.2 | <i>Henkilöstön määrän yhteys työperäiseen stressiin</i> | 37 |
| 6 | POHDINTA | 40 |
| 6.1 | Päiväkodin johtajien työperäinen stressi..... | 40 |
| 6.2 | Johtamisjärjestelyt ja päiväkodin johtajien työhyvinvointi | 42 |
| 6.3 | Tutkielman rajoitukset | 44 |
| 6.4 | Tutkimuksen luotettavuus | 45 |
| 6.5 | Tutkimuksen eettisyys..... | 46 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 49 |
| | LÄHTEET | 51 |
| | LIITTEET | 62 |
| | Liite 1: Työperäisen stressin mittarin väittämät ja muuttujien kuvailevat tunnusluvut | 62 |

TAULUKOT

| | | |
|-------------|--|----|
| TAULUKKO 1. | TAUSTAMUUTTUJIIEN JA JOHTAMISJÄRJESTELYIDEN KUVAILEVAT TUNNUSLUVUT | 27 |
| TAULUKKO 2. | STRESSIMUUTTUJIIEN FAKTORILATAUKSET | 32 |
| TAULUKKO 3. | SUMMAMUUTTUJIIEN CRONBACHIN ALFA-ARVOT | 33 |
| TAULUKKO 4. | TYÖPERÄISEN STRESSIN SUMMAMUUTTUJIIEN KUVAILEVAT TUNNUSLUVUT | 36 |
| TAULUKKO 5. | KORRELAATIOKERTOIMET SUMMAMUUTTUJISTA, HENKILÖSTÖN MÄÄRÄSTÄ JA TAUSTAMUUTTUJISTA | 38 |
| TAULUKKO 6. | REGRESSIOTAULUKKO HENKILÖSTÖN MÄÄRÄSTÄ JA JOHTAMISKOKEMUKSESTA JOHTAMISKOKONAISUUDEN HALLITTAVUUDEN SELITTÄVINÄ TEKIJÖINÄ..... | 38 |
| TAULUKKO 7. | REGRESSIOTAULUKKO HENKILÖSTÖN MÄÄRÄSTÄ JA JOHTAMISKOKEMUKSESTA KÄRSIMÄTTÖMYYDEN ILMENEMISEN SELITTÄVINÄ TEKIJÖINÄ | 39 |

KUVIOT

| | | |
|----------|--|----|
| KUVIO 1. | VASTAAJIIEN IKÄJAKAUMA..... | 23 |
| KUVIO 2. | VASTAAJIIEN KOKEMUS PÄIVÄKODIN JOHTAMISTEHTÄVISTÄ | 24 |
| KUVIO 3. | VASTAAJIIEN KORKEIN TUTKINTO VARHAISKASVATUKSEN ALALLA..... | 25 |
| KUVIO 4. | VASTAAJIIEN JOHTAMISKOKONAISUUTEEN KUULUVIIEN YKSIKÖIDEN MÄÄRÄ | 26 |

1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa tutkitaan päiväkodin johtajien työhyvinvointia ja varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyitä sekä niiden välistä yhteyttä. Viime vuosina varhaiskasvatuksen työolot sekä varhaiskasvatuksessa työskentelevän henkilöstön palkkaus ja hyvinvointi ovat olleet esillä julkisessa keskustelussa. Suuret ryhmäkoot, henkilöstöpula ja heikko palkkaus sekä niiden vaikutukset alan vetovoimaan ja henkilöstön jaksamiseen ovat keskusteluissa usein toistuvia teemoja. Ilmiö liittyy laajempaan yhteiskunnalliseen ja poliittiseen keskusteluun koskien työn arvostusta ja resurssien käyttöä. Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut muutoksia niin lainsäädännössä, pedagogista työtä ohjaavissa asiakirjoissa kuin henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa. Muutokset ja niiden toimeenpaneminen työllistävät ja kuormittavat päiväkodin johtajia (Hjelt & Karila, 2021). Päiväkodin johtajien työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat olleet esillä vähemmän, minkä takia tämän tutkielman aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Kiinnostus tutkia juuri päiväkodin johtajien työhyvinvointia nousee myös oman varhaiskasvatuksen johtamiskokemukseni kautta.

Päiväkodin johtajien työ on jatkuvassa muutoksessa ja erilaisten haasteiden edessä. Erityisesti lainsäädännön (Varhaiskasvatustalaki, 540/2018) ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Opetushallitus, 2022; 2018) muutokset sekä henkilöstön saatavuuden haasteet ovat kuormittaneet päiväkodin johtajien työtä. Varhaiskasvatuksen järjestäjille ja edelleen henkilöstölle on asetettu useita uusia hallinnollisia velvoitteita, jotka näkyvät esimerkiksi kirjausvelvoitteiden lisääntymisenä. Näistä esimerkkejä ovat lapselle annettavaan tukeen, inklusiivisen varhaiskasvatuksen järjestämiseen sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen liittyvät muutokset. Lisäksi lakiin kirjattujen varhaiskasvatuksen henkilöstön ja päiväkodin johtajien kelpoisuusehtojen muutosten mukaisesti päiväkotien henkilöstörakennetta on jo alettu muuttamaan, jotta vuonna 2030 ollaan tavoitellussa tilanteessa, jossa päiväkodin henkilöstöstä kaksi kolmasosaa tulee olla varhaiskasvatuksen

opettajia tai sosionomeja. Johtajien osalta kelpoisuusehtojen muutos tarkoittaa, että vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajilla tulee olla kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito.

Päiväkodin johtajien työtä lisäävään, varhaiskasvatuksen haastavaan henkilöstöpulaan ei ole tiedossa nopeita ratkaisuja. Varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrän ennustetaan kasvavan tulevina vuosina, mikä lisää henkilöstön tarvetta entisestään (Rusi ym., 2021). Lisäksi eläköitymisen myötä varhaiskasvatusalalta poistuu suuri määrä opetus-, kasvatus- ja hoitohenkilöstöä vuoteen 2030 mennessä (Rusi ym., 2021). Varhaiskasvatuksen opettajat kuuluvat eniten työvoimapulasta kärsiviin ammatteihin Suomessa (Tuomaala, 2024). Haasteita varhaiskasvatuksen opettajien rekrytoinnissa oli jo vuonna 2017, kun varhaiskasvatuksen johtotehtävissä toimivilta kysyttiin mihin ammattiryhmiin kelpoisen henkilöstön puute kohdistuu eniten (Eskelinen & Hjelt, 2017). Pula kelpoisista opettajista haastaa päiväkodin johtajien työtä. Opettajan tehtävässä toimivat epäpätevät työntekijät tarvitsevat paljon tukea pedagogisen toiminnan suunnittelemiseen ja toteuttamiseen lapsiryhmässä (Roponen ym., 2024), mutta johtajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta antaa riittävää tukea laajan johtamiskokonaisuuden ja suuren henkilöstömäärän vuoksi.

Päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuudet ovat vaihtelevia ja moninaisia. Johdettavaan kokonaisuuteen saattaa kuulua useita päiväkoteja ja palvelumuotoja. Vuonna 2017 tehdyn selvityksen mukaan noin kolmanneksella kyselyyn vastanneista johtajista oli johdettavana useita päiväkoteja ja yli puolella vastaajista oli johdettavana monimuotoinen palvelukokonaisuus (Eskelinen & Hjelt, 2017). Johtamiskokonaisuuteen kuuluvan johdettavan henkilöstön määrä vaihtelee myös. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) tekemän selvityksen mukaan reilulla neljäsosalla päiväkodin johtajista on alaisia yli 30, alaisten määrän keskiarvon ollessa 24 (Siippainen ym., 2021). Vaihtelevuutta löytyy myös johtamiskokonaisuuksien vara- tai apulaisjohtamisen rakenteista. Noin neljäsosalla Karvin kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista ei ollut vara- tai apulaisjohtajaa ollenkaan ja niillä, joilla oli yksi tai useampi varajohtaja, varajohtajan tehtäviin käytettävissä oleva aika vaihteli alle 10 ja 100 prosentin välillä kuukauden kokonaistyöajasta (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023).

Päiväkodin johtajien työnkuva on laaja. Eniten aikaa vievänä ja tärkeimpänä osa-alueena johtajat pitävät henkilöstöjohtamista (Hujala & Eskelinen, 2013).

Muita johtamisen osa-alueita ovat pedagoginen, palvelu-, päivittäis-, talous-, verkosto- ja muutosjohtaminen. Pedagogista johtamista on myös pidetty tärkeänä kokonaisuutena päiväkodin johtamisessa (Hujala & Eskelinen, 2013) ja viimeaikaisten lakimuutosten myötä varhaiskasvatustyön pedagoginen puoli onkin alkanut vahvistua (Kupila ym., 2023). Monet johtajat kuitenkin kokevat, että hallinnollisten työtehtävien korostuessa pedagogiikan johtamiselle ei jää riittävästi aikaa (Fonsén, 2014; Siippainen ym., 2021). Ajan jakaminen henkilöstön johtamisen, pedagogiikan johtamisen ja muiden tehtävien välille vaatii tarkkaa suunnittelua ja tehtävien priorisointia. Johtajalle saattaa tulla uusia hoidettavia tehtäviä nopealla aikataululla, jolloin työn pirstaleinen luonne näkyy (Hujala & Eskelinen, 2013). Työn pirstaleisuus sekä ajan ja työn hallinnan tunteen puute ovat nousseet esiin päiväkodin johtamisen haasteina (Hujala & Eskelinen, 2013; Soukainen, 2015). Johtajien omat odotukset laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta ja kehittämisestä sekä henkilöstön johtajuudelle asettamat odotukset altistavat johtajat stressille (Kupila ym., 2023). Työhyvinvoinnin näkökulma olisikin tärkeä muistaa määriteltäessä päiväkodin johtajien työtehtäviä ja johtamiskokonaisuuksia.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön ja johtajien työhyvinvointi ovat sidoksissa toisiinsa. Varhaiskasvatustyö on vaativaa ja monipuolista (Ylitapio-Mäntylä ym., 2012) ja henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta työhönsä (Nislin ym., 2016). Henkilöstön ja lasten hyvinvointi on kietoutunut tiiviisti yhteen (Cumming & Wong, 2019). Päiväkodin johtajilla on suuri rooli henkilöstön sekä lasten hyvinvoinnin mahdollistumisessa (Bosire ym., 2023) sekä päiväkodin positiivisen tunneilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä (Zinsser ym., 2016). Päiväkodin johtajan työntekijöilleen antama sosiaalinen tuki on keskeinen työhyvinvointia sekä laadukkaampaa pedagogista työtä positiivisesti lisäävä tekijä (Nislin ym., 2015). Johtajien hyvinvointi on yhteydessä johdettavan yhteisön hyvinvointiin. Työhönsä tyytyväisillä ja varhaiskasvatukseen sitoutuneilla päiväkodin johtajilla on positiivista vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen ja myönteistä työskentelyilmapiiriä edistäviin työntekijöihin (Zinsser & Curby, 2014). Vaikutus on myös päinvastainen, hyvin toimivalla yhteistyöllä ja työilmapiirillä on positiivinen yhteys päiväkodin johtajan työtyytyväisyyteen. Työhyvinvoinnin positiivisen ilmentymän, työn imun onkin huomattu siirtyvän ja tarttuvan työntekijältä toiselle ystävällisen ja huomaavaisen käyttäytymisen välittämänä

(Perhoniemi & Hakanen, 2013). Johtajien heikko työhyvinvointi ja työssään kokema stressi taas liittyi negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja stressikokemuksiin (Skakon ym., 2010). Rehtorin kokema työstressi siirtyi opettajille ja palautui sitten takaisin rehtorille aiheuttaen lisää stressiä (Westman & Etzion, 1999). Johtajan kokeman työperäisen stressin tiedetään siis olevan yhteydessä johdettavaan yhteisöön ja sen jäseniin.

Työperäisellä stressillä voi olla yhteys myös yksilön terveyteen ja toimintaan. Työperäisen stressin tiedetään oireilevan tyypillisesti hermostuneisuutena, ahdistuneisuutena ja nukkumisvaikeuksina (Manka & Manka, 2023). Rehtoreiden työstressillä todettiin olevan positiivinen yhteys työuupumukseen (Tikkanen ym., 2017). Työuupumuksen lisäksi työperäisellä stressillä voi olla myös toisenlaisia vaikutuksia. Pitkittyessään stressi voi johtaa erilaisiin terveyshaittoihin, kuten masennukseen, unettomuuteen, sydän- ja verisuonitauteihin sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin (Juvani, 2019). Stressi voi vaikuttaa myös terveyteen liittyviin käyttäytymismalleihin, kuten epäterveelliseen ruokavalioon, alkoholinkäyttöön ja tupakointiin, joilla taas on suora vaikutus terveyteen (Lease ym., 2019). Stressistä johtuvat lyhyen aikavälin emotionaaliset stressireaktiot voivat ilmetä ärtyneisyytenä ja turhautuneisuutena kognitiivisten stressireaktioiden, kuten keskittymiskyvyn heikkenemisen ja työmuistin ongelmien, ohella (Juvani, 2019). Työperäisellä stressillä voidaan siis todeta olevan yhteys moniin asioihin niin työssä kuin yksityiselämässä. Tässä tutkielmassa päiväkodin johtajien työhyvinvointia tarkastellaan juuri työperäisen stressin kautta.

Tutkielma etenee siten, että seuraavassa luvussa esitellään teoreettinen viitekehys ja työhyvinvoinnin, erityisesti päiväkodin johtajien kokeman työperäisen stressin tämänhetkinen tutkimuksellinen tila. Aiemmissä tutkimuksissa esiin tulleiden organisatoristen tekijöiden ja johtamisjärjestelyiden yhteyttä työhyvinvointiin tarkastellaan seuraavan luvun lopussa. Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset, jotka ovat muotoutuneet teoreettisen viitekehysten pohjalta. Menetelmäluvussa kuvaillaan tutkielman toteutus, aineisto, mittarit ja analyysimenetelmät. Tutkielmassa käytettyjen menetelmien avulla tarkastellaan päiväkodin johtajien kokemaa työperäistä stressiä ja varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyiden yhteyttä stressiin. Luvussa 5 esitellään tutkimustulokset. Pohdintaosiossa tarkastellaan

tutkimustuloksia tarkemmin ja verrataan niitä aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Lisäksi käsitellään tutkielman luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä. Viimeisenä esitellään johtopäätöksiä ja yhteenvetoa tutkimuksesta.

2 JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI JA VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISJÄRJESTELYT

2.1 Työhyvinvointi ja työperäinen stressi

Hyvinvointi on aina subjektiivinen kokemus. Hyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa löytyy tasapaino fyysisten, psykologisten ja sosiaalisten resurssien ja haasteiden välillä (Dodge ym., 2012). Tässä tutkielmassa hyvinvointi nähdään yksilöllisenä kokemuksena omasta tilasta ja tasapainosta näiden resurssien ja haasteiden välillä. Tämän tutkielman tarkempi huomio kiinnittyy työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan subjektiivista kokemusta hyvinvoinnista, joka kohdistuu työhön (Orsila ym., 2011). Työhyvinvointi ei rajaudu pelkästään työhön, työpaikkaan, työn sosiaalisiin suhteisiin tai yksilön terveydellisiin tekijöihin, vaan siihen vaikuttaa myös työntekijän yksityiselämän moninaiset tekijät (Nislin ym., 2016).

Kun työhyvinvointia lähestytään subjektiivisena kokemuksena, sitä voidaan tarkastella sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen. Muita työhyvinvointiin liitettäviä käsitteitä ovat työmotivaatio, työn mielekkyys, työssä viihtyminen ja jaksaminen. Työhyvinvointia määritellään kuitenkin tyypillisemmin negatiivisten ilmentymien, kuten stressin, uupumuksen, ahdistuksen ja työperäisen masennuksen, kautta (Orsila ym., 2011; Laine ym., 2016). Myös varhaiskasvatuksen henkilöstön hyvinvointia koskeva tutkimus on laajemman työhyvinvointitutkimuksen tavoin keskittynyt hyvinvoinnin negatiivisiin näkökulmiin, kuten stressiin, uupumukseen ja loppuun palamiseen (Jones ym., 2019). Tämä tutkielma kiinnittyy samaan perinteeseen lähestymällä työhyvinvointia negaationa työperäisen stressin kautta.

Työperäisen stressin ajatellaan helposti olevan pelkästään työhyvinvoinnin negatiivinen ilmentymä, vaikka stressillä voi olla negatiivisten vaikutusten lisäksi positiivisia seurauksia. Työstä syntyvä positiivinen paine muodostuu tekijöistä, jotka kehittävät työntekijää ja tarjoavat mahdollisuuksia aikaansaamiselle (Manka, 2015). Tällaisia tekijöitä voivat olla merkitykselliset tavoitteet, työn moninaisuus ja vastuu, jota tuetaan. Työstä saatava positiivinen paine ja stressi ovat siis tarpeellisia kaikille sopivassa määrin, sillä ne edistävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia heikentävien tekijöiden aiheuttama paine taas vaikuttaa työsuoritukseen negatiivisesti (Manka, 2015).

Hyvinvointi työssä koostuu siis työn voimavaroista ja työhön liittyvistä vaatimuksista sekä niiden välisestä suhteesta. Työvaatimukset voivat olla työhön liittyvää emotionaalista kuormitusta, suurta työn määrää, aikapainetta ja liittyä myös työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen (Schaufeli ym., 2009). Vaatimukset työssä eivät välttämättä ole negatiivisia, mutta voivat muuttua stressaaviksi, jos vaatimusten täyttäminen edellyttää työntekijältä suuria ponnisteluja (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Stressiä syntyy, kun ihminen reagoi kuormittaviin tekijöihin ja hänen voimavaransa ovat koetuksella tai vähissä (Manka, 2015). Esimerkiksi työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job Demands-Resources model JD-R) mukaan työn voimavarat ja vaatimukset voivat johtaa erilaisiin hyvinvointipolkuihin. Työn voimavaroista käynnistyvä motivaatiopolku johtaa työhön sitoutumiseen ja hyvään suorituskyykyyn, kun taas työn vaatimuksiin liittyvä terveyden heikkenemisen polku voi johtaa työuupumukseen ja terveydellisiin ongelmiin (Bakker & Demerouti, 2007).

Hyvinvointipolut johtavat positiivisiin tai negatiivisiin hyvinvoinnin ilmentymiin. Työhön sitoutumista voidaan kuvata työn imun käsitteellä, joka kuvaa positiivista tunnetilaa, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen, 2004). Työn imu juontuu työn voimavaroista eli työn fyysisistä, psykologisista, sosiaalisista ja organisaatioon liittyvistä piirteistä, jotka auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia (Bakker & Demerouti, 2017). Työuupumus on oireyhtymä, jota luonnehtii henkinen väsymys, kynnistyminen työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Schaufeli & Bakker, 2004). Työuupumus syntyy pitkittyneen työstressin seurauksena työntekijän voimavarojen ehtyessä vähitellen (Demerouti ym., 2001).

Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia on tehty melko laajasti. Viime vuosina myös varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointiin on kiinnitetty enenevässä määrin tutkimuksellista huomiota, vaikka aiemmin varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointiin liittyvä tutkimus on jäänyt melko näkymättömäksi lasten hyvinvoinnin korostumisen rinnalla (Cumming ym., 2020). Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointitutkimuksissa hyvinvointi on usein kuitenkin jäänyt määrittelemättä, jolloin hyvinvoinnin sijaan tarkastellaankin työn stressitekijöitä (Wong ym., 2023). Varhaiskasvatuksen kontekstissa tehtävä hyvinvoinnin käsitteellistäminen onkin tärkeää, jotta työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista tutkimista voidaan edistää. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin monimutkaisuuden (Nislin, 2016) johdosta kontekstuaalisten, suhteellisten, systeemisten ja diskursiivisten vaikutusten ymmärtäminen yksilöllisten tekijöiden rinnalla auttaa löytämään keinoja tukea ja kehittää työhyvinvointia (Cumming, 2017). Viimeisimmissä tutkimuksissa onkin suunnattu kohti työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista tutkimista ja mittareiden kehittämistä, jolloin saadaan kattavasti tietoa henkilöstön fysiologisesta ja psykologisesta hyvinvoinnista ja pystytään vertailemaan tulevaisuudessa tutkimusten välisiä tuloksia (Wong ym., 2023).

Kasvatus- ja koulutusalailla työskentelevien johtajien työhyvinvoinnista tiedetään jonkun verran. Tulokset eivät kuitenkaan ole yhdenmukaisia keskenään. Irlannissa peruskoulun jälkeisten oppilaitosten johtajista lähes puolet koki paljon stressiä työssään (Burke ym., 2022), kun taas Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan rehtorit kokivat suhteellisen vähän työstressiä ja työuupumusta (Tikkanen ym., 2017). Stressin on todettu olevan väistämätön osa rehtorin työtä (Mahfouz, 2020), mutta sen määrä vaihtelee riippuen kansallisesta ja koulukohtaisesta kontekstista.

Päiväkodinjohtajien työhyvinvoinnista on olemassa hajanaista tutkimustietoa. Työperäinen stressi kuuluu myös päiväkodin johtajan elämään (Bøe ym., 2023; Elomaa ym., 2020; Wong & Cheuk, 2005), mutta sen esiintyvyydestä on vain vähän tietoa. Suomessa tehdyssä tutkimuksessa hiukan yli puolet vastaajista koki jonkin verran stressiä (Elomaa ym., 2020), kun Uudessa-Seelannissa tehdyssä tutkimuksessa kolmasosa vastaajista arvioi itsensä erittäin stressaantuneiksi (Radford, 2020). Norjassa tehdyissä tutkimuksissa todetaan stressikokemusten olevan yleisiä päiväkodin johtajille

erittelemättä kuitenkaan tarkemmin vastaajien stressiin liittyviä tasoja ja määriä (Kristiansen ym., 2021; Bøe ym., 2023). Saksassa tehdyn tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat kokevat enemmän työperäistä stressiä, mutta ovat sitoutuneempia työhönsä kuin varhaiskasvatuksen kasvatustyössä oleva henkilöstö (Schreyer & Krause, 2016). Päiväkodin johtajien tiedetään siis kokevan stressiä työssään, joten seuraavassa tarkastellaan millaiset tekijät ovat yhteydessä stressiin.

2.2 Organisatoristen tekijöiden ja johtamisjärjestelyiden yhteys työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin

2.2.1 Työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin yhteydessä olevat tekijät

Kasvatus- ja opetusalan henkilöstön ja johtajien työoloista sekä stressiä aiheuttavista tekijöistä on saatu tietoa tutkimusten kautta. Monet työhyvinvointia edistävät tekijät ovat samoja, joiden puute haastaa työhyvinvointia. Varhaiskasvatuksessa työ lasten kanssa koetaan motivoivaksi ja palkitsevaksi (Nislin ym., 2016) sekä innostavaksi ja haastavaksi (Cumming ym., 2021). Työ itsessään ja vuorovaikutus lasten kanssa ovat suurimmat työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Jorde-Bloom, 1988). Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi on tiiviisti yhteydessä lasten hyvinvointiin (Hall-Kenyon ym., 2014). Tunnepitoinen työ lasten kanssa koetaan vaativaksi, mutta se tarjoaa työntekijöille myös tyydytystä ja onnistumisen kokemuksia (Nislin, 2016). Monet työhyvinvointia haastavat ja kuormittavat tekijät tulevat lasten kanssa tehtävän työn ulkopuolelta. Varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointia vaarantavat erilaiset työstressiä aiheuttavat tekijät, kuten runsas kirjaamis- ja dokumentointityö, konfliktit työkavereiden kanssa sekä lasten käyttäytymishaasteet (Kwon ym., 2021). Työoloilla on todettu olevan suuri merkitys varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvoinnille (Schreyer & Krause, 2016; Jeon ym., 2018). Työn organisointiin liittyvät haasteet ja koulutetun henkilöstön puute ja vaihtuvuus kuormittavat varhaiskasvatuksen opettajia (Kangas ym., 2022). Työstä saatavat resurssit tasapainottavat työn vaatimuksia. Sosiaalinen tuki esihenkilöltä ja kollegoilta on todettu merkittäväksi työn voimavaraksi (Nislin, 2016). Työhön liittyvä autonomia, kehittymismahdollisuudet

ja palaute ovat myös työstä saatavia resursseja, jotka voivat puskuroida työn vaatimuksia (Schaufeli ym., 2009). Työskentelyilmapiirillä (Orsila ym., 2011) sekä työyksikössä vallitsevalla toimintakulttuurilla (Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018) on todettu olevan yhteys varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointiin ja työn mielekkääksi kokemiseen.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemukset työoloista ja hyvinvoinnista työssä vaikuttavat myös päiväkodin johtajan työhön ja saattavat aiheuttaa stressiä, jos johtajalla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Monissa varhaiskasvatusta koskevissa tutkimuksissa päiväkodin johtajat sisällytetään varhaiskasvatuksen henkilöstöön eikä heitä käsitellä omana ryhmänään, vaikka johtajien työhyvinvointia olisi tarpeen tarkastella erillisenä tarkastelukohteena (White, 2023). Siksi tämän tutkielman aihe keskittyy juuri päiväkodin johtajien työhyvinvointiin ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden tarkasteluun.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työperäistä stressiä aiheuttavia tekijöitä on tutkittu erilaisilla menetelmillä ja mittareilla. Rehtoreiden ja päiväkodin johtajien työhyvinvointia on mitattu pääsääntöisesti valmiita mittareita sisältäneillä kyselytutkimuksilla, joita on analysoitu sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin, mutta myös haastattelu- ja havainnointiaineistoa on kerätty. Kyselytutkimusten avoimien kysymysten kautta vastaajien itse ilmoittamat stressin syyt mahdollistavat syvemmän käsityksen saamisen stressiä aiheuttavista tekijöistä (Elomaa ym., 2023). Kattavan kokonaiskäsityksen saamiseksi onkin tärkeää tutkia työhyvinvointia erilaisilla tutkimusmenetelmillä, vaikka tässä tutkielmassa käytetään pelkästään kvantitatiivisia menetelmiä.

Työmäärän ja vaatimusten kasvaessa rehtoreiden ja päiväkodin johtajien on todettu kokevan enemmän stressiä työssään (Elomaa ym., 2023; Radford, 2020). Kuitenkin suuren osan työstressiä kokevien rehtoreiden on myös todettu olevan tyytyväisiä työhönsä, mikä saattaa johtua työperäisen stressin ja työtyytyväisyyden monimutkaisesta suhteesta (Darmody & Smyth, 2016) ja työstressin positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista. Päiväkodin johtajien kokema työstressi taas oli yhteydessä heikompaan työtyytyväisyyteen ja suurempiin negatiivisiin tunteisiin (Wong & Cheuk, 2005). Tutkimusten eriävät tulokset viittaavat johtajien työn monimutkaisuuteen ja työstressin erilaisiin yksilöllisiin vaikutuksiin.

Työperäistä stressiä selittäviä tekijöitä on päiväkodin johtajien ja rehtoreiden työssä useita. Rehtoreiden kokeman stressin merkittävimpiä aiheuttajia ovat suuri työmäärä (Elomaa ym., 2023), työhön liittyvä aikapaine (Hancock ym., 2019), työolot (Mahfouz, 2020) sekä sisäiset että ulkoiset ihmissuhteisiin liittyvät asiat, kuten suhteet opettajiin, oppilaisiin ja vanhempiin (Burke ym., 2022). Päiväkodin johtajien stressitekijöitä ovat hallinnollisten tehtävien suuri määrä ja ajan puute, toisten johtamiseen liittyvät näkökohdat, muutoksen hallinta ja sosiaalisen tuen puute (Kristiansen ym., 2021; Radford, 2020; Elomaa ym., 2020). Moninaiset tehtävät ja vastuut sekä nopeaa reagoitua vaativat tilanteet aiheuttavat johtajille kasaantuvaa stressiä, jossa yksi stressitilanne johtaa toiseen tuoden lisästressiä (Hancock ym., 2019).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan myös johtamiskokemuksen yhteyttä työperäiseen stressiin, sillä iällä ja kokemuksella on todettu joidenkin tutkimusten mukaan olevan yhteys johtajien sekä varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointiin. Rehtorin työn alkuvaiheessa olevilla nuoremmilla johtajilla stressitaso oli korkeampi kuin pidempään työskennelleillä (Darmody & Smyth, 2016). Mielenkiintoista kyseisessä tutkimuksessa on, että stressin todettiin vähentyvän viiden vuoden kokemuksen jälkeen ja jälleen lisääntyvän kymmenen vuoden rehtorin työn jälkeen. Vastaavasti tyytyväisyys vaihteli kokemuksen mukaan. Juuri aloittaneet rehtorit olivat tyytyväisimpiä työhönsä, kun taas pidempään työskennelleet tyytymättömämpiä työhönsä (Darmody & Smyth, 2016). Varhaiskasvatuksen henkilöstöä koskevassa tutkimuksessa pitkällä työkokemuksella taas todettiin olevan yhteys alhaiseen loppuun palamiseen ja korkeaan sitoutumiseen (Nislin, 2016; Kumpulainen ym., 2023). Nuoret johtajat saattavat myös kokea vähättelyä joidenkin opettajien taholta nuoren ikänsä takia (Mahfouz, 2020), mikä vaikuttaa heikentävästi johtajien työhyvinvointiin. Iän ja kokemuksen vaikutuksesta riippumatta stressikokemukset ovat aina yksilöllisiä, ja ne liittyvät työkontekstiin sekä strategioihin, joita johtajat käyttävät torjumaan stressin vaikutuksia (Tikkanen ym., 2017). Työperäistä stressiä aiheuttavien tekijöiden kanssa onkin hyvä tarkastella stressiä puskuroivia tekijöitä, sillä niillä on läheinen yhteys toisiinsa johtajien työssä.

Johtajilla on käytössään erilaisia menetelmiä ja keinoja, joilla he vähentävät työhön liittyvän stressin negatiivisia vaikutuksia ja parantavat työhyvinvointiaan. Sosiaalinen tuki ja keskustelu sekä samaa työtä tekevien kollegoiden että työn

ulkopuolisten läheisten ja ystävien kanssa on merkittävä stressin hallinnan säätelykeino johtajille (Elomaa ym., 2023; Radford, 2020). Itsestään huolehtiminen, liikunta, harrastukset ja terveelliset elämäntavat ovat myös keinoja selviytyä päivittäisistä stressitekijöistä (Mahfouz, 2020; Radford, 2020). Oman työn ja itsensä johtamiseen sekä työn hallintaan liittyvät toimet ovat johtajien käytössä olevia stressinsäätelystrategioita (Elomaa ym., 2020; Elomaa ym., 2023). Työssä itsensä johtamiseen liittyy työn priorisointi ja organisointi sekä työpäivien pitäminen kohtuullisen pituisina (Elomaa ym., 2020). Työkaluja stressin käsittelyyn ja vähentämiseen on kehitetty lisäksi johtajien oppimisyhteisöjen kautta, joissa johtajat pääsevät keskustelemaan, jakamaan kokemuksia ja yhdistämään arjen haasteita johtamisen teoriaan (Bøe ym., 2023; Hancock ym., 2019). Kaiken kaikkiaan johtajat ovat tietoisia stressiä puskuroivista stressinsäätelystrategioista, mutta heillä ei ole välttämättä aikaa käyttää niitä (Mahfouz, 2020; Hancock ym., 2019).

2.2.2 Organisatoriset tekijät ja johtamisjärjestelyt päiväkodin johtajien stressin selittäjinä

Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön sisäisten tekijöiden lisäksi ulkopuolelta tulevat tekijät. Yksilön sisäisiä psykologisia tekijöitä voidaan kutsua psykologiseksi pääomaksi ja siihen kuuluvat esimerkiksi sitkeys, toiveikkaus, itseluottamus ja optimismi (Manka, 2015). Yksilön ulkopuolelta tuleviin tekijöihin yksilöllä itsellään on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. Yksilön ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä ovat työkonteksti ja työympäristö sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka (Laine, 2013). Useiden vuosikymmenten työhyvinvointitutkimuksessa on tunnistettu organisatorisia riskitekijöitä, joilla on todettu olevan yhteys työhyvinvointiin. Kuormittava työmäärä on yksi keskeisistä työuupumusta aiheuttavista tekijöistä (Maslach & Leiter, 2017). Samat tutkijat ovat löytäneet myös vaikutusmahdollisuuksien, ammatillisen autonomian, käytössä olevien resurssien, palkitsemisen, työyhteisön sosiaalisen tuen, päätöksenteon oikeudenmukaisuuden ja arvojen yhteyden uupumukseen ja loppuun palamiseen (Maslach & Leiter, 2017). Työjärjestelyillä ja työolosuhteilla voidaan siis todeta olevan yhteys työhyvinvointiin. Organisaatioiden kontekstista tehty tutkimus viittaakin siihen,

että organisaatioiden rakenteellisilla ominaisuuksilla ja käytännöllä on työntekijöiden ja johtajien hyvinvointia edistävä vaikutus ja yhteys organisaation parempiin tuloksiin (Logan ym., 2020). Varhaiskasvatuksessa organisatoristen tekijöiden yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu vähemmän, joten huomion kiinnittäminen myös varhaiskasvatusorganisaatioiden työympäristöihin ja olosuhteisiin parantaisi todennäköisesti organisaation kokonaistuloksia ja henkilöstön työhyvinvointia (Bloechliger & Bauer, 2016). Näistä syistä tässä tutkielmassa keskitytään työhyvinvoinnin tarkasteluun organisatoristen tekijöiden näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön ja päiväkodin johtajien työhyvinvointiin yhteydessä olevista organisatorisista tekijöistä tiedetään siis vain vähän. Yleisesti varhaiskasvatustyössä stressiin ja loppuun palamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työn ylikuormitus, roolien epäselvyys, huono palkka sekä varhaiskasvatuksen henkilöstön alhainen ammatillinen asema (Jones ym., 2019). Monet varhaiskasvatuksen työhyvinvointia koskevat tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet tarkastelemaan yhtä tai muutamaa hyvinvoinnin ulottuvuutta (Kwon ym., 2021) usein yksilöllisestä näkökulmasta (Cumming, 2017). Tässä tutkielmassa varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatushenkilöstön sekä päiväkodin johtajien työhyvinvointia lähestytään kokonaisvaltaisen mallin (Cumming & Wong, 2019) kautta, jossa työhyvinvointi nähdään dynaamisena tilana, johon vaikuttavat yksilölliset, organisaation ja työympäristön tekijät sekä poliittinen konteksti, jossa sekä yhteiskunnan että paikallisella tasolla toimitaan.

Viime vuosikymmenten hallinnollisten muutosten myötä kuntien päätösvalan lisääntyessä taloudellisuuden ja tehostamisen toimet ovat saaneet jalansijaa myös kasvatus- ja opetuslalla. Varhaiskasvatukseen ovat vaikuttaneet kasvavat tehokkuus- ja laatuvaatimukset, joiden parissa päiväkodin johtajat kamppailevat (Hjelt & Karila, 2021). Täyttö- ja käyttöasteisiin liittyvät tavoitteet sekä ryhmäkoon määrittämisessä käytettävä aikuisten ja lasten välinen suhdeluku ovat esimerkkejä taloudellisuuteen ja tehokkuuteen liittyvistä tunnusluvuista. Tehokkuuden tavoittelu on näkynyt varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä esimerkiksi suurena lapsimääränä suhteessa aikuisiin sekä henkilöstön poissaolojen takia toiminnan äkillisinä muutoksina ja vaihtuvina ulkopuolisina sijaisina, joilla kaikilla on yhteys työn kuormittavuuden kokemukseen (Paananen & Tammi, 2017) ja sitä kautta työperäiseen stressiin.

Päiväkodin johtajat tasapainoilevat laadukkaan toiminnan mahdollistamiseksi tarvittavien riittävien resurssien ja tehokkaan palvelun järjestämisen sekä usein laajan johtamiskokonaisuuden hallitsemisen kanssa.

Suomessa varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmät ovat moninaiset, sillä johtamisrakenteille ei ole määritelty selkeää yhtenäistä mallia (Soukainen, 2015). Henkilöstön määrällä voisi ajatella Suomessakin olevan yhteys päiväkodin johtajan työhön, sillä Hong Kongissa tehdyssä tutkimuksessa johdettavan henkilöstön määrällä todettiin olevan yhteys päiväkodin johtajan mahdollisuuksiin tukea henkilöstöään (Ho ym., 2016). Pienissä yksiköissä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon olivat paremmat kuin keskikokoisissa ja suurissa yksiköissä. Pienen yksikön johtaja pystyi tarjoamaan henkilöstölle enemmän ohjausta ja autonomiaa, kannustamaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työkavereiden kanssa sekä rohkaisemaan opettajia johtajuuteen (Ho ym., 2016). Selkeästi määriteltyjen pedagogisen johtamisen vastuiden on Suomessakin osoitettu olevan myönteisesti yhteydessä varhaiskasvatuksen opettajien korkeampaan sitoutumiseen pedagogiseen johtajuuteen (Heikka ym., 2021). Jaetun johtajuuden rakenteiden luominen, niin pedagogiikan johtamisessa kuin päiväkodin johtamisessa kokonaisuudessaan, vähentää hallinnollisten tehtävien tekemiseen käytettävää aikaa (Soukainen, 2015) ja sitä kautta mahdollisesti helpottaa stressiä aiheuttavaa päiväkodin johtajien työn aikapainetta.

Monissa varhaiskasvatuksen organisaatioissa päiväkodin johtajien työn tukena ja johtamistyön jakajana työskentelee vara- tai apulaisjohtaja. Kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työsopimuksessa käytetään nimikettä varhaiskasvatusyksikön apulaisjohtaja (OVTES 2022–2025), joten jatkossa tässä tutkielmassa vara- ja apulaisjohtajan tai muussa vastaavassa tehtävässä toimivasta käytetään nimikettä apulaisjohtaja. Apulaisjohtaja auttaa johtajien työhyvinvointia haastavan suuren työmäärän jakamisessa arjen työtehtävien sekä pedagogisen johtamisen tukena (Kristiansen ym. 2021). Varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita on viime aikoina kehitetty monissa organisaatioissa (Halttunen & Waniganayake, 2021). Apulaisjohtajien työtehtäviin on määritelty hallinnollisia tehtäviä, kuten henkilöstön työvuorosuunnittelua ja poissaolotilanteiden järjestelyitä, huoltajien yhteyshenkilönä toimimista, yhteistä suunnittelua johtajan kanssa sekä sijaisena

toimimista johtajan poissa ollessa (Halttunen & Waniganayake, 2021). Apulaisjohtajien rooli ja vastuu ovat kuitenkin vielä epäselviä, sillä monissa organisaatioissa he työskentelevät sekä apulaisjohtajana että varhaiskasvatuksen opettajana lapsiryhmässä joutuen jakamaan työaikaansa molempiin tehtäviin.

Tämän tutkielman aihe keskittyy päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin ja johtamisjärjestelyiden välisen yhteyden tarkastelemiseen. Aihe on tärkeä, sillä varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyissä on tapahtunut muutoksia (Fonsén & Keski-Rauska, 2018) ja johtamisjärjestelyiden välillä on vaihtelua. Organisatorisilla tekijöillä tiedetään olevan yhteys työhyvinvointiin (Maslach & Leiter, 2017), mutta varhaiskasvatuksen kontekstissa päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin ja johtamisjärjestelyjen yhteyttä ei ole tutkittu aiemmin. Päiväkodin johtajien työhyvinvointia on tärkeää tarkastella erityisesti työperäisen stressin kautta, jotta saadaan lisää tietoa stressiin mahdollisesti yhteydessä olevista varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyistä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Päiväkodin johtajien työ ja moninaiset johtamisjärjestelyt ovat olleet muutoksessa viime vuosina, mutta johtajien työhyvinvoinnista ja erityisesti johtajien kokemasta työperäisestä stressistä tiedetään vain vähän. Työperäistä stressiä syntyy, kun työn vaatimukset ylittävät yksilön käytössä olevat voimavarat. Varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyiden yhteydestä johtajien kokemaan stressiin ei ole tehty tutkimuksia varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Tutkielmassa on tarkoitus selvittää, missä määrin päiväkodin johtajat raportoivat työperäistä stressiä sekä miten varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyt ovat yhteydessä työperäiseen stressiin. Alla olevat tutkimuskysymykset sekä tulosluvussa esiteltävät hypoteesit ovat muodostuneet teoreettisen viitekehyksen perusteella.

Tutkimuskysymykset

1. Missä määrin päiväkodin johtajat raportoivat kokevansa työperäistä stressiä?

2. Miten johtamisjärjestelyt ovat yhteydessä päiväkodin johtajien kokemaan työperäiseen stressiin?
 - 2.1 Missä määrin apulaisjohtajajärjestelyt ovat yhteydessä päiväkodin johtajien työperäiseen stressiin?

 - 2.2 Missä määrin johdettavan henkilöstön määrä on yhteydessä päiväkodin johtajien työperäiseen stressiin?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkielma toteutettiin osana Tampereen yliopiston tutkimusprojektia. Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: Organisatoriset tekijät ja alanvaihto (VOA) -projekti kuuluu kansainväliseen varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia käsittelevää Early Childhood Educators' Wellbeing Project (ECEWP) hankkeeseen. Tutkimusprojektissa tarkastellaan varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatushenkilöstön sekä päiväkodin johtajien työhyvinvointia ja alanvaihtoa sekä niihin yhteydessä olevia organisatorisia tekijöitä.

4.1 Aineisto

Tässä tutkielmassa käytettävä aineisto koostui osasta VOA-projektiin kerätystä aineistosta. Tutkimusaineisto kerättiin päiväkodin johtajille lähetetyllä sähköisellä LimeSurvey-kyselyllä marras-joulukuussa 2022. VOA-projektissa käytetty kysely sisälsi työhyvinvointia, työperäistä stressiä, työn vaatimuksia ja voimavaroja sekä alanvaihtoaikaita käsitteleviä kysymyksiä. Lisäksi johtajilta kysyttiin työskentelyorganisaatioon, kuten kuntaan tai yksityisen päiväkotitoiminnan järjestäjään liittyviä kysymyksiä ja johtajien taustatietoja. Tämän tutkielman aineisto koostui työperäiseen stressiin liittyvistä kysymyksistä sekä organisaation ja vastaajien taustatiedoista.

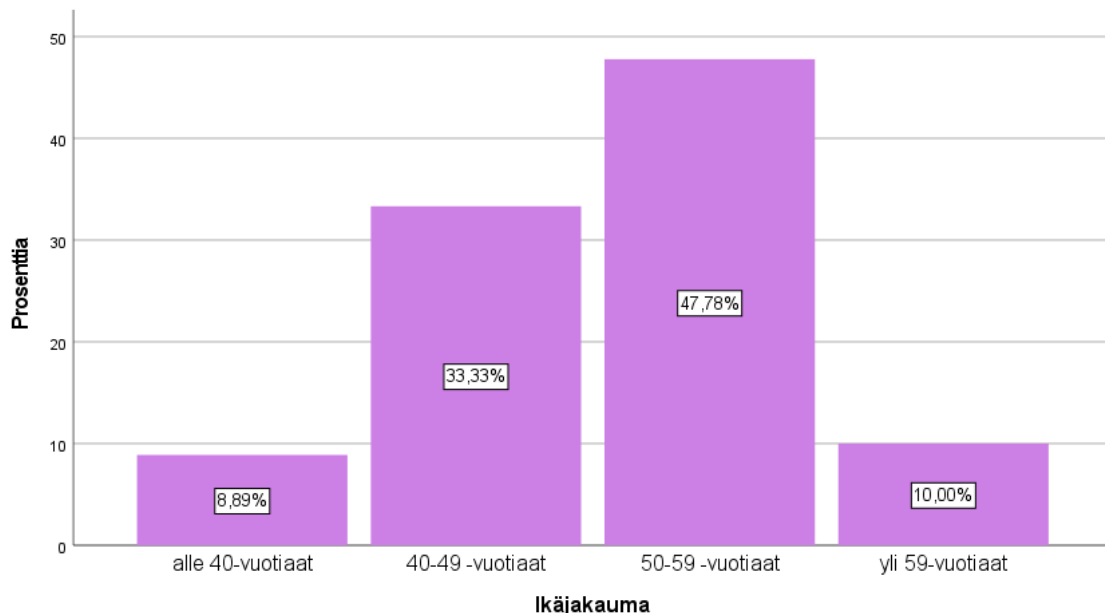
Tutkimuksen otoskuntia ja päiväkoteja valittaessa pyrittiin kansalliseen edustavuuteen huomioimalla Tilastokeskuksen luokituksen mukaiset AVI-alueet ja kuntaryhmitysten kolme luokkaa kaupunkimaiset, taajaan asutut ja maaseutumaiset kunnat (Tilastokeskus, 2022a; 2022b). Otoksessa huomioitiin myös kunnallisten ja yksityisten päiväkotien osuus. Johtajille suunnattu kysely lähetettiin Varhaiskasvatuksen tietovaranto Vardasta saatujen tietojen perusteella 557 päiväkotiin 39 kunnasta. Huolimatta siitä, että kutsu

johtajakyselyyn osallistumiseen lähetettiin kaikkiin tutkimuksen otokseen valittuun 557 päiväkotiin, kutsu tavoitti todellisuudessa vähemmän kuin 557 päiväkodin johtajaa, sillä yhdellä johtajalla voi olla useampi päiväkoti johdettavanaan. Tarkkaa vastausprosenttia ei näin ollen voitu laskea. Vastauksia saatiin kuitenkin kaikilta AVI-alueilta ja kaikista eri kuntaryhmitysten luokista.

4.2 Osallistujat

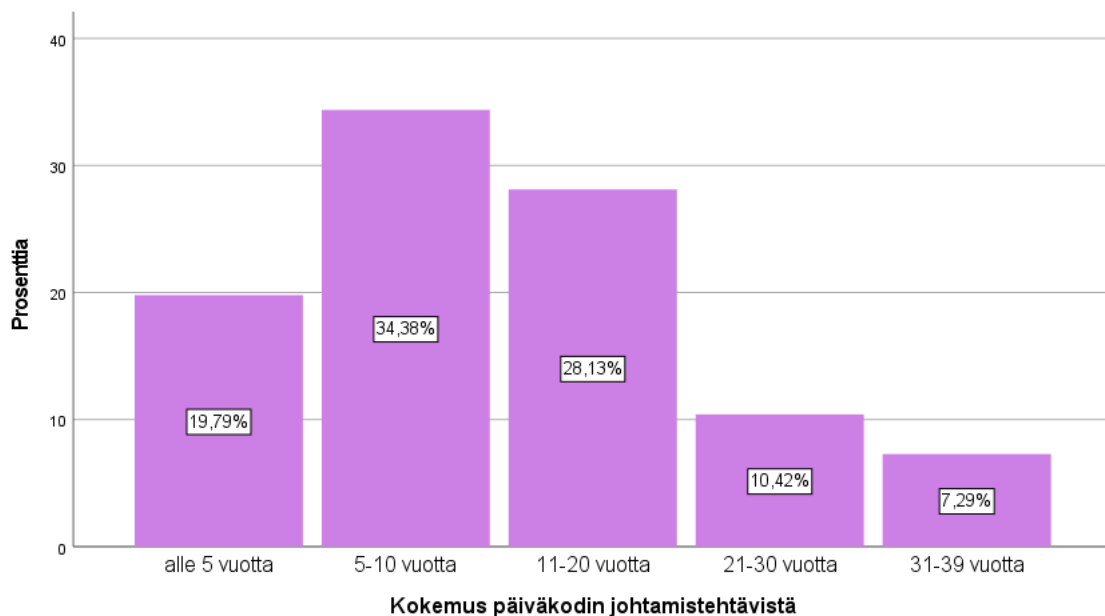
Tässä tutkielmassa käytettävä aineisto sisälsi 96 päiväkodin johtajan vastausta. Vastaaajissa on sekä kunnallisten että yksityisten päiväkotien johtajia. Analyysien taustamuuttujina tässä tutkielmassa käytettiin vastaajien ikää ja työkokemuksen määrää päiväkodin johtamistehtävistä.

Vastaaajien (n= 90) ikää tiedusteltiin pyytämällä ilmoittamaan heidän ikänsä kokonaislukuna. Kyselyyn osallistuneet olivat iältään 28–66-vuotiaita. Osallistujien iän keskiarvo oli noin 50 vuotta ja keskihajonta noin 8 vuotta. Vastaaajien ikäjakauma luokiteltiin neljään luokkaan (alle 40-v., 40–49 v., 50–59 v. ja yli 59-v.) havainnollistamisen helpottamiseksi. Vastaaajien ikäjakauma esitellään kuviossa 1. Analyyseissa iän muuttujaa käytetään alkuperäisessä muodossa ilman luokittelua.



KUVIO 1. Vastaaajien ikäjakauma

Vastaajien (n = 96) kokemusta päiväkodin johtamistehtävistä tiedusteltiin pyytämällä ilmoittamaan työkokemuksen määrä kokonaisina vuosina. Alle puolen vuoden johtamiskokemus pyydettiin ilmoittamaan merkitsemällä luvuksi 0. Työkokemus päiväkodin johtamistehtävistä vaihteli alle puolen vuoden ja 39 vuoden välillä. Päiväkodin johtajien johtamiskokemuksen keskiarvo oli noin 12 vuotta ja moodi 10 vuotta. Työkokemus johtamistehtävistä jaettiin viiteen luokkaan (alle 5 v., 6–10 v., 11–20 v., 21–30 v. ja 31–39 v.) helpomman havainnollistamisen takia. Työkokemuksen määrä päiväkodin johtamistehtävistä esitellään kuviossa 2. Analyyseissa johtamiskokemuksen muuttujaa käytetään alkuperäisessä muodossa ilman luokittelua.

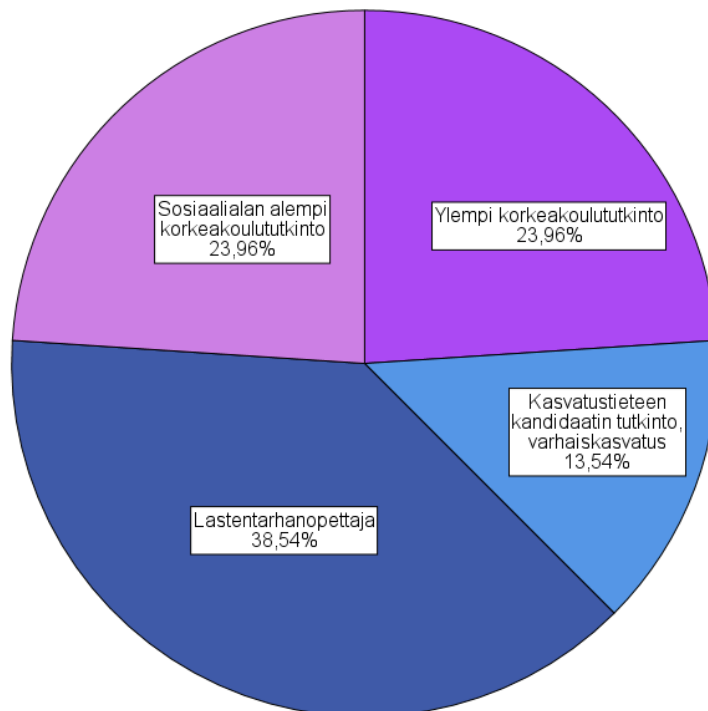


KUVIO 2. Vastaajien kokemus päiväkodin johtamistehtävistä

Muuttujien jakaumia tarkasteltiin vinous- ja huipukkuuslukujen avulla. Normaalisti jakautuneessa muuttujassa keskiarvon lähellä on paljon havaintoja ja kauemmaksi keskiarvosta mentäessä vähemmän (Nummenmaa, 2021). Vinous- ja huipukkuuslukujen ollessa lähellä nollaa, sitä normaalimmin jakautunut muuttuja on (Field, 2017). Riittävän normaalisti jakautuneen muuttujan vinousluvut ovat välillä -1 ja +1 (Hair ym., 1999) ja huipukkuusluvut välillä -2 ja +2 (George & Mallery, 2010). Näitä tunnuslukuja tarkastelemalla voitiin todeta,

että aineisto oli normaalisti jakautunut iän sekä johtamiskokemuksen suhteen. Vastaajien taustamuuttujien kuvailevat tunnusluvut esitellään taulukossa 1.

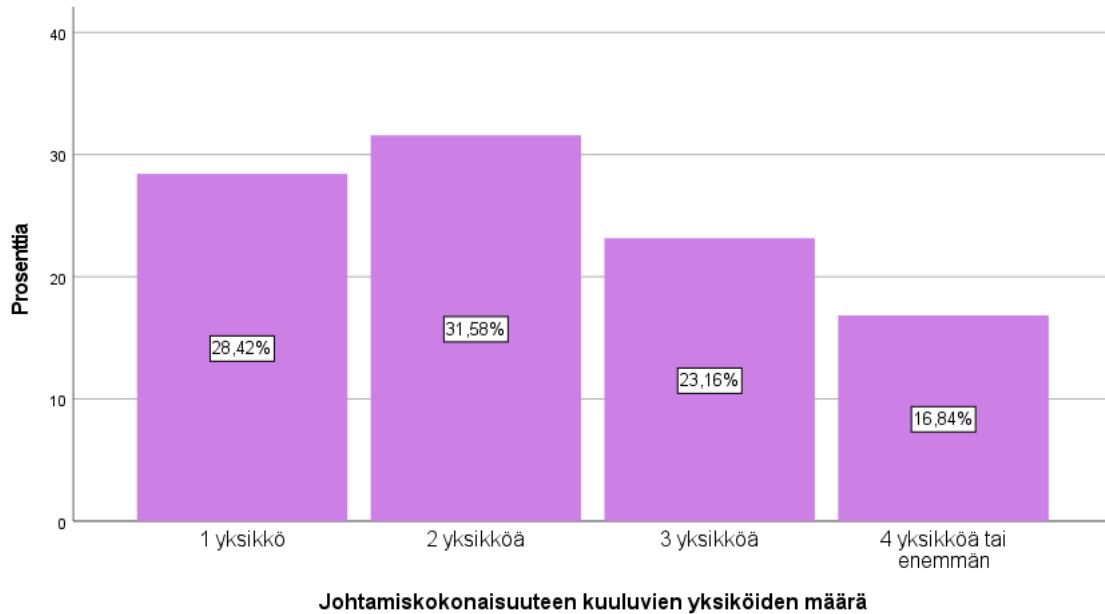
Vastaajien (n = 96) koulutustaustaa tiedusteltiin kysymällä korkeinta valmista tutkintoa varhaiskasvatuksen alalla. Vastausvaihtoehtoina oli valmiiksi annetut vaihtoehdot. Koulutustausta oli luokiteltu aineistossa valmiiksi neljään luokkaan. Ylempään korkeakoulututkintoluokkaan sisältyivät kasvatustieteen maisterin tutkinnon ja sosiaalian ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet vastaajat. Sosiaalian alempi korkeakoulututkintoluokka sisälsi sosionomin ammattikorkeakoulututkinnon sekä sosiaalikasvattajan tutkinnon suorittaneet vastaajat. Opistotasaisen lastentarhanopettajan tutkinnon suorittaneiden osuus oli vastaajissa suurin (38,5 %). Vastaajien korkein tutkinto luokiteltuna neljään luokkaan esitellään kuviossa 3.



KUVIO 3. Vastaajien korkein tutkinto varhaiskasvatuksen alalla

Vastaajilta (n = 95) tiedusteltiin johtamiskokonaisuuteen kuuluvien yksiköiden määrää kysymällä, kuinka monta päiväkotia / ryhmäperhepäivähoitoa / perhepäivähoitoa / muita yksiköitä johtamiskokonaisuuteesi kuuluu. Tässä aineistossa yksiköllä tarkoitetaan päiväkotia tai muuta johdettavaa yksikköä. Yksikköä tarkoittaa myös yksi perhepäivähoitaja tai yksi ryhmäperhepäiväkoti.

Johdettavien yksiköiden kokonaismäärä vaihteli yhden ja 19 välillä. Kahden yksikön johtamiskokonaisuuksia oli eniten, 32 % johtajista. Johtamiskokonaisuuteen kuuluvien yksiköiden määrä esitellään kuviossa 4.



KUVIO 4. Vastaajien johtamiskokonaisuuteen kuuluvien yksiköiden määrä

Vastaajien johtamiskokonaisuudet muodostuivat eri toimintamuodoista. Kaikilla vastaajilla (n = 95) oli johdettavanaan yksi tai useampi päiväkotitoiminta. Seitsemällä vastaajalla oli lisäksi johdettavanaan ryhmäperhepäivähoitoa ja samoin seitsemällä vastaajalla perhepäivähoitoa. Päiväkodin lisäksi muita yksiköitä oli johdettavana 26 vastaajalla.

4.3 Mittarit

Aineiston keräämiseen käytetty kysely oli kehitetty kansainvälisessä tutkijayhteistyössä osana varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia käsittelevää WECARE (Wellbeing of early childhood educators: An international research alliance) -tutkimuskokonaisuutta. Kyselyssä käytetyt mittarit olivat validoituja työhyvinvointia koskevia mittareita, joita oli täydennetty organisaatioon liittyviä kysymyksillä. Aiemmin käytettyjä validoituja mittareita voidaan suositella käytettävän tutkimuksissa, mutta niiden toimivuus ei välttämättä ole samanlainen erilaisissa yhteyksissä käytettynä (Vehkalahti, 2014). Kyselylomaketta ja

mittareita onkin tärkeä testata oman tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan sopimisen varmistamiseksi (Vilkka, 2007). Tässä tutkielmassa käytettiin osaa kysymyslomakkeen kysymyksistä. Tarkastelun kohteeksi valikoituivat vastaajien taustatiedoista ikä ja päiväkodin johtamiskokemus, työperäistä stressiä mittaavat väittämät sekä organisaation taustatiedoista henkilöstön määrää sekä päiväkodin vara- tai apulaisjohtajajärjestelyitä koskevat kysymykset.

4.3.1 Organisaation taustatiedot: johtamisjärjestelyt

Organisaation taustatietoja ja johtamisjärjestelyitä selvitettiin kysymällä ”Kuinka monta henkilöä työskentelee johtamiskokonaisuuteesi kuuluvissa yksiköissä yhteensä?”. Päiväkodin vara- tai apulaisjohtamisjärjestelyitä tiedusteltiin kysymällä ”Työskenteleekö kanssasi varajohtaja, apulaisesihenkilö tai muu vastaava?”. Vastausvaihtoehdot olivat ”Kyllä” ja ”Ei”. Koska vara- / apulaisjohtajamuuttuja oli luokitteluasteikollinen, tehtiin siitä dummy-koodausta käyttäen dikotominen muuttuja (Nummenmaa, 2021). Jatkossa vara- / apulaisjohtajamuuttujasta käytetään nimitystä apulaisjohtajaresurssi. Johtamisjärjestelyiden kuvailevat tulokset esitellään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Taustamuuttujien ja johtamisjärjestelyiden kuvailevat tunnusluvut

| | n | KA/% | KH | Vinous | Huipukkuus | Min | Max |
|------------------------|----|-------|-------|--------|------------|-----|-----|
| Ikä | 90 | 50,39 | 8,34 | -0,55 | -0,16 | 28 | 66 |
| Johtamiskokemus | 96 | 12,39 | 9,72 | 1,00 | 0,24 | 0 | 39 |
| Henkilöstön määrä | 96 | 29,41 | 16,49 | 2,73 | 15,91 | 2 | 133 |
| Apulaisjohtajaresurssi | 92 | | | | | | |
| On | 66 | 72,2 | | | | | |
| Ei | 26 | 27,8 | | | | | |

4.3.2 Työperäiset ja ajanhallinnan stressitekijät

Päiväkodin johtajien työperäistä stressiä mitattiin kyselylomakkeen osiossa, jossa väitteiden avulla pyrittiin tunnistamaan tekijöitä, jotka aiheuttavat johtajille stressiä nykyisessä työssä. Mittari on muodostettu Teacher Stress Inventory (TSI) – mittarista (Fimian, 1984; 1988), jolla on mitattu opettajien työperäistä stressiä. TSI-mittarin on ollut tarkoitus mitata opettajien työstressin yleisyyttä ja voimakkuutta sekä erilaisia stressikokemuksia (Fimian, 1984). Varhaiskasvatuksen henkilöstön työperäistä stressiä tutkittaessa TSI-mittaria on hyödynnetty kansainvälisesti (ks. esimerkiksi Erdiller & Doğan, 2015; Cumming ym., 2021). Tässä tutkielmassa TSI-mittarista on käytössä yksi osio, joka muodostuu 14 väittämästä. Väittämät 1–8 koskevat ajanhallintaan liittyviä stressitekijöitä ja väittämät 9–14 ammatillisia ja itse työhön liittyviä stressitekijöitä. Mittarin väittämät ja muuttujien kuvailevat tunnusluvut esitellään liitteessä 1. Tässä tutkielmassa työperäisten stressitekijöiden mittarin rakenteen selvittämiseen käytettiin faktorianalyysia, jonka perusteella muodostetut summamuuttujat erosivat hiukan alkuperäisen mittarin rakenteesta. Stressitekijöiden faktorianalyysia käsitellään luvussa 4.5.2.

TSI-mittarin väittämät ovat viisiportaisia Likert-asteikollisia. Likert-asteikollisella mittarilla arvioidaan tyypillisesti vastaajan omaa käsitystä väitteen sisällöstä tutkittaessa esimerkiksi vastaajien asennetta tai motivaatiota (Metsämuuronen, 2006). Vastaajia pyydettiin arvioimaan kutakin stressitekijöihin liittyvää väitettä ja valitsemaan vaihtoehto, joka kertoo, kuinka vahvasti vastaaja tuntee väitteen sisältämiä asioita. Tässä kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat Heikko / Ei havaittavissa, Lievä / Tuskin havaittavissa, Keskivahva / Kohtuullisesti havaittavissa, Vahva / Hyvin havaittavissa ja Erittäin vahva / Erittäin havaittavissa.

4.4 Aineiston analyysit

Tässä tutkielmassa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, joka antaa kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista (Vilkkä, 2007). Aineistoa analysoitiin tilastollisin menetelmin ja analyyseissa käytettiin Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 28.0-ohjelmaa. Tutkielmassa

oli tarkoituksena selvittää, miten päiväkodin johtajat raportoivat työperäistä stressiään ja ovatko johtamisjärjestelyt yhteydessä työperäiseen stressiin. Työperäistä stressiä mittaavista muuttujista muodostettiin eksploratiivisen faktorianalyysin perusteella summamuuttujat, joita hyödynnettiin regressioanalyysissa. Johtamisjärjestelyiden (apulaisjohtajaresurssi ja henkilöstön määrä) sekä vastaajien taustamuuttujien yhteyttä työperäiseen stressiin tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä sekä Pearsonin ja Spearmanin korrelaatioanalyysien avulla. Lineaarista regressioanalyysia käytettiin selvittämään, ovatko johtamisjärjestelyt yhteydessä päiväkodin johtajien työperäiseen stressiin.

4.4.1 Eksploratiivinen faktorianalyysi

Tässä tutkielmassa faktorianalyysia käytettiin työperäistä stressiä mittaavista väittämistä muodostettujen summamuuttujien rakenteen selvittämiseksi. Faktorianalyysia käytetään useiden muuttujien samanaikaisen yhteisvaihtelun tarkastelemiseen (Nummenmaa, 2009). Tarkoituksena on tiivistää useiden muuttujien tieto muutamaan faktoriin ja pienentää muuttujien määrää (Metsämuuronen, 2006). Tässä tutkielmassa hyödynnettiin eksploratiivista faktorianalyysia, jota käytettäessä taustalla on olemassa ajatus aineistosta, miten muuttujat ovat yhteydessä toisiinsa. TSI-mittarin jaottelun mukaisesti tuloksena pitäisi olla kaksi faktoria, joista toinen kuvaa ajanhallintaan liittyviä stressitekijöitä ja toinen työhön liittyviä stressitekijöitä. Faktorianalyysin suositeltava otoskoko on vähintään 200 havaintoa, mutta riittävänä määränä voidaan pitää viisinkertaista tutkittavien määrää suhteessa analysoitaviin muuttujiin (Metsämuuronen, 2006), mikä toteutuu tässä aineistossa.

Ensimmäiseksi faktorianalyysissa tarkastellaan mitattavien muuttujien korrelaatioita, joiden tulisi olla yli 0,30 (Tabachnick & Fidell, 2013). Korrelaatiotarkastelussa hyödynnetään Kaiser-Meyer-Olkinin (KMO)-testiä, joka tuottaa arvion, kuinka paljon yhteistä vaihtelua muuttujien välillä on (Metsämuuronen, 2006). Bartlettin sväärisyystesti tutkii, eroaako korrelaatiomatriisi nolasta (Tabachnick & Fidell, 2013). Tutkielman aineiston todettiin olevan soveltuva faktorianalyysiin, sillä korrelaatiomatriisin rakennetta tutkivat testit antoivat hyväksyttävät arvot. KMO-testin tulos oli 0,873,

suositeltavan arvon ollessa yli 0,60 (Tabachnick & Fidell, 2013). Bartlettin testistä saatiin vaadittava merkitsevä arvo ($p < ,001$).

Seuraavaksi tarkistettiin kommunaliteettiarvot, jotka kuvaavat faktoreiden selittämää yksittäisen muuttujan vaihtelua (Nummenmaa, 2021). Muuttujan luotettavuutta arvioidaan kommunaliteettiarvolla. Mitä voimakkaampi muuttujan lataus jollekin faktorille on, sitä lähempänä kommunaliteetin arvo on yhtä (Metsämuuronen, 2006). Alhaisen kommunaliteettiarvon saavat muuttujat voidaan poistaa faktorianalysistä, sillä ne saattavat sekoittaa tulkintoja (Metsämuuronen, 2006). Sopivana kommunaliteetin raja-arvona pidetään yleisen käytännön mukaan 0,30 (Nummenmaa, 2021). Kommunaliteettiarvot olivat 0,347–0,759, joten kaikki muuttujat voitiin ottaa mukaan faktorianalyyysiin.

Faktorilataukset ilmaisevat, kuinka paljon kukin faktori selittää kunkin muuttujan vaihtelusta (Nummenmaa, 2021). Latausten perusteella lasketaan faktorin ominaisarvo, jonka avulla voidaan tarkastella faktorien hyvyttä (Metsämuuronen, 2006). Ominaisarvon tulisi olla vähintään yksi (Metsämuuronen, 2006).

Faktoreiden ekstraktointi- eli uuttamisvaiheessa määritetään malliin tulevat faktorit sekä lataukset mallissa oleviin muuttujiin (Nummenmaa, 2021). Faktorianalyyysin uuttamismenetelmäksi valittiin Principal Axis Factoring-menetelmä, joka sopii pienemmillekin aineistoille (de Winter & Dodou, 2012). Jotta faktoriratkaisu saadaan mielekkäämmiin tulkittavaan muotoon, suoritetaan rotaatio eli latausrakenteen muuttaminen (Nummenmaa, 2021). Faktoreiden rotaatioita on kahta päätyyppiä, suorakulmaisia ja vinokulmaisia. Suorakulmaisessa rotaatiossa faktoreilla ei ole yhteyttä toisiinsa, vinorotaatiossa faktorien välinen yhteys on sallittu (Nummenmaa, 2021). Tässä tutkielmassa käytettiin vinokulmaista Promax-menetelmää, sillä työperäistä stressiä mittaavien muuttujien oletettiin korreloivan keskenään. Kun sopiva faktorilatausten ratkaisu on löytynyt, tulkitaan ja nimetään faktorit mahdollisimman tarkasti latautuneiden muuttujien sisältöjen mukaisesti (Metsämuuronen, 2006).

Faktorianalyyysin ratkaisun perusteella muodostetaan summamuuttujat. Summamuuttuja muodostetaan yhdistämällä useita muuttujia keskenään. Summamuuttuja voidaan muodostaa muuttujista, joilla mitataan samaa ilmiötä ja muuttujien sisältämä tieto halutaan tiivistää yhdeksi muuttujaksi (Nummenmaa, 2009). Mittarin toimintavarmuutta ja luotettavuutta eli reliabiliteettia ja samalla

summamuuttujan sisäistä johdonmukaisuutta mitataan Cronbachin alfa-arvolla, jonka 0,70 ylittäviä arvoja voidaan pitää tavoiteltavina (Karjalainen, 2010; Nummenmaa, 2009).

4.4.2 Stressitekijöiden faktorianalyysi

Faktorianalyysi tehtiin tässä tutkielmassa työperäistä stressiä mittaavista väittämistä muodostettujen summamuuttujien rakenteen selvittämiseksi. Aineiston sopivuus faktorianalyysiin tarkistettiin tarkastelemalla korrelaatioita ja suorittamalla tarvittavat testit edeltävässä luvussa kerrotulla tavalla. Sopivin faktoriratkaisu saatiin käyttämällä Principal Axis Factoring-menetelmää ja Promax-rotatiota. Faktorianalyysistä muodostui kaksi faktoria, joiden ominaisarvo oli yli yksi. Faktorin 1 ominaisarvo oli 6,699 ja faktorin 2 ominaisarvo oli 1,508. Ensimmäisen faktorin vaihtelun selitysosuus oli 47,8 % ja toisen 10,8 %, kumulatiivinen selitysosuus oli 58,6 %. Aineistossa käytetyssä TSI-mittarissa muuttujat on jaoteltu ajanhallintaan ja työstressiin liittyviin muuttujiin. Tämän faktorianalyysin tulos poikkesi TSI-mittarin rakenteesta kolmen muuttujan osalta. Työperäistä stressiä mittaavien muuttujien latautuminen faktoreille esitetään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Stressimuuttujien faktorilataukset

| | Faktorit | |
|---|----------|-------|
| | 1 | 2 |
| Työtä on liikaa tehtäväksi. | 0,919 | |
| Työpäivän tahti on liian nopea. | 0,886 | |
| Henkilökohtaiset prioriteettini jäävät liian vähälle huomiolle... | 0,860 | |
| Aika ei riitä asioiden tekemiseen. | 0,810 | |
| Johtamiskokonaisuus on liian iso. | 0,710 | |
| Työssäni on liikaa hallinnollista paperityötä. | 0,692 | |
| Minulla on päivässä vain vähän aikaa rentoutua tai nauttia hetkestä. | 0,637 | |
| Minulla on vain vähän aikaa valmistella työtäni ja/tai velvollisuuksiani. | 0,633 | |
| Sitoudun helposti liikaa. | 0,470 | |
| Minusta tulee kärsimätön, jos muut tekevät asioita liian hitaasti. | | 0,702 |
| Kiirehdin puhuessani. | | 0,687 |
| Ajattelen keskustelujen aikana aiheeseen liittymättömiä asioita. | | 0,616 |
| Minusta tuntuu epämukavalta tuhjata aikaa. | | 0,483 |
| Minun pitää yrittää tehdä useita asioita yhtä aikaa. | 0,356 | 0,360 |

Faktorilatausten taulukosta nähdään, että muuttuja ”Minun pitää yrittää tehdä useita asioita yhtä aikaa” latautui kummallekin faktorille ja lataukset olivat lähes samansuuruiset. Kyseisen muuttujan kommunaliteetti-arvo oli riittävä (0,530), mutta koska faktorilataukset olivat melko pienet kummallekin faktorille, kyseistä muuttujaa ei otettu mukaan jatkoanalyysiin. Faktorianalyysin perusteella muodostetut summamuuttujat nimettiin johtamiskokonaisuuden hallittavuudeksi (faktori 1) ja kärsimättömyydeksi (faktori 2). Summamuuttujille tehdyn reliabiliteettianalyysin mukaan Cronbachin alfa on johtamiskokonaisuuden hallittavuusfaktorilla 0,92 (erittäin hyvä) ja kärsimättömyysfaktorilla 0,70 (hyväksyttävä). Arvojen ollessa hyväksyttävät summamuuttujat voitiin muodostaa. Summamuuttujat todettiin normaalisti jakautuneiksi (johtamiskokonaisuuden hallittavuus: vinous -0,252, huipukkuus -0,170 ja kärsimättömyys: vinous -0,044, huipukkuus -0,054).

TAULUKKO 3. Summamuuttujien Cronbachin alfa-arvot

| Summamuuttuja | Muuttujien lukumäärä | Cronbachin alfa |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|
| Johtamiskokonaisuuden hallittavuus | 9 | 0,92 |
| Kärsimättömyys | 4 | 0,70 |

4.4.3 Korrelaatioanalyysit ja riippumattomien otosten t-testi

Taustamuuttujien ja henkilöstön määrän yhteyttä työperäiseen stressiin tarkasteltiin Pearsonin ja Spearmanin korrelaatioanalyysillä. Kahden muuttujan yhteyden voimakkuus ilmoitetaan parametrisella Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimella r tai epäparametrisella Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella r_s , joiden arvot vaihtelevat välillä -1 ja 1 (Nummenmaa, 2009). Korrelaatiokertoimen arvon ollessa lähellä nollaa, muuttujien välillä ei ole havaittavissa lineaarista yhteyttä (Nummenmaa, 2009). Muuttujien välille pitää löytyä yhteyttä, jotta esimerkiksi regressioanalyysin ehdot täyttyvät. Muuttujat eivät kuitenkaan saa korreloida keskenään liian voimakkaasti multikollineaarisuuden vaaran takia (Metsämuuronen, 2006). Korrelaatiokertoimen välillä 0,40–0,60 voidaan katsoa olevan kohtuullinen, välillä 0,60–0,80 korkea ja välillä 0,80–1,00 erittäin korkea (Metsämuuronen, 2006).

Apulaisjohtajaresurssin yhteyttä työperäiseen stressiin tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä. Riippumattomien otosten t-testillä tutkitaan kahden eri ryhmän keskiarvojen eron tilastollista merkitsevyyttä (Nummenmaa, 2006). T-testin edellytykset täyttyivät, sillä työperäistä stressiä kuvaavat summamuuttujat olivat normaalisti jakautuneita ja välimatka-asteikollisia. Otoskoko ($n = 92$) voitiin myös todeta riittäväksi. Efektikoon avulla tutkitaan yhteyden voimakkuutta, joka t-testissä luokitellaan pieneksi välillä 0,20–0,49, keskisuureksi välillä 0,50–0,79 ja suureksi efektikoon ylittäessä 0,80 (Cohen, 1988).

4.4.4 Lineaarinen regressioanalyysi

Tutkimuskysymystä 2 varten tehtiin ensin korrelaatioiden tarkastelu vastaajien iän, johtamiskokemuksen ja johdettavan henkilöstön määrän yhteydestä työperäiseen stressiin. Iän ja johtamiskokemuksen yhteyttä tarkasteltiin parametrisen Pearsonin korrelaatioanalyysin avulla. Vastaajien ikää ja johtamiskokemusta käytettiin korrelaatioanalyysissä jatkuvina muuttujina, koska niiden jakaumat voitiin todeta normaalisti jakautuneiksi. Iän ja johtamiskokemuksen välinen korrelaatiokerroin oli korkea ($r = 0,69$; $p < 0,001$). Ikä ja johtamiskokemus liittyvät luonnollisesti toisiinsa, sillä johtamiskokemusta kertyy iän myötä. Korkean korrelaation ja multikollineaarisuuden vaaran takia ikä jätettiin pois lineaarisesta regressioanalyysistä. Henkilöstön määrän yhteyttä työperäisen stressin summamuuttujiin tarkasteltiin epäparametrisen Spearmanin järjestyskorrelaatioanalyysin avulla, sillä henkilöstön määrän jakauma ei ollut normaalisti jakautunut.

Korrelaatioiden tarkastelun jälkeen lineaarisella regressioanalyysillä tutkittiin tarkemmin työperäisen stressin selittäviä tekijöitä. Regressioanalyysi on analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan pyrkiä mallittamaan todellisuutta matemaattiseen muotoon (Metsämuuronen, 2006) ja luoda monipuolisia matemaattisia malleja muuttujien välisistä yhteyksistä (Nummenmaa, 2021). Tässä aineistossa lineaarisen regressioanalyysin avulla pyrittiin etsimään muuttujien joukosta tekijöitä, jotka yhdessä selittävät jatkuvaa muuttujaa (Metsämuuronen, 2006) eli työperäistä stressiä. Selittäviä muuttujia voi olla yksi tai useampia. Lineaarisessa regressioanalyysissä selittävien muuttujien tulee korreloida kohtuullisesti selitettävän muuttujan kanssa, mutta korrelaatiot eivät saa olla liian suuria (Metsämuuronen, 2006). Selittävien muuttujien ei välttämättä tarvitse korreloida toistensa kanssa.

Multikollineaarisuuden eli selittävien muuttujien liian suuren keskinäisen korrelaation välttämiseksi tarkasteltiin regressioanalyysissä kollineaarisuustoleranssiarvoja (Nummenmaa, 2021). Jos toleranssiarvo on alle 0,20, kollineaarisuus on ongelmallinen. Lisäksi regressioanalyysissä tarkastellaan VIF-arvoa, joka on toleranssiarvon vastaluku (Metsämuuronen, 2006). Multikollineaarisuus koituu ongelmaksi, jos VIF-arvo ylittää 10 (Field, 2017). Regressioanalyysiin mukaan otettujen selittävien muuttujien (henkilöstön

määrä ja johtamiskokemus) korrelaatiot olivat hyväksyttävät eikä niiden välillä ollut multikollinearisuutta, joten regressioanalyysin ehdot täyttyivät.

Regressioanalyysin keskeisenä tarkastelun kohteena ovat regressiokerroimet, jotka merkitään β . Regressiokerroin ilmoittaa, kuinka paljon selitettävän muuttujan arvot kasvavat tai pienenevät, kun yksi selittävä muuttuja muuttuu yhden keskihajonnan verran ja muut selittävät muuttujat pidetään vakiona (Nummenmaa, 2021). Lisäksi regressiokerroimia tarkastelemalla voidaan nähdä mitkä muuttujat sopivat malliin. Mitä lähempänä regressiokerroin on yhtä, sitä suurempaa on muuttujien yhteinen vaihtelu, kun muiden muuttujien vaikutus on huomioitu (Metsämuuronen, 2006). Efektikoon (R^2) avulla voidaan tutkia, kuinka suuri ryhmien välinen yhteys, selitys tai ero on (Metsämuuronen, 2006). Regressioanalyysissä pieni efektikoko on välillä 0,02–0,12, keskikokoinen välillä 0,13–0,25, suuri välillä 0,26–0,48 ja poikkeuksellisen suuri efektikoon ylittäessä 0,49 (Cohen, 1988).

Tässä aineistossa regressioanalyysin selittävinä muuttujina käytettiin johtamiskokemusta ja henkilöstön määrää. Regressioanalyysi tehtiin erikseen faktorianalyysistä muodostuneille kahdelle summamuuttujalle, johtamiskokonaisuuksien hallittavuus ja kärsimättömyys. Tutkimustuloksia esitellään seuraavassa luvussa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Päiväkodin johtajien kokema työperäinen stressi

Työperäistä stressiä tutkittiin faktorianalyysin perusteella muodostettujen summamuuttujien avulla. Summamuuttujat olivat johtamiskokonaisuuden hallittavuus ja kärsimättömyys. Varhaiskasvatuksen johtajien työperäiseen stressin summamuuttujien kuvailevat tunnusluvut löytyvät taulukosta 4.

TAULUKKO 4. Työperäisen stressin summamuuttujien kuvailevat tunnusluvut

| | n | KA | KH | Vinous | Huipukkuus | Min | Max |
|------------------------------------|----|------|------|--------|------------|------|------|
| Johtamiskokonaisuuden hallittavuus | 96 | 3,26 | 0,88 | -0,25 | -0,17 | 1,11 | 5,00 |
| Kärsimättömyys | 96 | 2,85 | 0,74 | -0,04 | -0,05 | 1,00 | 4,75 |

Työperäisen stressin kuvailevista tunnusluvuista tarkasteltiin erityisesti keskiarvoa ja keskihajontaa. Näiden tunnuslukujen perusteella päiväkodin johtajat kokevat jonkin verran (KA = 3,26; KH = 0,88) johtamiskokonaisuuden hallittavuuteen liittyvää työperäistä stressiä. Kärsimättömyyttä koettiin hiukan vähemmän (KA = 2,85; KH = 0,74). Väittämien vastausvaihtoehdot olivat välillä 1–5, joista arvo 2 osoitti vaihtoehtoa ”Lievä / Tuskin havaittavissa” ja arvo 4 vaihtoehtoa ”Vahva / Hyvin havaittavissa”.

5.2 Johtamisjärjestelyiden yhteys johtajien työperäiseen stressiin

5.2.1 Apulaisjohtajaresurssin yhteys työperäiseen stressiin

Alatutkimuskysymyksen 2.1 kohdalla testattiin hypoteesia ”Apulaisjohtajaresurssilla on yhteys työperäiseen stressiin”. Yhteyden oletettiin olevan negatiivinen, jolloin työperäisen stressin oletettiin olevan vähäisempi silloin, kun johtajalla oli käytössä apulaisjohtajaresurssi verrattuna tilanteeseen, jolloin apulaisjohtajaresurssia ei ollut käytössä.

Ryhmien välistä eroa tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testin avulla. Tulosten mukaan johtajien, joilla oli apulaisjohtajaresurssi käytössä ja johtajat, joilla resurssia ei ollut, raportoimat kokemukset työperäisestä stressistä eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan kummankaan summamuuttujan kohdalla (johtamiskokonaisuuden hallittavuus: $t(90) = -0,54$; $p > 0,05$; 95% CI [-0,52; 0,30]; kärsimättömyys $t(90) = -0,32$; $p > 0,05$; 95% CI [-0,40; 0,29]). Apulaisjohtajaresurssilla ei ollut t-testin perusteella tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työperäiseen stressiin, joten hypoteesia ei voitu vahvistaa.

5.2.2 Henkilöstön määrän yhteys työperäiseen stressiin

Alatutkimuskysymyksen 2.2 kohdalla hypoteesi oli ”Henkilöstön määrällä on yhteys työperäiseen stressiin”. Yhteyden oletettiin olevan positiivinen, jolloin henkilöstön määrän kasvaessa työperäinen stressi lisääntyy. Työperäiseen stressiin yhteydessä olevia tekijöitä tarkasteltiin lineaarisella regressioanalyysillä, jossa ennustemuuttujina olivat henkilöstön määrä ja kokemus johtamistehtävistä. Regressioanalyysi suoritettiin erikseen kummallekin työperäisen stressin summamuuttujalle.

Ennen regressioanalyysia henkilöstön määrän yhteyttä työperäisen stressin summamuuttujiin tarkasteltiin Spearmanin korrelaatioanalyysin avulla. Pearsonin ja Spearmanin korrelaatioanalyysien tulokset, korrelaatiokertoimet esitellään taulukossa 5. Spearmanin korrelaatiokertoimet ovat taulukossa kursivoituina.

TAULUKKO 5. Korrelaatiokertoimet summamuuttujista, henkilöstön määrästä ja taustamuuttujista

| Muuttuja | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|---------------------------------------|--------|---------|-------|--------|----|
| 1. Johtamiskokonaisuuden hallittavuus | - | | | | |
| 2. Kärsimättömyys | 0,51** | - | | | |
| 3. Henkilöstön määrä | 0,20* | 0,21* | - | | |
| 4. Ikä | -0,20 | -0,28** | 0,21* | - | |
| 5. Johtamiskokemus | -0,20* | -0,23* | 0,20* | 0,69** | - |

** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$

Regressioanalyysin avulla tarkasteltiin ensimmäisenä henkilöstön määrän ja johtamiskokemuksen yhteyttä johtamiskokonaisuuden hallintaan liittyvään työperäiseen stressiin. Tulosten mukaan henkilöstön määrä ($\beta = 0,25$; $p < 0,05$) ja kokemus johtamistehtävistä ($\beta = -0,25$; $p < 0,05$) pystyivät selittämään tilastollisesti merkitsevästi johtamiskokonaisuuden hallintaa. Regressiomalli sopi aineistoon, $F(2; 93) = 5,17$; $p < 0,01$. Mallin selitysaste oli 10,0 %. Regressioanalyysin tulokset esitellään taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Regressiotaulukko henkilöstön määrästä ja johtamiskokemuksesta johtamiskokonaisuuden hallittavuuden selittävinä tekijöinä

| Muuttuja | B | 95 % CI | β | t | p | VIF | Toleranssi |
|-------------------|-------|------------------|---------|-------|-------|------|------------|
| Henkilöstön määrä | 0,01 | [0,003; 0,024] | 0,25 | 2,46 | 0,016 | 1,04 | 0,96 |
| Johtamiskokemus | -0,02 | [-0,041; -0,005] | -0,25 | -2,53 | 0,013 | 1,04 | 0,96 |

$F(2; 93) = 5,17$; $p < 0,01$; $R^2 = 0,10$ (N = 96)

Seuraavaksi tarkasteltiin henkilöstön määrän ja johtamiskokemuksen yhteyttä kärsimättömyyden ilmenemiseen liittyvään työperäiseen stressiin. Myös tämän analyysin tulosten mukaan henkilöstön määrä ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$) ja johtamiskokemus ($\beta = -0,28$; $p < 0,05$) pystyivät selittämään tilastollisesti

merkitsevästi stressaantuneisuutta. Regressiomalli sopi aineistoon, $F(2; 93) = 5,67$; $p < 0,01$ ja mallin selitysaste oli 10,9 %. Tulokset esitellään taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Regressiotaulukko henkilöstön määrästä ja johtamiskokemuksesta kärsimättömyyden ilmenemisen selittävinä tekijöinä

| Muuttuja | <i>B</i> | 95 % CI | β | <i>t</i> | <i>p</i> | VIF | Toleranssi |
|-------------------|----------|-----------------|---------|----------|----------|------|------------|
| Henkilöstön määrä | 0,01 | [0,002; 0,020] | 0,24 | 2,40 | 0,019 | 1,04 | 0,96 |
| Johtamiskokemus | -0,02 | [0,006; -0,036] | -0,28 | -2,80 | 0,006 | 1,04 | 0,96 |

$F(2; 93) = 5,67$; $p < 0,01$; $R^2 = 0,10$ (N = 96)

Tulosten mukaan henkilöstön määrällä oli yhteys työperäiseen stressiin, joten hypoteesi voitiin vahvistaa. Taustamuuttujan eli johtamiskokemuksen kontrolloinnista huolimatta henkilöstön määrä selitti työperäistä stressiä. Yhteys oli positiivinen. Efektikoon ($R^2 = 0,10$) perusteella henkilöstön määrän vaikutus oli kuitenkin pieni. Tulosten mukaisesti tästä aineistosta voitiin päätellä, että henkilöstön määrän kasvaessa johtajien työperäinen stressi lisääntyy. Johtamiskokemuksen lisääntyessä johtamiskokonaisuuden hallintaan liittyvä stressi ja kärsimättömyys taas vähenevät.

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyiden yhteyttä päiväkodin johtajien kokemaan työperäiseen stressiin. Tutkielmassa hyödynnettiin Tampereen yliopiston VOA-projektissa kerättyä aineistoa, jota analysoitiin määrällisin menetelmin. Työperäisen stressin mittarina käytettiin opettajien stressiä mittaavasta TSI-mittarista muodostettua mittaria. Tässä tutkielmassa mittarista muodostui kaksi osiota, joista toinen mittasi työperäisen stressin ilmenemistä johtamiskokonaisuuden hallittavuuden kokemuksen ja toinen kärsimättömyyden kokemuksen avulla. Johtamisjärjestelyistä tarkasteltiin apulaisjohtajaresurssia ja henkilöstön määrää. Taustamuuttujista tarkempaan tarkasteluun otettiin johtamiskokemuksen määrä. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksittäin ja pohditaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin peilaten. Luvussa arvioidaan myös tutkielman luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia sekä tarkastellaan tutkielman rajoituksia.

6.1 Päiväkodin johtajien työperäinen stressi

Tutkielmassa tutkittiin missä määrin päiväkodin johtajat raportoivat kokevansa työperäistä stressiä. Tulosten perusteella voidaan todeta päiväkodin johtajien kokevan jonkin verran työperäistä stressiä. Tutkielman tulokset ovat saman suuntaisia kuin aikaisempi Suomessa tehty päiväkodin johtajien kokemaa työperäistä stressiä käsitellyt tutkimus (Elomaa ym., 2020), jossa yli puolet vastaajista ilmoitti kokeneensa työstressiä ainakin jossain määrin. Vaikka tulos ei viittaa päiväkodin johtajien vahvoin stressituntemuksiin, voidaan sitä pitää huolestuttavana. Opetusalan työolobarometrin mukaan päiväkodin johtajien työstressin on todettu lisääntyneen kahden mittauskerran välillä vuosina 2019 ja 2021 (Golnick & Ilves, 2022), mikä lisää huolestuneisuutta päiväkodin johtajien työhyvinvoinnista.

Päiväkodin johtajien työ ja rooli työyhteisön hyvinvoinnin johtajana on muuttunut, kun johdettavista kokonaisuuksista on tullut monimuotoisempia. Päiväkodin johtajan työhön kohdistuvien moninaisten odotusten lisääntyessä työn hallittavuuden tunne vähenee ja työn kuormittavuus kasvaa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023), jolloin riski johtajien työperäisten stressitekijöiden lisääntymiselle nousee. Päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin tarkastelusta tekee merkittävän sen yhteys koko johdettavan yhteisön hyvinvointiin. Päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin ja työperäisten stressikokemusten tiedetään olevan yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin (Skakon ym., 2010). Päiväkodin johtajalla on myös suuri rooli päiväkodin tunneilmapiirin luomisessa (Zinsser ym., 2016). Henkilöstön työhyvinvoinnin ja yhteisössä vallitsevan ilmapiirin kautta päiväkodin johtajien työhyvinvoinnilla on yhteys lasten hyvinvointiin (Hall-Kenyon ym., 2014). Päiväkodin johtajien työhyvinvointia voidaan siis pitää merkittävänä koko yhteisön kannalta.

Päiväkodin johtajien kokemaan työstressiin vaikuttavat myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistävät tekijät sekä heidän käytössään olevat stressinsäätelymenetelmät, jotka voivat sisältyä työhön tai ne voivat toteutua työn ulkopuolella. Sosiaalinen tuki kollegoilta sekä toimiva ja luotettava vuorovaikutussuhde esihenkilön kanssa tukevat päiväkodin johtajien jaksamista ja työhyvinvointia (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Oman työn organisointi ja johtaminen sekä työtehtävien priorisointi ovat tärkeä osa työn hallinnan tunteen saavuttamisessa (Elomaa ym., 2020; Elomaa ym., 2023). Päiväkodin johtajilla on esimerkiksi useimmiten mahdollisuus vaikuttaa työaikansa suunnitteluun tiettyjen sovittujen reunaehtojen puitteissa, jolloin työtehtäviä voi järjestellä tarpeen vaatimalla tavalla ja työpäivät pysyvät helpommin kohtuullisen mittaisina. On kuitenkin hyvin organisaatiokohtaista ja yksilöllistä, kuinka helppoa tai haastavaa oman työn ja itsensä johtaminen on ja millainen tuki sille annetaan ylemmän johdon taholta. Työn ulkopuolella keskustelu läheisten kanssa ja heiltä saatu tuki sekä itsestään huolehtiminen liikunnan tai harrastusten kautta auttavat monia johtajia irrottautumaan työstä ja tasapainottamaan työstä johtuvaa mahdollista kuormitusta (Elomaa ym., 2023; Mahfouz, 2020).

Tulosten perusteella johtamiskokonaisuuden hallittavuuteen liittyvää stressiä koettiin hiukan enemmän kuin kärsimättömyytenä ilmenevää stressiä. Johtamiskokonaisuuden hallittavuutta mittaavat väittämät kuvasivat

johtamiskokonaisuuden kokoa, tehtävän työn määrää, hallinnollisen paperityön osuuden suuruutta ja käytettävissä olevan ajan riittävyyttä. Johtamiskokonaisuuden kasvaessa tehtävän työn määrä luonnollisesti lisääntyy ja käytettävissä oleva aikaa pitää jakaa useampaan tehtävään. Näin ollen johtamiskokonaisuuden hallittavuuteen tulee kiinnittää huomiota, jotta stressitekijöiden määrä pysyy kohtuullisena. Lisäksi johtamisjärjestelyiden merkitys korostuu.

6.2 Johtamisjärjestelyt ja päiväkodin johtajien työhyvinvointi

Johtamisjärjestelyiden yhteyttä päiväkodin johtajien työperäiseen stressiin tutkittiin tarkastelemalla apulaisjohtajaresurssia ja henkilöstön määrää. Apulaisjohtajaresurssilla ei tässä aineistossa ollut yhteyttä johtajan työperäiseen stressiin. Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin löytynyt viitteitä siitä, että toimivilla apulaisjohtajajärjestelyillä olisi positiivinen yhteys päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Päiväkodin johtajien työn hallinnan tunnetta lisäsi apulaisjohtaja, jonka työtehtäviin oli resursoitu riittävästi aikaa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Tässä tutkielmassa apulaisjohtajaresurssi ei sisältänyt johtajan työn tukena olevien apulaisjohtajien määrää, apulaisjohtajan tehtäviin käytettävää aikaa tai apulaisjohtajan työtä määrittäviä muita työjärjestelyitä, vaan ainoastaan sen oliko päiväkodin johtajan työn tukena apulaisjohtaja vai ei. Näiden yhteyksien tarkastelun puuttuminen saattoi vaikuttaa tämän tutkielman tulokseen.

Päiväkodin apulaisjohtajajärjestelyt voivat olla erilaisia eri organisaatioissa. Apulaisjohtaja voi olla irrotettu kokonaan lapsiryhmätyöstä tai hänelle voi olla määriteltä apulaisjohtajan tehtäviin tietty osuus kokonaistyöajasta. Kokoaikaisesti apulaisjohtajan työtä tekeväälle voidaan määritellä työtehtäviä, jotka tukevat parhaiten päiväkodin johtajan työtä. Apulaisjohtajan työtehtävät painottuvat henkilöstön ja pedagogiikan johtamiseen sekä sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Apulaisjohtajille kuuluva henkilöstöjohtaminen sisältää usein työvuorosuunnittelua sekä päivittäisiä henkilöstön poissaoloista johtuvia työaika- ja sijaisjärjestelyjä (Halttunen & Waniganayake, 2021; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Nopeaa reagointia vaativien tehtävien hoitamisen ja muiden päivittäisjohtamistehtävien delegoinnin mahdollisuus apulaisjohtajalle helpottaakin johtajan työstä suoriutumista

(Soukainen, 2015). Äkillisesti tulevia työtehtäviä ei kuitenkaan voi samaan tapaan antaa hallinnollisen johtajan työn lisäksi lapsiryhmätyötä tekeväälle apulaisjohtajalle, jottei ryhmän muu henkilöstö kuormitu liikaa ja apulaisjohtajan työ heikennä ryhmän pedagogisen toiminnan toteutumisesta. Apulaisjohtajajärjestelyitä suunniteltaessa onkin kiinnitettävä huomiota kuormituksen mahdolliseen siirtymiseen organisaatiossa toiseen kohtaan (Nurhonen ym., arviossa).

Henkilöstön määrällä todettiin olevan tilastollisesti merkitsevä, vaikkakin heikko yhteys päiväkodin johtajien työperäiseen stressiin. Tulos on linjassa aiemmissa tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin, joiden mukaan henkilöstön suuren määrän on huomattu vähentävän työn hallittavuuden tunnetta (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023) ja haastavan päiväkodin johtajan työtä (Ho ym., 2016). Tässä tutkielmassa johdettavan henkilöstön määrän keskiarvo oli 29, joka on hiukan enemmän kuin Karvin tekemien varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusten alaisten määrän keskiarvo, joka oli 24 (Siippainen ym., 2021; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Päiväkodin johtajan johdettavana olevan henkilöstön määrän ollessa suuri, johtajalla ei ole mahdollisuutta kohdata kaikkia työntekijöitä niin usein kuin olisi tarve eikä tukea työntekijöitä yksilöllisen tarpeen mukaan. Henkilöstö kaipaa tavoitettavissa olevaa ja fyysisesti läsnä olevaa johtajaa (Kupila ym., 2023), mikä ei välttämättä helposti toteudu johdettavan kokonaisuuden jakautuessa useampiin yksiköihin. Suuren henkilöstömäärän ja hajautetun yksikön johtamisessa apulaisjohtajajärjestelyjen merkitys kasvaa (Roponen ym., 2024).

Hajautetun kokonaisuuden johtaminen on nykyään varhaiskasvatuksessa yleisempää kuin yhden yksikön johtaminen. Tämän tutkielman kyselyyn osallistuneista päiväkodin johtajista vain alle kolmanneksella oli johdettavanaan yksi yksikkö, muilla kaksi tai enemmän. Tulos mukaillee aiempaa tutkimusta, jossa noin 64 % päiväkodin johtajista oli kaksi tai useampi toimipaikka johdettavanaan (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Vähäisemmän kuormituksen ja vahvempien työn ilon kokemusten on todettu olevan yhteydessä yhden yksikön johtamiseen vertailtaessa yhden ja usean päiväkodin tai palvelumuodon johtajia keskenään (Soukainen, 2015). Henkilöstön määrän lisäksi johdettavien yksiköiden määrän voidaan olettaa olevan yhteydessä johtamiskokonaisuuden

hallittavuuteen, stressitekijöiden lisääntymiseen ja sitä kautta päiväkodin johtajien työhyvinvointiin.

Johtamiskokemuksella todettiin tässä aineistossa olevan merkitsevä yhteys johtajien työperäiseen stressiin. Johtajat, joilla oli pidempi kokemus päiväkodin johtamistehtävistä, kokivat vähemmän stressiä. Tämän voisi ajatella johtuvan siitä, että kokemuksen myötä johtajalle karttuu osaamista ja taitoa. Lisäksi pidempää johtamiskokemusta omaavalle on kertynyt enemmän varmuutta toimia haastavissakin johtamistilanteissa, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa stressikokemuksiin. Samanlaisia tuloksia on saatu aiemmista tutkimuksista. Koulun johtamistyön alkuvaiheessa olevilla rehtoreilla todettiin olevan enemmän stressiä kuin pidempään työskennelleillä (Darmody & Smyth, 2016). Myös varhaiskasvatusta koskevissa tutkimuksissa on löydetty yhteys henkilöstön työkokemuksen ja työhyvinvoinnin välillä (Nislin, 2016; Kumpulainen ym., 2023). Tulos antaakin aihetta pohtia, millaisella tuella johtamistyön alkuvaiheessa olevia päiväkodin johtajia voitaisiin parhaiten tukea.

Tämä tutkielma vastasi tarpeeseen tutkia organisatoristen tekijöiden yhteyttä työhyvinvointiin varhaiskasvatuksen kontekstissa, erityisesti päiväkodin johtajien työssä. Organisatorisilla tekijöillä, kuten työjärjestelyillä ja työoloilla on todettu olevan yhteys työhyvinvointiin (Maslach & Leiter, 2017). Tämän tutkielman tulosten mukaan organisatoriset tekijät olivat yhteydessä myös päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Organisatorisista tekijöistä tutkittiin kuitenkin vain apulaisjohtajaresurssia ja henkilöstön määrää, joten lisätutkimuksia tarvitaan siitä, millaisilla erilaisilla varhaiskasvatuksen organisatorisilla tekijöillä on yhteys päiväkodin johtajien työhyvinvointiin.

6.3 Tutkielman rajoitukset

Tutkielmassa on myös joitakin rajoitteita. Tutkielman aineiston pohjana käytettyyn kyselyyn vastanneiden päiväkodin johtajien määrä oli melko pieni (n = 96), joten tulosten yleistettävyyttä tulee pohtia tarkasti. Otoskoolla on vaikutusta siihen, miten tarkkoja tuloksia voidaan esittää (Heikkilä, 2014). Otos kattoi kuitenkin kaikki AVI-alueet eli vastauksia saatiin kaikkialta Suomesta, jolloin voisi ajatella, että ilmiöön sisältyy samanlaisia tekijöitä huolimatta sijainnista. Lisäksi

tulosten samansuuntaisuus aiempien tutkimusten kanssa viittaa siihen, että niistä joitakin huomioita voi tehdä.

Tässä tutkielmassa tutkittiin johtamisjärjestelyistä ainoastaan apulaisjohtajaresurssia ja henkilöstön määrää. Pelkästään näitä tekijöitä tutkimalla ei saada kovin kattavaa kuvaa siitä, miten johtamisjärjestelyt kokonaisuudessaan voivat olla yhteydessä päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Johtamiskokonaisuuteen kuuluvien yksiköiden ja palvelumuotojen määrän sekä erilaisiin apulaisjohtajajärjestelyihin liittyvien tekijöiden puuttuminen saattoi vaikuttaa tutkielman tuloksiin.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelusta. Reliabiliteetti ilmaisee tulosten tarkkuutta ja tulosten toistettavuutta eli pysyvyyttä mittauksesta toiseen, kun taas validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Vilkka, 2021). Tämän tutkielman aineisto koostui laajempaan tutkimusprojektiin kerätyn aineiston osasta. Tutkimukseen valittujen kuntien päiväkoteihin lähetettiin päiväkodin johtajalle osoitettu kutsu osallistua tutkimukseen, koska henkilökohtaisia kutsuja ei voitu rekisteritietojen puutteellisuuden takia lähettää. Kyselyn vastausprosenttia ei pystytty laskemaan, sillä ei ollut tietoa, kuinka monta päiväkodin johtajaa tutkimuskutsu tavoitti. Kohdejoukon tavoittamisen haasteista johtuen, tutkimuksellisen ongelmana saattaa olla aineiston edustavuuden ja luotettavuuden arviointi (Kuula, 2011). Aineiston keruuseen käytettiin sähköistä verkkolomaketta. Verkkolomakkeen käytön hyödyllisyyttä voidaan perustella ajan säästämällä ja tulosten saamisella sähköisessä muodossa verrattuna perinteiseen postitse lähetettävään kyselyyn (Kuula, 2011). Vastaajien ikä ja johtamiskokemus jakautuivat siten, että vastaajissa oli sekä nuoria, vasta lyhyen aikaa päiväkodin johtamistehtävissä toimineita, että pidemmän kokemukseen omaavia johtajia. Tästä voisikin päätellä, että otos on melko edustava joukko päiväkodin johtajista.

Tutkielman aiheen ollessa ajankohtainen ja päiväkodin johtajien työtä läheisesti koskeva, nousee kysymys millaiset vastaajat ovat kyselyyn vastanneet. Kyselyihin osallistuu usein sellaiset henkilöt, jotka ovat aktiivisia ja haluavat

ilmaista mielipiteensä esillä olevasta asiasta. Tällöin voidaan pohtia, onko aineistosta saatu kuva johtajien työhyvinvoinnista todenmukainen. Vastaajien tulkintaan omasta mielipiteestään voivat myös vaikuttaa ympäristö, ajankohta ja vastaajan mielentila (Taanila, 2019). Mielipiteitä ja tuntemuksia mitattaessa käytetäänkin usein valmiita vastausvaihtoehtoja, kuten tämänkin tutkielman johtajien työperäistä stressiä mittaavien väittämien vastausvaihtoehdot olivat.

Myös käytettävien mittareiden reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu on välttämätöntä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden kannalta (Metsämuuronen, 2006). Tässä tutkielmassa johtajien työperäistä stressiä aiheuttavia tekijöitä selvitettiin Teacher Stress Inventory (TSI) -mittarista muodostetulla mittarilla. Tunnetun mittarin hyödyntäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta (Metsämuuronen, 2006). Testatun mittarin valintaa mietittäessä voidaan tarkastella aiemmissa tutkimuksissa saatuja Cronbachin alfa -kertoimia, jotka kertovat mittarin konsistenssista eli eri kysymysten kyvystä mitata samaa tai samankaltaista asiaa (Vastamäki & Valli, 2018). Reliabiliteettianalyysillä tarkistettiin myös tämän tutkielman stressiväittämistä muodostettujen summamuuttujien sisäistä yhtenäisyyttä, joka voitiin todeta hyväksyttäväksi.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua on tehtävä tutkimusprosessin alusta alkaen (Vilkkä, 2007) ja niin toimittiin tässäkin tutkielmassa. Tutkimusongelma ja sen merkitys varhaiskasvatuksen kannalta on noussut aiemmista tutkimuksista. Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksen raportointi on tehty huolella esitellen teoreettinen viitekehys, aineiston kerääminen, tutkimusmenetelmät ja tulokset, jolloin lukijan on helppo saada kokonais käsitys tutkimuksesta ja arvioida sitä. Tutkimuksen vakuuttavuutta ja uskottavuutta arvioidaan tutkimustekstin perusteella (Vilkkä, 2021), joten tekstin kautta ilmenevät tutkimuksessa käytetyt perustelut ja ratkaisut on ilmaistava selkeästi. Huolellinen tutkimuksen raportointi lisää tutkimuksen luotettavuutta ja siihen tässäkin tutkielmassa on pyritty.

6.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessä tutkijan on huomioitava ja pohdittava eettisiä kysymyksiä. Tutkijan tulee ajatella eettisesti, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijalla on kykyä ajatella omien ja yhteisön arvojen kautta, mikä on oikein ja mikä väärin (Kuula,

2011). Eettiset kysymykset kulkevat mukana tutkimuksen teon jokaisessa vaiheessa. Tutkimusprosessi on sarja eettisiä päätöksiä, joka koskee tutkijaa ja hänen tekemiään tutkimusvalintoja, tutkimusaihetta, menetelmiä ja raportointia (Cohen ym., 2017). Kun tutkimus on suoritettu hyvää tieteellistä käytäntöä edellyttävällä tavalla, voi tutkimus olla eettisesti luotettava ja hyväksyttävä sekä sen tulokset uskottavia. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

Tutkimusaiheen valinta aloittaa tutkimusprosessin eettisten kysymysten pohdinnan. Eettiset periaatteet ohjaavat tutkijan miettimään, miten tutkimusaihe valitaan ja mitkä asiat ohjaavat valintaa. Tämän tutkielman aihe valintaan vaikutti oma kiinnostukseni, joka on tuotu esiin tutkielman johdannossa. Tutkijan itsensä määrittelemään aiheeseen liittyy paljon vapautta, jolloin myös monet eettiset kysymykset nousevat pohdittavaksi (Clarkeburn & Mustajoki, 2007). Tämän tutkielman aiheen valinnassa on pohdittu tutkijan omien käsitysten ja mielipiteiden vaikutusta tutkimuksen tekemiseen. Vaikka aihe olisi tutkijalle tuttu oman kokemuksen kautta, tulee tutkimuksessa pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen ajatteluun, vaikka täydellistä objektiivisuutta tuskin saavutetaankaan.

Tutkimusprosessin muihin vaiheisiin liittyy myös eettistä pohdintaa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy tiedeyhteisön hyväksymien eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttö (Vilka, 2021). Tämän tutkielman menetelmät on valittu huolellisesti ja ne on raportoitu tutkielmassa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tässä tutkielmassa on pyritty pääsääntöisesti käyttämään lähteenä vertaisarvioituja julkaisuja sekä tieteellisiä lähteitä, jolloin varmistutaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta tiedonhankinnassa. Lähteiden oikeanlaiseen merkintään on myös kiinnitetty erityistä huomiota, jotta muiden tutkijoiden työ ja saavutukset saavat niille kuuluvan arvon ja merkityksen (Kuula, 2011). Tutkimustulosten ja tutkielman huomioiden raportoinnin tulee myös noudattaa eettisesti hyvää tieteellistä käytäntöä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustuloksista ei raportoida yksilöiviä tietoja, joten vastaajien tunnistamisriski on todella pieni (Vilka, 2007). Eettisyyden näkökulmasta tärkeämpää on, miten kyselyyn osallistuneista tutkittavista kirjoitetaan (Kuula, 2011). Tutkimustekstissä käytettävien

ilmaisutapojen tulee olla osallistujia kunnioittavia, joka huomioitiin myös tässä tutkielmassa.

Tässä tutkielmassa käytetty aineisto on kerätty VOA-tutkimusprojektissa. Tutkimuslupiin ja aineiston keruuseen liittyvät asiat on huomioitu tutkimusryhmän toimesta. Tietosuojakäytäntöihin, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuteen ja keskeyttämiseen liittyvät toimintatavat on esitelty osallistujille tutkimuskutsussa. Tutkimusryhmän kanssa laadittiin materiaalin siirtosopimus, jossa sovittiin aineiston käyttämisestä eettisten periaatteiden mukaisesti.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa selvitettiin päiväkodin johtajien kokema työperäistä stressiä sekä varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyiden yhteyttä stressiin. Tulosten mukaan päiväkodin johtajat kokivat jonkin verran työperäistä stressiä. Päiväkodin johtajien työhyvinvoinnista ja työperäisestä stressistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä on kuitenkin vain vähän tietoa, joten tutkimuksia tarvitaan lisää.

Tässä tutkielmassa johtamisjärjestelyistä tarkastelukohteena olivat apulaisjohtajaresurssi ja henkilöstön määrä. Apulaisjohtajaresurssilla ei todettu olevan merkitsevää yhteyttä johtajien työperäiseen stressiin. Tästä tuloksesta ei kuitenkaan voi tehdä johtopäätöksiä, sillä apulaisjohtajajärjestelyiden muilla tekijöillä, kuten apulaisjohtajan tehtäviin käytettävällä ajalla ja apulaisjohtajalle määritellyillä tehtävillä sekä sillä työskenteleekö apulaisjohtaja lapsiryhmässä, on todennäköisesti vaikutusta siihen, millainen apulaisjohtajalta saatu johtamisen tuki päiväkodin johtajalle on. Koska apulaisjohtajan tehtäviin ei ole määritelty yhtenäistä mallia, kaipaavat apulaisjohtajien rooli ja vastuut selkeyttämistä (Kristiansen ym. 2021). Tarvitaan myös tietoa siitä, miten apulaisjohtajat voivat parhaiten tukea päiväkodin johtajia johtamisen eri osa-alueilla, mukaan lukien pedagogiikan kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen (Halttunen & Waniganayake, 2021).

Henkilöstön määrällä todettiin tässä tutkielmassa olevan yhteys päiväkodin johtajien työperäiseen stressiin. Henkilöstön määrällä on todettu olevan yhteys johtajan kokemaan työn hallintaan (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023) ja lisäävän haasteita johtajan työhön (Ho ym., 2016). Tässä tutkielmassa ei huomioitu yksikön kokoa tai mahdollista hajautettua johdettavaa kokonaisuutta, joilla saattaisi olla vaikutusta tuloksiin. Kyselyyn vastanneista johtajista 72 % oli johdettavanaan kaksi yksikköä tai enemmän, joka viittaa siihen, että johdettava kokonaisuus koostuu nykyään useammin monesta yksiköstä. Sama huomio on tehty myös aiemmin johtamiskokonaisuuksia tarkasteltaessa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Päiväkodin johtajan johtaessa hajautettua yksikköä,

etäyksikön on todettu toimivan itseohjautuvammin kuin pääyksikön, jossa johtaja viettää enemmän aikaa (Soukainen, 2015). Olisi mielenkiintoista tietää, millainen yhteys yksikön itseohjautuvuudella on johtajan työhyvinvointiin. Johtajan näkökulmasta itseohjautuvan etäyksikön johtaminen saattaisi kaivata enemmän yhteistä pedagogista keskustelua ja asioiden jakamista, vaikka työn tekeminen arjessa sujuisikin.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin muutaman johtamisjärjestelyiden tekijän yhteyttä päiväkodin johtajien työhyvinvointiin. Koska organisatorisilla tekijöillä on todettu olevan yhteys työhyvinvointiin (Maslach & Leiter, 2017), antaa tämä tutkielma viitteen siitä, että näin olisi myös varhaiskasvatuksessa. Organisatoristen tekijöiden ja työhyvinvoinnin yhteyden tutkimista varhaiskasvatuksessa ja päiväkodin johtajien työssä tarvitaan kuitenkin lisää. Vaikka monet henkilöstön ja johtajien työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat organisaatiokohtaisia, jatkotutkimuksissa olisi tärkeää huomioida myös yhteiskunnalliset toimintalinjat, jotka sisältyvät varhaiskasvatuksen henkilöstön kokonaisvaltaista työhyvinvointia määrittelevään malliin (Cumming & Wong, 2019). Kyseisessä mallissa työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset, organisaation ja työympäristön tekijät sekä poliittinen konteksti.

Suomessa varhaiskasvatuksen johtamisrakenteet ovat moninaiset (Nurhonen ym., arviossa) eikä rakenteille ole määritelty selkeää yhtenäistä mallia (Soukainen, 2015). Varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyiden moninaisuus herättää ajatuksen järjestelyiden kehittämisestä yhtenäisempään suuntaan, sillä johtamiskokonaisuudella, rakenteilla ja tehtävien jakamisen mahdollisuuksilla on merkitystä johtajien työhyvinvointiin (Soukainen, 2015). Organisaation sisällä on myös olennaista keskustella johtamisrakenteista kaikilla tasoilla yhteisymmärryksen saavuttamiseksi (Fonsén & Keski-Rauska, 2018), sillä johtajien työtehtävät ja työn määrä eivät ole selkeät varhaiskasvatuksen henkilöstölle (Fonsén & Soukainen, 2020). Jatkotutkimuksia olisi siis tärkeä suunnata vielä tarkemmin erilaisiin varhaiskasvatuksen johtamisrakenteisiin ja -järjestelyihin sekä päiväkodin johtajien saamaan tukeen omassa työssään. Tutkimuksista olisi hyötyä kuntien ja yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden järjestäjille ja kehittäjille. Lisätutkimuksilla voitaisiin saada tarkempaa tietoa päiväkodin johtajien työtä haastavista tekijöistä, jolloin myös johtajien työhyvinvointia ja jaksamista voidaan tukea ja parantaa.

LÄHTEET

- Bakker, A. B., & E. Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bloechliger, O., & Bauer, G. (2016). Demands and job resources in the child care workforce: Swiss lead teacher and assistant teacher assessments. *Early Education and Development*, 27(7), 1040–1059.
<https://doi.org/10.1080/10409289.2016.1154419>
- Bosire, J. P. O., Gallagher, K. C., Garrett, A. L., & Babchuk, W. (2023). Early childhood leadership well-being: A phenomenological examination of workplace stress and supports. *Journal of early childhood research*, 21(4), 412–425. <https://doi.org/10.1177/1476718X231164131>
- Burke, J., Kinnarney, P., & Salokangas, M. (2022). 'Split in all directions': an exploration of the impact of wellbeing and daily responsibilities on post-primary school leaders' perceived stress. *School Leadership & Management*, 42(2), 110–125.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2021.2016683>
- Bøe, M., Kristiansen, E., & Rydjord Tholin, K. (2023). Case-based leadership learning: how to improve work-related stress in early childhood education centre directors. *Teachers and Teaching, Theory and Practice*, 29(2), 180–194. <https://doi.org/10.1080/13540602.2022.2155808>
- Clarkeburn, H., & Mustajoki, A. (2007). *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Vastapaino. ISBN: 978-951-768-284-8
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. painos). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research methods in education* (8. painos). Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN: 9781138209862
- Cumming, T. (2017). Early childhood educators' well-being: An updated review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 45(5), 583–593.
<https://doi.org/10.1007/s10643-016-0818-6>
- Cumming, T., Logan, H., & Wong, S. (2020). A critique of the discursive landscape: Challenging the invisibility of early childhood educators' well-being. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 21(2), 96–110.
<https://doi.org/10.1177/1463949120928430>
- Cumming, T., & Wong S. (2019). Towards a holistic conceptualisation of early childhood educators' work-related well-being. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(3), 265–281.
<https://doi.org/10.1177/1463949118772573>
- Cumming, T., Wong, S., & Logan, H. (2021). Early childhood educators' well-being, work environments and 'quality': Possibilities for changing policy and practice. *Australasian Journal of Early Childhood*, 46(1), 50-65.
<https://doi.org/10.1177/1836939120979064>
- Darmody, M., & Smyth, E. (2016). Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 115–128. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2014-0162>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- de Winter, J. C. F., & Dodou, D. (2012). Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size. *Journal of Applied Statistics*, 39(4), 695–710.
<https://doi.org/10.1080/02664763.2011.610445>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International journal of wellbeing*, 2(3), 222–235.
<https://doi.org/10.5502/ijw.v2.i3.4>
- Elomaa, M., Eskelä-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L., & Lerkkanen, M.-K. (2023). Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support. *Educational Management*

Administration & Leadership, 51(4), 868–888.

<https://doi.org/10.1177/17411432211010317>

Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., von Suchodoletz, A., & Lerkkanen, M-K. (2020). Directors' stress in day care centers: Related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079–1091.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>

Erdiller, Z. B., & Doğan, Ö. (2015). The examination of teacher stress among Turkish early childhood education teachers. *Early Child Development and Care*, 185(4), 631–646. <https://doi.org/10.1080/03004430.2014.946502>

Eskelinen, M., & Hjelt, H. (2017). *Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallisen selvitys 2017*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf>

Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5. painos). London: SAGE Publications. ISBN: 9781526419521

Fimian, M. J. (1984). The development of an instrument to measure occupational stress in teachers: The Teacher Stress Inventory. *Journal of Occupational Psychology*, 57(4), 277–293. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1984.tb00169.x>

Fimian, M. J. (1988). *Teacher stress inventory*. Clinical Psychology Publishing Co.

Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Fonsén, E., & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 185–200. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>

Fonsén, E., & Soukainen, U. (2020). Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ECE): An evaluation by ECE professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 213–222 <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10. painos). Pearson.

- Golnick, T., & Ilves, V. *Opetusalan työolobarometri 2021*. Opetusalan ammattijärjestö OAJ.
https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf
- Hair, J-F., Tatham, R., Anderson, R., Black, W., & Simmons, G. (1999). Multivariate data analysis. *Australian and New Zealand journal of statistics*, 41(3), 378–378.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>
- Hall-Kenyon, K. M., Bullough, R. V., MacKay, K. L., & Marshall, E. E. (2014). Preschool teacher wellbeing: A review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 42(3), 153–162. <https://doi.org/10.1007/s10643-013-0595-4>
- Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2021). Views from the inside: Roles of deputy directors in early childhood education in Finland. *Education Sciences*, 11(11), 1–10. <https://doi.org/10.3390/educsci11110751>
- Hancock, D. R., Müller, U., Stricker, T., Wang, C., Lee, S., & Hachen, J. (2019). Causes of stress and strategies for managing stress among German and US principals. *Research in Comparative and International Education*, 14(2), 201–214. <https://doi.org/10.1177/1745499919846037>
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2021). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 333–348. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing. ISBN: 9789513764951
- Hjelt, H., & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 97–119. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202110067418>
- Ho, D., Lee, M., & Teng, Y. (2016). Size matters – The link between staff size and perceived organizational support in early childhood education. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1104–1122. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0125>

- Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). *Leadership tasks in early childhood education*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311131585>
- Jeon, L., Buettner, C., & Grant, A. (2018). Early childhood teachers' psychological well-being: Exploring potential predictors of depression, stress, and emotional exhaustion. *Early Education and Development*, 29(1), 53–69. <https://doi.org/10.1080/10409289.2017.1341806>
- Jones, C., Hadley, F., Waniganayake, M., & Johnstone, M. (2019). Find your tribe! Early childhood educators defining and identifying key factors that support their workplace wellbeing. *Australasian Journal of Early Childhood*, 44(4), 326–338. <https://doi.org/10.1177/1836939119870906>
- Jorde-Bloom, P. (1988). Factors influencing overall job satisfaction and organizational commitment in early childhood work environments. *Journal of Research in Childhood Education*, 3(2), 107-122. <https://doi.org/10.1080/02568548809594933>
- Juvani, A. (2019). Työstressin vaikutus työuriin. *Duodecim*, 135, 2057–2064. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo15224.pdf>
- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H., & Fonsén, E. (2022). ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä” - Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika*, 16(2), 72–89. <https://doi.org/10.33350/ka.109089>
- Karjalainen, L. (2010). *Tilastotieteen perusteet*. Pii-Kirjat.
- Kristiansen, E., Rydjord Tholin, K., & Bøe, M. (2021). Early childhood centre directors coping with stress: firefighters and oracles. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 909–921. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2020-0584>
- Kumpulainen, K.-R., Sajaniemi, N., Suhonen, E., & Pitkäniemi, H. (2023). Occupational well-being and teamwork in Finnish early childhood education. *Journal of Early Childhood Education Research*, 12(2), 71–97. <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.119784>
- Kupila, P., Fonsén, E., & Liinamaa, T. (2023). Expectations of leadership in the changing context of Finnish early childhood education. *Teaching and*

Teacher Education 133, 104277.

<https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104277>

Kuula, A. (2011). *Tutkimuseetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*.

Vastapaino. ISBN: 9789517685139

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 Karvi. Julkaisut 29:2023.

https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf

Kwon, K.-A., Ford, T. G., Jeon, L., Malek-Lasater, A., Ellis, N., Randall, K., Kile, M., & Salvatore, A. L. (2021). Testing a holistic conceptual framework for early childhood teacher well-being. *Journal of School Psychology, 86*, 178–197. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2021.03.006>

Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen - Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa*. [Väitöskirja, Turun yliopisto]. Turun yliopiston julkaisuja, sarja – ser. C osa – tom. 372.

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/annales%20c%20372%20laine%20vk.pdf?sequence=4>

Laine, P., Lindberg, M., & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon Tutkimus, 35*(4), 287–303.

Lease, S. H., Ingram, C. L., & Brown, E. L. (2019). Stress and health outcomes: Do meaningful work and physical activity help? *Journal of Career Development, 46*(3), 251–264. <https://doi.org/10.1177/0894845317741370>

Logan, H., Cumming, T., & Wong, S. (2020). Sustaining the work-related wellbeing of early childhood educators: Perspectives from key stakeholders in early childhood organisations. *International Journal of Early Childhood, 52*(1), 95–113. <https://doi.org/10.1007/s13158-020-00264-6>

Mahfouz, J. (2020). Principals and stress: Few coping strategies for abundant stressors. *Educational Management Administration & Leadership, 48*(3), 440–458. <https://doi.org/10.1177/1741143218817562>

- Manka, M.-L. (2015). *Stressikirja. Mistä virtaa?*. Talentum.
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos). Alma Talent.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout. New models. Teoksessa C. L. Cooper & J. C. Quick (toim.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (1. painos, s. 36-56). John Wiley & Sons, Ltd.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (2. laitos, 4. painos.) International Methelp.
- Nislin, M. (2016). *Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals*. Tutkimuksia 386. Helsingin yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/160770>
- Nislin, M., Sajaniemi, N., Sims, M., Suhonen, E., Maldonado, E. F., Hyttinen, S., & Hirvonen, A. (2016). Occupational well-being and stress among early childhood professionals: the use of an innovative strategy to measure stress reactivity in the workplace. *Open Review of Educational Research*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23265507.2015.1128352>
- Nislin, M., Sajaniemi, N., Suhonen, E., Sims, M., Hotulainen, R., Hyttinen, S., & Hirvonen, A. (2015). Work demands and resources, stress regulation and quality of pedagogical work among professionals in Finnish early childhood education settings. *Journal of Early Childhood Education Research*, 4(1), 42–66.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät* (1. painos, uudistettu laitos). Tammi.
- Nummenmaa, L. (2021). *Tilastotieteen käsikirja*. Tammi.
- Nurhonen, L., Saha, M., Fonsén, E., & Paananen, M. (arviossa). Työn vaatimusten, voimavarojen ja johtamisrakenteiden yhteys päiväkodin johtajien kokemaan työhyvinvointiin. *Journal of Early Childhood Education Research*, x(x), xx-xx.
- Opetushallitus. (2018). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

- Opetushallitus. (2022). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2022:2a. Opetushallitus.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_0.pdf
- Orsila, R., Luukkaala, T., Manka, M.-L., & Nygard, C.-H. (2011). A new approach to measuring work-related well-being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17(4), 341–359.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2011.11076900>
- OVTES. Kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus 2022–2025, osio G. <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2022>
- Paananen, M., & Tammi, T. (2017). Työn kuormittavuuden kokemusten, työn tehostamisen ja sairauspoissaolojen moniulotteiset yhteydet lastentarhanopettajan työssä. *Journal of Early Childhood Education Research*, 6(1), 43-60. <https://journal.fi/jecer/article/view/114069/67268>
- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48(02).
- Radford, S. (2020). Voices from the field: Insights into the mental wellbeing of early childhood leaders. *Early Childhood Folio*, 24(2), 38–42.
<https://doi.org/10.18296/ecf.0085>
- Roponen, H., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T., & Ahtiainen, R. (2024). Leading Early Childhood Education Centers as Professional Bureaucracies – Social Organizational Structures in Finnish Early Childhood Education. *International journal of educational management*, 38(1), 286–301. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0287>
- Rusi, M., Ylitapio-Mäntylä, O., Arkko, T., Kuosmanen, A., Lahdenperä-Laine, J., Lahtinen, J., Pérez, J., Rinne, P., & Vlasov, J. (2021). Varhaiskasvatuksen työvoiman tarve ja saatavuus. *Opetus- ja kulttuuriministeriö – Varhaiskasvatuksen kehittämisfoorumi. Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021–2030*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:3, 89–101.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162662/OKM_2021_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schreyer, I., & Krause, M. (2016). Pedagogical staff in children's day care centres in Germany — Links between working conditions, job satisfaction, commitment and work-related stress. *Early Years*, 36(2), 132–147. <https://doi.org/10.1080/09575146.2015.1115390>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- 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. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330–350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.330>
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä - Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. [Väitöskirja, Turun yliopisto]. Turun yliopiston julkaisuja, sarja – ser. C osa – tom. 400. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?se>

- Taanila, A. (2019). *Määrällisen datan kerääminen*.
<https://taanila.fi/suunnittelu.pdf>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. painos). Pearson Education. ISBN: 9781292021317
- Tikkanen, L., Pyhältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2017). Interrelations between principals' risk of burnout profiles and proactive self-regulation strategies. *Social Psychology of Education, 20*(2), 259–274.
<https://doi.org/10.1007/s11218-017-9379-9>
- Tilastokeskus. (2022a). *Aluehallintovirastot (AVI) 2022*.
https://www.stat.fi/fi/luokitukset/avi/avi_1_20220101/
- Tilastokeskus. (2022b). *Tilastollinen kuntaryhmitys 2022*.
https://www.stat.fi/fi/luokitukset/kuntaryhmitys/kuntaryhmitys_1_20220101/0/
- Tuomaala, M. (2024). *Työvoiman saatavuus ja kohtaanto 1/2024*. TEM-analyyseja 119/2024. Työ- ja elinkeinoministeriö.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165485/Ty%c3%b6voiman%20saatavuus%20ja%20kohtaanto%201_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. ISBN: 978-952-5995-82-4
- Ukkonen-Mikkola, T., & Fonsén, E. (2018). Researching Finnish early childhood teachers' pedagogical work using Layder's research map. *Australasian journal of early childhood, 43*(4), 48–56.
<https://doi.org/10.23965/AJEC.43.4.06>
- Varhaiskasvatuslaki, (540/2018).
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Vastamäki, J., & Valli, R. (2018). Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos). PS-kustannus. ISBN: 9789524515160
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
<https://doi.org/10.31885/9789515149817>

- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. päivitetty painos). PS-kustannus. ISBN: 9789523701731
- Vilkkä, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>
- Westman, M., & Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of occupational health psychology*, 4(3), 269–278. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.269>
- White, M. (2023). Leadership in Australia’s early childhood workforce policy: Silences and ambiguities as missed opportunities. *Australasian Journal of Early Childhood*, 48(4), 268–280. <https://doi.org/10.1177/18369391231202841>
- Wong, K. S., & Cheuk, W. H. (2005). Job-related stress and social support in kindergarten principals: the case of Macau. *International Journal of Educational Management*, 19(3), 183–196. <https://doi.org/10.1108/09513540510590977>
- Wong, S., Cumming, T., MacQuarrie, A., Bull, R., Robertson, C., Saha, M., McFarland, L., & Logan, H. (2023). Holistic measurement of early childhood educators’ well-being: a protocol. *International Journal of Research & Method in Education*, 46(5), 515–527. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2022.2128746>
- Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2012). Critical viewpoint to early childhood education teachers’ well-being at work. *Journal of Human Sciences*, 9(1), 458–483. <https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2043>
- Zinsser, K., & Curby, T. (2014). Understanding preschool teachers’ emotional support as a function of center climate. *SAGE Open* 4(4). <https://doi.org/10.1177/2158244014560728>
- Zinsser, K., Denham, S., Curby, T., & Chazan-Cohen, R. (2016). Early childhood directors as socializers of emotional climate. *Learning environments research*, 19(2), 267–290. <https://doi.org/10.1007/s10984-016-9208-7>

LIITTEET

Liite 1: Työperäisen stressin mittarin väittämät ja muuttujien kuvailevat tunnusluvut

| | N | | KA | KH | Vinous | Huipuk- kuus | Min | Max |
|--|----------------|------------------------|------|------|--------|-----------------|-----|-----|
| | Ha- vainnot | Puuttuvat havainnot | | | | | | |
| 1. Sitoudun helposti liikaa | 96 | 0 | 3,83 | 1,02 | -0,80 | 0,31 | 1 | 5 |
| 2. Minusta tulee kärsimätön, jos muut tekevät asioita liian hitaasti | 96 | 0 | 2,96 | 0,94 | 0,08 | -0,16 | 1 | 5 |
| 3. Minun pitää yrittää tehdä useita asioita yhtä aikaa | 95 | 1 | 3,85 | 0,97 | -0,42 | -0,79 | 2 | 5 |
| 4. Minulla on päivässä vain vähän aikaa rentoutua tai nauttia hetkestä | 96 | 0 | 3,40 | 1,13 | -0,25 | -0,68 | 1 | 5 |
| 5. Ajattelen keskustelujen aikana aiheeseen liittymättömiä asioita | 96 | 0 | 2,64 | 0,99 | 0,32 | -0,39 | 1 | 5 |
| 6. Minusta tuntuu epämukavalta tuhlata aikaa | 96 | 0 | 3,08 | 1,11 | -0,22 | -0,70 | 1 | 5 |
| 7. Aika ei riitä asioiden tekemiseen | 96 | 0 | 3,46 | 1,11 | -0,29 | -0,52 | 1 | 5 |
| 8. Kiirehdin puhuessani | 96 | 0 | 2,71 | 1,03 | 0,26 | -0,27 | 1 | 5 |

| | | | | | | | | |
|--|----|---|------|------|-------|-------|---|---|
| 9. Minulla on vain vähän aikaa valmistella työtäni ja / tai velvollisuuksiani | 96 | 0 | 3,06 | 0,96 | 0,16 | -0,11 | 1 | 5 |
| 10. Työtä on liikaa tehtäväksi | 96 | 0 | 3,35 | 1,13 | -0,21 | -0,76 | 1 | 5 |
| 11. Työpäivän tahti on liian nopea | 96 | 0 | 3,07 | 1,01 | -0,02 | -0,50 | 1 | 5 |
| 12. Johtamis-kokonaisuus on liian iso | 96 | 0 | 2,75 | 1,35 | 0,34 | -1,05 | 1 | 5 |
| 13. Henkilö-kohtaiset prioriteettini jäävät liian vähälle huomiolle aikavaatimusten vuoksi | 95 | 1 | 2,99 | 1,21 | 0,17 | -0,82 | 1 | 5 |
| 14. Työssäni on liikaa hallinnollista paperityötä | 96 | 0 | 3,41 | 1,21 | -0,25 | -0,79 | 1 | 5 |
