

Virtanen Minna

# **ITSENSÄ JOHTAMINEN PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖSSÄ**

Fenomenologinen tutkimus itsensä johtamisen  
kokemuksista

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2024

# TIIVISTELMÄ

Virtanen Minna: Itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma  
Toukokuu 2024

---

Tietoinen itsensä johtaminen kehittää päiväkodin johtajan työtä ja lisää työhyvinvointia. Varhaiskasvatuksen kentällä tätä ilmiötä on kuitenkin tutkittu melko vähän. Päiväkodin johtajien itsensä johtamisen kokemusten tutkiminen lisää yhteistä käsitystä siitä, mitä tämän tyyppinen työn kehittäminen voisi olla. Tutkimuksen tavoitteena on ensinnä hahmottaa itsensä johtamisen laajaa käsitteistöä päiväkodin johtajan työssä, toiseksi kuvata haastatteluaineistoon perustuen itsensä johtamisen kokemuksia päiväkodin johtajan työn kontekstissa ja kolmanneksi lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta. Tutkimus etsii vastausta seuraaviin kysymyksiin: Minkälaisia kokemuksia päiväkodin johtajat tuovat esille itsensä johtamisesta ja mitä voimme sanoa näiden kokemusten perusteella itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä.

Tutkimus pohjautuu fenomenologisen filosofian viitekehykseen, jolloin ihmiselämän kokemukset ja kaikkineen elämän rakenteet ja elämän historia ovat kiinnostuksen kohteena. Fenomenologinen filosofia rakentuu tässä tutkimuksessa niin kuvailevan kuin tulkitsevan fenomenologian lähtökohdista. Tutkimuksen aineisto on kerätty avoimen haastattelun avulla, jossa viisi tutkittavaa kertoivat vapaamuotoisesti omista itsensä johtamisen kokemuksista päiväkodin johtajan työssä. Käytetty analyysimenetelmä perustuu Amedeo Giorgin ja Juha Perttulan kehittämään fenomenologiseen analyysiin. Haastatteluaineistoa analysoitiin kahdessa osassa yksilökohtaisten merkitysverkostojen ja yleisten merkitysverkostojen luomiseksi. Analyysin pyrkimys on muokata haastattelutietoa yksilökohtaisesta yleiseen tietoon, jotta ilmiön yleinen rakenne ja olemus saadaan näkyväksi.

Analyysin tuloksena muodostui jokaisen haastateltavan yksilökohtainen ja yksi yleinen merkitysverkosto, joista koottiin yhteiset sisältöalueet. Näin muodostuivat itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä sisältöalueet: Itsetuntemus, työssä saatu ja annettu tuki ja palaute, päiväkodin johtajan työ, työhyvinvointi, muutokset toimipisteessä, työn rakenteet, työssä vaikuttavat arvot ja työn sirpaleisuus. Näiden sisältöalueiden avulla on mahdollista muodostaa käsitys siitä, miten päiväkodin johtajat kuvaavat itsensä johtamista työssään. Yleinen merkitysverkosto puolestaan toi itsensä johtamisen päiväkodin johtajan työssä esille monipuolisena ja laajana työtapana tai johtamistyön eri osa-alueisiin liittyvänä tekijänä. Kokemusten kuvauksissa erottuivat erityisesti itsetuntemukseen liittyvä itsensä ohjaaminen omien vahvuuksien tai kehittämisen kohteiden suuntaan, tuen ja palautteen merkitys itseluottamuksen rakentumisessa, työn sirpaleisuuden mukana tuomat itsensä johtamisen haasteet, arvopohjan merkitys työssä voimaa antavana, itsensä johtaminen työhyvinvoinnin ”tiellä” ja muutoksissa. Päiväkodin johtajien kokemukset tulivat esille yhdenmukaisina, joskin hieman eri painotuksin.

Avainsanat: Päiväkodin johtajuus, itsensä johtaminen, kokemus, fenomenologia, reduktio, yksilökohtainen merkitysverkosto ja yleinen merkitysverkosto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# ABSTRACT

Virtanen Minna: Self-leadership in the work of a kindergarten manager  
Master's thesis  
University of Tampere  
Master's Program in Education and Society Studies  
May 2024

---

Conscious self-leadership develops the work of the kindergarten manager and increases well-being at work. However, this phenomenon has been studied relatively little in early childhood education. Studying the experiences of kindergarten managers in self-leadership increases the common understanding of what this type of work development could be. The aim of the study is, firstly, to outline the broad concepts of self-leadership in the work of a kindergarten manager, secondly, to describe experiences of self-leadership in the context of the manager's work based on interview data, and thirdly, to increase understanding of self-management. The study seeks answers to the following questions: What kind of experiences do kindergarten managers bring up about self-leadership and what can we say based on these experiences about self-leadership in the work of a daycare unit manager.

The research is based on the framework of phenomenological philosophy, in which the experiences of human life and the structures of life and the history of life are of interest. In this study, phenomenological philosophy is built on the starting points of both descriptive and interpretive phenomenology. The research material was collected through an open interview in which five participants told informally about their own experiences of self-leadership in the work of a kindergarten manager. Method used is based on the phenomenological analysis developed by Giorgi Amedeo and Perttula Juha. The interview data were analyzed in two parts to create individual meaning units and general meaning units. The analysis aims to modify the interview data from individual to general knowledge to make the general structure and essence of the phenomenon visible.

As a result of the analysis, each interviewee's individual and one general meaning network were formed, with common themes. This formed the themes of self-leadership in the work of the kindergarten manager: self-knowledge, support and feedback received and given at work, the work of the kindergarten manager, well-being at work, changes at the work, work structures, values affecting work and fragmentation of work. With the help of these themes, it is possible to form an idea of how kindergarten managers describe self-leadership in their work. The general meaning network, on the other hand, highlighted self-leadership in the kindergarten manager's work as a versatile and extensive way of working or as a factor related to different areas of management work. In the descriptions of the experiences, self-guidance related to self-knowledge in the direction of one's strengths or areas for development stood out in particular, the importance of support, and feedback in building self-confidence, the challenges of self-leadership brought on by the fragmentation of work, the importance of the value base as an empowering factor at work, self-leadership on the "path" of well-being at work and changes. The experiences of the kindergarten managers were presented consistently, albeit with slightly different emphases.

Keywords: Kindergarten manager, self-leadership, experience, phenomenology, reduction, individual meaning network and general meaning network

This publication has been checked for originality using Turnitin OriginalityCheck.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>ITSENSÄ JOHTAMINEN</b> .....	<b>9</b>
2.1	Itsensä johtamisen teoria ja käyttäytymisstrategiat .....	10
2.2	Itsensä johtamista eri näkökulmista katsottuna .....	11
<b>3</b>	<b>PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ</b> .....	<b>13</b>
3.1	Pedagoginen johtajuus .....	13
3.2	Ammatillinen kehittyminen päiväkodin johtajan työssä.....	15
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAUSTASITOUMUKSET</b> .....	<b>17</b>
4.1	Mitä kokemus on? .....	17
4.2	Fenomenologinen filosofia tutkimuksen viitekehysenä .....	18
4.3	Holistinen ihmiskäsitys .....	21
4.4	Esiymmärrys .....	22
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN</b> .....	<b>26</b>
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	26
5.2	Tutkimuskysymykset .....	26
5.3	Tutkimuksen eteneminen .....	27
<b>6</b>	<b>FENOMENOLOGINEN ANALYYSI</b> .....	<b>29</b>
6.1	Yksilökohtainen merkitysverkosto .....	29
6.1.1	<i>Vaiheet 1 ja 2</i> .....	30
6.1.2	<i>Vaiheet 3 ja 4</i> .....	31
6.1.3	<i>Vaiheet 5, 6 ja 7</i> .....	32
6.2	Yleinen merkitysverkosto .....	33
<b>7</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>37</b>
7.1	Yksilökohtainen merkitysverkosto .....	37
7.1.1	<i>Itsetuntemuksen sisältöalue</i> .....	37
7.1.2	<i>Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute sisältöalue</i> .....	38
7.1.3	<i>Päiväkodin johtajan työ sisältöalue</i> .....	39
7.1.4	<i>Työhyvinvointi sisältöalue</i> .....	39
7.1.5	<i>Muutokset toimipisteessä sisältöalue</i> .....	40
7.1.6	<i>Päiväkodin johtajan työn rakenteet sisältöalue</i> .....	41
7.1.7	<i>Työhön vaikuttavat arvot sisältöalue</i> .....	42
7.1.8	<i>Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus sisältöalue</i> .....	43
7.2	Yleinen merkitysverkosto .....	44
<b>8</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>49</b>
8.1	Teoreettinen pohdinta .....	49
8.2	Eettinen pohdinta .....	52
<b>9</b>	<b>YHTEENVETO</b> .....	<b>55</b>
<b>10</b>	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>58</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>62</b>

Liite 1: Yksilökohtaisen merkitysverkostot, päiväkodin johtajat Paula, Tiina, Laura, Marja ja Outi.....	62
Liite 2: Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muuttaminen yleiseksi merkitysverkostoksi, vaihe 2, päiväkodin johtajat Paula, Tiina, Laura, Marja ja Outi.....	78
Liite 3: Haastatteluiden sisältöalueet ja sisältöaluekokonaisuudet .....	133
Liite 4: Suostumus osallistua tutkimukseen .....	136
Liite 5: Tietosuojailmoitus.....	137

## **TAULUKOT**

<b>TAULUKKO 1. ESIMERKKI YKSILÖKOHTAISEN MERKITYSVERKOSTON MUODOSTUMISESTA .....</b>	<b>32</b>
<b>TAULUKKO 2. ESIMERKKI YLEISEN MERKITYSVERKOSTON LUOMISESTA .....</b>	<b>35</b>

## **KUVIOT**

<b>KUVIO 1. LAAJENNETTU ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITYSPROSESSI (MUKAILLEN ROSS, 2015) 9</b>	
<b>KUVIO 2. PEDAGOGISEN JOHTAMISEN ULOTTUVUUDET JA RESURSSIT (MUKAILLEN FONSÉN, 2013).....</b>	<b>15</b>

# 1 JOHDANTO

Päiväkodin johtajan työurani aikana johtamistyö on kehittynyt ja muuttunut valtavasti. Varhaiskasvatuksen piirissä tapahtuneet muutokset, kuten varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistaminen, johtamisen uudistaminen ja varhaiskasvatuksen liittäminen osaksi koulupolkua, ovat johtaneet siihen, että päiväkodin johtaja johtaa tänä päivänä laajaa ja monipuolista työ- ja tehtäväkenttää. Varhaiskasvatuksen asema yhteiskunnassa on muuttunut myös hallinnollisesti sen siirryttyä sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön piiriin vuonna 2013. Tämän hallinnollisen siirtymän jälkeen opetus ja pedagogiikka painottuivat varhaiskasvatuksessa aivan eri tavoin kuin aiemmin (Fonsén ja Vlasov, 2016).

Päiväkodin johtajan työssä korostuu ammattijohtajuus. Päiväkodin johtaja ei enää työskentele lapsiryhmätyössä, vaan varhaiskasvatusyksikön talouden, henkilöstön, pedagogiikan, turvallisuuden ja asiakastyön johtajana. Perttula ja Syväjärvi (2012) toteavatkin, että ihmisten johtamisesta on kehittynyt vaativa työ, johon konsulttimaiset uskomukset, ohjeet tai opastukset eivät enää riitä. Päiväkodin johtaja tarvitseekin oman johtajuutensa kehittämistä tukevia työkaluja oman varhaiskasvatus yksikkönsä tarpeiden mukaisesti.

Työssäni olen usein miettinyt, mitä itse pidän johtamisessa tärkeimpänä. Ajattelen, että johtajan tulee olla ensisijaisesti kykenevä avoimesti pohtimaan omaa johtamistapaansa suhteessa ihmiskäsitykseensä ja työympäristöönsä. Näen johtajan tehtävänä, itsensä johtamisen tavoin, tuntea oma johtamistapansa ja olla halukas kehittämään työtään. Ross (2015) kuvaa itsensä johtamista arvoihin, itsetuntoon, tunteisiin, minäkuvaan, itseluottamukseen, asenteisiin, motivaatioon, käyttäytymiseen ja kokemuksiin liittyvänä kehitysprosessina. Nämä teemat ovat ammatillisen kehittymisen ja laadukkaan johtamisen peruspilareita.

Kiinnostuin itsensä johtamisen ilmiöstä osallistuessani kirjallisesti toteutettavaan työelämän harjoittelun kurssiin. Huomasin samalla, että tätä ilmiötä on tutkittu vain vähän päiväkodin johtajan työssä. Varhaiskasvatuksen

onnistunut esihenkilötyö edistää työhyvinvointia ja vahvistaa laatua varhaiskasvatusyksikössä. Tämän tutkimuksen avulla tuetaan päiväkodin johtajan itsensä johtamisen kehittymistä ammatillisesti. Kun ymmärrys itsensä johtamisen käsitteestä lisääntyy, voidaan mahdollistaa myös sen tietoinen kehittäminen. Mallien, teorioiden, ismien ja oppien mukaisesti tapahtuva johtajuuden tarkastelu onkin ollut usein yksipuolista ja johtajan itsensä johtaminen, liittyen johtajan ammatissa kehittymiseen, on unohdettu (Crossan ja Mazutis, 2008). Itsensä johtaminen nähdään siis merkityksellisenä tekijänä oman työn kehittämisessä ja sitä tulisi entisestään harjoitella ja käyttää johtamistyössä.

Tutkimus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esittelen tutkimuksen teoriaa, käsitteitä ja malleja itsensä johtamisesta ja päiväkodin johtajan työstä. Itsensä johtaminen on paljon tutkittu ilmiö ja sitä on tarkasteltu prosessin tavoin, strategiana tai yksilön, tiimin ja organisaation tasolla tapahtuvana. Manz (1989) määrittelee itsensä johtamisen itsevaikutusprosessina, jonka avulla ihminen saavuttaa suorittamiseen itseohjautuvuutta ja motivaatiota. Päiväkodin johtajan laajassa työkentässä puolestaan korostuu pedagoginen johtajuus, jonka Fonsén (2016) määrittää sisältävän opetussuunnitelmallista pedagogista osaamista, kriittistä pedagogista pohdintaa, taitoa ja kykyä johtaa toimintaa tiettyyn suuntaan sekä pedagogisten arvojen merkityksen korostamista. Pedagogisen johtamisen lisäksi ammatillisesti kehittävän itsensä johtamisen edellytys on päiväkodin johtajan työn osaamisalueiden hallinta. Esittelen kaksi mallia, jonka avulla osaamisalueita on kuvattu: Hanhimäen ym. (2023) kasvatusalan johtajan monimuotoisen ammatillisen kehityksen mallin ja kompetenssihierarkia mallin (Sergiovanni, 1985; Fonsén, 2022).

Tutkimuksen toisessa osassa kuvaan tutkimuksen taustasitoumuksia, joista ensinnä kokemuksen tutkimista ja fenomenologista filosofiaa, joka antaa tässä työssä viitekehyksen itsensä johtamisen kokemuksen tutkimiseen päiväkodin johtajan työssä. Miettisen ym. (2018) mukaan fenomenologia on elettyyn todellisuuteen, inhimilliseen elämismaailmaan ja sen rakenteisiin liittyvä filosofinen suuntaus. Sen avulla kuvataan sitä, miten todellisuus koetaan. Fenomenologia ja kokemuksen tutkiminen ovat sidoksissa siihen kontekstuaaliseen tilanteeseen, jossa tutkimusta tehdään. Päiväkodin johtajan työ ja pedagoginen johtajuus muodostavat siis toimintaympäristön, jossa itsensä

johtamisen kokemusta tutkitaan. Merkitykselliseen osaan taustasitoumuksissa nousevat holistinen ihmiskäsitys ja oma esiymmärrykseni itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä. Luvussa 5 esittelen tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen etenemisen. Aineiston keruu tapahtui avoimena haastatteluna, haastatteluun osallistui viisi päiväkodin johtajaa. Litteroidut haastattelut analysoitiin Giorgin kehittämän ja Perttulan jatkekehittämän fenomenologinen analyysin avulla. Metodi esitellään luvussa 7 yksilökohtaisen ja yleisen merkitysverkoston muodostumisen esimerkkien avulla (taulukot 1 ja 2). Metodien raportointi tapahtuu luvussa 8, jossa kuvataan haastateltavien yksilöllisen ja yleisen merkitysverkoston rakentuminen. Liitteet 1 ja 2 antavat laajemman kuvan merkitysverkostojen muodostumisesta tässä analyysissä. Liitteiden aineisto muodostui melko laajaksi, mutta analyysin raportointi tässä laajuudessaan on perusteltua, jotta tutkimuksen analyysin kulku avautuu myös lukijalle.

## 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtaminen on tärkeä, jokaisen kehitettävissä oleva taito. Ihmisen tulee kyetä johtamaan itseään jo siitäkin näkökulmasta, että pystyy toimimaan ”oman elämänsä herrana” ja päättämään asioistaan. Käytännössä itsensä johtaminen ymmärretään usein asioiden aikatauluttamiseksi tai itsekuriksi. Tällä johtamisen tavalla on kuitenkin myös paljon laajempi merkitys ihmisten elämässä. Ross (2015) kuvaa itsensä johtamista kehittämisprosessina, jonka ytimen muodostaa ihmisen henkilökohtainen arvomaailma. Arvot ovat ihmiselle kuten menettelyohje, miten toimia eri tilanteissa. Hän jatkaa, että itsensä johtamisen kehitysprosessiin vaikuttavat myös kokemukset, joita ihminen pitää merkityksellisenä tai, jotka syntyvät ihmisen mukavuusalueen ulkopuolella.



**KUVIO 1.** Laajennettu itsensä johtamisen kehitysprosessi (Mukaillen Ross, 2015)

Itsetunto, minäkuva ja itsetuottamus rakentuvat kokemusten myötä ja ihmisen arvomaailman vaikuttamana. Tältä pohjalta syntyy joko positiivinen tai negatiivinen asenne itsensä johtamiseen. Positiivista asennetta edustavat pystyvät rakentamaan itsemotivaatiota, joka vaikuttaa suoraan ihmisen käyttäytymiseen. Rossin (2015) malli kuvaa kattavasti niitä tekijöitä, jota itsensä johtamisen kehitysprosessiin liittyy ja sen avulla jokainen voi tarkastella omaa itsensä johtamisen kyvykkyyttään ja taitoaan. Uuden kokemuksen myötä itsetunto ja minäkuva kehittyvät, ja siksi hän esittääkin itsensä johtamisen toteutuvan jatkuvana prosessina. Hän kuitenkin korostaa, että helppokäyttöinen malli sopii hyvin itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen, mutta taidot eivät kehity, jos ihminen ei pyri kehittämään arvomaailmaansa ja käyttäytymistään. Ihmisellä täytyy olla halu muutokseen ja kyky reflektoida esimerkiksi negatiivisen asenteen kokemustaan.

## *2.1 Itsensä johtamisen teoria ja käyttäytymisstrategiat*

Charles. C. Manz (1986) määrittelyn mukaisesti itsensä johtaminen voidaan kuvata itsevaikutusprosessina, jonka avulla ihminen saavuttaa suorittamiseen tarvittavaa itseohjautuvuutta ja motivaatiota. Itsensä johtamisen teoria ja strategiat perustuvat pääosin itsesäätelyyn, itsekontrolliin, sisäisen motivaation tai sosiokognitiiviseen teoriaan (Neck ja Houghton, 2006). Teoreettinen viitekehys on Manzin (1986) kehittämä ja hän kuvaa itsensä johtamisen prosessin etenevän tilanteen ymmärtämisestä eri ajatusvaihtoehtojen vertailuun ja ympäristöön tai tilanteeseen vaikuttavan käyttäytymistavan valintaan. Tämän kaltainen itsevaikutusprosessi sisältää kognitioon ja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä, joita Manz (1986) on pyrkinyt selkiyttämään itsensä johtamisen strategioiden avulla. Hän tiivistää strategiat käyttäytymiseen liittyviin, kognitiivisiin prosesseihin liittyviin ja luonnollisiin palkitsemisstrategioihin. Ensimmäinen strategia toteutuu itsetarkkailun, tavoitteiden asettamisen, itsekritiikin ja oman toiminnan vahvistamisen kautta. Toinen puolestaan omaan ajatteluun vaikuttavan itsepuheen, mielikuvien ja uskomusten käytön avulla. Ajatusmallit, joita kognitiivisessa prosessissa luodaan vaikuttavat minäpystyvyyteen, sinnikkyYTEEN ja itselle asetettujen tavoitteiden laatuun. Kolmas itsensä johtamisen strategia on luonnolliset palkitsemisstrategiat, jotka liittyvät läheisesti motivaation

rakentumiseen. Työntekijä voi kokea epämiellyttävän työtehtävän sisäisesti palkitsevana ja motivoivana, kun ajattelee onnistunutta lopputulosta. Luonnollisen palkitsemisstrategian käyttö edistää täten positiivisen suhteen luomista työhön. Woods ym. (2022) kuvaavat itsensä johtamisen strategioita merkitykselliseksi siitä syystä, että niiden avulla voidaan ymmärtää itsensä johtamisen prosessin käsitteitä sekä yhdistää toiminnassa tavoitteellinen ponnistelu, käyttäytymisen käsitteet ja positiiviset psykologiset käsitteet integroivasti.

Manz (2015) laajentaa itsensä johtamisen teoriaa, käsitettä ja käyttäytymiseen liittyviä strategioita kuvaten metaforan tavoin itsensä johtamisen korkeampaa käsitystä sanalla Highway eli "korkeampi tie". Malli määrittää aitouden ja vastuullisuuden itsensä johtamisen taitoina. Näiden taitojen ollessa korkealla tasolla itsensä johtamisen prosessi käynnistyy vääjäämättä. Omien arvojen mukaiset valinnat synnyttävät aitoutta, johon ulkopuolinen ei pysty vaikuttamaan. Mallissa kuvataan vastuullisuus itsensä johtamisen prosessina, jossa ymmärrys oman toiminnan merkityksestä - työntekijä, tiimi, toimipiste ja organisaatiotasolla - on muodostunut. Rohkeus, myötätunto ja rehellisyys ovat vastuullisuuden hyveitä. Aitouden ja vastuullisuuden lisäksi kolmantena kokoavana käsitteenä mallissa kuvataan laajennettu kapasiteetti itsensä johtamisessa. Omien arvojen jalostamisen ja kirkastamisen kautta syntyy perusta, jonka avulla voi tehdä aitoja valintoja ja ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa laajasti myös muihin.

## *2.2 Itsensä johtamista eri näkökulmista katsottuna*

Crossan ja Mazutis (2008) kuvaavat itsensä johtamista kyvyksi tunnistaa oma itsensä johtamisen tyyli ja taidoksi toimia sen mukaisesti eri tilanteissa ja ympäristöissä. He toteavat, että itseä voidaan johtaa monilla eri tasoilla. Organisaation, muiden ja itsensä johtamisen tasoja on vaikea erottaa toisistaan ja näillä tasoilla toimitaankin limittäin, liikkuen tasolta toiselle tai toimien yhtäaikaaisesti samoilla tasoilla. Itsensä johtamisen kokemus, vaikka onkin henkilökohtainen, ei välttämättä liity yksistään itsestä johtuviin tapahtumiin, vaan kokemus voi aiheutua itsensä ulkopuolisista seikoista, kuten organisaation toimintakulttuurista. Neck ja Houghton (2006) korostavatkin, että dynaamiset

työympäristöt vaativat itsensä johtamista kaikilla tasoilla ja kykyä tehdä itsetietoisia ja itsesäädelyjä strategisia päätöksiä perustuen itsensä arvostelukykyyn. Täten itsensä johtamisen ei ole ainoastaan yksilöllinen tapa toimia, vaan se voidaan liittää esimerkiksi vaikkapa tiimien jaettuun johtajuuteen.

Perttula (2012) on kuvannut itsensä johtamista johtajan työssä ihmiskäsitykseen liittyen. Hän kysyykin, mitä ihmisten johtaminen voi opettaa itsensä johtamisesta? Johtajan henkilökohtainen käsitys ihmisestä vaikuttaa hänen toimintatapaansa johtajana. Tutkimalla erilaisia ihmiskäsityksiä tulee samalla tutkineeksi itseään. Perttulan (2012) mukaan essentialistinen ihmiskäsitys edustaa itsensä johtamisessa ymmärrystä siitä, että johtaja tunnistaa saman ihmisyyden itsessä kuin muissa ihmisissä. Naturalistinen ihmiskäsitys korostaa sitä, että itsensä johtaminen on kokemukseen liittyvä oppimisprosessi, joka kehittyy asenteeksi, jonka avulla itseään voi johtaa. Kulturalistisen ihmiskäsityksen mukaisesti yksilöllisen persoonan käsite ja täten itsensä johtaminen voi syntyä vain sosiaalisen kanssakäynnin ja kulttuurin tuotoksena. Eksistentiaalinen ihmiskäsitys päinvastaisesti ymmärtää itsensä johtamisen yksilöllisen kehityksen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena.

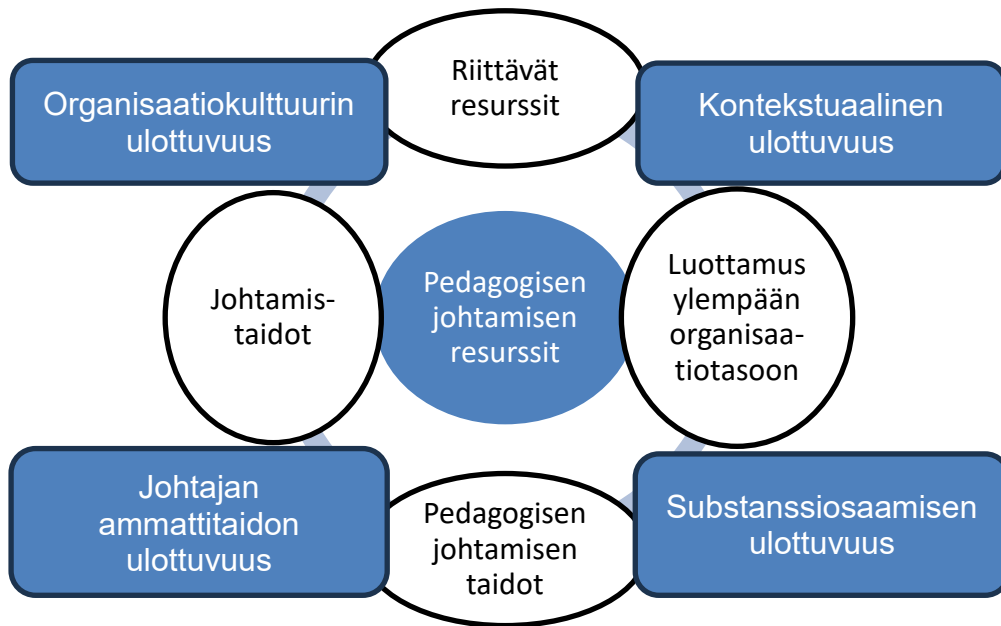
# 3 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ

Päiväkodin johtajan työtä voidaan kuvata työn eri osa-alueiden, kuten pedagogisen työn, henkilöstön, talouden, asiakastyön ja monialaisen yhteistyön sekä turvallisuuden johtamisen osa-alueiden kautta. Päiväkodin johtajan työ voi hahmottua myös varhaiskasvatuksen eri toimijoiden näkökulmasta. Kansallinen arviointikeskus (2023) on tutkinut miten varhaiskasvatuslain muutokset ovat vaikuttaneet siihen, mitä päiväkodin johtajalta tänä päivänä odotetaan. Päiväkodin johtajan työkenttä on moninainen ja usein se näyttäytyy eri suunnista tulevana vaatimuksina ja odotuksina. Erilaisia odotuksia syntyi erityisesti henkilöstön, työnantajaorganisaation sekä johtajan itsensä taholta. Henkilöstö odotti läsnäoloa, pedagogiikan johtamista ja työn organisoinnin hallintaa, työnantaja puolestaan kykyä toimia tavoitteellisesti ja taloudellisesti. Johtajat itse asettivat myös odotuksia itselleen. Arviointijulkaisussa johtajat kuvasivat työnsä olevan keskiössä ja vaikutuksessa monen tahon suuntaan. Vaikuttavuus työnantajakuvaan, lasten hyvinvointiin, henkilöstön työhyvinvointiin ja perheiden sekä yhteiskunnan toimivuuteen on suuri vastuu, jota päiväkodin johtaja johtaa.

## 3.1 *Pedagoginen johtajuus*

Päiväkodin johtajan työssä korostuu ja sitä raamittaa erityisesti pedagoginen johtaminen. Johtaja tekee työtä monenlaisissa eri olosuhteissa asiakkaiden, henkilöstön ja erilaisten verkostojen kanssa. Fonsén (2016) määrittelee pedagogisen johtajuuden sisältävän opetussuunnitelmallista pedagogista osaamista, kriittistä pedagogista pohdintaa, taitoa ja kykyä johtaa toimintaa tiettyyn suuntaan sekä pedagogisten arvojen merkityksen korostamista. Toimintaympäristön kokonaisuus niin oman kunnan ja yksikön tasolla, kuin valtakunnallisesti, vaikuttavat varhaiskasvatuksen johtajuuden rakentumiseen. Fonsén (2013) kuvaa pedagogisen johtamisen laatuun vaikuttavien ulottuvuuksien mallissaan ensinnä varhaiskasvatuksen johtajuuden kontekstia

organisaatorakenteen, perustehtävän selkeyden ja käytettävissä olevien resurssien eli kontekstuaalisena ulottuvuutena. Pedagogiseen johtamiseen tarvittavat resurssit puolestaan liittyvät johtajan johtamistaitoon, organisaation ylätason toimintaan luottamiseen sekä riittäviin annettuihin resursseihin. Toiseksi pedagogisen johtamisen laatuun vaikuttavien ulottuvuuksien mallissa tuodaan esille organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus. Varhaiskasvatuksen johtamisen ja hyvän kasvuympäristön luomisen kulmakiviä ovat hyvästä ja yhteisöllisestä vuorovaikutuksesta huolehtiminen. Lasten, perheiden ja henkilökunnan sekä johtajan välisen vuorovaikutuksen tulee olla luontevaa ja toimivaa. Hyvä vuorovaikutus kaikkien kanssa luo turvallista ja viihtyisää toimintakulttuuria. Jaettu johtajuus toimii yhteistä työilmapiiriä vahvistavana tekijänä, kun osaaminen ja vastuu jaetaan kaikille työyhteisössä. Kolmas mallin ulottuvuus on johtajan ammattitaito, joka näyttäytyy hyvänä johtamistaitona ja -tyylinä liittyen työtehtäviin ja työn aikatauluttamiseen. Hyvällä varhaiskasvatuksen johtamisella on siis merkityksensä niin varhaiskasvatuksen kuin myös työelämän laatuun. Johtaja voi omalla esimerkillä näyttää, kuinka esimerkiksi työtä ja vapaa-aikaa rajataan palautumisen turvaamiseksi. Neljäs mallin ulottuvuus käsittelee työn sisällön hallintaa eli substanssiosaamista, pedagogista taitoa niin teoreettisesti kuin käytännön tasolla, oman perustehtävän kehittämistä sekä motivaatiota omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen pedagogisena johtajana. Malli kuvaa monipuolisesti varhaiskasvatuksen johtamisen kokonaisuutta ja sen avulla voidaan tarkastella pedagogisen johtamisen lisäksi asiakastyötä, henkilöstö- ja talousjohtamista sekä verkosto ja toimintakulttuurin johtamista, jotka kaikki välillisesti liittyvät pedagogiseen johtamiseen. Fonsén (2013) korostaakin, että johdonmukainen ja reflektiivinen pedagoginen johtajuus edistää koko varhaiskasvatusyksikön toimintaa kehittämismyönteisesti.



**KUVIO 2.** Pedagogisen johtamisen ulottuvuudet ja resurssit (mukaillen Fonsén, 2013)

### 3.2 Ammatillinen kehittyminen päiväkodin johtajan työssä

Itsensä johtaminen hahmottuu johtamisen kokonaisuudessa yhdeksi johtamisen osa-alueeksi, joka luo perustan kaikelle johtajan työlle. Jotta ammatillista kehittymistä itsensä johtamisessa voidaan arvioida, tulee pohtia mistä johtamistaidoissa on kyse. Hanhimäki ym. (2023) kuvaavat mallissaan kasvatustieteen johtajan monimuotoista ammatillista kehitystä kolmen pääkohdan avulla. Muodollinen koulutus, työn kautta oppiminen ja oman kompetenssin kehittäminen muodostavat kokonaisuuden, jossa muodollinen (tutkinto) ja epämuodollinen (työssä oppiminen) kehittymisen alue vuorottelevat joustavasti edistäen ammatillista kasvua. Malli korostaa, että hankittu muodollinen koulutus tulisi olla kontekstisidonnaista, jatkuvaa, joustavaa ja tutkimuspohjaista. Työssä oppimista edistetään parityöskentelyllä, mentoroinnilla ja verkostotyöskentelyllä, joita mallissa korostetaan keskeisenä elementtinä johtajan ammatillisen kehittymisen tukemisessa. Jatkuva tuki johtamistyölle työelämän eri vaiheissa nähdään merkityksellisenä ja ammatillinen kehittyminen kuvataan ei ainoastaan omana henkilökohtaisena kehittymisenä vaan myös organisaation tai kunnan tasolla tapahtuvana.

Johtamisen osaamisalueita voidaan kuvata myös Sergiovannin (1985) kehittämän ja Fonsénin (2022) jatkokehittämän kompetenssihierarkiamallin avulla. Malli kuvaa eri johtamistaitoja asettaen ne hierarkkiseen järjestykseen. Mallin viisi osaamisaluetta ovat alhaalta ylöspäin hallinnollinen johtaminen, henkilöstö johtaminen, pedagoginen johtaminen, suhdetoiminta ja symboliset tehtävät, joista kolme ensimmäistä kuvaavat kompetenssitaitoa ja kaksi viimeistä ekseleenssiä eli erinomaista taitoa. Ammatillista kehittymistä itsensä johtamisen näkökulmasta voi toteutua kaikilla mallin tasoilla. Fonsénin tutkimuksessa tuli ilmi, että päiväkodin johtajat kuvasivat omaa osaamistaan hyvin harvoin ekseleenssillä tasolla. Pedagoginen johtajuus mainittiin usein, mutta johtamistekojen luomaa symboliikka tai merkityksiä ja suhdetoimintaa pohdittiin tutkimuksen vastauksissa vähemmän.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu päiväkodin johtajien kokemuksiin itsensä johtamisesta, täten on hyvä pohtia mitä kokemus on, miten kokemusta voidaan kuvata ja mitä tarkoitan kokemuksella tässä tutkimuksessa. Toikkanen ja Virtanen (2018) korostavat, että käsitteen ”kokemus” määrittely on tehdyn tutkimuksen kannalta ensisijaisen tärkeää, jotta käsitteen käytölle luodaan raamit ja käsite voidaan kuvata kunkin tieteenalan perustermistössä.

# 4 TUTKIMUKSEN TAUSTASITOUMUKSET

## 4.1 *Mitä kokemus on?*

Kokemus on meille kaikille tuttu käsite ja koemme erilaisia kokemuksia päivittäin. Tällöin voimme määritellä kokemuksemme Toikkasen ja Virtasen (2018) mukaan arkisesti, mutta tällä käsitteellä on myös tieteellinen merkityksensä, jota useat tutkijat tutkivat. Perttula (2006) tuo esille, että kokemus on aina kunkin ihmisen henkilökohtainen tila, vaikka se syntyisi yksilöllisesti tai liittyen ulkopuoliseen kuultuun asiaan tai ilmiöön. Hän esittää laajemmin, että kokemuslaadut voidaan jakaa tunteeseen, intuitioon, tietoon ja uskoon liittyviin kokemuksiin. Vaikka ihminen kokee usein erilaisia asioita ja tilanteita positiivisten tai negatiivisten tunteiden kautta, niin kokemukset syntyvät usein tunteen lisäksi siitä, minkälaista tietoa ihmisellä on asiasta, miten hän aavistelee kokemuksellisen tilanteen voivan syntyä tai miten hän uskoo kokevansa. Perttula (2006) jatkaa, että ihmisen kokemukset voivat syntyä myös kertomusten, käsitysten, ajatusten, arvioinnin, muistojen, selitysten, ennakkoinnin, arvausten ja kuvitelmien kautta. Ihmisen kokemusta eri asioista ja ilmiöistä voidaan siis tutkia monista eri näkökulmista käsin. Tökkäri (2018) mainitseekin, että kokemus on vaikea määritellä ja erilaiset tutkimusnäkökulmat kuvaavat kokemuksen käsitettä eri tavoin.

Tässä tutkimuksessa kokemusta tutkitaan fenomenologisen filosofia viitekehyksessä. Perttula (2012) toteaa, että tutkijan tulee aina kyetä soveltamaan tutkimuksen mukaista filosofista perinnettä olematta kuitenkaan filosofi. Fenomenologinen filosofia voidaan siis määrittää tutkimuksen filosofisen ajattelutavan ohjenuorana. Perttula (2006) määrittää kokemuksen ymmärtävänä ja merkityksellistyvänä suhteena tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä. Tällöin kokemus on tajunnallinen tapa merkityksellistää niitä todellisuuksia, joihin ihminen on suhteessa. Hän jatkaa, että ihminen ymmärtää kokemuksen joko yhdessä hetkessä ja yhdestä aiheesta syntyväksi tai rakentavasti kaikesta

ympärillä olevasta muodostuvaksi. Ensimmäinen näistä kokemuksen ymmärtämisen tavoista liittyy usein kehollisuuteen ja toinen elämäntilanteen luomiseen. Lehtomaa (2006, s.166) tarkentaa myös kokemuksen olevan suhdekäsite:

Se on elämäntilanteen tajuavaa ymmärtämistä: sitä että elämäntilanne tarkoittaa ihmiselle jotakin. Kokemukset muodostuvat siten merkityksistä, joita tapahtumat ja ilmiöt saavat ihmisen tajunnassa. Näin elämäntilanne merkityksellistyy ihmiselle kokemuksina.

#### *4.2 Fenomenologinen filosofia tutkimuksen viitekehyksenä*

Fenomenologinen filosofia on 1900-luvun alusta alkaen vaikuttanut kokemuksen tutkimisen perinteeseen. Fenomenologian kehittäjänä on tullut tunnetuksi Edmund Husserl, mutta fenomenologia on ajan kuluksa muuttunut aina kunkin kehittäjänsä kaltaiseksi. Täten Husserlin lisäksi voidaan mainita esimerkiksi Martin Heidegger, Maurice Merleau-Ponty ja Jean-Paul Sartre, jotka ovat omalla tavoin kehittäneet fenomenologista filosofiaa (Perttula, 2012).

Pulkkinen (2010) selventää Husserlin fenomenologista filosofiaa ja menetelmää seuraavasti. Fenomenologia tutkii ihmisen kokemuksellista todellisuutta, ns. arkiasennetta, joka kuvastaa maailmaamme ja elämäämme. Kokemuksen tutkiminen on haasteellista, koska pidämme kokemuksiamme itsestään selvinä. Voimme kuitenkin pyrkiä muuttamaan omaa ajatustamme itsestään selvydestä reduktion eli asenteenmuutoksen avulla. Reduktion ensimmäisessä vaiheessa eli transsendentaalisessa vaiheessa normaalista arkiajattelusta irtisanoudutaan, jotta voidaan nähdä, miten esimerkiksi itsensä johtamisen ilmiö päiväkodin johtajan työssä rakentuu todelliseksi. Perttula (1996) täsmentää tämän vaiheen olevan sulkeistamista, arkiajattelun laittamista syrjään. Tässä tutkimuksessa sulkeistamisen apuna on käytetty esiymmärryksen pohdintaa ja ylös kirjoittamista. Perttula (1996) esittää Husserlin käsittein, että tässä vaiheessa sulkeistamisen kautta löytyy tutkittavan ilmiön noema eli mieli, joka kuvaa kaikkia ilmiön ominaisuuksia. Ilmiön kaikkien ominaisuuksien kuvaaminen, myös toissijaisten, ei ole reduktiossa riittävää, vaan toisessa,

eideettisessä vaiheessa, yksittäinen ja satunnainen suljetaan ilmiön ulkopuolelle. Näin voidaan tavoitella ilmiön yleistä olemusta.

Pulkkinen (2010) käyttää reduktiosta esimerkkiä kirjoituspöydästä, joka ymmärretään ennen reduktiota arkisesti vaikkapa kirjoitusalueena. Transsendentaalisessa vaiheessa tästä arkiajattelusta irtisanoudutaan ja kuvataan kokemusta kirjoituspöydästä siten, miten se yksilölle rakentuu todelliseksi. Onko kirjoituspöytä yksilön työpiste tai etätyöpaikka vai onko se tavaroiden säilytyspaikka? Kukin meistä antaa oman yksilökohtaisen merkityksen kokemuksille. Eideettisessä vaiheessa kirjoituspöydän yleinen muoto, olemus (eidos) eli se, milloin se on todellinen kaikille yksilöille, tulee selvittää. Tällöin pöytä ilmiönä on varmasti kaikille todellinen, vaikka pöytiä onkin maailmassa erilaisia. Kirjoituspöytä eroaa esimerkiksi ruoka- tai eteisen pöydästä, jolloin kirjoituspöydän merkitys muotoutuu sen tarkoitusperän avulla. Perttula (1996) kysyykin, että mitä ilmiöstä, tässä kirjoituspöytä, pitää eideettisessä vaiheessa muuttaa, jotta se lakkaa olemasta mikä se on. Kirjoituspöydästä voidaan poistaa jalat ja silti se voi olla pöytä, esim. seinään kiinnitetty pöytälevy. Kirjoituspöydän olemus on siis pöytälevy tai -taso, jota alustana käyttäen kirjoitustyö tehdään.

Miettinen ym. (2010) toteavat, että reduktio auttaa ymmärtämään miten todellisina pitämämme asiat, käsitykset ja arvostelmat saavat merkityksen. Husserlin fenomenologinen menetelmä on tiedettä, joka pyrkii keskittymään tutkittavaan ilmiöön, kuvailemaan sitä ja löytämään siitä yleisiä rakenteita. Heidegger, joka oli Husserlin oppilas, ei nähnyt fenomenologiaa eikä Husserlin ajatusta reduktiosta samoin. Backman (2010) tuo esille, että Heideggerin fenomenologinen filosofia perustuu asian esiymmärrykselle eli esirakenteelle, joka puolestaan saa aina uuden muotonsa hermeneuttisessa kehässä. Hänen käsityksensä kokemuksen rakentumisesta on destruktiivinen, jolloin yksilön oman tulkintahorisontin esirakenteen kriittinen ja purkava analyysi antaa kuvan siitä, miten jotain on rajautunut ulos omasta tulkinnastamme. Edellinen esimerkki kirjoituspöydästä voisi Heideggerin fenomenologisessa filosofiassa toimia siten, että menneisyydestäni kehkeytynyt käsitykseni eli ymmärrykseni esirakenne kirjoituspöydästä on pöytä, jossa voi tehdä kirjallisia töitä. Esirakenne ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan se voi muuttua hermeneuttisen kehän tavoin. Destruktion avulla voin nähdä miten tulkintani kirjoituspöydästä on rajautunut ja myös sen, mitä on rajautunut ulos. Fenomenologia ei täten ole yksittäinen

vakiintunut oppijärjestelmä, mutta yhtenäistä sille on tutkia asioita ja ilmiöitä sellaisena kuin ne ilmenevät, näyttäytyvät tai ovat annettuna (Perttula, 1996).

Fenomenologia filosofisena asenteena on Miettisen ym. (2010) mukaan tietynlaista radikalismia, koska siinä jatkuvasti palataan ajattelun lähtökohtiin ja kohde on tutkittava asia, ei teoria. Oma fenomenologinen näkemykseni on muodostunut tutkimuksen teon aikana Husserlin, Heideggerin, Perttulan ja Giorgin ajatusten pohjalta. Fenomenologinen lähestymistapa tässä tutkimuksessa tarkoittaa siis useiden fenomenologisten filosofoiden yhdistelmää. Erityisesti Perttula (2006) omassa fenomenologisen erityistieteen teoriassa ja analyysissä tuo esille useita eri ajatuksia aiemmin fenomenologiaan vaikuttaneilta filosofeilta. Fenomenologia on vaikuttanut hänen tapaansa ymmärtää, mitä kokemus on ja miten se rakentuu. Giorgin näkökulma deskriptiivisestä (kuvailevasta) fenomenologiasta puolestaan siihen miten fenomenologisessa erityistieteessä ymmärretään kokemuksen empiirinen tutkimus. Perttula (2000) kuvaakin Husserlin filosofiaa deskriptiiviseksi eli puhtaaksi fenomenologiaksi, jonka lähtökohta on ilmiön kuvaaminen. Heideggerin edustama filosofia puolestaan on hermeneuttista, jolloin tutkija tutkii ilmiötä tulkinnallisuudesta käsin.

Ihmisen kokemukset eivät ole merkityksettömiä, vaan niillä nimenomaisesti on merkityksensä. Ne liittyvät vahvasti siihen tilanteeseen, jossa kokemus koetaan, ne ovat siis situationaalisia (Perttula, 2012). Päiväkodin johtajan työssä koettu itsensä johtamisen kokemus voi olla aivan tavalliseksi ymmärretty, mutta tutkimuksen avulla sen merkitys voidaan tuoda esille ja kokemus voi sen jälkeen rakentua aivan eri tavoin. Fenomenologinen tutkimus kohdistuu haastateltavien kokemuksiin, mutta vaikuttaa myös tutkijan käsityksiin tutkittavasta asiasta (Lehtomaa, 2006). Tutkimuksen teon avulla tapahtuva oman ymmärryksen laajentaminen, koskien itsensä johtamista päiväkodin johtajan työssä, on tutkijalle ainutkertainen mahdollisuus.

Miettinen ym. (2010) mainitsevat yhtenä fenomenologian ydinteemana sen, että miten kokemuksellisen todellisuuden hahmottumista voidaan ylipäätään tutkia filosofisesti. Myös Latomaa (2012) kysyy ”Onko kokemuksen tutkimus tiedettä?” Tutkimuksessa ”Itsensä johtamisen kokemus päiväkodin johtajan työssä” tulevat päiväkodin johtajan haastattelussa kuvaamat kokemukset esille todellisina ja juuri sen päiväkodin johtajan kuvaamina. Ihmisen kokemus on aina

todellinen ja aito sellaisenaan kuin hän sen esittää. Perttula (2006) tuokin esille, että tutkimuksen tieteellisyyden lähtökohta on objektiivisuus eli se, miten tutkimuksessa päästään lähelle tutkittavaa asiaa mahdollisimman aitona. Hän korostaa tutkijan ajattelun taitoja sekä linjakkuutta suhteessa omaan ajatteluun. Latomaa (2012) puolestaan vastaa omaan kysymykseensä toteamalla, että jos kokemus on olemassa ja todellinen sekä jos siihen on muodostettu menetelmä, jolla sitä voi tutkia ja esittää hyvin perustellut tutkimustulokset, niin tutkimustyölle ei tämän lisäksi tarvita muuta kuin kokemuksen käsitteen selkiyttäminen.

### *4.3 Holistinen ihmiskäsitys*

Rauhala (2014) määrittelee ihmiskäsityksen yleisenä perusasennoitumisenamme ihmiseen. Tähän asennoitumiseen vaikuttavia asioita ovat kulttuuri, tietopohja, kokemukset, uskomukset sekä ideologiat. Hän määrittää ihmiskäsityksensä holistiseksi, jolloin ihminen reaalistuu kolmessa erilaisessa olemassaolon perusmuodossa: tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Perttula (1996) tuo esille, että holistinen ihmiskäsitys on omaksuttu eksistentiaalisen fenomenologian käsitykseksi ihmisen todellistumisen muodosta. Näihin perusajatuksiin ihmisyydestä sitoudun myös tässä tutkimustyössäni.

Rauhala (2014) selventää, että holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen muodostuu kokonaisuudesta eli ykseydestä ja kokonaisuuden rakenteista, joita edellä kuvatut perusmuodot edustavat. Jokaisella perusmuodolla on oma rakenteensa ja mikään niistä ei ole olemassa irrallaan. Tajunnallisuus eli inhimillisen kokemuksen kokonaisuus näyttäytyy elämyksellisyytenä, joka voi esimerkiksi olla havainto- tai tunne-elämys. Kehollisuus puolestaan kuvataan holistisessa ihmiskäsityksessä elintoimintojen prosessina, jolla toki on kytköksensä myös tajuntaan ja situationaalisuuteen. Viimeinen holistisen ihmiskäsityksen perusmuoto on situationaalisuus, jolla tarkoitetaan sitä, minkälaiseksi ihmisen todellisuus muodostuu elämäntilanteen vaikutuksesta.

#### 4.4 Esiymmärrys

Perttula (2006) toteaa, että tutkittaessa kokemusta on otettava huomioon se, että tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta teemasta on lähtötilanne, jonka avulla on edettävä. Muuta ei ole. Tästä syystä oman esiymmärryksen pohdinta itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä on tarpeen ja antaa tutkijalle perspektiiviä ymmärtää sekä erottaa omat kokemukset tutkittavien kokemuksista. Tärkeintä onkin pitää yllä tutkimusasenne, joka reduktiossa sulkeistaa oman ajattelun toisen kokemuksesta (Lehtomaa, 2006). Oman ajattelun täydellinen poissulkeminen on siis mahdotonta, mutta näiden kahden, oman ja haastateltavien näkemysten, erottaminen on tutkimusasenteena välttämätön.

Kuvaan nyt omaa ymmärrystäni itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä. Aiemmin en ole tiedostanut itsensä johtamista työtapana taikka mahdollisesti ammatillista kehittymistä edistävänä tekijänä. Koska oma ymmärrykseni ei ole riittänyt käsittämään itsensä johtamisen kokonaisuutta, niin ajatukseni hyvin aikataulutetusta työstä ja siististä kansiorivistä ovat kuvastaneet itsensä johtamista minulle. Tutustuessani laajemmin tähän teemaan, olen havainnut ajatelleeni monia itsensä johtamisen tapoja useinkin. Ajattelumallit, mielikuvaharjoittelun käyttö ja toisen tunteisiin eläytyminen ennakoajattelun kautta ovat olleet mielestäni hieman outoja työtapoja. Ajanhallinta tai työn organisointi ovat olleet luontevia itsensä johtamisen teemoja, joista on ollut helppo myös keskustella kollegan kanssa. Olen kuitenkin käyttänyt erilaisia ajatusmalleja, mielikuvaharjoittelua ja toisen tunteisiin eläytymistä valmistautuessani esimerkiksi kokouksen puheenjohtajan tehtävän tai muuhun tärkeään tapaamiseen, vaikka mielestäni koin sen olleen vain "minun tapani". Näin jälkeen päin ymmärrän, että se on liittynyt luontevaan itsensä johtamisen tapaan hahmottaa eri tilanteita ja pohtia erilaisia käyttäytymisstrategioita. Ajattelu eli kognitiivinen käyttäytymisstrategia (Manz, 1986) itsensä johtamisessa päiväkodin johtajan työssä on merkinnyt minulle paljon ja sen merkitys on työvuosien kertyessä noussut entisestään. Erilaisten vaihtoehtoisten ajatusmallien pohdinta ennakoi ja valmistaa erilaisiin kohtaamistilanteisiin työelämässä. Manzin (2015) mukaan esimerkiksi itsepuhe tai mielikuvien käyttö luo ajattelumalleja, jotka voivat tukea minäpystyvyyttä ja sinnikkyyttä esimerkiksi vaikeissa henkilöstöjohtamisen tilanteissa.

Hallinnon osaaminen päiväkodin johtajan työssä on yleensä monimutkaista, ja sovellettavia ohjeita tai lakeja on paljon. Se, joka osaa ja tietää paljon hallintoon liittyen, voi näyttäytyä vahvana asiantuntijana hallinnon saralla. Toisaalta se, joka pitää tätä osa-aluetta työssään epämiellyttävänä, voi motivoida itseään hallinnon työtehtävien pariin esimerkiksi ajattelemalla hyvin hoidettujen työtehtävien lisäävän työn kokonaisuuden hallintaa. Olen kokenut työni mekaaniset ja rutiiniin perustuvat alueet epämukavina ja rasittavina. Esimerkiksi työvuorolistan suunnittelu tai henkilöstöhallinnon päätösten tekeminen eivät ole motivoivia tehtäviä minulle, mutta itsensä johtamisen kautta olen useiden vuosien ajan harjoitellut huomaamaan sen hyödyn, jota näistäkin töistä seuraa. Hyvin hoidetut rutiinityöt antavat minulle aikaa hoitaa muita työtehtäviini kuuluvia ja minua motivoivampia tehtäviä. Itsensä johtaminen motivaation lisäämisen avulla on ollut minulle luonteva työkalu ja sen merkitys on kasvanut työkokemuksen lisääntyessä. Manz (1986) esittää itsensä johtamisen käyttäytymisen strategioissa luonnolliset palkkiot yhtenä keinona motivoitua suoriutumaan epämiellyttävästä tehtävästä.

Palautteen saaminen on, kuten meille kaikille, ollut myös minulle merkityksellistä erityisesti liittyen kokemuksiin, jotka ovat muokanneet itsensä johtamisen kehitysprosessiani. Onnistumisesta saatu palaute on kasvattanut itsetuntoani ja käsitystäni itsestäni päiväkodin johtajana. Se on ohjannut tekemään valintoja ja päätöksiä, joita varhaiskasvatusyksikön johtajalta vaaditaan. Toisaalta käsitykseeni itsestäni johtajana ovat vaikuttaneet myös kunnallisessa johtamistyössä käytössä olevat mittarit, joiden kautta saatu tieto on kertonut onnistumisestani työnantajan minulle määrittämässä tavoitteissa. Esimerkiksi budjettiseuranta voi antaa tietoa, oletko hyvä vai huono taloudenpitäjä ja sitä kautta käsitykseni tässä johtamisen osa-alueessa voi vaikuttaa omaan motivaatiooni, asenteeseeni ja sitä kautta johtamistekoihin (Ross, 2015). Seurattavia strategisia tavoitteita, kuten esimerkiksi käyttö- ja täyttöasteet, on useita, ja näiden mittareiden käytöllä ja seurannalla on omaan työhöni ollut vahva vaikutus siihen, miten ymmärrän oman johtajuuteni.

Johtajan työssä väistämättä pohtii kysymystä, minkälainen päiväkodin johtaja olen? Miten tärkeänä pitämäni arvot oikeudenmukaisuudesta, rohkeudesta ja ymmärryksestä näkyvät omassa työssäni. Ross (2015) mainitsee omien arvojen olevan keskiössä itsensä johtamisen kehitysprosessissa ja sen

käytössä. Se arvomaailma, jota päiväkodin johtaja edustaa, määrittyy toki osittain työnantajan yleisistä arvoista ja päiväkodin johtajan tuleekin olla valmis liittämään omat arvot työnantajan edustamiin arvoihin, jos ne vahvasti eroavat toisistaan. Tärkeänä pitämäni arvo oikeudenmukaisuudesta näyttäytyy työssäni esimerkiksi tilanteissa, joissa pitää puuttua asioihin. Se on jollakin tavoin suoraselkäisyyttä, joka nousee omasta arvomaailmasta. ”Samat säännöt kaikille” -periaate liittyy myös rohkeuteen pitää yllä rakennetta, joka edistää oikeudenmukaisuuden toteutumista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että olisin täydellinen johtajana. Epäonnistumisen kohdalla itsensä johtamisen jatkuva kehitysprosessi palautuu negatiivisen kokemuksen kautta reflektioon siitä, mitä tapahtui ja miten se vaikutti omaan ammatilliseen käsitykseeni itsestäni päiväkodin johtajana. Itsensä johtaminen on minulle sen kehitysprosessin ylläpitoa, jossa erilaiset kokemukset, omat käsitykset, asenne, motivaatio ja käyttäytyminen omassa työssä kehittyvät (Ross,2015).

Itsensä johtamista voi toteutua monesta näkökulmasta. Se, miten itseni johtajana näen vaikuttaa suoraan siihen, miten toimin. Myös se, miten haluan itseni nähdä, vaikuttaa toimintaani. Johdan melko suurta päiväkotia, jossa on toimitiloja kahdessa kerroksessa. Haluan näkyä varhaiskasvatyüksikössämme, joten en koskaan aloita työpäivääni jääden toimistolle, vaan lähdän aina aamukierrokselle käymään ryhmissä ja muissa päiväkodin tiloissa tapaamaan lapsia, henkilöstöä sekä paikalla olevia vanhempia. Tälle johtamisteolle syntyy erilaisia merkityksiä sen mukaan, miten toimintani koetaan. Itse ajattelen, että johtajan kysellessä kuulumisia tuon esille välittämistä ja sitä kautta turvallisuutta. Uskon, että läsnäoloni kuvastaa kiinnostusta ja kokemuksen siitä, että olen avoin ja vastaanottavainen. Se, että on johtajana näkyvä, tulee ilmi haluna olla osa yhteisöä ja arvostaa yhteishenkeä. Fenomenologisesti saman asian voi esittää niin, että arkimaailmamme (asioiden, käsitysten ja arvostelmien) ymmärtäminen siten, että kokemustemme saamat merkitykset muodostavat yleisiä rakenteita toiminallemme syventäen ajatustamme esimerkiksi itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä (Miettinen ym., 2010).

Esiymmärrys tutkittavasta asiasta liittyy kiinteästi fenomenologisen tutkimuksen tekoon. Lehtomaa (2006) kuitenkin toteaa, että tutkijan ymmärrys muuttuu tutkimuksen teon aikana jatkuvasti. Erityisesti aineistonhankinta ja analyysivaiheessa oma esiymmärrys muovaantuu. Itse olen kiinnittänyt huomiota

siihen, miten paljon lisätietoa aiheesta olen saanut jo tähän mennessä. Opittu tieto on koko ajan muokannut omaa ymmärrystäni ja muuttunut vielä sen saadessa kosketuspintaa työhöni.

# 5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

## 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Ensinnä tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa itsensä johtamisen laajaa käsitteistöä päiväkodin johtajan työssä. Toiseksi tavoitteena on kuvata itsensä johtamisen kokemuksia päiväkodin johtajan työn kontekstissa ja kolmanneksi lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä.

Itsensä johtaminen on johtamisen osa-alue, jonka avulla johtajan on mahdollista kehittää omaa työtään ja parantaa johtamansa työyhteisön hyvinvointia. Päiväkodin johtajan työssä painottuu pedagoginen johtaminen, jonka laadullisina ulottuvuuksina Fonsén (2013) esitti edellä organisaation rakenteen, organisaatiokulttuurin, ammattitaidon ja työn sisällön hallinnan. Pedagogisen johtamisen lisäksi päiväkodin johtaja toimii henkilöstöhallinnon, talouden, asiakas- ja verkostotyön osaajana. Itsensä johtamisen tietoinen käyttö ei kuitenkaan näy osaamistavoitteissa eikä yleisessä keskustelussa. Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia kokemuksia päiväkodin johtajilla on itsensä johtamisesta, jotta ammatillinen tietämys ja keskustelu tästä aiheesta laajenisi

## 5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset muodostuivat seuraavanlaisiksi:

1. Minkälaisia kokemuksia päiväkodin johtajat tuovat esille itsensä johtamisesta?

2. Mitä näiden kokemusten perusteella voidaan todeta itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä?

### 5.3 Tutkimuksen eteneminen

Fenomenologinen lähestymistapa on erinomainen ihmisen kokemuksen tutkimisessa, koska sen pääperiaate on säilyttää kuvaus tutkittavasta ilmiöstä juuri sellaisena kuin tutkittava on sen kokenut (Perttula, 1996). Tämä tutkimusmenetelmä ei pyri tekemään yleistyksiä tutkittavasta asiasta vaan etsimään moninaista kokemuksellista tietoa, jonka avulla on mahdollista ymmärtää syvemmin itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä.

Tutkimus toteutettiin avoimena haastatteluna, jonka Tuomi ja Sarajärvi (2018) määrittävät strukturoimattomaksi asetelmaksi, jossa tavoitteena on tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen. Ainoastaan tutkittavasta käsiteestä tai asiasta on tutkijan ja haastateltavan välillä yhteinen ymmärrys, mutta muutoin haastateltava kertoo vapaasti omia kokemuksiaan asiasta. Lehtomaa (2006) puolestaan kuvaa avointa haastattelua siten, että tutkija ohjaa keskustelua avointen kysymysten avulla, mutta pitääyty mahdollisimman paljon neutraalissa kuuntelijan roolissa. Vain haastateltavan kokemus tulee kuulla, tuoda esille ja säilyttää aitona. Haastattelu perustui keskusteluun itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä ja haastateltava puhui vapaamuotoisesti omista kokemuksistaan itsensä johtamisesta omassa työssään. Lehtomaa (2006) mukaan fenomenologinen kokemuksen tutkiminen avoimen haastattelun muodossa etenee tutkijan esittämien avoimien kysymysten avulla. Tutkija esittää kysymyksiä, kuten ”Miten koit?”, ”Kerro lisää?” tai ”Mitä ajattelet siitä?” rikastuttaakseen keskustelua ja saadakseen mahdollisimman paljon tietoa itsensä johtamisen kokemuksista päiväkodin johtajan työssä. Seuri (2020) toteaaakin, että hyvä kysymys onkin parhaimmillaan kuin avain, joka avaa jotakin haastateltavassa tai haastattelutilanteessa. Hän kuitenkin korostaa realistisesti, että muutos haastateltavassa tai haastattelutilanteessa on yleisimmin usean kysymyksen ja kokonaisuuden rakentamisen tulosta hyvän vuorovaikutuksen ja ajatustyön avulla. Perttula (1996) tuo myös esille, että tutkimushaastattelu on kahden ihmisen vuorovaikutuksellinen tilanne. Hän

haluaa kiinnittää huomion siihen, että mahdollisesti tilanne on haastateltavalle myönteinen kokemus, koska tällöin hänen työarkeensa kiinnitetään intensiivisesti huomiota.

Noin tunnin kestävä haastattelun runko sisälsi kuulumisten vaihdon, tutkimuksen esittelyn (tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tietoturva, kuten anonymiteetti ja aineistojen säilyttäminen) ja itsensä johtamisen kokemusten kuvauksen, jolloin tutkija pyrkii mahdollisimman paljon yksistään kuuntelemaan mahdollistaakseen haastateltavan omien kokemusten esille tulon.

Haastattelut toteutuivat uusimaalaisessa kunnassa kolmen viikon ajanjaksolla keväällä 2024. Viiden päiväkodin johtajan haastattelun aineistosta muodostui viisi äänitettä ja litteroituna noin 50 sivuinen materiaali, joiden kuuntelemista ja lukemista tein toistaen. Tällä tavoin olen pyrkinyt pääsemään mahdollisimman lähelle haastateltavan ilmi tuomaa aitoa kokemusta.

# 6 FENOMENOLOGINEN ANALYYSI

## 6.1 Yksilökohtainen merkitysverkosto

Tässä tutkimuksessa olen noudattanut fenomenologisen erityistieteen analyysimenetelmää Perttulan mallin mukaisesti huomioiden mallin kehittäjän, Giorgin, ajatuksia sekä tähän tutkimukseen ja aineiston analyysiin soveltuvia omia muunnoksia. Menetelmä sisältää seitsemän vaihetta yksilökohtaisten merkitysverkostojen luomiseen

1. Tutkimusaineistoon perehtyminen avoimin mielin, kokonaisuuden hahmottaminen
2. Tutkimusaineistoa jäsentävien keskeisten sisältöalueiden muodostaminen
3. Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan
4. Merkityssuhteiden muuttaminen tutkijan kielelle
5. Merkityssuhteiden ja niistä tehtyjen muunnosten sijoittaminen sisältöalueisiin.
6. Sisältöalueittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen
7. Sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

Esittelen seuraavaksi tarkemmin eri vaiheet kuvatakseni menetelmää ja sen etenemistä tässä tutkimuksessa. Luvun lopuksi käytän taulukkoesimerkkiä mallina yksilökohtaisen merkitysverkoston rakentumisesta tutkimukseni haastatteluaineistosta.

### 6.1.1 Vaiheet 1 ja 2

Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen fenomenologinen analyysi etenee yksilökohtaisen merkitysverkoston ensimmäisessä vaiheessa materiaalin kokonaisuuden hahmottamiseen useiden kuuntelu- ja lukemiskertojen avulla. Tutkimuksessa itsensä johtamisen kokemuksista päiväkodin johtajan työssä aineisto muodostui äänitetyistä haastatteluista. Äänitteiden aktiivinen kuuntelu ja niiden toistaminen lyhyissä jaksoissa toi esille asiakokonaisuuksia, joita en haastattelun aikana kyennyt huomioimaan riittävän tarkasti. Aineiston litterointi ja kirjalliseen muotoon saattaminen antoi mahdollisuuden kuuntelun lisäksi lukea tekstiä. Giorgi (2012) korostaa, että jokaisen, joka tekee fenomenologista tutkimusta, tulee omaksua asenne, jossa fenomenologinen reduktio on mahdollista toteuttaa. Itsensä johtamisen kokemuksia päiväkodin johtajan työssä tutkittaessa reduktio on tässä tutkimuksessa tarkoittanut arkisten itsensä johtamisten kokemusten ja oman esiyymmärryksen sulkeistamista, päiväkodin johtajan työn perspektiivin eli johtamisen ja pedagogiikan näkökulman korostamista sekä herkkyyttä kuulla haastateltavien kokemuksia. Kuunnellessa haastatteluiden äänitteitä ja lukiessa litteroituja aineistoja huomasin, että haastattelun sisällöt hahmottuivat pikkuhiljaa.

Toisessa vaiheessa aineistosta muodostetaan keskeiset sisältöalueet. Pitkä työkokemukseni vaikutti analyysin tässä vaiheessa siten, että pystyin helposti hahmottamaan haastattelusta, että milloin mistäkin sisällöstä puhuttiin. Vaikkakin tulle huomioida, että kuvattu kokemus oli aina haastateltavan päiväkodin johtajan esille tuomana henkilökohtainen.

Haastatteluiden litteroidusta tekstistä erotellaan seuraavaksi keskeiset sisällöt, jotka liittyvät itsensä johtamiseen päiväkodin johtajan työssä. Tekstinkäsittelyohjelman kommenttikenttää apuna käyttäen kirjasin oleelliset sisällöt ylös. Sisältöalueet muodostuivat otsikon tavoin, jolloin kukin sisältöalue muodosti laajemman kokonaisuuden. Vaiheen kolme eli merkitysyksiköiden muodostamisen kanssa samanaikaisesti kaikki kommenttikenttään kirjatut sisältöalueet kerättiin yhteen ja niistä muodostettiin erilliset seitsemän kaikkien haastattelujen yhteistä sisältöaluetta. Sisältöalueiden valinta tapahtui sen perusteella, kuinka usein mikäkin sisältö tuli esille haastattelussa ja miten sisällöt liittyivät toisiinsa. Haastatteluista erottuivat seuraavat sisältöalueet: Itsetuntemus,

työssä saatu ja annettu tuki ja palaute, päiväkodin johtajan työ, työhyvinvointi, muutokset toimipisteessä, päiväkodin johtajan työn rakenteet, työhön vaikuttavat arvot ja työn sirpaleisuus. Liitteen 3 taulukko kuvaa kaikkien haastattelujen yhteisten sisältöalueiden rakentumista sisältöaluekokonaisuuksiksi eli merkitystihentymiksi.

### 6.1.2 Vaiheet 3 ja 4

Kuten aiemmin todettiin, fenomenologia on moneen eri suuntaan kehittynyt filosofinen suuntaus, jossa teoreettiset painotukset vaihtelevat kunkin kehittäjänsä mukaisesti. Myös eri käsitteitä käytetään rinnakkain. Tässä tutkimuksessa käytettävässä tutkimusmenetelmässä Perttula (1996) tuo esille merkitystihentymän ja -verkoston käsitteet kuvaamaan niitä sisällöllisiä yhteyksiä, joita aineistosta löydetään. Merkitystihentymä on merkitysten välisiä sisällöllisiä yhteyksiä ja kietoutumia kuvaava ja merkitysverkosto puolestaan koostuu merkitystihentymistä.

Kun tutkimusaineistosta on listattu keskeiset sisältöalueet, ryhdytään erottamaan haastateltujen kokemuksista nousevia merkityssuhteita eli merkityksen sisältäviä yksiköitä (Perttula, 1996). Litteroidusta tekstistä eroteltiin merkitysyksiköt, joita haastateltava kokemukselleen antaa. Giorgi (2012) ohjaa merkitysten erotteluun siten, että litteroituun tekstiin merkitään esimerkiksi viiva aina kun merkitys muuttuu. Itse käytin analyysissä tekstinkäsittelyohjelmaa ja väriä, jolloin merkityksen muuttuessa myös tekstin yliviivausväri muuttui. Merkityssuhteiden erottaminen oli melko haasteellinen tehtävä, koska avoimen haastattelun litteroitu teksti oli polveilevaa ja runsasta. Analyysin tekeminen helpottui, kun huomasin, että merkitysyksikkö kannattaa säilyttää melko laajana, jotta asiasisältö säilyy eheänä. Tässä vaiheessa palasin teksteihin useamman kerran ja pysähdyin lukemaan lause lauseelta tekstiä. Fenomenologisen tutkimustyön perusajatus onkin kyky säilyttää analyysin liike niin taakse- kuin eteenpäin, jotta aineiston alkuperäinen tarkoitus saadaan saavutettua (Perttula, 2000).

Giorgi (2012) kuvaa analyysin neljättä vaihetta eli merkitysten muuttamista tutkijan kielelle koko fenomenologisen analyysin ytimeksi. Tällöin tulee huomioida psykologinen sekä tässä tutkimuksessa johtamisen ja pedagogiikan näkökulma

niistä kokemuksista, joita itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä tulee esiin. Tutkijan kielelle muutetussa tekstissä kuvauksessa käytetään yksikön kolmatta persoonaa. Perttula (1996) korostaa, että merkitysyksikön ja tutkijan tekemän tiivistelmän välinen reflektio on jatkuvaa ja vastavuoroista niin kauan että tutkija on mielestään saanut tiivistetysti ilmaistua merkitysyksikön ydinmerkityksen. Tässä vaiheessa kirjasin tutkijan tiivistelmän suoraan litteroidun haastatteluaineiston alle, jolloin tekstit ovat allekkain ja näin koko muokausprosessin ajan molemmat tekstit.

### 6.1.3 Vaiheet 5, 6 ja 7

Analyysi jatkuu siten, että merkityssuhteet ja niistä tehdyt muunnokset palautetaan sisältöalueisiin ja sijoitetaan näiden aineiston keskeisten teemojen alle muodostaen yksilöllisen merkitysverkoston (Perttula, 2000). Giorgin (2012) mukaan tämä vaihe selkeyttää aineistomateriaalin ja organisoii sen jatkotyöskentelyä varten tarkoituksenmukaisesti. Mahdolliset sisältöalueista riippumattomat merkitysyhteydet kirjataan ja niistä muodostetaan oma merkitysverkostonsa. Sisältöalueittaisten ja sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen kuvaaminen tapahtui muodostamalla yhtenäinen kokonaisuus kustakin tutkijan kielelle muokatusta merkitysyksiköstä. Sisältöalue toimi edelleen otsikon tavoin, kuvaten yksilökohtaisen merkitysverkoston sisältöä

**TAULUKKO 1.** Esimerkki yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostumisesta

Haastateltava	Sisältöalue ja merkitysyksikkö ja tutkijan kielelle muuttaminen	Liittäminen sisältöalueeseen	Yksilökohtainen merkitysverkosto
"Ehkä sellainen muutaman kollegan kanssa yhteinen keskustelu ja linja luo vielä siihen sitten semmoista varmuutta, et ihan yksin en tänkään asian näin tehny, vaan että täällä jotkut muutkin toimii samalla tavalla, et semmoinen kollegan kanssa peilaaminen luo myös sitä varmuutta ja sit semmoista, että	Sisältöalue: Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute  Haastatteluteksti on yksi merkityssuhdeyksikkö  Tutkijan kielelle muuttaminen: Paula saa vertaistukea kollegoiltaan. Hän huomaa, että muutkin ovat toimineet työssä samoin kuin hän. Hän käy reflektivoivaa keskustelua saadakseen apua ja vahvistusta asioiden	Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute sisältöalue  Kollegalta saatu reflektiivinen keskustelutuki  Paula saa apua ja vahvistusta asioiden linjaamiseen  Kollegan tuki tuo varmuutta työhön.	Hän saa kollegalta reflektiivistä keskusteluapua ja vertaistukea. Itseluottamus johtajan työssä vahvistuu huomattaessa, että muutkin ovat toimineet työssä samoin kuin hän. Kollegan tuki tuo varmuutta asioiden linjaamiseen ja

tehään nyt näin, mennään nyt tällä.”	linjaamiseen. Kollegan tuki tuo varmuutta työhön.		itsensä johtamiseen.
--------------------------------------	---	--	----------------------

Taulukko 1 kuvaa sitä, miten yksilökohtainen merkitysverkosto muodostuu haastatteluaineistosta. Analyysin vaiheiden mukaisesti taulukko etenee vasemmalta oikealle. Haastateltava tuo puheessaan esille yhden merkitysyksikön liittyen kollegalta saatuun keskusteluapuun ja tukeen. Tämä merkitysyksikkö kuvaa sisällöltään työssä saadun ja annetun tuen palautteen sisältöaluetta. Päiväkodin johtaja saa kollegaltaan reflektovaa apua ja tukea, jonka avulla he tekevät linjauksia asioista. Tätä kautta hän saa varmuutta työnsä hoitamiseen.

## 6.2 Yleinen merkitysverkosto

Perttula (2000) kuvaa fenomenologisen erityistieteen analyysin toisen vaiheen kannattelevan jatkumoa yksilökohtaisesta yleiseen tietoon. Hän korostaa, että yleisen tiedon tulee olla kattavaa eli tieto ei voi erota yksilökohtaisesta tiedosta. Tieto ei siis saa muuttua ilmiötä yleistäväksi tai ilmiön oletetuksi tiedoksi. Yleisen merkitysverkoston seitsemän vaihetta ovat: Tutkimusasenteen omaksuminen: yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat ehdotelmina yleisestä tiedosta, merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde- ehdotelmiksi, sisältöalueiden muodostaminen, merkityssuhde- ehdotelmien muodostaminen, sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen, muodostetaan ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi ja yleisen merkitysverkoston muodostaminen.

Perttula (2000) jatkaa analyysin kuvausta yleiseen tietoon kohti etenemistä kurottautumisella, jolloin yksilökohtaisuus häivytetään tekstistä. Merkityssuhteet muutetaan tällöin merkityssuhde-ehdotelmiksi, jotka ovat itsensä johtamisen ilmiön kannalta merkittäviä ja itsenäisiä kokonaisuuksia. Aineistosta tulee siis toisessa vaiheessa löytää itsensä johtamisen päiväkodin johtajan työssä ydinasiat. Kukin muutettu merkityssuhde-ehdotelma käsitellään erikseen ja niille muodostetaan niitä jäsentävät sisältöalueet, joihin ne sijoitetaan. Sisältöalueet muodostavat nyt listauksen useammasta merkityssuhde-ehdotelmasta. Tästä analyysi etenee sisältöalue-ehdotelmiin, jotka ovat kunkin sisältöalueen alle sijoittuneiden merkityssuhde-ehdotelmien ydinsisällöt. Tämän jälkeen jokaisesta

sisältöalue-ehdotelmasta muodostetaan kokonaisuus ehdotelmaksi yleisestä merkitysverkostosta, joka on ajan kanssa pohdittu ja hahmotettavissa yhtenä kokonaisuutena. Perttula (2000) tuo esille, että yleinen tieto aineistosta on enemmän tutkijan itsensä rakentamaa kuin yksilökohtainen tieto ja tutkijan tulee olla valmis muokkaamaan ehdotelmia, jotta paras kuvaustapa löytyy. Viimeinen vaihe eli yleisen merkitysverkoston muodostamisen vaihe tuo esille sen, mikä on tutkittavaa ilmiötä koskeva yleinen tieto. Kaikkien haastateltavien yleisen merkitysverkoston muodostuminen on kuvattu eri vaiheineen liitteessä 2.

## TAULUKKO 2. Esimerkki yleisen merkitysverkoston luomisesta

Yksilökohtainen merkitysverkosto on ehdotelma yleisestä tiedosta	Merkityssuhde-ehdotelma, jolloin yksilökohtaisuus on poistettu	Sisältöalueiden hahmottaminen ja merkityssuhde-ehdotelmien liittäminen sisältöalueisiin	Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen	Ehdotelma yleisestä tiedosta ja valmis yleisen tiedon merkitysverkosto
Hän saa kollegalta reflektiivistä keskusteluapua ja vertaistukea. Itseluottamus johtajan työssä vahvistuu huomattaessa, että muutkin ovat toimineet työssä samoin kuin hän. Kollegan tuki tuo varmuutta asioiden linjaamiseen ja johtamiseen.	Kollegalta saatu reflektiivinen keskusteluapu ja vertaistuki lisäävät itseluottamusta johtajan työssä. Omille johtamiseen liittyville valinnoille saa vahvistusta, kun ilmenee, että kollega on toiminut samoin. Kollegan tuki tuo varmuutta asioiden linjaamiseen ja itsensä johtamiseen.	Sisältöalue on: Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute  Esimerkissä on vain yksi merkityssuhde-ehdotelma, joka liitetään edellä mainittuun sisältöalueeseen	Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute sisältöalue: Kollegalta saatu keskusteluapu  Reflektiivinen keskusteluapu ja vertaistuki lisäävät itseluottamusta.  Omat johtamislinjaukset saavat vahvistusta, kun huomaa kollegan toimineen samoin.  Kollegan tuki tuo työhön ja itsensä johtamiseen varmuutta	Yleisen tiedon merkitysverkosto:  Reflektiivinen keskusteluapu ja vertaistuki lisäävät itseluottamusta johtajan työssä. Omat johtamislinjaukset saavat vahvistusta huomattaessa kollegan toimineen samoin. Kollegan tuki tuo itsensä johtamiseen ja työhön varmuutta.

Esimerkissä (taulukko 2) Päiväkodin johtajan esille tuoma kollegan tuki ja apu muutetaan yleiseen muotoon. Yksilökohtaisen merkitysverkoston (taulukko 1) teksti omaksutaan siis ehdotelmaksi yleisestä tiedosta ja tätä tietoa ryhdytään analysoimaan. Tekstin ryhmittely omiksi merkityssuhde yksiköikseen tapahtui samoin kuin analyysin ensimmäisessä osassa ryhmiteltäessä yhdenmukaisia kokonaisuuksia. Analyysi etenee tästä suoraan merkityssuhde-ehdotelmien muodostamiseen. Tällöin yksilökohtaisuus poistetaan ja teksti muokataan yleiseen muotoon. Esimerkin tekstistä muodostui edelleen työssä saadun ja annetun tuen ja palautteen sisältöalue. Kahdessa viimeisessä vaiheessa yleisestä tiedosta muodostetaan ehdotelma ja lopulta analyysin tulos eli yleisen tiedon merkitysverkosto. Esimerkissä on edetty suoraan yleisen tiedon kuvaamiseen, koska ne olivat yleisen tiedon ehdotelmana kanssa samanlaiset. Tämä vaihe analyysissä vaatii keskittymistä siihen, että oikea kuvaustapa yksilökohtaisesta tiedosta yleiseen tietoon löytyy. Perttula (2000) esittää, että

tutkijan intuitiivinen evidenssi eli itsensä oikeuttava varmuus antaa varmuuden kuvauksen valmistumisesta.

Yleinen tieto kootaan yhteen ensin yhden haastatteluaineiston yhdenmukaisista kokonaisuuksista ja sitten kustakin haastattelusta erikseen. Yleinen merkitysverkosto ei välttämättä muodostu yhdenmukaiseksi. Tulokset voivat osoittaa samankaltaisuutta tai tutkimukseen osallistuneiden kokemukset voivat poiketa toisistaan, jolloin muodostetaan useampia yleisen tiedon merkitysverkostoja. Tutkimuksen tulos määrittää yleisten merkitysverkostojen määrän.

# 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

## 7.1 Yksilökohtainen merkitysverkosto

Jokaisen haastateltavan äänitetty haastattelu litteroitiin sanatarkasti ja tämä materiaali jaettiin sisältö- ja merkitysyksiköiksi edellä kuvatun fenomenologisen erityistieteen analyysimenetelmän mukaisesti. Haastateltavien kokemukset näyttäytyivät monenlaisina. Tässä luvussa esitellään tarkemmin, miten sisältöalueet ovat kaikista haastatteluista hahmottuneet ja kuvataan yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostumista litteroidusta haastatteluaineistosta. Alaluvuissa on ensin esimerkki litteroidusta haastattelutekstistä yhden merkitysyksikön osalta ja heti sen jälkeen kuvattuna yksilökohtainen merkitysverkosto. Liitteessä 1 on kuvattu jokaisen haastateltavan yksilökohtainen merkitysverkosto kokonaisuudessaan ja liitteessä 3 on kuvattu kaikki haastattelujen sisältöalueet ja niistä muodostetut sisältöaluekokonaisuudet eli merkitystihentymät. Tutkimukseen osallistuvien nimet on muutettu anonymiteetin suojaamiseksi.

### 7.1.1 Itsetuntemuksen sisältöalue

Itsetuntemusta kuvattiin päiväkodin johtajien kokemuksissa itsensä johtamisessa paljon. Itsetuntemuksen kautta kehittyi itseluottamus ja varmuus työssä. Tunnistaen omat vahvuudet johtamisessa hän voi niiden avulla edistää omaa kehittymistään. Jotta päiväkodin johtajan työssä kehittyä, tarvitaan myös kehittymismyönteistä otetta ja omien kehittymistarpeiden tunnistamista. Jo itse se, että kokee tekevänsä tärkeää työtä luo myönteisen kierteen ammatillisen itsetunnon kehittymiselle.

Päiväkodin johtaja Paula kuvaa itsetunnon sisältöaluetta seuraavasti:

No semmoinen ajatus on, että itsensä johtaminen lähtee siitä, että tuntee itsensä ja tuntee omat vahvuutensa ja myöskin ne asiat, joissa tarvii vähän

sitä potkua, että ymmärtää, että on myöskin niitä asioita, joissa tarvii kehittyä. Mutta ite löydän niitä omia vahvuuksia vähän heikosti.

Itsetuntemus on hänen mielestään tärkeä itsensä johtamisessa. Kun tuntee itsensä hyvin tietää myös omat vahvuutensa. Hän tuo esille, että tulee myös ymmärtää ne asiat, joissa tarvitsee kehittymistä. Omia vahvuuksia hän tunnistaa heikosti.

Itsetunto näyttäytyi haastatteluaineistossa itsensä johtamisen näkökulmasta omien taitojen kehittämisenä ja itsensä haastamisena. Kuten Paula edellä tuo ilmi, niin omat vahvuudet ja niiden hyödyntäminen työssä edistää itsensä johtamisen taitojen kehittymistä. Itsensä tunteminen auttaa myös oikeiden työtapojen löytämiseen ja oman johtajakuvan kehittämiseen.

### 7.1.2 Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute sisältöalue

Haastateltavat arvostivat työssä saatua tukea ja palautetta erittäin paljon ja kokemukset tästä sisältöaluekokonaisuudesta tulivat esille jokaisessa haastattelussa. Päiväkodin johtajat kuvasivat itsensä johtamisen kokemuksiin liittyen työssä saadun ja annetun tuen ja palautteen toteutuvan lähinnä keskusteluina, mutta myös oma pitkä työkokemus nähtiin itsensä johtamista tukevana tekijänä. Kokemuksia tuen tarpeesta tuotiin esille esimerkiksi avuntarpeena rutiininomaisten työtehtävien tekemiseen, johon tällä hetkellä johtajan työssä kuluu paljon aikaa. Saatu ja annettu tuki ja palaute on antanut kokonaisuudessaan voimaa jatkaa eteenpäin ja varmuutta omasta johtajuudesta.

Näin päiväkodin johtaja Tiina kuvaa työssä saatua tukea:

Aina ne on kohtaamisia toisen kanssa kun on ollut epävarmuutta alussa ja semmoista herkkyyttä paljon, niin on saanut kokeneemalta kollegalta sitä ikään kun hei nyt tää on asia, ja pitää teflonia vaan, että kyllä tästä mennään et älä ota iholle tätä ja opetellu sellaista että tää on asia näitä tulee monenlaisia.

Toisilta saatu tuki on jäänyt parhaana itsensä johtamisen kokemuksena mieleen. Apu työuran alussa ja tuki vaikeissa tilanteissa on antanut vahvistusta siihen, miten toimia ja miten käsitellä vaikeita tunteita. Hän kertoo, että pienikin tuki on merkityksellinen ja positiiviset kohtaamiset eri työelämän tilanteissa ovat jääneet mieleen.

### 7.1.3 Päiväkodin johtajan työ sisältöalue

Päiväkodin johtajan työ näyttäytyi itsenäisenä pedagogiikkaan painottuvana asiakastyönä, jossa omaa johtajuuskuva koettiin merkityksellisenä. Itsenäinen työ edistää itsensä johtamisen taitoja.

Seuraavassa päiväkodin johtaja Tiina kuvaa päiväkodin johtajan työtä:

Ja tota sitä mä niin kuin koen että olen palvelualalla, Mä palvelen mun työntekijöitä, asiakkaita, huoltajia. Mun tehtävä on varmistaa ne resurssit ja sen kaltaiset siten että he voi tehdä sitä työtä hyvin ja toisaalta kannustaa ja katsella.

Hän varmistaa henkilöstöresurssin, palvelee asiakkaita ja työntekijöitä sekä kehittää yksikön toimintaa työn sujuvuuden varmistuen.

Kuvaukset haastatteluaineistossa päiväkodin johtajan työn sisältöalueesta keskittyivät työn itsenäisyyteen ja vapauteen muokata työtä itse. Työtä kuitenkin raamittavat työnantajan määrittämät aikataulut, joiden toteuttaminen vaatii itsensä johtamisen taitoa. Tästä sisältöalueesta löytyy suoria litteroidun haastatteluaineiston kuvauksia hyvin vähän, vaikkakin sisältöalue on esillä aineistossa koko ajan. Yleisen merkitysverkoston muodostamisen vaiheessa tuleekin pohtia, että onko tarpeellista itsensä johtamisen päiväkodin johtajan työssä kuvata näin laajaa sisältöaluetta. Yksilökohtaisen merkitysverkoston kuvauksessa tämä sisältöalue puoltaa paikkaansa, koska jokaisen haastateltavan itsensä johtaminen päiväkodin johtajana ja työ on yksilötasolla erilainen.

### 7.1.4 Työhyvinvointi sisältöalue

Työhyvinvoinnin sisältöalueen kokemukset liittyivät ensi sijassa ajanhallintaan, työn rajaamiseen ja työtehtävien priorisoinnin vaikeuteen, joita kaikki haastateltavat toivat esille. Muita tähän sisältöaluekokonaisuuteen kuuluvia sisältöalueita olivat: vaikeat tilanteet ja uuvuttava vuorovaikutus, tauot ja palautuminen, tiedostamaton minitauko, pysähtyminen ja ajattelu, stressi ja työn itsenäisyys. Työn itsenäisyys vaatii itsensä johtamisen taitoja, jotta hallitsee työn rajaamisen, aikataulutuksen ja pystyy järjestelemään työtehtäviä prioriteetin mukaisesti.

Päiväkodin johtaja Marja kuvaa työn rajaamista ja työtehtävien priorisoinnin vaikeutta haastattelutekstissään:

Kyllä tässäkin vaikuttaa se resilienssi, et missä sanotaan nyt vaikka, et jos niin kuin nukkuu huonosti, niin sen oman aikataulun pitäminen voi olla silloin haasteellisempaa ja sitten, kun taas voi hyvin niin se menee ja sujuu eteenpäin, et tota tässä työssä on niin paljon äkillisiä tehtäviä tulee, että vaikka sulla on se suunniteltu, niin sun täytyy osata niist suunnitelluista luopua ja tehdä ja miettiä mihin kohtaan mä saan tehtyä sen työn, ettei se oo se, että miten mä taas pidennän päivää. Pitää huolehtii myös siitä omasta hyvinvoinnista ja osata sulkee sit se työ pois sen työpäivän jälkeen.

Hän huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja ymmärtää sen, että hyvinvoinnin ollessa heikko pitää hyväksyä, ettei suunniteltu aikataulu välttämättä toteudu. Hän sulkee työasiat pois mielestä työpäivän päätyttyä.

#### 7.1.5 Muutokset toimipisteessä sisältöalue

Kaikkien haastateltavien kokemukset liittyivät jonkinlaisiin muutoksiin omassa toimipisteessä ja aineistossa useita merkitysyksiköitä muutoksen sisältöalueelta. Itsensä johtaminen päiväkodin muutostilanteessa sisältöalueelta mainittiin uuden toimintakulttuurin johtaminen, epävarmuus oman toimipisteen yksikkörakenteesta, toimipisteiden välinen epätasa-arvo liittyen erilaisiin johtamisrakenteissa tehtyihin muutoksiin sekä itsensä johtamisen taito muutostilanteessa.

Päiväkodin johtaja Paula kuvaa seuraavaksi kokemusta johtamisrakenteen muutoksesta yksikössään:

Ja hyvin niin kuin mun johtamiseen on vapauttava elementti tää kolmostason varajohtaja. Kun mä sain sen tänne uuteen taloon, niin mä koen, että mun työaika ja johtamista on vapautunut ellaisille asioille joita mä koen merkitykselliseksi esimerkiksi se että mulla on aikaa käydä tuolla ryhmissä jaet mulla on aikaa jutella ja tutustua mun henkilsötöön jotka oli silloin aikanaa harvinaista. Mä alkuun vähän pelkäsinkin, kun mulle tuli toi varajohtaja, kun mä oon jotenkin sellainen että tykkään pitää kaikki langat käsissä niin kuinka paljon mä osaan luovuttaa ja antaa sit vastuuta. Tarvittiin sellainen suunnitelma, et me sovittiin mitkä asiat kuuluu varajohtajalle ja mitkä mulle.

Yksikön johtamisjärjestelyt tukevat Paulan työtä. Hänellä vapautuu työaika keskusteluun lasten ja henkilökunnan kanssa. Aikaisemmin varajohtajuus oli järjestetty toisella tavoin ja tällöin Paula ei ehtinyt tehdä asioita, joita kokee

merkitykselliseksi. Paulan pelkäsi, miten onnistuu päästämään irti työtehtävistään, mitä on aiemmin tehnyt. Yhteinen sopimus auttoi tilannetta ja Paulalla ja hänen varajohtajallaan on nyt toimiva työnjako.

#### 7.1.6 Päiväkodin johtajan työn rakenteet sisältöalue

Päiväkodin johtajan työhön muodostetut rakenteet antavat raamin johtamistyölle ja itsensä johtamiselle siinä. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan sujuva yhteistyö ja yhteistyölle sovittu työnjako kuvattiin kaikissa haastatteluissa todella tärkeänä. Tämä johtuu myös siitä, että yhteistyötapojen päivittämisen tarve tuli yksikön johtamisrakenteen muutoksen myötä ajankohtaiseksi. Kaiken kaikkiaan haastateltavat kuvasivat varajohtajan tehtäviä pedagogisena tukena, yhteisen toimintakulttuurin edistäjänä, sijaisjärjestelyiden hoitajana, reflektointiapuna tai työtehtävien jakajana. Kun johtamisjärjestely oli toisenlainen eli kun varajohtaja työskenteli varajohtajuutensa ohella lapsiryhmässä, ei vastaavaa työnjakoa voinut tehdä.

Työn rakenteiden merkitystä kuvattiin haastatteluissa työn suunnitteluna, tavoitteiden asettamisena sekä työtehtävien delegointina. Myös kokousrakenteet ja muut sovitut toiminnan rakenteet liittyivät tähän sisältöaluekokonaisuuteen.

Päiväkodin johtaja Laura kuvaa johtajan ja varajohtajan työtehtävien jakoa seuraavasti:

Tota me ollaan siis käytetty työtehtävän kuvausta, joka ei kauheesti avaa. Ollaan sovittu tietyt tehtävät, jotka varajohtaja hoitaa ihan oma-aloittaisesti, kuten sijaisrumba. Mä oon sanonu, että mä voi tota tehdä aamun tarvittavat sijaistilaukset ja sit, hän hoitaa klo 8 eteenpäin. Tietenkii henkilökunta ilmoittaa mulle poissaolot ja muut, mut hän hoitaa tosi taitavasti. Nyt varajohtaja on ollut tän viikon pois ja mä olin ihan ooh sijaistilausten kanssa. Juu, ja sit hän osaa, hän on jotenkin semmonen, hänellä on maalaisjärkeä ja sit hän pystyy hahmottamaan tilanteet. Se mikä on ollut hyvä, niin hänelle on resurssoitu lapsiryhmätyöaika ja hän on tehnyt ryhmässä pedagogista ohjausta tosi paljon, mistä henkilökunta on ollut tyytyväinen.

Varajohtaja tukee Lauran johtajuutta erinomaisesti. He ovat jakaneet työtehtävät keskenään. Varajohtajan kanssa työskentely on sujuvaa. Myös henkilökunta on tyytyväinen pedagogisen ohjauksen työn jakoon.

Kuvaan tämän sisältöalueen kohdalla myös päiväkodin johtajan työssä ja itsensä johtamisessa esiintyviä ristiriitaisia tavoitteita. Työn tavoitteellisuus on

haasteellista, jos tavoitetta ei ole mahdollista saavuttaa. Päiväkodin johtaja Outi kuvaa seuraavaksi ristiriitaisia työn tavoitteita seuraavasti:

Jos tutkit lakisääteisiä vasuja, niin siellähän luvataan itse asiassa aika hurjan paljon ja jos ajattelet, että joo nää on meidän tavoitteita, mutta se on myös nykyään sitovaa, vasu ei oo jotain sellaista, että tota kohdin pyritään vaan meidän on lakisääteinen velvoite täyttää se. Jos sulla ei a) ole henkilökuntaa ollenkaan tai sit se ei ole kelpoista, joka ei tiedä edes mitä kohti pitää mennä ja vastuu silloin on päiväkodin johtajalle et mihin suuntaan hän johtaa sitä päiväkotia.

Hän näkee ristiriidan varhaiskasvatuksen arjen ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden välillä. Päiväkodin toteuttamasta varhaiskasvatuksesta on ensi sijassa vastuussa päiväkodin johtaja, mutta henkilökunnan saatavuus asettaa tavoitteiden saavuttamiselle ongelmia. Jos henkilökunta ei tiedä mihin työllään tulee pyrkiä tai mitä tavoitteita esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelma määrittää, niin toiminnan suuntaa korjataan. Hän ohjaa henkilökuntaa ja kiinnittää heidän huomionsa tärkeisiin asioihin.

#### 7.1.7 Työhön vaikuttavat arvot sisältöalue

Työssä esille tulevia itsensä johtamiseen liittyviä arvoja mainittiin haastattelussa kohtaaminen ja läsnäolo, johtajan antama esimerkki arvopohjaisesta työskentelystä, tasapuolisuus, varhaiskasvatuksen merkityksellisyys, luottamus, yhteisöllisyys sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.

Seuraavassa päiväkodin johtaja Marja kuvaa omaa arvomaailmaansa:

Se on täs työssä se merkityksellisyys, se näkyy miten merkityksellinen tää tässä yhteiskunnassa on. Se ketä varten me ollaan täällä, se pitää olla kaikilla tiedossa. Se että pitää olla tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ja jokainen saa tulla työyhteisöön ja olla se, joka hän on. Ei niin että saa käyttäytyä miten haluaa, vaan voi olla se mikä on.

Hänen mielestään varhaiskasvatus on merkityksellistä yhteiskunnassamme. Hän sanoo, että kaikkien tulee muistaa miksi teemme tätä työtä. Toinen tärkeä arvo hänelle on tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Jokainen saa hänen työyhteisössään olla se kuka on.

### 7.1.8 Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus sisältöalue

Kaikki päiväkodin johtajan toivat esille työn sirpaleisuuden ja erityisesti kokemukset työtehtävien priorisoinnista, viestinnän haasteista (digitaaliset työvälineet ja viestintä), johtajan läsnäolon tarpeesta ja kelpoisen henkilökunnan löytämisestä.

Päiväkodin johtaja Tiina kuvaa digitaalisen maailman sekavuutta seuraavasti:

Jotkut järjestelmät tuntuu välillä että ooh, mä en nyt yhtään jaksais ettii jotain ohjetta ja katsoa sitä rauhassa, kun tuntuu ettei oo ikinä aikaa, niin ku siihen pitäisi ottaa vaan, että okei nyt mä luen tän ihan rauhassa niin sit mä osaan tehdä tän. Ehkä. Mut et kaikki semmoset, niin kun koko ajan uuden järjestelmän haltuun otto, niin se ei oo mulle mukavaa, vaikka mä nyt selviän tietokoneen kanssa suht, mut jotenkin tuntuu, että sitä on tullut niin paljon ja se mikä on sekavaa että onko jokin asia one drivessä vai millä asemalla, että meillä on niin ja sitten on teams- kokouksia ja teamsissä tieto on niin hajallaan että meillä ei ole mitään selkeyttä on niin monta järjestelmää missä voi pyröittää ja missä työntekijät pyörittää toiset siellä ja toiset täällä niin se on ehkä kanssa. Digimaailman sekavuus on hirveetä.

Tiina kuvaa digitaalisten välineiden lisääntymistä työssä sekä tiedon hajaantumista eri tallennuspaikkoihin. Hän tuo esille myös miten paljon sekavuutta henkilökunnalle syntyy, kun he eivät tiedä mistä mikäkin tieto löytyy. Uuden järjestelmän ohjeisiin tutustuminen ja sen oppiminen vaatii aikaa ja rauhoittumista. Tiina kokee, ettei tätä aikaa ole helppo löytää.

Päiväkodin johtaja Outi kuvaa työn sirpaleisuutta ja työtehtävien priorisointia seuraavasti:

Tulee kaikenlaisia puheluista, ovesta kävelee sisään henkilökuntaa milloin vanhempia milloin sähkömiehiä ja milloin mitäkin.. mitä nyt vain voi keksiä ja kävelee ovesta sisään ja kysyy, että kai sulla on nyt aikaa.. Samalla tavalla lankojen kautta tulee aika paljon, että tosti tietoisesti täytyy sit priorisoida. Ja se mitä mä ajattelen mihin mä haluan priorisoida on henkilöstön hyvinvointi. Se, että meillä on riittävästi henkilökuntaa, että heillä on turvallinen olo. Se, että heillä on turvallinen olo ja he kokee, että he tulevat kuulluksi omassa työssään ja voivat vaikuttaa siihen, niin silloin myös lasten hyvinvointi kasvaa kohisten. Koska jos henkilökunta on epävarma siitä, että mitä tänään tapahtuu ja kuinka asiat ratkee, niin tote ei siin oo niin kui heillä riitä energiaa täysipainoiseen varhaiskasvatustyöhön, jos on epävarma olo.

Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus näyttäytyy hänelle erilaisina ennakoimattomina kohtaamisina. Vanhemmat, kiinteistöhuolto tai henkilökunta tuovat asiansa esille aikaa sopimatta. Hän vastaa myös useisiin puheluihin ja

sähköpostiin työpäivän aikana. Hän haluaa, että henkilökunnalla on turvallinen olo työssään ja siksi hän priorisoi henkilökunnan kanssa keskustelun ensisijaiseksi. Hän ei halua, että henkilökunnalla on epävarma olo siitä, miten työ pitäisi tehdä.

## *7.2 Yleinen merkitysverkosto*

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on ollut itsensä johtamisen kokemukset päiväkodin johtajan työssä. Viiden haastattelun aineisto on yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamisen jälkeen edennyt yleisten merkitysverkostojen luomiseen. Tämä on analyysin toinen vaihe, jolloin yksilökohtainen merkitysverkosto muodostaa ehdotelman yleisestä tiedosta. Analyysin toisen osan eli yleisen merkitysverkoston muodostuminen jokaisen haastateltavan kohdalta on kuvattu liitteessä 2.

Perttula (1996) muistuttaa, että metodin toisessa vaiheessa on kyse ilmiön olemuksen hahmottamisesta, joka toteutuu mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun metodin avulla. Tutkija prosessoi mielessään erilaisia merkitysyhdistelmiä etsien ja muunnellen kunkin merkityksen sisältävän yksikön välttämättä edellyttämät merkitykset. Nämä välttämättä edellytetyt merkitykset tekevät kokemuksesta juuri kyseisen kokemuksen.

Tässä alaluvussa esitetty yleinen merkitysverkosto muodostui sisältöalueittain seuraavasti: Itsetuntemus, työstä saatu ja annettu tuki ja palaute, työhyvinvointi, muutokset, itsensä johtamista tukevat työn rakenteet, työhön vaikuttavat arvot ja päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus. Sisältöalueet ovat osittain samat kuin yksilökohtaisten merkitysverkostojen kohdalla, mutta nyt päiväkodin johtajan työn sisältöalue on jäänyt pois, koska yleisen tiedon alueella se hahmottuu kaikkien sisältöalueiden viitekehyykseksi. Edellä luetellut yleisen merkitysverkoston sisältöalueet on muodostettu kullekin haastateltavalle analyysissä rakentuneista yleisistä merkitysverkostoista. Tein siis analyysin ensin kunkin haastateltavan kohdalla loppuun asti ja sen jälkeen myös sisältöalueittaiset yleiset merkitysverkostot ja viimeiseksi muodostin yhdistetyn yleisen merkitysverkoston. Mielestäni tämä oli selkein tapa toimia ja samalla aineisto järjestyi yksilökohtaisesta yleiseen ensin suppeammassa muodossa ennen koko aineiston kokoavaa yleistä merkitysverkostoa. Näin varmistin myös

sitä, että aineistossa säilyi aito ja alkuperäinen haastateltavan esille tuoma kokemus. Seuraavana esitän siis päiväkodin johtajien kokemuksia itsensä johtamisesta yleisen merkitysverkoston:

Johtamistyössä päiväkodin johtajan edustamat arvot näkyvät arvotekoina ja oman arvopohjan mukaisena johtamistyylinä. Johtaja saa energiaa työhönsä omien arvojen mukaisesta työskentelystä. Kohtaaminen ja läsnäolo lisäävät niin lasten kuin aikuisten hyvinvointia. Lapsen hyvä päivä muodostuu kaikkien heitä ympäröivien aikuisten sensitiivisestä vuorovaikutuksesta. Työssä esiintyvä arvoriittä sen suhteen, että toimiiko päiväkodin johtaja kohtaavan ja läsnä olevan johtajan tavoin vai onko tavoitettavissa, mutta ei fyysisesti paikalla oleva johtaja, vaikuttaa työn tasapainoon. Itsensä johtaminen on vaativa tehtävä, kun henkilöstön ja työnantajan odotus työntekemisen tavoista on erilainen. Muita päiväkodin johtajuudessa tärkeitä arvoja ovat tasapuolisuus, luottamus, yhteisöllisyys ja tasa-arvo sekä yhdenvertaisuus.

Päiväkodin johtajan työ perustuu luottamukseen ja yhteiseen, koko henkilökuntaa osallistavaan keskusteluun. Keskusteluun panostaminen on itsensä johtamisen tapa edistää henkilökunnan hyvinvointia. Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin ja tällöin myös laadukas varhaiskasvatus toteutuu. Kollegan kanssa keskustellessa päiväkodin johtaja puolestaan saa erilaisia näkökulmia asioihin, voi käydä läpi samantyyppisiä kokemuksia sekä kuulla erilaisista työtavoista. Reflektiivinen keskusteluapu ja vertaistuki lisäävät itseluottamusta johtajan työssä. Omat johtamislinjaukset saavat vahvistusta huomattaessa kollegan toimineen samoin. Kollegan tuki tuo itsensä johtamiseen ja työhön varmuutta. Saamalla ja antamalla vertaistukea edistetään myös oman työidentiteetin positiivista muodostumista. Autetuksi tuleminen opettaa miten toimia eri tilanteissa, käsitellä vaikeita tunteita tai miten johtaa itseään. Pienikin tuki on merkityksellinen ja edistää kaikkien onnistumista. Erityisesti työn haasteellisissa tilanteissa apu ja tuki on tarpeen. Itsensä johtaminen on samalla myös itsestä huolehtimista ja tarvittaessa avun hakemista itselle. Tällöin kollegan kanssa käyty keskustelu ja vinkit tilanteen ratkaisemiseksi ovat tärkeitä.

Saatu palaute lisää rohkeutta astua mukavuusalueensa ulkopuolelle. Itsensä haastamista ja uteliaan asenteen yllä pitoa tarvitaan uuden oppimisessa. Palauteen avulla saa peilauspintaa sille minkälaisena oma johtajuus nähdään. Positiivinen palaute liittyen johtajakuvaan tai johtajan osaamisalueisiin kannustaa

kehittämään omaa johtajuutta. Työssä saatu palaute ja tuki kehittävät itsensä johtamisen taitoja edistään itsensä haastamista ja omien vahvuuksien esille tuomista. Henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehittymisen kohteiden ymmärtäminen itsetuntemuksen avulla vaikuttaa itsensä johtamiseen. Omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä tai itsensä kehittämiseen panostaminen on jatkuvaa oppimista. Itsetuntemus on tärkeä itsensä johtamisen työkalu. Tunnistaessaan esimerkiksi itselle stressiä aiheuttavat työn osa-alueet, on helpompi hallita niitä.

Päiväkodin johtajan työ on itsenäistä työtä, jossa oman työajan ja - määrän suunnittelun vapaus tarkoittaa samalla omaa vastuuta tehtävien ja ajankäytön rajaamisesta. Työajan tasapainoinen käyttö vaatii suunnittelua, jotta oma jaksaminen ja kyky suoriutua tehtävistään säilyy. Erilaiset ajanhallinnan digitaaliset välineet, kuten sähköinen kalenteri, työlistat ja muistilaput, auttavat työn organisoinnissa. Työajan suunnittelun avulla välttää työn kasaantumisen ja stressin sekä valmistautuu ennakolta toimikauden aikana säännöllisesti toistuviin työtehtäviin. Työstä palautumisesta huolehtiminen on myös itsensä johtamista. Työstä voi palautua myös työpäivän aikana rajaamalla saavutettavuutta esimerkiksi sulkemalla puhelin hetkeksi tai pitämällä taukoja. Tauon voi pitää myös huomaamatta tekemällä jotain epäolennaista, kuten vaikka työpöydän siivous, tehtävästä toiseen siirryttäessä. Erilaiset tauot auttavat kirkastamaan ajatukset. Omasta työhyvinvoinnistaan voi huolehtia ensi sijassa vain itse. Tehdäkseen päiväkodin johtajan työtä pysähtyminen ja ajattelu ovat pakollisia itsensä johtamisen tekoja.

Päiväkodin johtajan työkenttä on sirpaleinen, pirstaleinen, vaikea ja epäselvä. Monenlaiset eri tehtävät vaativat päiväkodin johtajan huomiota, muistettavia asioita on paljon ja päivittäin eteen tulee tehtäviä, jotka eivät ole tuttuja, mutta ne pitää vain ratkaista. Päiväkodin johtajalta vaaditaan nopeaa sopeutumiskykyä työtehtävien muuttuessa äkillisesti. Suunnitellut ja akuutit työtehtävät vaihtelevat työpäivän aikana. Akuutit tehtävät siirtävät suunniteltujen työtehtävien tekemisen tulevaisuuteen. Ajanhallinta on tällöin haasteellista. Joustava työn aikataulutus edistää työtehtävien valmiiksi saattamista. Häiriötön työskentely on tärkeää, koska silloin keskittyminen työtehtävään säilyy. Erityisesti aikataulutetut työtehtävät vaativat häiriötöntä työskentelyä. Etätyössä tämän tyyppinen työskentely onnistuu, jos etätyöpäivän pitäminen on mahdollista.

Henkilökunnan toistuva asioiden varmistaminen ja johtajalta kysyminen ei ole itsenäinen työtapana. Näin kuitenkin tapahtuu johtajan ollessa helposti saavutettavissa toimistoltaan. Henkilökunta kaipaa lähijohtamista paljon. Päiväkodin johtaja ei voi hoitaa työtään, jos tekee lähijohtamista koko ajan, joten hän tasapainoilee riittävän lähijohtamisen ja tavoitettavuuden välillä. Yhdessä sovittujen rakenteiden ja ohjeiden avulla saadaan työpaikalle luotua yhteistä toimintakulttuuria, jossa jokaiselle suodaan työrauhaa.

Haasteellisissa tilanteissa rauhallinen asioiden selvittely edistää koko työyhteisön hyvinvointia. Tällöin itsensä johtaminen tarkoittaa pysähtymistä miettimään mitä on tapahtunut. Pysähtymisen ja hengittämisen lisäksi keskustelu auttaa jäsentämään tapahtunutta. Avun kysyminen ja toimintaohjeen saaminen edistää asian selvittämistä. Monenlaiset tilanteet kuuluvat päiväkodin johtajan työhön. Hankalia tilanteita voivat olla esimerkiksi tehdyt virheet tai epäonnistuminen vuorovaikutustilanteissa. Tapahtuneisiin virheisiin voi aina palata ja niistä voi keskustella, virheitä ei tarvitse pelätä. Ihmiset ovat erilaisia ja itsensä johtamisen taidot ovat kullakin erilaiset esimerkiksi stressitilanteessa.

Vahvat työn rakenteet tukevat itsensä johtamista päiväkodin johtajan työssä. Ohjeet linjaavat mitä tulee milloinkin tehdä, kokousrakenteet raamittavat ajankäyttöä sekä asioiden käsittelyjärjestystä ja muutoinkin yhteisesti sovitut säännöt tuovat esille sen mikä on toivottu itsensä johtamisen suunta. Itselle asetetut tavoitteet ja päämäärät ovat jo sellaisenaan itsensä johtamisen kannalta tärkeitä. Varhaiskasvatuksessa työn tavoitteita asetetaan valtakunnallisesti, kunnallisesti ja toimipistetasolla varhaiskasvatussuunnitelmissa. Tavoitteissa pysyminen ja tavoitteellisen toiminnan toteuttaminen vaativat itsensä johtamisen taitoa. Toisaalta tavoitteet voivat olla myös ristiriitaisia arjen työn kanssa. Varhaiskasvatussuunnitelma tai -laki määrittävät useita pedagogisia velvoittavia tavoitteita, joiden toteuttamiseen tarvitaan kelpoinen ja osaava henkilökunta. Jos kelpoista henkilökuntaa ei löydy, niin tavoite jää velvoittavuudestaan huolimatta saavuttamatta.

Muutoksen johtaminen vaatii jämäkkyyttä, kärsivällisyyttä ja pitkäjännitteisyyttä, jotta asiat etenevät. Päiväkodin kehittämisen suunnasta päättää viime kädessä päiväkodin johtaja. Muutostilanteessa saatu tuki esimerkiksi koulutuksen tai työnohjauksen muodossa edistää itsensä johtamisen taitojen kehittymistä. Toimintakulttuuri ja johtajuus kehittyvät muutostilanteessa

hiljalleen ja päiväkodin johtaja kuulostelee mihin suuntaan kannattaa edetä. Muutoksiin liittyy myös tehtävänjaon tarkastelu. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan välinen työnjako muodostuu kunkin toimipisteen tarpeista lähtien. Varajohtaja on johtajan lähin tuki johtamistyössä. Täten on tärkeää, että myös henkilökunta tietää mitkä tehtävät ovat johtajan ja mitkä varajohtajan vastuulla. Työnjaossa sovitaan fyysisestä työnteon paikoista, omista kokousrakenteista, pedagogisesta ohjauksesta ja yleisesti toimipisteen sen hetken tarpeista ja tulevaisuuden suunnasta. Työssä tapahtuva delegointi ja sen luodut rakenteet liittyvät työntekijän työtehtävään tai osaamiseen. Itsensä johtamisen taito on tarpeellinen omista vanhoista tehtävistä luovuttaessa tai delegoitavien tehtäväkokonaisuuksien hahmottamisessa. Työtehtävä on vaikea luovuttaa toiselle, jos sitä on tehnyt pitkään tai jos työtehtävä on uusi, niin tehtäväkokonaisuudet ovat vielä epäselvät eikä tiedetä mitä työtehtäviä voisi delegoida.

# 8 POHDINTA

## 8.1 Teoreettinen pohdinta

Tässä luvussa liitän tutkimuksessa esitettyä teoreettista tietoa yleisen merkitysverkoston kuvaukseen. Perttula (1996) toteaaakin, että tutkittaessa kokemusta tutkijalla täytyy olla jokin teoreettinen tai käsitteellinen konstruktio, johon hän ilmiötä suhteuttaa. Itsensä johtamisen ilmiö päiväkodin johtajan työssä on käsitteellinen kokonaisuus, jota käytän pohdintani tukena.

Tutkimuskysymykset liittyivät siihen, minkälaisia kokemuksia päiväkodin johtajat tuovat itsensä johtamisesta esille sekä myös siihen, että mitä näiden kokemusten perusteella voidaan sanoa itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä. Perttula (1996) esittää, että riittävä yhdenkaltaisuus yleisen aineiston tiedossa voi muodostua yleiseksi tiedoksi tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimalla tämän tutkimuksen yleistä merkitysverkostoa ja sen kokemuksiin liittyviä kuvauksia erottautuivat työn sirpaleisuuteen, työhyvinvointiin, itsetuntemukseen, tukeen ja palautteeseen, muutoksiin ja työn rakenteisiin sekä arvoihin liittyvät itsensä johtamisen kokemukset. Näitä kokemuksia johtajat kuvasivat yhdenmukaisesti, mutta eri asioita korostaen.

Yleinen merkitysverkosto tuo siis itsensä johtamisen päiväkodin johtajan työssä esille monipuolisena ja laajana työtapana tai johtamistyön eri osa-alueisiin liittyvänä tekijänä. Fonsénin (2012) mukaan pedagogista johtamista voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet, organisaatiokulttuuri, konteksti, johtajan ammattitaito tai substanssiosaamisen, tulivat esille myös haastateltavien kokemuksissa. Erityisesti oman varhaiskasvatustyöyksikön tilanne, konteksti, jossa työtä tehdään, on itsensä johtamisen päiväkodin johtajan työssä vahvasti vaikuttava tekijä ja näkökulma, jonka kautta itsensä johtamista voidaan tarkastella. Erilaiset johtamis- ja yksikkörakenteet, joissa päiväkodin johtajat työskentelivät, muodostavat itsensä johtamiselle mahdollisuuksia, mutta myös

haasteita. Suurten yksiköiden suoma vahvempi varajohtaja tuki antaa päiväkodin johtajalle mahdollisuuden painottaa tärkeäksi kokemaansa keskustelun ja vuorovaikutuksen arvoa, jonka kaikki haastateltavat toivat esille. Toisissa yksiköissä tämä onnistui ja toisissa ei johtuen erilaisesta yksikkö- ja johtamisrakenteista. Haasteeksi muodostui päiväkodin johtajan ja varajohtajan vähäiset mahdollisuudet käyttää työaikaansa yhteisen keskustelukulttuurin rakentamiseen. Fonsénin (2012) pedagogisen johtamisen ulottuvuuksien mallin substanssiosaamisen ulottuvuuden mukaisesti haastateltavat mainitsivat myös henkilöstön pedagogisen ohjauksen tarpeen. He kokivat, että omaa substanssiosaamista tuli vahvistaa ja pedagogista ohjausta entisestään lisätä, koska aina ei ole itsestään selvää, että henkilöstö hallitsee pedagogisen osan työtään.

Yleisellä tasolla päiväkodin johtajien kuvaamien kokemusten perusteella voidaan sanoa itsensä johtamisen liittyvän ensi sijassa työhyvinvoinnin sisältöalueisiin. Kokemuksia itsensä johtamisesta kuvattiin ajanhallinnan, työtehtävien organisoinnin, palautumisen ja taukojen, työn ja vapaa-ajan rajaamisen sekä pysähtymisen ja ajattelun kaltaisissa haastattelun sisällöissä. Itsensä johtaminen huolehtimaan omasta hyvinvoinnista nähtiin itsenäisessä päiväkodin johtajan työssä vastuulliseksi tehtäväksi, mutta toisaalta myös tehtäväksi, jota kukaan muu ei voi hoitaa. Itsensä johtamisen ”moottorina” tai edistäjänä työhyvinvoinninkin kannalta kuvattiin työssä saatu ja annettu tuki ja palaute. Onnistunut tuen saamisen kokemus vahvisti päiväkodin johtajan ammatillista itsetuntoa sekä kehitti itsetuntemusta. Osaamisen kautta minäpystyvyys kasvoi ja positiivinen asenne työhön syntyi. Rossin (2015) itsensä johtamisen kehitysprosessin mukaan merkitykselliset kokemukset edistävät itsensä johtamisen kehitysprosessia lisäten motivaatiota. Toisaalta Hanhimäen ym. (2023) mukaan työssä saatu tuki on merkityksellistä myös ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Ammatillinen itsensä johtaminen vahvistuu saadun ja annetun tuen ja palautteen avulla. Ennen kaikkea kokemus keskustelun kautta saadusta tai annetusta tuesta tai palautteesta tuotiin haastatteluissa esille monessa kohdin.

Kokemukset päiväkodin johtajan työn sirpaleisuudesta osoittivat myös tuen tarpeen tärkeyden. Päiväkodin johtajan työkenttä, jossa itsensä johtaminen tapahtuu, nähtiin ristiriitaisena, sekavana ja työn keskeytyksiä sisältävänä.

Esimerkiksi viestinnän haasteet, työtehtävien priorisoinnin vaikeus tai kelpoisen henkilökunnan löytäminen aiheuttivat työhön ja itsensä johtamiseen haasteita. Päiväkodin johtajan itsetuntemus edisti itsensä johtamisen taitoa näissä tilanteissa, koska tällöin omia vahvuuksiaan pystyi hyödyntämään työssään ja minäpystyvyys kasvoi (Ross, 2015). Omien työskentelytapojen tunnistamisen ja kehittämisen kohteiden huomioinnin avulla päiväkodin johtajat pystyivät paremmin hallitsemaan työn sirpaloitumista.

Itsetuntemukseen liittyy myös työssä omien arvojen esille tuominen. Kaikki päiväkodin johtajat edustavat työssään työnantajansa määrittämiä arvoja, mutta itsensä johtamisen kokemuksissa eri arvoja painotettiin eri tavoin. Oman arvopohjan tai arvopainotusten mukainen toiminta antoi energiaa työntekoon. Ross (2015) kuvaakin itsensä johtamisen kehitysprosessin mallissaan arvojen olevan koko prosessin ydin ja toimivan ohjenuorana kaikelle käyttäytymiselle. Manz (2015) puolestaan korostaa miten omien arvojen jalostamisen ja kirkastamisen kautta syntyy perusta, jonka avulla voi tehdä aitoja valintoja ja ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa laajasti myös muihin. Kokemus kohtaamisen ja läsnäolon arvosta omassa työssä tuli esille kaikissa haastatteluissa.

Päiväkodin johtajien kokemuksista voitiin tuoda esille myös Manzin (1986) esittämä itsensä johtamisen strategioiden käyttö. Käyttäytymisen strategiaan liittyen kokemuksia tavoitteellisesta työskentelystä ja itsekriittistä puhetta tuotettiin kaikissa haastatteluissa. Kognitiivinen strategia kuvattiin puolestaan pysähtymisenä, reflektiona tai ajatteluna. Minäpystyvyyttä ja sinnikkyyttä kehittävä kognitiivinen strategia on itsensä johtamisen taidon tärkeä osa, joka liittyy itsepuheeseen, mielikuvien käyttöön ja uskomuksiin. Luonnolliset palkitsemisstrategiat ja motivaation herättäminen itseään motivoimalla tulivat esille haastateltavien kuvaamissa arvopohjaisessa työskentelyssä sekä tuen ja palautteen saamisen kautta lisääntyvässä varmuudessa hoitaa päiväkodin johtajan työtä. Arvopohjainen työskentely ja saatu tai annettu tuki antoivat voimaa ja motivaatiota jatkaa eteenpäin.

Päiväkodin johtajan työn keskiössä oleva pedagoginen johtajuus tuotiin esille itsensä johtamisen kokemuksissa tavoitteen mukaisissa työn rakenteissa tai yhteistyössä varajohtajan kanssa. Itsensä johtaminen kohti tavoitteita ja päämäärää nähtiin myös varhaiskasvatussuunnitelman ja -lain mukaisen

toiminnan toteuttamisena. Fonsén (2013) kuvaa pedagogisen johtamisen resursseja johtamistaidon, pedagogisen johtamistaidon, ylempään organisaatiotasoon luottamisen ja riittävien resurssien kokonaisuudeksi. Haastatteluissa esille tullut kokemus tavoitteiden ristiriidasta esimerkiksi kelpoisen ja osaavan henkilökunnan saatavuudessa ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden toteutumisessa vaikutti pedagogisen johtamisen onnistumiseen ja vaikeutti itsensä johtamista tavoitteellisesti. Riittävien resurssien puuttuessa pedagogisen johtamisen resurssien kokonaisuus jää puutteelliseksi (Fonsén, 2013).

## *8.2 Eettinen pohdinta*

Jokainen tutkimusasetelma on omanlainen ja tällöin myös eettiset kysymykset asettautuvat sen mukaisesti (Kuula, 2006). Tutkimustyön eettiseksi lähtökohdiksi määritellään usein tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti, yleistettävyyden ja luotettavuus (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Cohen ym., 2018). Tällöin pohditaan ovatko tutkimuksen tulokset samanlaiset, jos ne toistettaisiin samanlaisessa tutkimuksessa? Kuvaako tutkimusaineisto sitä todellisuutta, jota tutkitaan? Kuinka luotettavaa on tutkimuksen suunnittelu ja toteutus? Ovatko tutkimustulokset hyödynnettävissä laajemmin? Cohen ym. (2018) toteavatkin, että tutkimusprosessi vaatii jatkuvaa reflektointia tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä. Tätä tutkimusta varten on tehty tutkimussuunnitelma, jolloin olen pohtinut suunnitelman toteutusta. Tutkimuksen pohjatyönä voidaan nähdä myös kolme suorittamaani Tampereen yliopiston kurssia, jotka liittyivät itsensä johtamisen teemaan ja yleisesti tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan päiväkodin johtajan työtä siitä syystä, että itsensä johtaminen liittyy pitkälti siihen työn kokonaisuuteen missä työ tehdään. Tämä lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Pyydettyäessä muita päiväkodin johtajia vastaamaan tämän tutkimuksen kanssa samanlaiseen avoimeen haastatteluun itsensä johtamisesta tulos luultavasti olisi saman tyyppinen huomioiden jokaisen päiväkodin johtajan oman kokemusmaailman. Itsensä johtamisen kokemusten tutkimus on laaja tutkimusteema. Avoimen haastattelun kautta pystytään kuitenkin tuomaan esille juuri niitä kokemuksia,

joita päiväkodin johtaja on itsensä johtamisesta kokenut. Oikean tutkimustavan löytämisen lisäksi tutkimuskysymysten rajaaminen ja selkiyttäminen vahvistavat tutkimuksen validiteettia.

Suostumus tutkimukseen kysyttiin suullisesti, lähetettiin sähköpostilla ja se esitettiin kirjallisesti suostumusdokumentin (liite 4) muodossa ennen haastattelua tutkittaville. Osallistujilla on mahdollisuus vetäytyä pois tutkimuksesta niin halutessaan. Tutkimuksen edut ja mahdolliset haitat sekä tutkimuksen tavoitteet ja suunniteltu aikataulu kuvattiin tutkimukseen osallistuville suostumusdokumentissa. Näin osallistujilla oli mahdollisuus pohtia suostumustaan useampaan kertaan sekä tutustua suostumusdokumentin tietoihin ennakkoon. Cohen ym. (2018) painottavat hyötynäkökulmien esille tuomista ja positiivisen otteen ylläpitoa eettisten kysymysten äärellä. Näin ajatellen laadukkaan johtamistyön kehittäminen tämän tutkimustyön muodossa on suurin tutkimuksen tuoma hyöty, joka kannattaakin tuoda esille tutkimustyön edetessä.

Haastateltavien henkilötietoja ei kerätty, vaan haastattelut äänitettiin myöhempää aineiston analyysiä varten. Haastattelujen nauhoittaminen muodostaa ääniterekisterin ja tästä syystä tutkimuksesta tehtiin tietoturvalain mukaisesti tietosuojailmoitus Tampereen yliopistolle (liite 5). Kyseessä olevasta kunnasta puolestaan haettiin tutkimuksen tutkimuslupa, jonka liitteenä on toimitettu tutkimussuunnitelma ja eettisen pohdinnan dokumentti. Tutkimuksessa käytettiin asianmukaisia lähdeviitteitä ja lähdeluetteloja. Haastatteluista kerätty äänitemateriaali oli tutkijan vastuulla tallentaa, säilyttää ja varmuuskopioida tietoturvallisesti.

Tutkimuksen eettinen pohdinta liittyy myös omaan kaksoisrooliini tutkijana ja toisaalta myös päiväkodin johtajana eli haastateltavien kollegana. Näen, että selkeä työnjako, yhdessä läpikäytyt ohjeet ja salassapitoon liittyvät käytänteet (esimerkiksi tietoturva ja osallistujien anonymiteetti) auttoivat oikeiden tutkimusroolien löytämisessä. Fenomenologiseen tutkimusotteeseen tässä tutkimuksessa liittyy itsensä johtamisen päiväkodin johtajan työssä esiymmärryksen pohdinta, joka puolestaan auttoi itseäni tekemään eron oman ja haastateltavien ajattelun välillä. Täten roolini päiväkodin johtajana ei synnyttänyt ristiriitaa tutkijan roolin kanssa.

Tutkimukseen valittiin haastateltavia, joilla on tietoa tutkittavasta asiasta. Ainoastaan päiväkodin johtajana työskentelevät olivat sopivia haastateltavia. Kaikki tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat työskentelevät saman uusimaalaisen kaupungin varhaiskasvatuksessa, jolloin tutkimuksen yleistettävyyttä on syytä pohtia. Kokemuksen tutkiminen on tilannesidonnaista, jolloin myöskään samassa kunnassa päiväkodin johtajien kokemukset eivät voi olla yleistettävissä toistensa kanssa. Jokaisella yksilöllä ja kunnalla on lisäksi oma historiansa ja varhaiskasvatuksen toimintatavat. Kaikkia toimijoita ohjaa kuitenkin varhaiskasvatuslaki ja valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma, jotka luovat saman tyyppisen kontekstin päiväkodin johtajan työhön. Vaikka fenomenologinen tutkimus ei pyri yleistämään tutkittavaa ilmiötä, vaan tutkimaan sitä sellaisenaan, kun se näyttäytyy, niin laajasti ajateltuna päiväkodin johtajien kuvaama itsensä johtaminen on yleistettävissä. Tämän tutkimuksen erilaista kokemustietoa voidaankin hyödyntää sellaisena, kun se on ilmi tuotu, pyrittäessä itsensä johtamisen tietoiseen ammatilliseen käyttöön päiväkodin johtajan työssä.

Itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä, on kokonaisuus, jossa jatkotutkimukselle on moniakin mahdollisuuksia. Yleisen merkitysverkoston sisältöalueiden tarkastelu voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen suunta. Kokemukset työhyvinvoinnista, tuesta ja palautteesta, työn arvoista tai itsensä johtamisesta muutoksessa päiväkodin johtajan työssä ovat varteen otettavia tutkimusteemoja. Tässä tutkimuksessa työssä saatu ja annettu tuki ja palaute liittyen itsensä johtamisen kehittymiseen nousivat haastatteluista vahvasti esille. Itsensä johtamisen tutkiminen tämän teeman kautta on myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kannalta. Jäin edelleen pohtimaan aineistosta esille nousseita ristiriitaisia kokemuksia arvoista tai työn tavoitteista. Sisältöalue, jota päiväkodin johtajat toivat esille kokemuksissaan itsensä johtamisesta, oli lähijohtamisen tarve eli kohtaaminen ja läsnäolo ja toisaalta, rauhallisen häiriöttömän työajan tarve eli yksinäinen työ toimistolla tai etätyönä. Miten itsensä johtaminen onnistuu tasapainoillessa näiden kahden vaatimuksen välillä?

## 9 YHTEENVETO

Itsensä johtaminen on Manzin (1986) mukaan itsevaikutusprosessi, jonka avulla ihminen saavuttaa suorittamiseen tarvittavaa itseohjautuvuutta ja motivaatiota. Tutkimusta itsensä johtamisen parissa on tehty paljon ja eri tutkimusnäkökulmista tarkastellen. Ross (2015) on kuvannut itsensä johtamista kehitysprosessina, johon liittyy arvot, itsetunto, tunteet, minäkuva, itseluottamus, asenteet, motivaatio, käyttäytyminen ja kokemukset. Manz (1986) on puolestaan pyrkinyt selkiyttämään itsensä johtamista strategioiden avulla, jotka hän tiivistää käyttäytymiseen liittyviin, kognitiivisiin prosesseihin liittyviin ja luonnollisiin palkitsemisstrategioihin. Manz (2015) on myös myöhemmin laajentanut itsensä johtamisen teoriaansa Highway-mallin avulla. Itsensä johtamista on myös tutkittu niin yksilön, tiimin kuin organisaation tasoilla (Crossan ja Mazutis, 2008; Neck ja Houghton, 2006) ja myös ihmiskäsityksen näkökulmasta (Perttula, 2012).

Varhaiskasvatuksen johtaminen on tänä päivänä vaativa tehtävä. Päiväkodin johtajan työssä korostuu ”ammattijohtajuuden” näkökulma suuren yksikkökokonaisuuden talouden, henkilöstön, pedagogiikan, turvallisuuden ja asiakastyön johtajana. Erityisesti pedagoginen johtaminen näyttäytyy vahvasti päiväkodin johtajan työssä. Fonsén (2013) esittää pedagogisen johtamisen resursseina pedagogisen johtamisen taidot, johtamistaidot, riittävät resurssit ja luottamuksen ylempään organisaatiotasoon. Hän korostaakin, että johdonmukainen ja reflektiivinen pedagoginen johtajuus edistää koko varhaiskasvatussyksikön toimintaa kehittämismyönteisesti.

Tässä tutkimuksessa on kuvattu päiväkodin johtajien esille tuomia kokemuksia itsensä johtamisesta. Perttula (2006) määrittää kokemuksen ymmärtävänä ja merkityksellistyvänä suhteena tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä. Tällöin kokemus on tajunnallinen tapa merkityksellistää niitä todellisuuksia, joihin ihminen on suhteessa. Päiväkodin johtajat ovat kuvanneet niitä kokemuksiaan, joita heillä on itsensä johtamisesta, niin kuin he sen ymmärtävät ja siinä varhaiskasvatuksen työympäristössään missä toimivat.

Fenomenologinen filosofia antaa viitekehyksen tämän tutkimuksen itsensä johtamisen kokemusten tutkimiseen. Miittisen ym. (2018) mukaan fenomenologia on elettyyn todellisuuteen, inhimilliseen elämismaailmaan ja sen rakenteisiin liittyvä filosofinen suuntaus. Sen avulla kuvataan sitä, miten todellisuus koetaan. Fenomenologia ja kokemuksen tutkiminen ovat sidoksissa siihen kontekstuaaliseen tilanteeseen, jossa tutkimusta tehdään. Fenomenologiseen tutkimukseen liittyy kiinteästi reduktion käsite. Sen ensimmäinen vaihe eli sulkeistaminen tarkoittaa oman luonnollisen ajattelun poissulkemista, jotta haastateltavien kokemukset pääsevät esille ilman tutkijan tekemää omaa tulkintaa. Tässä tutkimuksessa esiymmärrys on toiminut osaltaan oman ajattelun tiedostamisena ja mahdollistanut oman ajattelun ja tutkittavien ajattelun toisistaan erottamisen. Tätä kautta ja fenomenologisen erityistieteen analyysin vaiheen 1 avulla on reduktiossa saavutettu tutkitun ilmiön, eli päiväkodin johtajan kokemus itsensä johtamisesta, noema eli mieli. Reduktion toisessa vaiheessa, analyysin vaiheessa 2, ja edelleen sulkeistamisen avulla on pyritty löytämään ilmiön olemus eli eidos.

Tutkimus toteutettiin avoimen haastattelun avulla, jolloin päiväkodin johtajat toivat vapaamuotoisesti esille kokemuksiaan itsensä johtamisesta päiväkodin johtajan työssä. Tutkimuksen analyysi tehtiin fenomenologisen analyysin mukaisesti. Giorgin muotoilema ja Pertulan jatkokehittämä metodi etenee haastatteluaineiston yksilökohtaisen tiedon muodostamisen kautta yleiseen tiedon muodostamiseen kadottamatta haastateltavan alkuperäistä ja aitoa ilmaisua. Metodin molemmissa, ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa, on seitsemän erillistä vaihetta. Selkeästi etenevä metodi on johdonmukainen, mutta systemaattisuutta ja omaa pohdintaa vaativa. Tutkimuksen edetessä liikkuminen aineistosta yksilökohtaiseen merkitysverkostoon ja tästä yleiseen merkitysverkostoon oli edestakaista. Tätä liikettä vaaditaan niin yksilökohtaisen tiedon kuin yleisen tiedon merkityksen tavoittamiseksi (Perttula, 2000). Haasteellisen tästä menetelmästä teki se, miten paljon ajattelutyötä analyysissä vaadittiin. Tunne, että ilmiön tavoiteltavaa olemusta, tutkittavan ilmiön ydintä, ei voi koskaan saavuttaa, oli todellinen. Toisaalta on myös realistista ajatella, että itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä ei ole millään tavoin pysyvä ilmiö.

Onnistunut itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä esiintyi tutkittavien kokemuksissa positiivisena varhaiskasvatuksen työnä. Esille tuotiin

myös oman työn merkitys yhteiskunnallisesti. Johtajan päätös toimia siten, että varhaiskasvatuksen arvostus säilyy tulevaisuudessakin positiivisena, on tietoisista, omien arvojen mukaista johtamista eli itsensä johtamista.

# 10 LÄHTEET

- Backman, J. (2010). Heidegger ja fenomenologian asia. Teoksessa T. Miettinen, S. Pulkkinen, & J. Taipale (toim.), *Fenomenologian ydinkysymyksiä* (s. 60–79). Gaudeamus.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). Transcendent leadership. *Business Horizons*, 51(2), 131–139.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.004>
- Fonsén, E. & Vlasov, J. (2016). Leading pedagogical quality in the context of Finnish childcare. Teoksessa C. Ringsmose & G. Kragh-Müller (toim.), *Nordic Social Pedagogical Approach to Early Years* (s. 253-263). Springer International Publishing AG.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of Pedagogical leadership in Early Childhood education and care. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (toim.), *Researching leadership in early childhood education* (181–192). Tampere University.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406061622>
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän Tutkimus*, 20(1), 90–117.  
<https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3-12.  
<http://dx.doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1163/156916212X632934>
- Hanhimäki, E., Alho, J., Nuora, P., Risku, M., Fonsén, E., Mäkiharju, A., Smeds-Nylund, A-S., Autio, P. & Korva, S. (2023). Towards a Multi-

Form Professional Development of educational Leadership. Teoksessa R. Ahtiainen, E. Hanhimäki, J. Leinonen, M. Risku, & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Leadership in Educational Contexts in Finland - Theoretical and Empirical Perspectives* (s. 61–81). Springer Cham.

<https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7>

Kuula, A. (2006). *Tutkimuseetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuus, Varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. Julkaisut 29:2023. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Latomaa, T. (2012). Onko kokemuksen (psykologinen) tutkimus tiedettä? -tieteen teoreettinen vai tieteenpsykologinen kysymys. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto, T. Latomaa, M. Merilehto, P. Sandelin, & T. Suorsa (toim.), *Kokemuksen tutkimus III, teoria, käytäntö ja tutkija* (s. 289–315). Juvenes Print.

Lehtomaa, M. (2006). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus: merkitys - tulkinta - ymmärtäminen* (s. 163–193). Lapin yliopistokustannus.

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>

Manz, C. C. (2015). Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>

Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Gaudeamus.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

- Perttula, J. (1996). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena, johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja* 31(5), 428–442.
- Perttula, J. (2006). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen teoria. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen* (s. 115–162). Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. (2012). Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista? – fenomenologisen ajatteluni kehityspolkuja. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus III: teoria - käytäntö - tutkija* (s. 319–333). Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. (2012). Itsensä johtaminen teoksessa J. Perttula, & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (s. 125–150). PS-kustannus.
- Pulkkinen, S. (2010). Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa T. Miettinen, S. Pulkkinen, & J. Taipale (toim.), *Fenomenologian ydinkysymyksiä* (s. 25–45). Gaudeamus.
- Rauhala, L. (2014). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gaudeamus.
- Ross, S. C. (2015). *The road to self-leadership development: busting out of your comfort zone*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(2), 45-53.
- Seuri, O. (2020). *Avoin kysymys: haastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimisen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen, & I. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64–85). Lapland University Press.

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

Woods, S. A., Napiersky, U., & Rivkin, W. (2023). Learning to self-lead: Examining self-leadership strategies, personality traits and learning attainment. *Applied Psychology*, 72(3), 1324–1338. <https://doi.org/10.1111/apps.12422>

# LIITTEET

## *Liite 1: Yksilökohtaisen merkitysverkostot, päiväkodin johtajat Paula, Tiina, Laura, Marja ja Outi*

### Paulan yksilökohtainen merkitysverkosto

#### **Itsetuntemus**

Itsetuntemus on hänen mielestään tärkeä itsensä johtamisessa. Kun tuntee itsensä hyvin tietää myös omat vahvuutensa. Hän tuo esille, että tulee myös ymmärtää ne asiat, joissa tarvitsee kehittymistä. Omia vahvuuksia hän tunnistaa heikosti. Toisilta saatu palaute antaa peilauspintaa siihen minkälainen johtaja on. Hän pitää hyvää johtajuutta todella tärkeänä. Itsensä haastaminen kuuluu itsensä johtamiseen. Toisilta saatu palaute ja kannustus ovat johtaneet siihen, että hän on uskaltanut astua mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppinut uutta. Hänellä oli tällöin rohkeutta haastaa itseään ja uteliaisuutta ottaa selvää asioista. Uuden asian opettelu voi olla vaikeaa, mutta kun sen oppii, se on palkitsevaa. Hän kannustaa myös henkilökuntaa uusien asioiden opetteluun sillä, että se pitää aivot virkeänä.

#### **Työssä saatu tai annettu tuki**

Hän saa kollegalta reflektiivistä keskusteluapua ja vertaistukea. Itseluottamus johtajan työssä vahvistuu huomattavasti, että muutkin ovat toimineet työssä samoin kuin hän. Kollegan tuki tuo varmuutta asioiden linjaamiseen ja itsensä johtamiseen. Yksikön johtamisjärjestelyt tukevat myös hänen työtään. Hänellä vapautuu työaika keskusteluun lasten ja henkilökunnan kanssa. Aikaisemmin varajohtajuus oli järjestetty toisella tavoin ja tällöin hän ei ehtinyt tehdä asioita, joita kokee merkitykselliseksi. Toisaalta esihenkilön ollessa paikalla aina ja osittain varajohtajan ollessa toimistotyössä usein henkilökunta kysyy paljon asioita. Hän epäilee sen johtuvan siitä, että esihenkilö on niin helposti

saavutettavissa. Hän toivoisi, että henkilökunta hoitaisi itsenäisemmin asioita. Muutoin hän delegoi vastuuta pedagogisissa asioissa tai yhteisessä toinen toisensa auttamisessa. Jokaisella työntekijällä hänen yksikössään on velvollisuus auttaa toista omien taitojensa puitteissa. Hän haluaa kannustaa yhteisöllisyyteen omassa päiväkodissään. Se voi toteutua henkilökunnan halutessa niin, esimerkiksi toisiin tutustuminen, vaikka päiväkotia on suuri, on omasta halusta kiinni. Päiväkodissa on kehitetty monia käytännön tapoja, jotta lapsiryhmät ja henkilöstö tapaavat toisiaan. Hänen mielestään oma esimerkki yhteisöllisyyden edistämiseksi on tärkeä ja johtajan pitää myös kannustaa henkilökuntaa siihen.

### **Päiväkodin johtajan työ**

Hän arvostaa positiivista puhetta työstä ja siitä, että johtamisen avulla voi vaikuttaa siihen, että varhaiskasvatuksen arvostus pysyy. Hän pitää varhaiskasvatuksen työtä tärkeänä ja näkee monia positiivisia kehityssuuntia varhaiskasvatus työssä. Hän haluaa näyttää esimerkkiä lasten kohtaamisesta ja sensitiivisestä vuorovaikutuksesta. Kohtaaminen merkitsee hänelle paljon. Hänen tehtävänä on myös turvata, henkilökunnan lisäksi, lapsille hyvä päivä. Työvuosien aikana hänelle on kasvanut varmuutta päiväkodin johtajana. Hän tekee työssään omia päätöksiä, eikä suorita ja tee kaikkea, kuten ennen. Työkokemuksen myötä myös oma käsitys johtajuudesta on muuttunut. Ennen hän ajatteli, että hän on pedagoginen johtaja, mutta nykyisin henkilöstöjohtajuus on hänestä sopivin kuvaus. Hän haluaa kohdella henkilöstöään arvostavasti ja suvaitsevasti. Viihtymisen taustalla hän näkee työn ilon ja sen, että henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi. Hän kertoo sen näkyvän myös ulospäin, ja hän on saanut positiivisesti työhönsä suhtautuvasta henkilökunnasta kiitosta usein. Hän pitää yllä jatkuvaa keskustelua niin työn merkityksellisyydestä kuin positiivisesta työotteesta. Hän haluaa olla helposti lähestyttävä johtaja, jonka kanssa voi keskustella työn haasteista ja niiden ratkaisusta. Varhaiskasvatusyksikössä on moninaisuutta erityisen tuen ja eriarvoisuuden muodossa. Asiakastarpeet eroavat näissä asioissa ja siksi hän pitää tärkeänä tehtävänä tuoda inklusion ja segregaaation ehkäisyn teemoja keskusteluun. Perheiden kanssa keskustelu koskee moninaisuutta ja kansainvälisyyttä. Paula toivoo saavuttavansa keskustelun kautta sen, että myös kantasuomalaiset

perheet kokevat päiväkodin hyvänä päiväkotina, vaikka lapsen ryhmässä on moninaisuutta hyvin paljon.

### **Työhyvinvointi**

Hän saa voimaa ja virtaa työhönsä lapsista. Hän juttelee ja on vuorovaikutuksessa lasten kanssa ja jaksaa tämän jälkeen taas tehdä muita töitä. Tämä on hänelle tärkeää. Hän haluaa pitää siitä kiinni, vaikka tietää, että toinen johtaja voisi ajatella tästä asiasta toisin. Työn suunnittelu ja aikatauluttaminen on hänen työssään tärkeää, jotta asiat eivät kasaannu. Hän merkitsee kalenteriin mitä tapahtuu ja varautuu toimikauden aikana säännöllisesti toteutuviin tapahtumiin, kuten kehityskeskustelut. Hän kokee käyttämänsä työlistat erittäin merkityksellisenä ajankäytön hallinnan kannalta. Hänestä on palkitsevaa vetää tehty työtehtävä yli työlistasta. Ajankäytön hallintaa on pitänyt opetella ja erityisesti sitä, että osaa rytmittää oman työn niiden tehtävien, joita täytyy tehdä ja niiden tehtävien, joita pitää merkityksellisenä, välillä. Hän pyrkii myös tasapainoon työn määrässä. Itsetuntemus auttaa myös ajanhallinnassa. Hän pitää siitä, että hänellä on tiiviimpi työrupeama ja sitten taas rauhallisempaa. Vaikka tällöin syntyy pieni stressi, se ei haittaa häntä. Kokoaikainen kiire työssä ei sen sijaan sovi hänelle. Hän rajaa työ- ja vapaa-ajan tiukasti. Hänen ei tarvitse olla koko ajan tavoitettavissa. Pyöräillessä töihin hänellä on aikaa valmistautua työpäivään ja kotiin mennessä taas siirtyä vapaa-ajalle. Hän on sopinut henkilöstön kanssa toimintatavoista, kuten miten poissaolot ilmoitetaan. Aiemmin hänellä oli hätäntynyt tunne, jos ei päässyt vastaamaan, kun joku oli soittanut. Nykyisin hän ajattelee, että hänelle voi soittaa uudelleen tai hän soittaa takaisin, kun hänellä on aikaa. Hän pitää tärkeänä, että kaikki huolehtivat työstä palautumisesta. Henkilöstön viihtyvyys merkitsee hänelle paljon ja hän kannustaa henkilöstöään myös kriittiseen ja omaan ajatteluun hyvinvoinnin lisäämiseksi.

### **Muutokset toimipisteessä ja työn rakenteet**

Pitkä työura on tuonut hänelle erilaisia kokemuksia päiväkodin johtajan työstä. Yksikkörakenteen ollessa erilainen ja toimipisteitä useampia, hän joutui pohtimaan paljon, miten johtaminen kannattaisi hoitaa. Yksikön toimipisteiden erilaiset toimintakulttuurit aiheuttivat myös sen, että johtajana hänen piti tehdä

paljon työtä positiivisen työskulttuurin eteen. Töistä sopiminen ja työn delegointi tuli välttämättömäksi johtamisrakenteen muutoksen jälkeen. Varajohtajan ollessa ainoastaan hallinnollisessa työssä tarvitaan yhteisiä sopimuksia. Hän pelkäsi, miten onnistuu päästämään irti työtehtävistään, mitä on aiemmin tehnyt. Yhteinen sopimus auttoi tilannetta ja Hänellä ja hänen varajohtajallaan on nyt toimiva työnjako. Hän on tietoisesti ollut puuttumatta varajohtajan työhön.

### **Työn sirpaleisuus**

Hän kokee, että työn tulokselliset tavoitteet ja ne, joita itse työlleen asettaa ovat toisinaan ristiriitaiset. Tuloksellisia tavoitteita ei aina haluta tai pystytä toteuttamaan. Hän on pohtinut esimerkiksi viestinnässä mitä asioita vie eteenpäin. Hän on aiemmin joutunut erityisesti miettimään, miten viestii asioita, jotta toimii tasapuolisesti kaikille toimipisteille.

### **Tiinan yksilökohtainen merkitysverkosto**

#### **Itsetuntemus**

Hän on saanut positiivista palautetta omasta toiminnastaan. Palaute kuvaa häntä sellaisena johtajana kuin hän haluaakin olla. Virheiden tekeminen on Tiinan mielestä inhimillistä. Virheisiin voi aina palata ja niistä voi keskustella. Hänen mielestään virheitä ei tarvitse pelätä. Vuorovaikutustilanteessa voi vahingossa loukata toista tarkoittamattaan.

#### **Työssä saatu ja annettu tuki**

Työssä saatu tuki on auttanut Tiinaa refleктоimaan omaa työarkeaan. Hän on myös saanut vinkkejä, miten arjessa kannattaisi toimia. Koko työyhteisö on hyötynyt keskitetystä tuesta. Toisilta saatu tuki on jäänyt parhaana itsensä johtamisen kokemuksena mieleen. Apu työuran alussa ja tuki vaikeissa tilanteissa on antanut vahvistusta siihen, miten toimia ja miten käsitellä vaikeita tunteita. Hän kertoo, että pienikin tuki on merkityksellinen ja positiiviset kohtaamiset eri työelämän tilanteissa ovat jääneet mieleen. Arjessa erityisesti varajohtaja ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja ovat suuri tuki. Hän toteaa, että johtajan työ on yksinäistä, jollei muiden kanssa voi käydä läpi asioita.

## **Päiväkodin johtajan työ ja työhön vaikuttavat arvot**

Tiinan mielestä henkilökunta haluaa usein hänen päättävän asioista. Hän on nopea päättämään eikä pelkää epäonnistumista. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, että henkilökunta ei ota vahvempaa otetta omasta työtehtävästään. Hän kokee olevansa lepsu tässä asiassa. Hän pohtii miten henkilökunta oppisi itsenäisempää työskentelyä. Hänen mielestään ohjeet ja rakenteiden sopiminen voisi auttaa.

Hän uskoo kuitenkin, että omalla työllään voi vaikuttaa hyvään varhaiskasvatukseen ja siihen, että lapsella on hyvä päivä. Hän haluaa olla helposti lähestyttävä päiväkodin johtaja, jolle voi tulla keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Vaikeissa tilanteissa hän toimii pysähtymällä miettimään sitä, mitä on tapahtunut. Hän hakee apua tarvittavalta taholta, mutta ensin hän pysähtyy ja hengittää. Keskustelu tilanteesta jäsentää tapahtunutta ja jos saa ohjeen, miten toimia, hän lähtee etenemään. Hän näkee asiat asioina ja kokee monenlaisten tilanteiden kuuluvan päiväkodin johtajan työhön.

Yksikössä on ollut vaikea tilanne, kun vanhempien palaute on johtanut väärinkäsitykseen ja henkilökunta on saanut negatiivista palautetta. Vanhempien omassa puhelimen keskusteluryhmässä on käyty keskustelua tilanteesta. Tiina on tällöin käyttänyt energiaa ja aikaansa asian selvittämiseen niin vanhempien kuin henkilökunnan kanssa. Päiväkodilla on järjestetty vanhempainilta, joka onnistui hyvin, vaikka hänellä oli huoli miten nuoret työntekijät pärjäävät. Keskittämällä omaa aikaansa asian selvittelyyn ja auttamalla, hän kokee, että on lisännyt työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijöiden kanssa keskustelu tuo hänelle tyytyväisyyttä. Hän panostaa keskustelun mahdollisuuteen. Hän näkee, että lyhyelläkin keskustelulla voi olla vaikutusta työn tekemiseen ja työhön sitoutumiseen.

## **Työhyvinvointi**

Työtehtävästä toiseen vaihtaessa hän tekee usein jotakin epäolennaista, kuten siivoilee toimistoa. Hän pohtii, voisiko tämä tapa olla tiedostamattoman tauon pitoa edellisen ja tulevan työtehtävän välillä. Esimerkiksi pienet järjestelytehtävät ennen uuden työtehtävän aloittamista selkiyttävät ajatuksia ja rauhoittavat. Päivän työtehtävät tulisikin hänen mielestään käydä läpi päivän päätteeksi, jotta näkee mitä on tehnyt ja voisi arvioida mikä oli tärkeää. Yksikön opettajien on

myös vaikea siirtyä lapsiryhmästä suunnittelutyöhön. Hän kertoo, että suunnittelu-aikaa menee tällöin hukkaan, mutta toteaa, että työtehtävän vaihtuessa ehkä hekin tarvitsevat tauon.

### **Muutokset yksikössä**

Hän näkee, että yhteisöjohtajuuden mallista voisi olla hyötyä heidän yksikössään. Hän haluaisi kuulla henkilökunnan mielipiteitä asiasta ja keskustella heidän kanssaan tästä mallista enemmän. Tiina haluaisi asiantuntijan puhumaan teemasta yksikköönsä, koska hänellä itsellään ei vielä ole riittävästi tietoa yhteisöjohtajuudesta.

### **Työn sirpaleisuus**

Hän kuvaa päiväkodin johtajan tehtävää vaikeaksi. Työkenttä on sirpaleinen ja epäselvä. Hän kohtaa asioita, jotka eivät ole tuttuja, mutta ne pitää vain tehdä. Hän epäilee, että toiset työtehtävistä eivät edes kuulu päiväkodin johtajan työhön. Työ on yllätyksellistä eikä siihen ole selkeää mallia. Tulee varmistaa henkilöstöresurssi, palvella asiakkaita sekä kehittää yksikön toimintaa. Muistettavia asioita on paljon. Hän on harjoitellut paljon ajanhallintaa ja sovitusta aikatauluista kiinnipitämistä. Hän tarttuu helposti akuutteihin yhteydenottoihin, jotka tulevat sähköpostin, viestipalvelun tai puhelun muodossa ja silloin aikataulu menee sekaisin. Tämä on hänelle haasteellista. Hän haluaisi oppia jättämään aamusta hieman aikaa, jotta saa tehtyä henkilöstöjärjestelyt ja ottamaan vastaan poissaoloilmoitukset. Hän toivoo, että pystyisi rauhoittumaan edes jonkin asian tekemiseen. Tiina yrittää myös pitää etäpäiviä, jotta voisi keskittyä häiriöttömään työskentelyyn. Työskentely rauhassa on tärkeää, koska silloin keskittyminen työtehtävään säilyy. Tähän mennessä hän on pitänyt etäpäiviä jokseenkin vähän. Tiinan onnistunein päivä ajanhallinnan näkökulmasta olisi, kun saisi tehtyä ne kaikki työt mitä oli suunnitellut. Tämä on kuitenkin harvinaista. Hän tyytyy siihen, että vain osa tehtävistä tulee tehtyä. Akuutit työtehtävät siirtävät suunniteltuja tehtäviä myöhemmäksi. Aikataulutetut työtehtävät aiheuttava painetta työhön. Hän kaippaa työaikaan joustoa, jolloin akuutit ja aikataulutetut työt voi tehdä. Hänen työnsä keskeytyy usein. Kiinteistön korjauksiin liittyvät akuutit tehtävät aiheuttavat yllättäviä keskeytyksiä työhön toisinaan, mutta vaikka Tiina olisi sovitussa palaverissa tai laittanut toimiston ovelle punaisen valon, niin silti hänen

työnsä keskeytyy jonkun tullessa sisään. Häiriöt rikkovat Tiinan keskittymistä työhön.

Ihmisten kanssa työskentely ja asioiden hoitaminen ovat toisinaan ristiriidassa Tiinan työssä. Hän kokee, että ihmiset jäävät pulaan, jos hän ei auta ja toisaalta myös vanhemman tai esihenkilön sähköpostiin vastaaminen on pakko tehdä. Hän kokee epävarmuutta osaamisestaan ja sekavuutta siitä, mistä löytää tarvittavan tiedon tai keneltä kysyy apua.

Päiväkodin johtajan työssä joutuu tekemään päätöksiä yksikön kehittämisen suunnasta. Tiinan päiväkodin edustamassa kunnassa on paljon mahdollisuuksia mistä valita. Hänen tulee keskittyä vain tärkeimpiin asioihin päättäessään mihin suuntaan hänen yksikkönsä etenee. Hänen mielestään henkilökunnalla on oikeus siihen, ettei kehityskohteita ja -tavoitteita ole liikaa. Omat yhteisesti sovitut tavoitteet ovat tärkeimmät ja muun voi jättää pois.

Hän sanoo digitaalisten välineiden lisääntyneen työssä sekä tiedon hajaantuneen eri tallennuspaikkoihin. Hän tuo esille myös miten paljon sekavuutta henkilökunnalle syntyy, kun he eivät tiedä mistä mikäkin tieto löytyy. Uuden järjestelmän ohjeisiin tutustuminen ja sen oppiminen vaatii aikaa ja rauhoittumista myös päiväkodin johtajalta. Hän kokee, ettei tätä aikaa ole helppo löytää. Tiina on huolestunut työntekijöiden digitaidoista ja siitä, että heillä ei ole aikaa harjoitella eri järjestelmien käyttöä. Hän ei ole varma, kuinka paljon hän pystyy auttamaan tässä asiassa. Päiväkodin kokousten ja muukin tieto on osan henkilöstön ulottumattomissa, jos he eivät osaa käyttää digitaalisia työkaluja. Hän tuo esille, että digitaitojen hallitseminen sujuvoittaisi työtä koko yksikössä. Aiemmin yksikössä on ollut säännöllisesti oman toimipisteen järjestämä ohjaus digiasioissa, mutta nyt sitä ei enää ole järjestetty.

## Lauran yksilökohtainen merkitysverkosto

### **Itsetuntemus**

Hän kokee stressiä päivittäisestä henkilöstöressurssin järjestämisestä. Hänen mielestään itsensä johtamista on se, että tiedostaa niitä asioita mitkä kuormittavat itseä ja aiheuttavat stressiä. Hän on kertonut sijaisjärjestelystä aiheutuvasta stressistä myös henkilökunnalle. Hän haluaa olla mahdollisimman rehellinen ja

tuoda esille myös sen, että johtajallakin voi olla paineita. Hän haluaa myös puhua sijaisjärjestelystä, jotta henkilökunta paremmin ymmärtäisi hänen toimintaansa, kun henkilökuntaa puuttuu. Sijaisjärjestelyt aiheuttavat hänelle stressiä.

### **Työssä saatu ja annettu tuki**

Varajohtaja ja veo tukevat omalta osaltaan Lauran yksikön johtajuutta erinomaisesti. He ovat jakaneet työtehtäviä keskenään ja käyvät säännöllisesti keskustelua siitä, miten pedagogiikka ja erityinen tuki toteutuvat heidän yksikössään. Kollegojen tuen avulla on päässyt useamman vaikean tilanteen yli. Hän on saanut keskusteluapua ja vinkkejä työkavereiltaan. Hän tuo esille, että kaikki me olemme erilaisia. Itsensä johtamisessa tulee erilaisia tilanteita senkin mukaan, miten kukin sietää stressiä. Hän on ollut tilanteessa, että kollega on aivan uupunut, mutta hän ei ole mennyt mukaan toisen ahdistukseen. Näin hän on pystynyt antamaan parhaan tuen. Hän kokee, että työelämässä asiat ovat kuitenkin melko hyvin. Tästä syystä henkilöstöristiriidat vaikuttavat hänen mielestään toisinaan turhilta.

### **Päiväkodin johtajuus**

Hänen työnsä on itsenäistä. Tällöin on tärkeä osata johtaa itseään, ettei ota liian suurta työmäärää tehdäkseen. Päiväkodin johtajan työssä tulee osata rajata työpohtien omaa jaksamistaan ja kykyä suoriutua työtehtävistä. Hän johtaa itseään pitämällä pään kylmänä ja tavoitteen kirkkaana mielessä. Se on hänen päämääränsä. Hän pitää fokuksessa kaukana olevan päämäärän eikä häntä haittaa, vaikka joku toinen edistää hänen ideoitaan. Tärkeintä että hänelle tärkeät asiat etenevät kohti tavoitteita. Hän näkee työnsä parhaana puolena sen, että aina voi oppia uutta ja tehdä oivalluksia.

Hän on tyytyväinen varajohtajaansa, joka osaa tuoda pedagogista keskustelua työyhteisöön. Varajohtajan kanssa hän työskentelee tiiviisti ja yhteistyötä on arjen asioissa paljon. Myös henkilökunta on tyytyväinen varajohtajan pedagogiseen ohjaukseen sekä johtajan ja varajohtajan työn jakoon.

Hänen kokemuksensa ryhmässä opettajana toimimisesta on niin kaukana menneisyydessä, että hän ei pysty enää ajattelemaan sitä samoin kuin aiemmin. Hän on tyytyväinen taitavista opettajista, jotka osaavat rakentaa laadukasta

pedagogiikkaa. Hän haluaa puolustaa omaa henkilökuntaansa tarvittaessa. Hän puuttuu epäkohtiin, mutta kiinnittää huomiota siihen, että ensin itse on rauhallinen. Tämän jälkeen hän sopii työntekijän kanssa, että miten edetään.

Väkivaltaisesti käyttäytyvät asiakkaat aiheuttavat henkilökunnalle ahdistusta. Hän pyrkii yhdenmukaisiin toimintatapoihin ja niiden avulla selkiyttämään asiakkaan kanssa työskentelyä. Hänen mielestään varhaiskasvatustyö on muuttunut. Julkinen keskustelu ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat muuttaneet varhaiskasvatusta. Tämä on johtanut siihen, että vanhemmat ovat tietoisempia ja vaativat varhaiskasvatukselta asioita. Henkilökunnan on osattava toimia oikein tai niin kuin varhaiskasvatussuunnitelma määrittää. Työn teko perustuu varhaiskasvatuksen suunnitelmien määrittämiin tavoitteisiin ja toiminnan tulee olla ammatillista.

### **Työhyvinvointi**

Vaikeat vuorovaikutustilanteet ovat toisinaan uuvuttaneet häntä. Hänen on pitänyt pohtia mistä tämä johtuu. Hän on tiedostanut olevansa aivan poikki ja hakenut apua tilanteeseen. Hän osaa melko hyvin erottaa työ- ja vapaa-ajan. Toisinaan työ kulkeutuu kotiin. Ajatuksia ei pysty rajaamaan. Ajatellessa työasioita vapaa-aikana, hän ajattelee usein henkilöstöön liittyviä asioita. Silti hän antaa suuren merkityksen sille, että voi olla rauhassa kotona ja tehdä omia asioita työpäivän jälkeen. Palautuminen ja ajatusten nollaaminen työpäivän jälkeen on tärkeää. Hän käy mielellään kävelyllä ja liikkuu metsässä. Korona-aikana päiväkodin johtajien piti olla tavoitettavissa koko ajan. Hänelle jäi tästä tapa, että katsoi koko ajan puhelintaan myös vapaa-ajalla. Tästä tavasta oli vaikea päästä irti. Lopulta hän vain laittoi puhelimen piiloon.

### **Muutokset yksikössä ja työn rakenteet**

Hän ei aiemmin varajohtajan työskennellessä lapsiryhmätyössä jakanut työtehtäviä lainkaan. Nyt, kun yksikkörakenne on muuttunut, on työnjako selkeää. Varajohtajan kanssa voi miettiä yksikön tilannetta keskustellen ja vaihtaen mielipiteitä. Nykyinen johtamisrakenne tukee hänen työtään päiväkodin johtajana erittäin paljon. Työtehtävien jako varajohtajan kanssa on sujunut helposti ja luontevasti. He käyvät keskustelua ja suunnittelevat johtamista ja työnjakoa aina

viikoittain. Yksikössä on useampi toimipiste ja tästä syystä hänen on pitänyt pohtia myös fyysistä läsnäoloaan eri paikoissa. He ovat jakaneet varajohtajan kanssa tätä työtä. Lisäksi työtehtävien luonne vaikuttaa siihen missä toimipisteessä johtaja työskentelee, koska vain yhdessä toimipisteessä on kunnollinen toimistotila. Hänen ei ole vaikea luovuttaa työtehtäviä varajohtajalle. Hän on helpottunut, että hänen ei tarvitse yksin tehdä kaikkea työtä. Hän keskustelee varajohtajan kanssa työtehtävistä ja niiden toteuttamistavoista. Hänen yksikkönsä on saanut tukea ja apua oman toimialan HR-työstä.

Hän on oppinut itsensä johtamista rakentaessaan uutta toimintakulttuuria vanhan tilalle. Hän johti muutosta työyhteisössä ja kävi samalla johtajuuskoulutusta. Hän koki, että koulutus tuki muutostyötä. Hän sai työssään myös työnohjauksellista apua ja työyhteisössä harjoiteltiin vuorovaikutussopimuksen tekoa. Hän huomasi, että pitää olla jämäkkä, kärsivällinen ja pitkäjänteinen, jotta asiat etenevät. Hän on saanut kokemusta itsensä johtamisesta myös johtaessaan täysin uuden päiväkodin perustamista.

### **Työn sirpaleisuus**

Työnantajalla on ohje useaan asiaan ja nämä ohjeet linjaavat kaikkien työskentelyä. Hän pyrkii muistamaan mistä minkin ohjeen löytää ja jos ei muista hän kysyy apua asiantuntijalta. Hän on saanut asiantuntijavastauksen usein nopeasti. Monet ohjeet päiväkodin johtajan työssä ovat pitkiä, vaikka tarpeellisia, eikä niitä voi kaikkia muistaa. Hän käyttää työlistaa muistaakseen tekemättömät tehtävät. Hän yliviivaa tehtävän listalta, kun se on tehty. Hän käyttää johtamisessa myös vuosikellotyypistä listaa pedagogisen johtamisen välineenä.

### **Työhön vaikuttavat arvot**

Hän luottaa henkilökuntaansa ja haluaa keskustella heidän kanssaan yhteisesti ennen asioista päättämistä. Hänen mielestään koko henkilökunnan pitää tietää mistä puhutaan ja johtajan pitää tietää mahdollisista työn epäkohdista

## Marjan yksilökohtainen merkitysverkosto

### **Itsetuntemus**

Hän on pedagogisesti vahva ja käyttää osaamistaan työssä. Itseään johtaessa hän samalla opettaa itselleen, miten mennä eteenpäin.

### **Työssä saatu ja annettu tuki**

Vertaistuki on hänelle tärkeää. Kollegan kanssa saa erilaisia näkökulmia asioihin sekä kuulee erilaisista työtavoista. Toisen johtajan kanssa voi myös käydä läpi samantyyppisiä tilanteita ja sitä, miten asia on toisessa yksikössä edennyt. Hän auttaa mielellään kollegaa, koska haluaa kaikkien onnistuvan. Myös muut tahot, josta voi hakea tukea omaan työhönsä ovat hänelle tärkeitä omien ajatusten tunnistamiseen. Omalta työyhteisöltä saatu positiivinen palaute auttaa häntä näkemään oman osaamisen ja työn tuloksen.

### **Päiväkodin johtajan työ**

Hän pohtii kuinka paljon pitäisi käydä lapsiryhmissä ja nähdä toimintaa muun työn ohella. Hän ajattelee, että on tavoitettavissa, mutta ei aina läsnä. Hän suhtautuu realistisesti työajan riittävyyteen. Hän ajattelee, että tärkeintä on olla saavutettavissa henkilökunnalle. Lapsiryhmien portfoliot antavat päiväkodin johtajalle tietoa lapsiryhmien pedagogiikasta ja toimivat yhtenä työkaluna pedagogisen johtamisen mahdollistajana.

Hänen mielestään varhaiskasvatus on merkityksellistä yhteiskunnassamme. Hän sanoo, että kaikkien tulee muistaa miksi teemme tätä työtä. Toinen tärkeä arvo hänelle on tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Jokainen saa hänen työyhteisössään olla kuka on. Hän ohjaa myös henkilökuntaa syrjinnän vastaiseen työhön. Hyvin tehty työ kuvastaa itsensä kunnioitusta.

Päiväkodin johtajan työ on hänen mielestään yksinäistä työtä. Hän on itse vastuussa aikatauluista ja muusta. Jos ei ole vastuussa itselleen, niin on henkilöstölle ja työnantajalle. Pysähtyminen ja ajattelu on hänen mielestään pakollisia itsensä johtamisen tekoja, jotta voisi tehdä päiväkodin johtajan työtä. Hän antaa aikaa ajatustyölle, vaikka se näyttäisi laiskuudelta. Tärkeimpien päätösten kohdalla hän nukkuu yön yli ja antaa omille ajatuksille aikaa kehittyä.

Hän sanoo päiväkodin johtajien olevan eriarvoisessa asemassa työssään, koska yksikkö- ja johtamisrakenteet ovat niin erilaisia eri yksiköissä. Hän sanoo, että kaikilla päiväkodin johtajilla on kuitenkin sama työn kokonaisuus ja vastuut.

### **Työhyvinvointi**

Hän huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja ymmärtää sen, että hyvinvoinnin ollessa heikko, ei suunniteltu aikataulu välttämättä toteudu. Hän sulkee työn pois työpäivän päätyttyä. Poikkeuksena ja jotta päivä sujuisi joustavasti, hän tekee työajan ulkopuolella aamuisin sijaisjärjestelyjä. Työn rajaaminen on luontevaa ja helppoa, kun iltapäivällä pitää hakea lapset päiväkodista. Hänen ei tarvitse sulkea puhelinta työpäivän jälkeen. Myös työyhteisö ymmärtää, kun työaika on päättynyt.

Taukojen pitäminen on ollut hänelle vaikeaa. Jo kotoa hän on oppinut, että työt tehdään aina ensin. Hänellä on myös kokemusta työpaikasta, jossa taukoja ei arvostettu. Nämä kokemukset ovat vaikuttaneet hänen ajatuksiinsa tauoista. Hän on joutunut opettelemaan tauon pitämistä. Hän sanoo, että jos ei pidä taukoja, tulee aivosumu. Hetken tauko helpottaa työntekemistä. Hän sanoo, että tauon jälkeen ajatukset ovat kirkastuneet. Lisäksi hän näkee erilaisten taukojen merkityksen ajatustyölle erittäin tärkeänä.

Hän on oppinut työkokemuksen kautta sanomaan ei. Hänellä on aiemmassa yksikössä ollut tilanne, että työtehtäviä kertyi liian paljon. Hän väsyi pikkuhiljaa. Silloin hän ymmärsi, että on tärkeä rajata työtään sanomalla tarvittaessa ei uusille työtehtäville. Hän ei ole varma, miksi on vaikea sanoa ei ja rajata työtään. Hän on kuitenkin oppinut, että omasta jaksamisesta ja johtamisesta voi huolehtia ensi sijassa vain hän itse. Sähköinen kalenteri toimii tärkeänä työajan suunnittelun apuna. Sähköisestä kalenterista on lähinnä henkilökunnan käytössä myös paperinen versio.

### **Muutokset yksikössä**

Hän kertoo perustietoja henkilöstön kanssa paljon, jotta yksikön toimintatapa kirkastuu kaikille. Hän kuulostelee koko ajan mihin suuntaa kannattaa edetä kehittäessään toimintaa. Myös yhteinen keskustelu auttaa häntä. Hän sanoo, että perusasioiden kertaaminen on tavallista ja usein syvällisempien asioiden aika vasta myöhemmin. Hän ei pidä toimintakulttuurin kehittämisessä kiirettä.

### **Työn sirpaleisuus**

Hänelle unelmatyöpäivä on vaihteleva ja sellainen, jossa ehtii tekemään 4–5 akuuttia tehtävää. Tällöin hän pääsisi tapaamaan muutamaa lasta ja voisi vetää yhden kokouksen. Hän toivoo myös aikaa uuden työhjeen tai -asian lukemiseen ja oppimiseen. Hän lisää, että paras tilanne on, jos pääsee niihin tavoitteisiin, jota on itselleen asettanut. Vaikka tavoitteisiin ei aina pääse, niin ne pitävät kuitenkin työn johtoajatusten yllä.

### **Outin yksilökohtainen merkitysverkosto**

#### **Itsetuntemus**

Hän kehittää itseään opiskelemalla. Hän on osallistunut johtamisen erikoistutkintoon muutama vuosi sitten ja tällä hetkellä hän osallistuu johtajuuskoulutukseen liittyen tulevaisuuden johtamiseen. Esihenkilö on antanut palautetta, että hän työskentelee itsenäisesti. Hän itse ajattelee, että on yhteydessä esihenkilöön, jos on jotakin huolia.

#### **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Hän kaipaa mekaanisten rutiininomaisten työtehtävien hoitoon sihteeriapua. Hän näkee, että apu voisi toteutua myös nykyajan tekniikkaa hyväksi käyttäen päivittämällä käytössä olevia digitaalisia työvälineitä. Arjen työtehtävien rinnalle toimikauden eri aikoina tiivistyvät tehtävärupeamat vievät hänen työaikaansa paljon.

#### **Päiväkodin johtajan työ**

Hän sai aiemmasta koulutuksesta neuvon suunnitella työn tulevaisuutta vähintään puolentoista vuoden päähän. Hän pohtii miten voisi tietää mitä silloin tapahtuu. Hän näkee varhaiskasvatuksen työkentän niin muuttuvana, että pitää kauaskantoista suunnittelua mahdottomana. Hän suunnittelee yksikön kokonaisuutta pohtien lapsimääriä ja toimipisteissä olevia lapsiryhmiä. Päiväkodin toteuttamasta varhaiskasvatuksesta on ensi sijassa vastuussa päiväkodin johtaja. Jos henkilökunta ei tiedä mihin työllään tulee pyrkiä tai mitä tavoitteita esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelma määrittää, niin toiminnan

suuntaa korjataan. Hän ohjaa henkilökuntaa ja kiinnittää heidän huomionsa tärkeisiin asioihin. Hän sanoo sen olevan iso osa työnkuvaa. Lisäksi hän viestii vanhempien kanssa enemmän, jos toimipisteessä on ongelmia.

Hallinnolla on paljon pedagogista tarjottavaa, mutta hän kertoo, että henkilökunnan perustehtävä on kuitenkin tärkein. Hän kiinnittää myös huomion siihen mikä henkilöstön ammattitaito on. Vasta työssään aloittavat työntekijät tulee ensi sijassa saada sitoutumaan työhön ja siihen työpaikkaan missä työskentelevät.

Hän pyrkii päiväkodin johtajana viestimään selkeästi ja tasapuolisesti. Hänen mielestään, kaikkien työntekijöiden pitää saada sama tieto ja samaan aikaan. Hän on huomannut, että sähköpostia, joka olisi nopea viestinnän tapa, eivät kaikki työntekijät osaa tai pysty käyttämään. Silloin henkilökunta tiedottaa toinen toistaan. Hän kertoo, että viesti ymmärretään tällöin väärin. Selkeään viestintään liittyy myös selkokieli, jotta myös muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvat voivat ymmärtää viestin. Hän pohtii tarkasti mitä asioita viestii henkilökunnalle eteenpäin.

### **Muutokset toimipisteessä ja työn rakenteet**

Yksikön laajeneminen on tarkoittanut johtamisrakenteen muutosta hänen yksikössään. Oman yksikön laajeneminen tapahtui nopeasti, vaikka suuren yksikön johtaminen ei ollut hänen ajatuksissaan. Hän oli tehnyt tavoitteellista suunnittelua aiempi yksikkörakenne huomioiden. Oman yksikön laajenemisehdotukseen hän halusi miettimisaikaa. Hän keskusteli varajohtajansa kanssa asiasta ja pohti minkälainen yksiköstä tulisi laajenemisen jälkeen. Hän suostui muutokseen, koska näki, että se olisi mahdollista toteuttaa tämänhetkisessä tilanteessa. Hän näkee, että uusi yksikköjärjestely on väliaikainen, mutta ei tiedä mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Hänen työnsä kontekstissa on useita muuttuvia tekijöitä, joten tulevaisuus on epäselvä. Päiväkotitilojen suunnittelu alueella liittyy vahvasti myös hänen yksikkönsä tulevaisuuteen. Hänen mielestään päiväkotitiloja pitäisi suunnitella harkitusti ja pitkällä aikajänteellä. Muutoksen jälkeen hänellä on ollut vähemmän aikaa olla läsnä henkilökunnalleen. Uuden toimipisteen johtajuuden ja toimintakulttuurin kehittäminen on vienyt aikaa. Yksikön laajeneminen aiheutti suuren työmäärän ja erityisesti ensimmäisen kuukauden ajan työ oli erittäin haasteellista.

Työnjako varajohtajan kanssa on vielä kesken. Myös henkilökunnan tulisi tietää miten työ on jaettu. Hän kertoo, että nyt tästä on erilaisia käsityksiä henkilökunnan kesken. Hän toivoo saavansa kirjattua suunnitelman varajohtajan kanssa paperille. Johtamisrakenne on erilainen kuin ennen eikä sitä voi verrata kaupungin muihin yksiköihin, koska jokainen yksikkö on omanlaisensa. Hän kertoo, että heidän yksikkönsä on viidessä eri osoitteessa ja tämä vaikeuttaa myös työnjakoa. Vaikka hän ei tarkkaan tiedä mitä kaikkea hän voi delegoida, niin delegointi ei kuitenkaan ole hänelle vaikeaa. Häntä helpottaa, jos voi antaa toiselle tehtäväksi työkokonaisuuksia. Hänen varajohtajansa kantaa vastuuta yksikön johtamisesta. He tapaavat säännöllisesti suunnitellen tulevan viikon aikatauluja. Yksikön muuttuessa hän on ollut useasti yhteydessä esihenkilöönsä. Hän kertoo, että yksikkö tarvitsisi lisää henkilöstöresurssia erilaisten henkilökunnan lomien sijaistamiseen. Hän on puhunut esihenkilölleen tästä.

### **Työn sirpaleisuus ja työhön vaikuttavat arvot**

Hän näkee oman työnsä sirpaleisena. Sekavuutta työhön tuovat ristiriidassa olevat työtehtävät tai päällekkäiset digitaaliset järjestelmät. Hän opettelee uusia digitaalisia järjestelmiä, mutta niitä tulee aina vain lisää. Toisaalta hän pitää päiväkodin johtajan työtä mielenkiintoisena ja ihmisläheisenä ja hänellä on innostunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta. Ollessaan läsnä kussakin toimipisteessä, henkilöstöllä on paljon asiaa. Hän pohtii mistä lähijohtamisen suuri tarve syntyy. Ollessaan toimipisteellä hän tietää, että ei voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä, koska se keskeytyy koko ajan. Hän on priorisoinnut henkilökunnan kanssa käytävän keskustelun ensisijaiseksi. Hän näkee, että se liittyy vahvasti henkilökunnan hyvinvointiin.

Hän toivoo, että saisi pian kaikkiin yksikkönsä tiimeihin pätevän opettajan. Hänen henkilökunnastaan on jo iso osa päteviä työntekijöitä. Hän on tehnyt rekrytointia paljon. Valmiit haastattelupohjat ovat auttaneet häntä rekrytoinnissa.

### **Työhyvinvointi**

Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin ja laadukas varhaiskasvatus toteutuu. Hän on sopinut erilaisia yhteydenottoja henkilökunnan kanssa, mutta keskustelu on viime kädessä paras tapa.

Keskittymistä vaativat työt hän tekee usein toimipisteessä, jossa hän tietää olevan rauhallisinta. Lisäksi hän tulee joskus töihin myöhemmin, jotta voi aamulla tehdä kotona etätöinä keskittymistä vaativat työt. Hänelle on kertynyt paljon ylitöitä, koska hänen on vaikea irrottautua työstä. Nyt hän on suunnitellut pitämättömät vapaapäivät kalenteriin. Hän kokee, että pitää huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Hänen tavoitteensa on rajata työnteko työaikaan ja hän toivoo, että kesään mennessä tämä toteutuu. Työpäivien piteneminen on väliaikainen tilanne ja johtuu yksikkömuutosten myötä tapahtuneesta työmäärän lisääntymisestä.

*Liite 2: Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muuttaminen yleiseksi merkitysverkostoksi, vaihe 2, päiväkodin johtajat Paula, Tiina, Laura, Marja ja Outi*

## **Paula yleinen merkitysverkosto**

**Vaihe 1:** Omaksutaan tutkimusasettelu, jossa yksilökohtainen merkitysverkosto on ehdotelma yleisestä tiedosta

**Vaihe 2:** Merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi. Yksilökohtaisuus poistetaan. Tiedon on oltava kattavaa eli yksilökohtaisen tiedon tulee säilyä aitona.

**Vaihe 3:** Sisältöalueiden muodostaminen kullekin merkityssuhde-ehdotelmalle.

## **Itsetuntemus**

Itsetuntemus on hänen mielestään tärkeä itsensä johtamisessa. Kun tuntee itsensä hyvin tietää myös omat vahvuutensa. Hän tuo esille, että tulee myös ymmärtää ne asiat, joissa tarvitsee kehittymistä. Omia vahvuuksia hän tunnistaa heikosti, mutta pitää hyvää johtajuutta todella tärkeänä. **Itsensä johtamisessa tärkeänä tekijänä näyttäytyy itsetuntemus. Se vaikuttaa siihen, miten henkilökohtaiset vahvuudet tai kehittymisen kohteet on mahdollista tuoda esille. Omien vahvuuksien tunnistamisen taito voi kehittyä tavoitteen tai päämäärän, kuten ”hyvä johtajuus”, avulla.**

Hänen tuo esille, että itsensä haastaminen kuuluu itsensä johtamiseen. Toisilta saatu palaute ja kannustus ovat johtaneet siihen, että hän on uskaltanut astua mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppinut uutta. Hänellä oli tällöin rohkeutta haastaa itseään ja uteliaisuutta ottaa selvää asioista. Uuden asian opettelu voi olla vaikeaa, mutta kun sen oppii, se on palkitsevaa. Hän kannustaa myös henkilökuntaa uusien asioiden opetteluun sillä, että se pitää aivot virkeänä. **Itsensä johtaminen toteutuu saadun palautteen avulla. Palaute lisää rohkeutta astua mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppia uutta. Itsensä haastamista ja uteliaan asenteen yllä pitoa tarvitaan uuden oppimisessa. Uuden asian oppiminen on usein vaikeaa, mutta lopulta palkitsevaa. Uusien asioiden opiskelu pitää aivot virkeänä.**

## Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute

Toisilta saatu palaute antaa peilauspintaa siihen minkälainen johtaja on. **Toisilta saatu palaute antaa peilauspintaa siihen minkälaisena oma johtajuus nähdään.**

Hän saa kollegalta reflektiivistä keskusteluapua ja vertaistukea. Itseluottamus johtajan työssä vahvistuu huomattaessa, että muutkin ovat toimineet työssä samoin kuin hän. Kollegan tuki tuo varmuutta asioiden linjaamiseen ja itsensä johtamiseen. **Reflektiivinen keskustelu ja vertaistuki lisäävät itseluottamusta johtajan työssä. Omat johtamislinjaukset saavat vahvistusta huomattaessa kollegan toimineen samoin. Kollegan tuki tuo itsensä johtamiseen ja työhön varmuutta**

## Työhyvinvointi

Hän haluaa olla helposti lähestyttävä johtaja, jonka kanssa voi keskustella työn haasteista ja niiden ratkaisusta. **Helposti lähestyttävä esihenkilö on keskusteleva. Hänen kanssaan voi pohtia myös työn haasteita ja etsiä niihin ratkaisua.**

Viihtymisen taustalla hän näkee työn ilon ja sen, että henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi. Hän kertoo sen näkyvän myös ulospäin, ja hän on saanut positiivisesti työhönsä suhtautuvasta henkilökunnasta kiitosta usein. Hän pitää yllä jatkuvaa keskustelua niin työn merkityksellisyydestä kuin positiivisesta työotteesta. **Työn merkityksellisyyden kokemus johtaa työssä viihtymiseen ja työn iloon. Positiivisuus työssä on asenne, jota voi keskustellen kehittää. Positiivisuuteen suhtaudutaan myönteisesti.**

Työn suunnittelu ja aikatauluttaminen on hänen työssään tärkeää, jotta asiat eivät kasaannu. Hän merkitsee kalenteriin mitä tapahtuu ja varautuu toimikauden aikana säännöllisesti toteutuviin tapahtumiin, kuten kehityskeskustelut. Hän kokee käyttämänsä työlistat erittäin merkityksellisenä ajankäytön hallinnan kannalta. Hänestä on palkitsevaa vetää tehty työtehtävä yli työlistasta. Ajankäytön hallintaa on pitänyt opetella ja erityisesti sitä, että osaa rytmittää oman työn niiden tehtävien, joita täytyy tehdä ja niiden tehtävien, joita pitää merkityksellisenä, välillä. Hän pyrkii myös tasapainoon työn määrässä. Itsetuntemus auttaa myös ajanhallinnassa. Hän pitää siitä,

että hänellä on tiiviimpi työrupeama ja sitten taas rauhallisempaa. Vaikka tällöin syntyy pieni stressi, se ei haittaa häntä. Kokoaikainen kiire työssä ei sen sijaan sovi hänelle. **Työajan tasapainoinen käyttö vaatii suunnittelua ja jokaisella on oma tapansa hallinnoida työaikaansa. Oma tyyli organisoida työtehtäviä, esimerkiksi työlistaa käyttämällä, on osa omaa johtamistyyliä. Ajankäytönhallintaa ja työtehtävien priorisointia voi oppia. Työajan suunnittelun avulla välttää työn kasaantumisen ja stressin sekä valmistautuu ennakolta toimikauden aikana säännöllisesti toistuviin työtehtäviin.**

Hän saa voimaa ja virtaa työhönsä lapsista. Hän juttelee ja on vuorovaikutuksessa lasten kanssa ja jaksaa tämän jälkeen taas tehdä muita töitä. Tämä on hänelle tärkeää. Hän haluaa pitää siitä kiinni, vaikka tietää, että toinen johtaja voisi ajatella tästä asiasta toisin. **Johtamistyön arvot näkyvät työssä arvotekoina. Omien arvojen mukaisesta toiminnasta saa energiaa työhön. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on asiakastyön ydin.**

Hän rajaa työ- ja vapaa-ajan tiukasti. Hänen ei tarvitse olla koko ajan tavoitettavissa. Pyöräillessä töihin hänellä on aikaa valmistautua työpäivään ja kotiin mennessä taas siirtyä vapaa-ajalle. Hän on sopinut henkilöstön kanssa toimintatavoista, kuten miten poissaolot ilmoitetaan. Aiemmin hänellä oli hätäntynyt tunne, jos ei päässyt vastaamaan, kun joku oli soittanut. Nykyisin hän ajattelee, että hänelle voi soittaa uudelleen tai hän soittaa takaisin, kun hänellä on aikaa. Hän pitää tärkeänä, että kaikki huolehtivat työstä palautumisesta. Työpäivän jaksaa paremmin, kun mukana on kunnan eväät. **Työ ja vapaa-aika rytmittävät vuorokauden kulkua. Työstä vapaa-ajalle tai toisinpäin, vapaa-ajalta työhön siirtymiseen liittyvät rutiinit tekevät siirtymästä joustavan. Työstä voi palautua myös työpäivän aikana rajaamalla saavutettavuutta esimerkiksi sulkemalla puhelin hetkeksi tai pitämällä taukoja.**

Työkokemuksen myötä myös oma käsitys johtajuudesta on muuttunut. Ennen hän ajatteli, että on pedagoginen johtaja, mutta nykyisin henkilöstöjohtajuus on hänestä sopivin kuvaus työlleen. Hän haluaa kohdella henkilöstöään arvostavasti ja suvaitsevasti. Henkilöstön viihtyvyys merkitsee hänelle paljon. Hän kannustaa henkilöstöään myös kriittiseen ja omaan ajatteluun. **Käsitys**

työstä muuttuu työkokemuksen myötä. Johtajuuden eri osa-alueet voivat painottua työuran aikana eri tavoin. Henkilöstöjohtajuus kattaa käsitteenä nykyjohtamisen kentän, jolloin työviihtyvyyttä lisää arvostava ja suvaitseva kohtelu. Henkilöstöjohtaminen on myös henkilökunnan kannustamista kriittiseen ajatteluun.

### **Työhön vaikuttavat arvot**

Hän haluaa näyttää esimerkkiä lasten kohtaamisesta ja sensitiivisestä vuorovaikutuksesta. Kohtaaminen merkitsee hänelle paljon. Hänen tehtävänä on myös turvata, henkilökunnan lisäksi, lapsille hyvä päivä.

**Henkilökunnan lasten kohtaamisen taito on merkityksellinen varhaiskasvatustyössä. Lapsen hyvä päivä muodostuu kaikkien heitä ympäröivien aikuisten läsnäolosta ja sensitiivisestä kohtaamisesta. Kohtaamisen taitoa voi oppia myös esimerkin avulla**

Hän arvostaa positiivista puhetta työstä ja sitä että johtamisen avulla voi vaikuttaa siihen, että varhaiskasvatuksen arvostus pysyy. Hän pitää varhaiskasvatuksen työtä tärkeänä ja näkee monia positiivisia kehityssuuntia varhaiskasvatus työssä. **Varhaiskasvatustyössä on monia positiivisia kehityssuuntia. Laadukkaalla johtamisella vaikutetaan siihen, että varhaiskasvatusta voidaan tulevaisuudessakin arvostaa. Positiivinen puhe ja varhaiskasvatuksen merkityksen esille tuominen edistää varhaiskasvatuksen positiivista näkyvyyttä.**

Hän haluaa kannustaa yhteisöllisyyteen omassa päiväkodissään. Se voi toteutua henkilökunnan halutessa niin, esimerkiksi toisiin tutustumisen, vaikka päiväkotiki on suuri, on omasta halusta kiinni. Päiväkodissään on kehitetty monia käytännön tapoja, jotta lapsiryhmät ja henkilöstö tapaavat toisiaan. Hänen mielestään oma esimerkki yhteisöllisyyden edistämiseksi on tärkeä ja johtajan pitää myös kannustaa henkilökuntaa siihen. **Yhteisöllisyys tukee työntekijöitä työssään. Yhteisöllinen työtapa kasvaa yhdessä tekemällä, kannustamalla ja esimerkin avulla. Työntekijän tuki toiselle on luontevaa yhteisöllisessä toimintakulttuurissa.**

## Muutokset

Työkokemus on tuonut hänelle erilaisia kokemuksia päiväkodin johtajan työstä. Yksikkörakenteen ollessa erilainen ja toimipisteitä useampia, hän joutui pohtimaan paljon, miten johtaminen kannattaisi hoitaa. Hän joutui erityisesti miettimään, miten viestii asioita, jotta toimii tasapuolisesti kaikille toimipisteille. Yksikön toimipisteiden erilaiset toimintakulttuurit aiheuttivat myös sen, että johtajana hänen piti tehdä paljon työtä positiivisen työkuilttuurin eteen. **Toimiessaan useamman toimipisteen päiväkodin johtajana pitää johtamistapaa pohtia paljon. Toimipisteiden erilaiset toimintakulttuurit vaativa johtamiselta eri asioita. Johtamistapojen pohtiminen edistää yksikön kaikkien toimipisteiden positiivisen työkuilttuurin rakentumista.** Yksikön johtamisjärjestelyt tukevat hänen työtään. Hänellä vapautuu työaika keskusteluun lasten ja henkilökunnan kanssa. Aikaisemmin varajohtajuus oli järjestetty toisella tavoin ja tällöin hän ei ehtinyt tehdä asioita, joita kokee merkitykselliseksi. **Riittäväällä johtamisen tuella voidaan kehittää johtamistyötä. Päiväkodin johtajan työssä aika keskustelulle lasten ja henkilökunnan kanssa on tärkeää.**

Töiden sopiminen ja työn delegointi tuli välttämättömäksi johtamisrakenteen muutoksen jälkeen. Varajohtajan ollessa ainoastaan hallinnollisessa työssä tarvitaan yhteisiä sopimuksia. Hän pelkäsi, miten onnistuu päästämään irti työtehtävistään, joita oli aiemmin tehnyt. Yhteinen sopimus auttoi tilannetta ja hänellä ja hänen varajohtajallaan on nyt toimiva työnjako. Hän on tietoisesti myös ollut puuttumatta varajohtajan työhön. Muutoin hän delegoi työyhteisössä vastuuta pedagogisissa asioissa tai yhteisessä toinen toisensa auttamisessa. Jokaisella työntekijällä hänen yksikössään on velvollisuus auttaa toista omien taitojensa puitteissa. **Muutokset työssä vaativat työnjaon uudelleen arviointia. Aiemmistä työtehtävistä luopuminen on irti päästämistä ja vaatii luottamusta tehtävän uutta haltijaa kohtaan. Yleensä työtehtävän delegointi tapahtuu työntekijän työtehtävään tai osaamiseen liittyen. Tällöin jokaisella työntekijällä on velvollisuus auttaa toista omien taitojensa puitteissa.**

Varhaiskasvatusyksikössä on moninaisuutta erityisen tuen ja eriarvoisuuden muodossa. Asiakastarpeet eroavat näissä asioissa ja siksi hän pitää tärkeänä

tehtävänä tuoda inklusion ja segregaatoin ehkäisyn teemoja keskusteluun. Perheiden kanssa keskustelu koskee moninaisuutta ja kansainvälisyyttä. Hän toivoo saavuttavansa keskustelun kautta sen, että kantasuomalaiset perheet kokevat päiväkodin hyvänä päiväkotina, vaikka lapsen ryhmässä on moninaisuutta hyvin paljon. **Inklusio ja segregatio ovat tämän päivän ilmiöitä. Joillakin asuinalueilla nämä ilmiöt näyttävät vahvemmin kuin toisilla. Keskustelun avulla ennakkoluuloja ihmisten kesken voidaan hälventää.**

### **Päiväkodin johtajan työn rakenteet**

Hän kokee, että työn tulokselliset tavoitteet ja ne, joita itse työlleen asettaa ovat ristiriitaiset. Tuloksellisia tavoitteita ei aina haluta tai pystytä toteuttamaan. **Ristiriitaa työn tuloksellisten ja työn henkilökohtaisten tavoitteiden välillä esiintyy, koska tuloksellisia tavoitteita ei joko haluta tai pystytä toteuttamaan.**

Työvuosien aikana hänelle on kasvanut varmuutta päiväkodin johtajana. Hän tekee työssään omia päätöksiä, eikä suorita ja tee kaikkea, kuten ennen. Hän on pohtinut esimerkiksi viestinnässä mitä asioita vie eteenpäin. **Työssä päätösten tekeminen osoittaa varmuutta. Ilman päätöksiä ja linjauksia toiminta työssä on sekavaa tai työ tehdään vain suorittaen. Viestinnälliset asiat vaativat päätöksiä siitä mitä viestitään ja kenelle**

### **Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus**

Toisaalta esihenkilön ollessa paikalla aina ja osittain varajohtajan ollessa toimistotyössä usein henkilökunta kysyy paljon asioita. Hän epäilee sen johtuvan siitä, että esihenkilö on niin helposti saavutettavissa. Hän toivoisi, että henkilökunta hoitaisi itsenäisemmin asioita. **Henkilökunnan toistuva asioiden varmistaminen ja johtajalta kysyminen ei ole itsenäinen työtapa. Näin kuitenkin tapahtuu johtajan ollessa helposti saavutettavissa toimistoltaan.**

**Vaihe 4:** Merkityssuhde-ehdotelmien muodostaminen. Kunkin sisältöalueen alle muodostuu useampi ehdotelma.

## **Sisältöalue itsetuntemus**

### *Itsetuntemus:*

Itsensä johtamisessa tärkeänä tekijänä näyttäytyy itsetuntemus.

Se vaikuttaa siihen, miten henkilökohtaiset vahvuudet tai kehittymisen kohteet on mahdollista tuoda esille.

Omien vahvuuksien tunnistamisen taito voi kehittyä tavoitteen tai päämäärän, kuten ”hyvä johtajuus”, avulla.

### *Päiväkodin johtajana kehittyminen:*

Itsensä haastamista ja uteliaan asenteen yllä pitoa tarvitaan uuden oppimisessa.

Uuden asian oppiminen on usein vaikeaa, mutta lopulta palkitsevaa.

Uusien asioiden opiskelu pitää aivot virkeänä.

## **Sisältöalue työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

### *Työstä saatu palaute:*

Itsensä johtaminen toteutuu saadun palautteen avulla.

Palaute lisää rohkeutta astua mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppia uutta.

Toisilta saatu palaute antaa peilauspintaa siihen minkälaisena oma johtajuus nähdään.

### *Työn tuki:*

Työntekijän tuki toiselle on luontevaa yhteisöllisessä toimintakulttuurissa.

Yhteisöllisyys tukee työntekijöitä työssään.

Yhteisöllinen työtapo kasvaa yhdessä tekemällä, kannustamalla ja esimerkin avulla.

Jokaisella työntekijällä on velvollisuus auttaa toista omien taitojensa puitteissa.

Toisen tuki ja apu auttaa päätösten ja linjausten tekemisessä.

## **Sisältöalue työhyvinvointi**

### *Ajanhallinta:*

Työajan tasapainoinen käyttö vaatii suunnittelua ja jokaisella on oma tapansa hallinnoida työaikaansa esimerkiksi työlistaa käyttämällä.

Ajankäytönhallintaa ja työtehtävien priorisointia voi oppia.

Työajan suunnittelun avulla välttää työn kasaantumisen ja stressin sekä valmistautuu ennakolta toimikauden aikana säännöllisesti toistuviin työtehtäviin.

Oma tyyli organisoida työtehtäviä on osa johtamistyyliä

#### *Palautuminen:*

Työ ja vapaa-aika rytmittävät vuorokauden kulkua.

Työstä vapaa-ajalle tai toisinpäin, vapaa-ajalta työhön siirtymiseen liittyvät rutiinit tekevät siirtymästä joustavan.

Työstä voi palautua myös työpäivän aikana rajaamalla saavutettavuutta esimerkiksi sulkemalla puhelin hetkeksi tai pitämällä taukoja.

Omien arvojen mukaisesta toiminnasta saa energiaa työhön.

Työviihtyvyyttä lisää arvostava ja suvaitseva kohtelu

#### *Asioista päättäminen:*

Työssä päätösten tekeminen osoittaa varmuutta.

Ilman päätöksiä ja linjauksia toiminta työssä on sekavaa tai työ tehdään vain suorittaen.

Helposti lähestyttävä esihenkilö on keskusteleva.

Hänen kanssaan voi pohtia myös työn haasteita ja etsiä niihin ratkaisua

### **Sisältöalue Muutokset**

#### *Muutos johtamisrakenteessa:*

Muutokset työssä vaativat työnjaon uudelleen arviointia.

Aiemmista työtehtävistä luopuminen on irti päästämistä ja vaatii luottamusta tehtävän uutta haltijaa kohtaan.

Yleensä työtehtävän delegointi tapahtuu työntekijän työtehtävään tai osaamiseen liittyen.

Toimiessaan useamman toimipisteen päiväkodin johtajana pitää johtamistapaa pohtia paljon.

Toimipisteiden erilaiset toimintakulttuurit vaativat johtamiselta eri asioita. Johtamistapojen pohtiminen edistää yksikön kaikkien toimipisteiden positiivisen työkulttuurin rakentumista.

#### *Asiakastyö:*

Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on asiakastyön ydin.

Inklusio ja segregatio ovat tämän päivän ilmiöitä.

Joillakin asuinalueilla nämä ilmiöt näyttävät vahvemmin kuin toisilla. Keskustelun avulla ennakkoluuloja ihmisten kesken voidaan hälventää.

### **Itsensä johtamista tukevat työn rakenteet**

Tulokselliset tavoitteet ovat ristiriitaiset henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Tuloksellisia tavoitteita ei haluta tai pysty toteuttamaan.

### **Työhön vaikuttavat arvot**

#### *Kohtaaminen:*

Päiväkodin johtajan työssä aika keskustelulle lasten ja henkilökunnan kanssa on tärkeää.

Henkilökunnan lasten kohtaamisen taito on merkityksellinen varhaiskasvatustyössä.

Lapsen hyvä päivä muodostuu kaikkien heitä ympäröivien aikuisten läsnäolosta ja sensitiivisestä kohtaamisesta.

Kohtaamisen taitoa voi oppia myös esimerkin avulla.

Oma esimerkki lapsen sensitiivisestä kohtaamisesta.

Johtamistyön arvot näkyvät työssä arvotekoina

#### *Työn merkityksellisyys:*

Varhaiskasvatustyössä on monia positiivisia kehityssuuntia.

Positiivinen puhe ja varhaiskasvatuksen merkityksen esille tuominen edistää varhaiskasvatuksen positiivista näkyvyyttä.

Työn merkityksellisyyden kokemus johtaa työssä viihtymiseen ja työn iloon.

Positiivisuus työssä on asenne, jota voi keskustellen kehittää.

Positiivisuuteen suhtaudutaan myönteisesti.

Laadukkaalla johtamisella vaikutetaan siihen, että varhaiskasvatusta voidaan tulevaisuudessakin arvostaa.

Henkilökunnan kannustamista kriittiseen ajatteluun.

### **Sisältöalue päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus**

#### *Viestintä:*

Viestinnälliset asiat vaativat päätöksiä siitä mitä viestitään ja kenelle

Henkilökunnan toistuva asioiden varmistaminen ja johtajalta kysyminen ei ole itsenäinen työtapana. Näin kuitenkin tapahtuu johtajan ollessa helposti saavutettavissa toimistoltaan.

**Vaihe 5:** Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen, aineiston ydinsisältö kirjattuna omana tekstinään

### ***Itsetuntemus***

Itsetuntemus vaikuttaa itsensä johtamiseen päiväkodin johtajan työssä siten, että omia vahvuuksia ja kehittämisen kohteita on helpompi tunnistaa. Itsetuntemusta omien vahvuuksien osalta voi kehittää tavoitteen tai päämäärän, kuten ”hyvä johtajuus” avulla. *Päiväkodin johtajana kehittyminen* edellyttää itsensä haastamista ja uteliaan asenteen yllä pitoa. Uuden asian oppiminen on usein vaikeaa, mutta lopulta palkitsevaa ja se pitää aivot virkeänä. Työuran aikana käsitys työstä ja työn painotukset muuttuvat. Johtamistyölle annettu tuki mahdollistaa työssä kehittymisen.

### ***Työstä saatu ja annettu tuki ja palaute***

Työstä saatu palaute edistää itsensä johtamista päiväkodin johtajan työssä. Palaute voi olla kannustavaa ja lisätä rohkeutta astua mukavuusalueen ulkopuolelle. Saadun palautteen avulla näkee myös sen, millaisena oma johtajuus nähdään. Yhteisöllinen työtapana kasvaa yhdessä tekemällä, kannustamalla ja esimerkin avulla. Yhteisöllisyys tukee luontevasti työntekijöitä työssään ja jokaisella työntekijällä on velvollisuus auttaa toista omien taitojensa ja kykyjensä mukaan. Päiväkodin johtajalle *toisen* tuki ja apu on tärkeää tehtäessä päätöksiä ja linjauksia.

### ***Työhyvinvointi***

Työajan tasapainoinen ajankäyttö vaatii suunnittelua. Jokaisella päiväkodin johtajalla on oma tapansa hallinnoida työaikaansa esimerkiksi käyttämällä työlistoja. Työajan suunnittelun avulla välttää työn kasaantumisen ja stressin sekä valmistautuu ennakolta toimikauden aikana säännöllisesti toistuviin työtehtäviin. *Ajankäytönhallintaa* ja työtehtävien priorisointia voi oppia. *Työstä palautuminen* on sujuvaa, kun työ ja vapaa-aika erottuvat toisistaan. Työstä

vapaa-ajalle, ja toisinpäin, siirtymisen rutiinit tekevät siirtymästä helpomman. Palautuminen voi tapahtua myös työpäivän aikana rajaamalla tavoitettavuutta esimerkiksi sulkemalla puhelin hetkeksi. Päiväkodin johtajan työ on pitkälti henkilöstöjohtamista, joka kattaa nykyjohtamisen kentän.

*Asioista päättäminen* osoittaa työn hallintaa ja varmuutta. Ilman päätöksiä ja linjauksia toiminta työssä on sekavaa tai työ tehdään vain suorittaen.

## **Muutokset**

Muutokset vaativat työnjaon uudelleen arviointia. Aiempi johtamisrakenne edellytti vahvaa johtamistapojen pohtimista, koska eri toimipisteiden erilaiset toimintakulttuurit vaativat johtamiselta eri asioita. Nykyinen johtamisrakenne edellyttää delegointia.

Päiväkodin johtajan on päästettävä irti aiemmista työtehtävistään ja luotettava tehtävän uuteen haltijaan.

Vuorovaikutus *asiakastyössä* on johtajan ydintyötä. Joillakin asuinalueilla inklusioon liittyvät ilmiöt ja segregatio näyttäytyvät vahvemmin kuin toisilla. Ennakkoluuloja asiakkaiden välillä voidaan hälventää keskustelun avulla. Johtamistyössä on tärkeää, että päiväkodin johtajan edustamat arvot näkyvät työssä arvotekoina ja omana johtamistyylinä esimerkiksi työtehtävien organisoinnissa.

## **Työn rakenteet**

Tavoitteet, joita päiväkodin johtaja pitää merkityksellisenä ovat toisinaan ristiriidassa tuloksellisten tavoitteiden kanssa. Tämä tulee esille tilanteessa, kun tuloksellisia tavoitteita ei pystytä tai haluta toteuttaa.

## **Omien arvojen mukainen toiminta**

Johtamistyössä on tärkeää, että päiväkodin johtajan edustamat arvot näkyvät työssä arvotekoina ja omana johtamistyylinä esimerkiksi työtehtävien organisoinnissa. *Kohtaamisen* taitoon liittyy toisen arvostava ja suvaitseva kohtelu. Kohtaamiselle tulee varata aikaa ja päiväkodin johtaja voi näyttää esimerkkiä sensitiivisestä kohtaamisesta. Lapsen hyvä päivä muodostuu heitä ympäröivien aikuisten läsnäolosta ja sensitiivisestä kohtaamisesta. Varhaiskasvatustyössä on monia positiivisia kehityssuuntia. Positiivinen puhe ja

varhaiskasvatuksen merkityksen esille tuominen edistää varhaiskasvatuksen positiivista näkyvyyttä. *Työn merkityksellisyyden* kokemus johtaa työssä viihtymiseen ja työn iloon. Positiivisuus työssä on asenne, jota voi kehittää. Positiivisuuteen suhtaudutaan myönteisesti. Johtamistyössä on tärkeää, että päiväkodin johtajan edustamat arvot näkyvät työssä arvotekoina ja omana johtamistyylinä esimerkiksi työtehtävien organisoinnissa. Laadukkaalla johtamisella vaikutetaan siihen, että varhaiskasvatusta voidaan tulevaisuudessakin arvostaa. Omien arvojen mukaisesta toiminnasta ja työtavoista saa myös energiaa työhön. Lasten kohtaaminen päiväkodissa antaa voimia jatkaa muita töitä

### ***Työn sirpaleisuus***

*Viestinnälliset* asiat vaativat päätöksiä siitä mitä viestitään ja kenelle. Pohtiessaan henkilökunnan kanssa työn haasteita ja etsiessään niihin ratkaisuja päiväkodin johtaja viestii olevansa helposti lähestyttävä ja keskusteleva. Toisaalta henkilökunnan toistuva asioiden varmistaminen ja johtajalta kysyminen ei ole itsenäinen työtapana. Näin kuitenkin tapahtuu usein johtajan ollessa helposti saavutettavissa toimistoltaan.

### **Vaihe 6:** Yleisen merkityssuhde-ehdotelman muodostaminen

Itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä perustuu itsetuntemukselle ja omien vahvuuksien sekä kehittämisen kohteiden tunnistamiselle. Työstä saatu palaute edistää itsetuntemusta ja auttaa näkemään oman johtamistyönsä toisten silmin. Erityisesti kannustava palaute antaa rohkeutta astua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppia uutta. Päiväkodin johtajana kehittyminen edellyttää itsensä haastamista ja uteliaan asenteen yllä pitoa. Johtamistyölle saatu tuki on myös kehittymistä edistävää ja erittäin tärkeää tehtäessä päätöksiä ja linjauksia. Päiväkodissa yhteisöllinen työtapana kasvaa yhdessä tekemällä, kannustamalla ja esimerkin avulla. Yhteisöllisyys näyttäytyy koko työyhteisöä tukevana, koska toimipisteen jokaisella työntekijällä on velvollisuus auttaa toista omien taitojensa ja kykyjensä mukaan.

Positiivinen puhe ja varhaiskasvatuksen merkityksen esille tuominen edistää työn merkityksellisyyden kokemusta. Varhaiskasvatustyössä on monia

positiivisia kehityssuuntia, joihin voidaan laadukkaalla johtamisella vaikuttaa. Oman johtamistyylin ja omien arvojen mukaisen työskentelytavan löytäminen ja toteuttaminen vaikuttaa itsensä johtamiseen. Omien arvojen ja johtamistyylin tasapaino näyttäytyy selkeä linjaisena itsensä johtamisena. Päiväkodin johtajan työn tulokselliset tavoitteet ja tavoitteet, joita johtaja pitää merkityksellisenä, voivat olla ristiriitaiset. Itsensä johtaminen on tällöin hankalaa, kun tuloksellisia tavoitteita ei pystytä tai haluta toteuttaa.

Lapsen hyvä päivä muodostuu sensitiivisen kohtaamisen kulttuurista. Päiväkodin johtajan halu kohdella henkilökuntaa arvostavasti ja suvaitsevasti sekä käyttää aikaa lasten ja henkilökunnan kohtaamiseen työpäivän aikana on toimintakulttuurin kehittämistä ja esimerkin antamista. Helposti lähestyttävä ja keskusteleva päiväkodin johtaja pohtii henkilökunnan kanssa työn haasteita ja etsii niihin ratkaisuja. Toisaalta henkilökunnan toistuva asioiden varmistaminen ja johtajalta kysyminen ei ole itsenäinen työtapo. Näin kuitenkin tapahtuu usein johtajan ollessa helposti saavutettavissa toimistoltaan.

Vuorovaikutus asiakkaiden, lasten ja vanhempien, kanssa on asiakastyön ydin. Avoin keskustelu vanhempien kanssa asuinalueen ilmiöistä, kuten inkluusio ja segregatio, on päiväkodin johtajan keskeisimpiä tehtäviä. Moninaisuuden hyväksyminen rikkautena edistää koko varhaiskasvatusyksikön yhteisöllisyyttä.

Pirstaleisella työkentällä työajan tasapainoinen käyttö vaatii itsensä johtamisen taitoa. Työajan suunnittelun avulla päiväkodin johtaja välttää työn kasaantumisen ja stressin sekä valmistautuu ennakolta toimikauden aikana säännöllisesti toistuviin työtehtäviin. Työn organisointi, esimerkiksi työlistojen avulla, pitää keskeneräiset tehtävät järjestyksessä ja muistuttaa johtajaa mitä piti tehdä. Työstä palautuminen on sujuvaa, kun työ ja vapaa-aika erottuvat selkeästi toisistaan. Työstä vapaa-ajalle, ja toisinpäin, siirtymisen rutiinit tekevät siirtymästä helpomman. Palautuminen tapahtuu myös työpäivän aikana rajaamalla tavoitettavuutta esimerkiksi sulkemalla puhelin hetkeksi. Omien arvojen mukaisesta toiminnasta ja työtavoista saa energiaa työhön. Lasten kohtaaminen päiväkodissa antaa voimia jatkaa muita töitä. Omia toimivia ajankäytön hallinnan tapoja ja työtehtävien priorisointia johtajan työssä voi harjoitella ja oppia.

Muutokset johtamis- ja yksikkörakenteessa vaativat työnjaon uudelleen arviointia. Päiväkodin johtajalla pohtii ja linjaa oman varhaiskasvatusyksikkönsä

toimintaa juuri oman yksikkörakenteen näkökulmasta. Kyky päättää asioista ja viestinnästä osoittaa työn hallintaa ja varmuutta. Ilman päätöksiä ja linjauksia toiminta työssä on sekavaa tai työ tehdään vain suorittaen. Johtamis- ja yksikkörakenteen muuttuessa työtehtävien delegointi lisääntynyt. Tällöin aiemmasta työtehtävästä pitää luopua ja antaa luottamuksensa tehtävän uudelle haltijalle.

## **Tiinan yleinen merkitysverkosto**

**Vaihe 1:** Omaksutaan tutkimusasenne, jossa yksilökohtainen merkitysverkosto on ehdotelma yleisestä tiedosta

**Vaihe 2:** Merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi. Yksilökohtaisuus poistetaan. Tiedon on oltava kattavaa eli yksilökohtaisen tiedon tulee säilyä aitona.

**Vaihe 3:** Sisältöalueiden muodostaminen kullekin merkityssuhde-ehdotelmalle.

## **Itsetuntemus**

Hän kokee epävarmuutta osaamisestaan ja sekavuutta siitä, mistä löytää tarvittavan tiedon tai keneltä kysyy apua. Epävarmuus osaamisesta aiheuttaa päiväkodin johtajan työssä sekavuutta siitä mistä löytää tarvittavan tiedon tai keneltä kysyy apua.

## **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Toisilta saatu tuki on jäänyt parhaana itsensä johtamisen kokemuksena mieleen. Apu työuran alussa ja tuki vaikeissa tilanteissa on antanut vahvistusta siihen, miten toimia eri tilanteissa ja miten käsitellä vaikeita tunteita. Hän kertoo, että pienikin tuki on merkityksellinen ja positiiviset kohtaamiset eri työelämän tilanteissa ovat jääneet mieleen. Arjessa erityisesti varajohtaja ja veo ovat suuri tuki. Hän toteaa, että johtajan työ on yksinäistä, jollei muiden kanssa voi käydä läpi asioita. **Itsensä johtamisen kehittyminen on tapahtunut työtoverin tuen ja palautteen avulla. Pienikin tuki on ollut merkityksellinen ja toisen ihmisen positiivinen kohtaaminen työelämässä on vahvistanut omaa työidentiteettiä. Päiväkodin johtajan tukena toimivat varajohtaja ja veo.**

**Muiden varhaiskasvatuksen toimijoiden kanssa tulee käydä läpi asioita, muuten johtajan työ on yksinäistä.**

Hän on saanut positiivista palautetta omasta toiminnastaan. Palaute kuvaa häntä sellaisena johtajana kuin hän haluaakin olla. **Oman johtajakuvan mukainen positiivinen palaute kannustaa johtajuuden kehittämisessä.**

### **Työhyvinvointi**

Hän on harjoitellut paljon ajanhallintaa ja sovitusta aikatauluista kiinnipitämistä. Hän tarttuu helposti akuutteihin yhteydenottoihin, jotka tulevat sähköpostin, viestipalvelun tai puhelun muodossa ja silloin aikataulu menee sekaisin. Tämä on hänelle haasteellista. Hän haluaisi oppia jättämään aamusta hieman aikaa, jotta saa tehtyä henkilöstöjärjestelyt ja ottamaan vastaan poissaoloilmoitukset. Hän toivoo, että pystyisi rauhoittumaan edes jonkin asian tekemiseen. Tiina yrittää myös pitää etäpäiviä, jotta voisi keskittyä häiriöttömään työskentelyyn. Työskentely rauhassa on tärkeää, koska silloin keskittyminen työtehtävään säilyy. Tähän mennessä hän on pitänyt etäpäiviä jokseenkin vähän. Tiinan onnistunein päivä ajanhallinnan näkökulmasta olisi, kun saisi tehtyä ne kaikki työt mitä oli suunnitellut. Tämä on kuitenkin harvinaista. Hän tyytyy siihen, että vain osa tehtävistä tulee tehtyä. Akuutit työtehtävät siirtävät suunniteltuja tehtäviä myöhemmäksi. Aikataulutetut työtehtävät aiheuttava painetta työhön. Hän kaippaa työaikaan joustoa, jolloin akuutit ja aikataulutetut työt voi tehdä. Hänen työnsä keskeytyy usein. Kiinteistön korjauksiin liittyvät akuutit tehtävät aiheuttavat yllättäviä keskeytyksiä työhön toisinaan, mutta vaikka Tiina olisi sovitussa palaverissa tai laittanut toimiston ovelle punaisen valon, niin silti hänen työnsä keskeytyy jonkun tullessa sisään. Häiriöt rikkovat Tiinan keskittymistä työhön. **Päiväkodin johtajan työssä työtehtäviä on paljon. Suunnitellut ja akuutit työtehtävät vaihtelevat työpäivän aikana. Akuutit tehtävät siirtävät suunniteltujen työtehtävien tekemisen tulevaisuuteen. Ajanhallinta on tällöin haasteellista. Jousto työaikaan tai sovitusta aikatauluista kiinnipitäminen edistävät työtehtävien valmiiksi saattamista. Häiriötön työskentely on tärkeää, koska silloin keskittyminen työtehtävään säilyy. Erityisesti aikataulutetut työtehtävät vaativat häiriötöntä työskentelyä. Etätyössä tämän tyyppinen työskentely onnistuu, jos etätyöpäiviä pystyy**

**pitämään. Työpaikalla kaikkien työn kunnioittamista on työrauhan antaminen.**

Työtehtävästä toiseen vaihtaessa hän tekee usein jotakin epäolennaista, kuten siivoilee toimistoa. Hän pohtii, voisiko tämä tapa olla tiedostamattoman tauon pitoa edellisen ja tulevan työtehtävän välillä. Esimerkiksi pienet järjestelytehtävät ennen uuden työtehtävän aloittamista selkiyttävät ajatuksia ja rauhoittavat. Päivän työtehtävät tulisikin hänen mielestään käydä läpi päivän päätteeksi, jotta näkee mitä on tehnyt ja voisi arvioida mikä oli tärkeää. Yksikön opettajien on myös vaikea siirtyä lapsiryhmästä suunnittelutyöhön. Hän kertoo, että suunnittelu-aikaa menee tällöin hukkaan, mutta toteaa, että työtehtävän vaihtuessa ehkä hekin tarvitsevat tauon. **Työstä voi palautua tekemällä jotakin epäolennaista eri työtehtävien välissä. Esimerkiksi työpöydän järjestely voi olla palauttava toimi ennen seuraavaan työtehtävään ryhtymistä. Tiedostamaton toiminta on itsensä johtamista palautumaan. Työpäivän aikana tehtyjen töiden listaaminen auttaa näkemään mitä on saanut aikaiseksi sinä päivänä.**

## **Muutokset**

Työssä saatu tuki on auttanut Tiinaa refleктоimaan omaa työarkeaan. Hän on myös saanut vinkkejä, miten arjessa kannattaisi toimia. Koko työyhteisö on hyötynyt keskitetystä tuesta. Hän näkee, että yhteisöjohtajuuden mallista voisi olla hyötyä heidän yksikössään. Hän haluaisi kuulla henkilökunnan mielipiteitä asiasta ja keskustella heidän kanssaan tästä mallista enemmän. Tiina haluaisi asiantuntijan puhumaan teemasta yksikköönsä, koska hänellä itsellään ei vielä ole riittävästi tietoa yhteisöjohtajuudesta. **Päiväkodin johtajan saama tuki on auttanut työarjen reflektoinnissa ja koko työyhteisö on hyötynyt ulkopuolelta saadusta tuesta. Yhteisöjohtajuuden malli tukee työyhteisöä ja johtajuutta. Yhteisöjohtajuuden mallin kokeilun aloittaminen edellyttää yhteistä keskustelua työyhteisössä, jotta kaikkien mielipide tulee kuulluksi ennen uuden mallin käyttöönottoa.**

## **Päiväkodin johtajan työn rakenteet**

Ihmisten kanssa työskentely ja asioiden hoitaminen ovat toisinaan ristiriidassa Tiinan työssä. Hän kokee, että ihmiset jäävät pulaan, jos hän ei auta ja toisaalta

myös vanhemman tai esihenkilön sähköpostiin vastaaminen on pakko tehdä. **Monenlaiset eri tehtävät vaativat päiväkodin johtajan huomiota ja priorisointia eri tehtävien välillä on vaikea tehdä. Henkilöstöä ei voi jättää pulaan, mutta myöskään vanhemman viestiin ei voi jättää vastaamatta.**

Päiväkodin johtajan työssä joutuu tekemään päätöksiä yksikön kehittämisen suunnasta. Tiinan päiväkodin edustamassa kunnassa on paljon mahdollisuuksia mistä valita. Hänen tulee keskittyä vain tärkeimpiin asioihin päättäessään mihin suuntaan hänen yksikkönsä etenee. Hänen mielestään henkilökunnalla on oikeus siihen, ettei kehityskohteita ja -tavoitteita ole liikaa. Omat yhteisesti sovitut tavoitteet ovat tärkeimmät ja muun voi jättää pois. **Päiväkodin johtaja määrittää mihin suuntaan varhaiskasvatusyksikköä tulee kehittää. Perustyöhön keskittyminen on kuitenkin jokaisen työntekijän oikeus ja siksi kaikkiin kehittämishankkeisiin ei tule lähteä mukaan. Toimipisteen yhteisesti sovitut tavoitteet ovat ne, jotka ensisijaisesti ohjaavat toimintaa.**

### **Työhön vaikuttavat arvot**

Yksikössä on ollut vaikea tilanne, kun vanhempien palaute on johtanut väärinkäsitykseen ja henkilökunta on saanut negatiivista palautetta. Vanhempien omassa puhelimen keskusteluryhmässä on käyty keskustelua tilanteesta. Tiina on tällöin käyttänyt energiaa ja aikaansa asian selvittämiseen niin vanhempien kuin henkilökunnan kanssa. Päiväkodilla on järjestetty vanhempainilta, joka onnistui hyvin, vaikka hänellä oli huoli miten nuoret työntekijät pärjäävät. Keskittämällä omaa aikaansa asian selvittelyyn ja auttamalla, hän kokee, että on lisännyt työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijöiden kanssa keskustelu tuo hänelle tyytyväisyyttä. Hän haluaa olla helposti lähestyttävä päiväkodin johtaja, jolle voi tulla keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Hän panostaa keskustelun mahdollisuuteen. Hän näkee, että lyhyelläkin keskustelulla voi olla vaikutusta työn tekemiseen ja työhön sitoutumiseen. **Haasteellisessa tilanteessa päiväkodin johtaja panostaa asian selvittämiseen ja työntekijöiden tukemiseen. Keskusteleva johtaja on helposti lähestyttävä ja pystyy lisäämään työhyvinvointia tukemalla työntekijöitä.**

### **Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus**

Hän kuvaa päiväkodin johtajan tehtävää vaikeaksi. Työkenttä on sirpaleinen ja epäselvä. Hän kohtaa asioita, jotka eivät ole tuttuja, mutta ne pitää vain tehdä. Hän epäilee, että toiset työtehtävistä eivät edes kuulu päiväkodin johtajan työhön. Työ on yllätyksellistä eikä siihen ole selkeää mallia. Tulee varmistaa henkilöstöresurssi, palvella asiakkaita sekä kehittää yksikön toimintaa. Muistettavia asioita on paljon. Hän uskoo kuitenkin, että omalla työllään voi vaikuttaa hyvään varhaiskasvatukseen ja siihen, että lapsella on hyvä päivä.

**Päiväkodin johtajan työkenttä on sirpaleinen ja epäselvä; tulee varmistaa henkilöstöresurssi, palvella asiakkaita ja kehittää yksikön toimintaa. Muistettavia asioita on paljon ja johtajan tehtävä on vaikea. Päivittäin eteen tulee tehtäviä, jotka eivät ole tuttuja, mutta ne pitää vain tehdä. Päiväkodin johtajan työllä voi kuitenkin vaikuttaa hyvään varhaiskasvatukseen ja siihen, että lapsella on hyvä päivä.**

Tiinan mielestä henkilökunta haluaa usein hänen päättävän asioista. Hän on nopea päättämään eikä pelkää epäonnistumista. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, että henkilökunta ei ota vahvempaa otetta omasta työtehtävästään. Hän kokee olevansa lepsu tässä asiassa. Hän pohtii miten henkilökunta oppisi itsenäisempää työskentelyä. Hänen mielestään ohjeet ja rakenteiden sopiminen voisi auttaa. **Asioiden nopea päättäminen vaatii rohkeutta ja tällöin ei pelkää epäonnistumista. Päiväkodin johtaja ei voi kuitenkaan päättää kaikesta, vaan jokainen päättää oman työtehtävänsä mukaisista asioista. Yhdessä sovittujen rakenteiden ja ohjeiden avulla saadaan työpaikalle luotua yhteistä toimintakulttuuria.**

Vaikeissa tilanteissa hän toimii pysähtymällä miettimään sitä, mitä on tapahtunut. Hän hakee apua tarvittavalta taholta, mutta ensin hän pysähtyy ja hengittää. Keskustelu tilanteesta jäsentää tapahtunutta ja jos saa ohjeen, miten toimia, hän lähtee etenemään. Hän näkee asiat asioina ja kokee monenlaisten tilanteiden kuuluvan päiväkodin johtajan työhön. Virheiden tekeminen on Tiinan mielestä inhimillistä. Virheisiin voi aina palata ja niistä voi keskustella. Hänen mielestään virheitä ei tarvitse pelätä. Vuorovaikutustilanteessa voi vahingossa loukata toista tarkoittamattaan. **Itsensä johtaminen hankalissa tilanteissa tarkoittaa pysähtymistä miettimään mitä on tapahtunut. Pysähtyminen ja hengittäminen auttavat keskustelun lisäksi jäsentämään tapahtunutta. Avun kysyminen ja toimintaohjeen saaminen auttaa etenemään asian**

**selvittämisessä. Monenlaiset tilanteet kuuluvat päiväkodin johtajan työhön. Hankalia tilanteita voivat olla esimerkiksi tehdyt virheet tai epäonnistuminen vuorovaikutustilanteissa. Tapahtuneisiin virheisiin voi aina palata ja niistä voi keskustella, virheitä ei tarvitse pelätä.**

Hän sanoo digitaalisten välineiden lisääntyneen työssä sekä tiedon hajaantuneen eri tallennuspaikkoihin. Hän tuo esille myös miten paljon sekavuutta henkilökunnalle syntyy, kun he eivät tiedä mistä mikäkin tieto löytyy. Uuden järjestelmän ohjeisiin tutustuminen ja sen oppiminen vaatii aikaa ja rauhoittumista myös päiväkodin johtajalta. Hän kokee, ettei tätä aikaa ole helppo löytää. Tiina on huolestunut työntekijöiden digitaidoista ja siitä, että heillä ei ole aikaa harjoitella eri järjestelmien käyttöä. Hän ei ole varma, kuinka paljon hän pystyy auttamaan tässä asiassa. Päiväkodin kokousten ja muukin tieto on osan henkilöstön ulottumattomissa, jos he eivät osaa käyttää digitaalisia työkaluja. Hän tuo esille, että digitaitojen hallitseminen sujuvoittaisi työtä koko yksikössä. Aiemmin yksikössä on ollut säännöllisesti oman toimipisteen järjestämä ohjaus digiasioissa, mutta nyt sitä ei enää ole järjestetty. **Digitaalisten välineiden käytön lisääntyminen työelämässä aiheuttaa tarpeen jatkuvaan uuden järjestelmän opiskeluun ja sekavuuden tiedon hajaantuessa eri tallennuspaikkoihin. Uuden opettelulle tulisi olla aikaa, jotta voisi myös ohjata henkilökuntaa. Henkilöstön digitaalisten välineiden hallinta hyödyntää koko työyhteisöä.**

**Vaihe 4:** Merkityssuhde-ehdotelmien muodostaminen. Kunkin sisältöalueen alle muodostuu useampi ehdotelma.

### **Itsetuntemus**

Toisen ihmisen positiivinen kohtaaminen työelämässä on vahvistanut omaa työidentiteettiä.

### **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Päiväkodin johtajan saama tuki on auttanut työarjen reflektoinnissa ja koko työyhteisö on hyötynyt ulkopuolelta saadusta tuesta.

Itsensä johtamisen kehittyminen on tapahtunut työtoverin tuen ja palautteen avulla.

Pienikin tuki on ollut merkityksellinen.

Päiväkodin johtajan tukena toimivat varajohtaja ja erityisopettaja.

Muiden varhaiskasvatuksen toimijoiden kanssa tulee käydä läpi asioita, muuten johtajan työ on yksinäistä.

Oman johtajakuvan mukainen positiivinen palaute kannustaa johtajuuden kehittämisessä.

## **Työhyvinvointi**

Häiriötön työskentely on tärkeää, koska silloin keskittyminen työtehtävään säilyy.

Eryteisesti aikataulutetut työtehtävät vaativat häiriötöntä työskentelyä.

Etätyö

Työpaikalla kaikkien työn kunnioittamista on työrauhan antaminen

Päiväkodin johtajan työssä työtehtäviä on paljon.

Suunnitellut ja akuutit työtehtävät vaihtelevat työpäivän aikana.

Akuutit tehtävät siirtävät suunniteltujen työtehtävien tekemistä.

Ajanhallinta on haasteellista.

Työkalerin tyhjä tila edistää työtehtävien valmiiksi saattamista.

Työstä voi palautua tekemällä jotakin epäolennaista eri työtehtävien välissä.

Esimerkiksi työpöydän järjestely voi olla palauttava toimi ennen seuraavaan työtehtävään ryhtymistä.

Tiedostamaton toiminta on itsensä johtamista palautumaan.

Asioiden nopea päättäminen vaatii rohkeutta.

## **Muutokset**

Yhteisöjohtajuuden malli tukee työyhteisöä ja johtajuutta.

Yhteisöjohtajuuden mallin kokeilun aloittaminen edellyttää yhteistä keskustelua työyhteisössä, jotta kaikkien mielipide tulee kuulluksi.

## **Työn rakenteet**

Päiväkodin johtaja määrittää mihin suuntaan varhaiskasvatusyksikköä tulee kehittää.

Perustyöhön keskittyminen on kuitenkin jokaisen työntekijän oikeus.

Kaikkiin kehittämishankkeisiin ei tule lähteä mukaan

Toimipisteen yhteisesti sovitut tavoitteet ovat ne, joihin ensisijaisesti pyritään.

Yhteinen toimintakulttuuri muodostuu yhdessä sovittujen rakenteiden ja ohjeiden kautta.

Monenlaiset eri tehtävät vaativat päiväkodin johtajan huomiota ja priorisointia eri tehtävien välillä on vaikea tehdä.

Henkilöstöä ei voi jättää pulaan, mutta myöskään vanhemman viestiin ei voi jättää vastaamatta.

### **Työhön vaikuttavat arvot**

Keskusteleva johtaja on helposti lähestyttävä ja pystyy lisäämään työhyvinvointia tukemalla työntekijöitä.

Haasteellisessa tilanteessa päiväkodin johtaja panostaa asian selvittämiseen ja työntekijöiden tukemiseen.

### **Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus**

Päiväkodin johtaja ei voi päättää kaikesta.

Henkilökunnan tulee ottaa vastuu omaan työtehtäväänsä liittyvistä päätöksistä

Päiväkodin johtajan työkenttä on sirpaleinen ja epäselvä

Työssä vahvistetaan henkilöstöresurssi, palvellaan asiakkaita ja kehitetään yksikön toimintaa.

Muistettavia asioita on paljon ja johtajan tehtävä on vaikea.

Päivittäin eteen tulee tehtäviä, jotka eivät ole tuttuja, mutta ne pitää vain tehdä.

Epävarmuus osaamisesta aiheuttaa työssä sekavuutta.

Mistä löytää tarvittavan tiedon tai keneltä kysyy apua.

Monenlaiset tilanteet kuuluvat päiväkodin johtajan työhön.

Digitaalisten välineiden käytön lisääntyminen.

Tarve jatkuvaan uuden järjestelmän opiskeluun.

Tieto hajaantuu eri tallennuspaikkoihin.

Uuden opettelulle tulisi olla aikaa.

Henkilökunnan opastaminen digitaalisten välineiden käyttöön

Henkilöstön digitaalisten välineiden hallinta hyödyntää koko työyhteisöä.

Itsensä johtaminen hankalissa tilanteissa tarkoittaa pysähtymistä miettimään mitä on tapahtunut.

Keskustelun lisäksi pysähtyminen ja hengittäminen auttavat jäsentämään tapahtunutta.

Tapahtuneisiin virheisiin voi aina palata ja niistä voi keskustella, virheitä ei tarvitse pelätä.

**Vaihe 5:** Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen, aineiston ydinsisältö kirjattuna omana tekstinään

**Itsetuntemukseen** liittyen toisen ihmisen positiivinen kohtaaminen on vahvistanut päiväkodin johtajan työidentiteettiä.

**Päiväkodin johtajan saama tuki ja palaute** on auttanut työarjen reflektoinnissa ja koko työyhteisö on hyötynyt ulkopuolelta saadusta tuesta. Itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä on kehittynyt pitkälti työtoverin tuen ja palautteen avulla. Pienikin tuki on merkityksellinen. Päiväkodin johtajan tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat varajohtaja ja erityisopettaja. Muiden varhaiskasvatuksen toimijoiden kanssa on tärkeä olla yhteydessä, muuten johtajan työ on yksinäistä. Avun kysyminen ja toimintaohjeen saaminen auttaa etenemään. Päiväkodin johtajan oman johtajakuvan mukainen positiivinen palaute kannustaa johtajuuden kehittämisessä

**Työhyvinvointiin** liittyvät asiat liittyvät itsensä johtamiseen päiväkodin johtajan työssä kiinteästi. Ajanhallinta on vaikeaa, kun työtehtäviä on paljon ja suunnitellut sekä akuutit työtehtävät vaihtelevat työpäivän aikana. Akuutit tehtävät vievät aikaa suunnitelluilta tehtäviltä ja ajanhallinta vaikeutuu. Suunniteltujen työtehtävien tekeminen keskeytyy usein. Erityisesti aikataulutetut työtehtävät vaativat häiriötöntä työskentelyä, jolloin työrauhan saaminen olisi suotavaa. Kalenteriin jätetty väljyys tai etätöiden tekeminen mahdollistaa akuuttien työtehtävien vastaanottamisen. Työstä palautuminen voi tapahtua pienen puuhastelun avulla, esimerkiksi työpöydän järjestely voi olla työstä palautumista edistävä toimi ja siirtyminen seuraavaan työtehtävään on sujuvampaa. Tämä tiedostamaton toiminta on itsensä johtamista palautumaan kesken työpäivän. Itsensä johtamisessa tarvitaan myös kykyä päättää asioista. Nopea päätöksen teko vaatii rohkeutta, jolloin ei pelkää epäonnistumista.

Kehittämisen kannalta mielenkiintoisena vaihtoehtona esitetty yhteisöjohtajuuden malli toisi **muutoksen** toimintaan. Tämä edellyttää aluksi yhteistä keskustelua työyhteisössä.

**Työn rakenteet** ohjaavat keskusteluun ja aikatauluttavat työtehtäviä. Päiväkodin johtajan työ on määrittää mihin suuntaan varhaiskasvatustyötä tulee kehittää. Perustyöhön keskittyminen ja yhdessä sovitut työn rakenteet ja ohjeet edistävät yhteisen toimintakulttuurin muodostumista. Kaikkiin kehittämishankkeisiin ei kannata lähteä mukaan, vaan ensisijaisesti seurata toimipisteen itse asettamia tavoitteita. Työtehtävien priorisointi aiheuttaa työn rakenteissa ristiriitaa, kun henkilöstöä ei voi jättää pulaan, mutta myöskään vanhemman viestiin ei voi jättää vastaamatta.

**Työhön vaikuttavat arvot** edistävät haasteellisissa tilanteissa asian selvittelyä. Päiväkodin johtajan panostaa tilanteessa asian selvittämiseen ja työyhteisön tukemiseen. Keskusteleva johtaja on helposti lähestyttävä ja pystyy lisäämään työhyvinvointia tukemalla työntekijöitä.

Digitaaliset välineet aiheuttavat **sirpaleisuutta päiväkodin johtajan työssä**, koska tieto hajaantuu eri paikkoihin ja uusia järjestelmiä tulee käyttöön jatkuvasti. Erilaisia järjestelmiä on paljon ja niiden käytön opetteluun tulisi olla aikaa. Henkilöstön koulutustehtävä on suurelta osin jäänyt päiväkodin johtajan harteille. Oikean tiedon löytäminen oikeasta paikasta ja digitaalisten järjestelmien käytön osaaminen ja hallinta edistää koko työyhteisön työn sujuvuutta.

Työn keskeytykset ja häiriöt sekä työtehtävien priorisoinnin vaikeus tuovat työn hallintaan ja järjestämiseen haasteita. Johtajalta kysytään ja varmistetaan paljon asioita. Työ on sirpaleista ja epäselvää. Henkilöstöressurssin varmistaminen, asiakkaiden palvelu ja yksikön toiminnan kehittäminen ovat laajoja työtehtäviä päiväkodin johtajan työkentällä. Muistettavia asioita on paljon ja päivittäin tulee eteen tehtäviä, jotka eivät ole tuttuja, mutta ne pitää vain tehdä. Epävarmuus omasta työstä aiheuttaa sekaannusta mistä löytää tiedon tai mistä voi pyytää apua.

Itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työn vaikeissa tilanteissa on ensinnä pysähtymistä pohtimaan mitä tapahtui, toiseksi käydään keskustelu asianosaisten kanssa, jotta tilannetta voi jäsentää ja kolmanneksi pyydetään tarvittaessa apua, jos oma osaaminen on epävarmaa tai tietoa asiasta ei ole. Tapahtuneisiin virheisiin voi aina palata ja niistä voi keskustella, virheitä ei tarvitse pelätä.

## **Vaihe 6:** Yleisen merkityssuhde-ehdotelman muodostaminen

Saatu ulkopuolinen tuki on auttanut työarjen reflektoinnissa ja koko työyhteisö on hyötynyt tuesta. Itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä on kehittynyt pitkälti työtoverin tuen ja palautteen avulla. Pienikin tuki on merkityksellinen ja toisen ihmisen positiivinen kohtaaminen on vahvistanut päiväkodin johtajan työidentiteettiä ja samalla itsetuntemusta. Muiden varhaiskasvatuksen toimijoiden kanssa on tärkeä olla yhteydessä, muuten johtajan työ on yksinäistä. Haasteellisissa tilanteissa tarvitsee usein tukea. Avun kysyminen ja toimintaohjeen saaminen auttaa etenemään asian selvittämisessä. Päiväkodin johtajan tulee panostaa tilanteessa asian selvittämiseen ja työyhteisön tukemiseen. Itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työn vaikeissa tilanteissa on ensinnä pysähtymistä pohtimaan mitä tapahtui, toiseksi käydään keskustelu asianosaisten kanssa, jotta tilannetta voi jäsentää ja kolmanneksi pyydetään tarvittaessa apua, jos oma osaaminen on epävarmaa tai tietoa asiasta ei ole. Epävarmuus osaamisesta aiheuttaa päiväkodin johtajan työssä sekavuutta siitä mistä löytää tarvittavan tiedon tai keneltä kysyy apua. Tärkeä viesti kaikille on, että tapahtuneisiin virheisiin voi aina palata ja niistä voi keskustella, virheitä ei tarvitse pelätä.

Päiväkodin johtaja määrittää mihin suuntaan varhaiskasvatusyksikköä tulee kehittää. Keskusteleva johtaja on helposti lähestyttävä ja pystyy lisäämään työhyvinvointia tukemalla työntekijöitä. Päiväkodin johtajan oman johtajakuvan mukainen positiivinen palaute kannustaa johtajuuden kehittämisessä. Perustyöhön keskittyminen ja yhdessä sovitut rakenteet ja ohjeet edistävät yhteisen toimintakulttuurin muodostumista. Kaikkiin kehittämishankkeisiin ei kannata lähteä mukaan, vaan ensisijaisesti seurata toimipisteen itse asettamia tavoitteita. Kehittämisen kannalta mielenkiintoisena vaihtoehtona toimisi yhteisöjohtajuuden malli, jonka käyttöönotto edellyttää aluksi yhteistä keskustelua työyhteisössä. Itsensä johtamisessa tarvitaan myös kykyä päättää asioista. Nopea päätöksen teko vaatii rohkeutta, jolloin ei pelkää epäonnistumista.

Työn organisointi liittyy kiinteästi itsensä johtamiseen päiväkodin johtajan työssä. Ajanhallinnan ongelmat, työn keskeytykset, työn sirpaleisuus ja työtehtävien priorisoinnin vaikeus tuovat työn hallintaan ja järjestämiseen haasteita. Työtehtäviä on paljon ja suunnitellut sekä akuutit työtehtävät

vaihtelevat työpäivän aikana. Akuutit tehtävät vievät aikaa suunnitelluilta tehtäviltä ja ajanhallinta vaikeutuu. Suunniteltujen työtehtävien tekeminen keskeytyy usein. Erityisesti aikataulutetut työtehtävät vaativat häiriötöntä työskentelyä, jolloin työrauhan saaminen olisi suotavaa. Päiväkodin johtajan tehtävä on vaikea, koska työ on sirpaleista ja epäselvää. Henkilöstöressurin varmistaminen, asiakkaiden palvelu ja yksikön toiminnan kehittäminen ovat laajoja työtehtäviä päiväkodin johtajan työkentällä. Muistettavia asioita on paljon ja päivittäin tulee eteen tehtäviä, jotka eivät ole tuttuja, mutta ne pitää vain tehdä. Työtehtävien priorisointi aiheuttaa myös ristiriitaa, kun henkilöstöä ei voi jättää pulaan, mutta myöskään vanhemman viestiin ei voi jättää vastaamatta. Epävarmuuden tunne työssä aiheuttaa sekavuutta ja vaikka monenlaiset tilanteet kuuluvat päiväkodin johtajan työhön, niin usein on epätietoisuutta siitä, että mistä löytää tarvittavan tiedon tai keneltä kysyy apua. Itsensä johtamisen keinoina tällöin päiväkodin johtaja jättää tarkoituksella kalenteriin väljyyttä, jotta akuutitkin työtehtävät voitaisi hoitaa, pitää etätöitä, jos pystyy ja työpäivän päätteeksi listaa päivän aikana tehdyt työt tehdäkseen näkyväksi sen, että kaikki työt eivät jääneet kesken. Työstä palautuminen voi tapahtua vaihdettaessa työtehtävästä toiseen pienen puuhastelun avulla. Esimerkiksi työpöydän järjestely voi olla työstä palautumista edistävä toimi ja siirtyminen seuraavaan työtehtävään on sujuvampaa. Tämä tiedostamaton toiminta on itsensä johtamista palautumaan kesken työpäivän.

Digitaalisten välineiden käyttö tuo mukanaan tiedon hajaantumista ja jatkuvaa uuden järjestelmän opiskelua. Erilaisia järjestelmiä on paljon ja niiden käytön opetteluun tulisi olla aikaa. Henkilöstön koulutustehtävä digitaalisten järjestelmien käyttöön on suurelta osin jäänyt päiväkodin johtajan harteille. Oikean tiedon löytäminen oikeasta paikasta ja digitaalisten järjestelmien käytön osaaminen ja hallinta hyödyntää koko työyhteisöä.

## **Laura yleinen merkitysverkosto**

**Vaihe 1:** Omaksutaan tutkimusasenne, jossa yksilökohtainen merkitysverkosto on ehdotelma yleisestä tiedosta

**Vaihe 2:** Merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi. Yksilökohtaisuus poistetaan. Tiedon on oltava kattavaa eli yksilökohtaisen tiedon tulee säilyä aitona.

**Vaihe 3:** Sisältöalueiden muodostaminen kullekin merkityssuhde-ehdotelmalle.

## **Itsetuntemus**

Hän kokee stressiä päivittäisestä henkilöstö resurssin järjestämisestä. Hänen mielestään itsensä johtamista on se, että tiedostaa niitä asioita mitkä kuormittavat itseä ja aiheuttavat stressiä. Hän on kertonut sijaisjärjestelyistä aiheutuvasta stressistä myös henkilökunnalle. Hän haluaa olla mahdollisimman rehellinen ja tuoda esille myös sen, että johtajallakin voi olla paineita. Hän haluaa myös puhua sijaisjärjestelystä, jotta henkilökunta paremmin ymmärtäisi hänen toimintaansa silloin kun henkilökuntaa puuttuu. Sijaisjärjestelyt aiheuttavat hänelle stressiä.

**Itsetuntemus on tärkeä itsensä johtamisen työkalu. Tunnistaessaan itselle stressiä aiheuttavat työn tekijät on helpompi hallita niitä. Myös asiasta puhuminen auttaa, päiväkodin johtaja keskustelee henkilökunnan kanssa siitä, että johtajallakin voi olla paineita. Lisäksi johtaja olemalla avoin tuo myös esille sen miksi esimerkiksi sijaisjärjestelyt toteutetaan kuten toteutetaan**

## **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Vaikeat vuorovaikutustilanteet ovat toisinaan uuvuttaneet häntä. Hänen on pitänyt pohtia mistä tämä johtuu. Hän on tiedostanut olevansa tiettyjen tilanteiden jälkeen aivan poikki ja hakenut apua tilanteeseen. Kollegojen tuen avulla on päässyt useamman vaikean tilanteen yli. Hän on saanut keskusteluapua ja vinkkejä työkavereiltaan. Hän tuo esille, että kaikki me olemme erilaisia. Itsensä johtamisessa tulee erilaisia tilanteita senkin mukaan, miten kukin sietää stressiä. Hän on ollut tilanteessa, että kollega on aivan uupunut, mutta hän ei ole mennyt mukaan toisen ahdistukseen. Näin hän on pystynyt antamaan parhaan tuen. Hän kokee, että työelämässä asiat ovat kuitenkin melko hyvin. Tästä syystä pienet

henkilöstöristiriidat vaikuttavat hänen mielestään toisinaan turhilta. **Työn haasteellisissa tilanteissa apu ja tuki on tarpeen. Itsensä johtaminen on myös itsestä huolehtimista ja avun hakemista itselle. Kollegan kanssa käyty keskusteluapu ja vinkit tilanteen ratkaisemiseksi ovat tärkeitä. Ihmiset ovat erilaisia ja itsensä johtamisen taidot ovat kullakin erilaiset esimerkiksi stressitilanteessa. Toisen ahdistukseen ei kuitenkaan voi mennä mukaan, jotta pystyy parhaiten auttamaan.**

## **Työhyvinvointi ja työssä vaikuttavat arvot**

Hänen työnsä on itsenäistä. Tällöin on tärkeä osata johtaa itseään, ettei ota liian suurta työmäärää tehdäkseen. Päiväkodin johtajan työssä tulee osata rajata työpohtien omaa jaksamistaan ja kykyä suoriutua työtehtävistä. Hän johtaa itseään pitämällä pään kylmänä ja tavoitteen kirkkana mielessä. Se on hänen päämääränsä. Hän pitää fokuksessa kaukana olevan päämäärän eikä häntä haittaa, vaikka joku toinen edistää hänen ideoitaan. Tärkeintä että hänelle tärkeät asiat etenevät tavoitteisiin. Hän näkee työnsä parhaana puolena sen, että aina voi oppia uutta ja tehdä oivalluksia. **Päiväkodin johtajan työ on itsenäistä. Itsensä johtamisen taito vaikuttaa siihen, että ei ota liian suurta työmäärää tehdäkseen. Oman työajan ja - määrän suunnittelun vapaus tarkoittaa tehtävien ja ajankäytön rajaamista, jotta oma jaksaminen ja kyky suoriutua tehtävistään säilyy. Itsensä johtaminen toteutuu päiväkodin johtajan työssä pitämällä pää kylmänä ja tavoitteen kirkkana mielessä. Pitkätähtäimen päämääriä voi edistää eri tavoin. Päiväkodin johtajan työssä voi aina oppia uutta ja tehdä oivalluksia.**

Väkivaltaisesti käyttäytyvät asiakkaat aiheuttavat henkilökunnalle ahdistusta. Hän pyrkii yhdenmukaisiin toimintatapoihin ja niiden avulla selkiyttämään asiakkaan kanssa työskentelyä. Työnantajalla on ohje useaan asiaan ja nämä ohjeet linjaavat kaikkien työskentelyä. Hän pyrkii muistamaan mistä minkin ohjeen löytää ja jos ei muista hän kysyy apua asiantuntijalta. Hän on saanut nopeasti vastauksen usein. Monet ohjeet ovat pitkiä, vaikka tarpeellisia, eikä niitä voi kaikkia muistaa. Hän käyttää työlistaa muistaakseen tekemättömät tehtävät. Hän yliviivaa tehtävän listalta, kun se on tehty. Hän käyttää johtamisessa myös vuosikello tyyppistä listaa pedagogisen johtamisen välineenä. **Ohjeet linjaavat**

**työskentelyä ja niihin voi ennen kaikkea turvautua silloin kun on hankala tilanne. Asiantuntija apu oman kunnan HR:stä tai muualta on helposti tavoitettavaa ja päiväkodin johtaja voi saada vastauksen asiaansa nopeasti. Työlista ja vuosikello tyyppinen lista ovat apuna arjen ja pedagogiikan johtamisessa.**

Hän luottaa henkilökuntaansa ja haluaa keskustella heidän kanssaan yhteisesti ennen kustakin asiasta päättämistä. Hänen mielestään koko henkilökunnan pitää tietää mistä puhutaan ja johtajan pitää tietää mahdollisista työn epäkohdista. Hänen kokemuksensa ryhmässä opettajana toimimisesta on niin kaukana, että hän ei pysty ajattelemaan sitä samoin kuin ennen. Hän on tyytyväinen taitavista opettajista, jotka osaavat rakentaa laadukasta pedagogiikkaa. Hän haluaa puolustaa omaa henkilökuntaansa tarvittaessa. Hän puuttuu henkilökunnan aiheuttamiin epäkohtiin, mutta kiinnittää huomiota siihen, että ensin itse on rauhallinen. Tämän jälkeen hän sopii työntekijän kanssa, että miten edetään.

**Henkilöstön ja pedagogiikan johtaminen perustuvat luottamukseen ja yhteiseen keskusteluun. Koko henkilökunta on mukana keskustelussa. Päiväkodin johtaja on tyytyväinen työnsä osaavaan ja taitavaan henkilöstöön. Päiväkodin johtaja puolustaa tarvittaessa henkilökuntaa, mutta myös puuttuu henkilökunnan aiheuttamiin työn epäkohtiin. Rauhallinen asioiden selvittely ja sopimusten tekeminen epäkohtatilanteessa edistää koko työyhteisön hyvinvointia.**

Hän osaa melko hyvin erottaa työ- ja vapaa-ajan. Toisinaan työ kulkeutuu kotiin. Ajatuksia ei pysty rajaamaan. Ajatellessa työasioita vapaa-aikana, hän ajattelee usein henkilöstöön liittyviä asioita. Silti hän antaa suuren merkityksen sille, että voi olla rauhassa kotona ja tehdä omia asioita työpäivän jälkeen. Palautuminen ja ajatusten nollaaminen työpäivän jälkeen on tärkeää. Hän käy mielellään kävelyllä ja liikkuu metsässä. Korona-aikana päiväkodin johtajien piti olla tavoitettavissa koko ajan. Hänelle jäi tästä tapa, että katsoi koko ajan puhelintaan myös vapaa-ajalla. Tästä tavasta oli vaikea päästä irti. Lopulta hän vain laittoi puhelimen piiloon. **Työn rajaaminen on tärkeää, jotta työstä palautuminen onnistuu. Korona-aikana velvoite pitää puhelimen avoinna koko ajan johti siihen tapaan, että päiväkodin johtaja katsoi vähän väliä puhelintaan vapaa-**

ajallaan. Tästä tavasta pääsi eroon päättämällä laittaa puhelin pois näkyviltä. Mieluinen liikkumisen tapa on paras työstä palautumisen keino.

## **Muutokset ja työn rakenteet**

Hän on oppinut itsensä johtamista rakentaessaan uutta toimintakulttuuria vanhan tilalle. Hän johti muutosta työyhteisössä ja kävi samalla johtajuuskoulutusta. Hän koki, että koulutus tuki muutostyötä. Hän sai työssään myös työnohjauksellista apua ja työyhteisössä harjoiteltiin vuorovaikutussopimuksen tekoa. Hän huomasi, että pitää olla jämäkkä, kärsivällinen ja pitkäjänteinen, jotta asiat etenevät. Hän on saanut kokemusta itsensä johtamisesta myös johtaessaan täysin uuden päiväkodin perustamista. **Muutoksen johtaminen vaatii jämäkkyyttä, kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, jotta asiat etenevät. Muutostilanteessa saatu tuki esimerkiksi koulutuksen tai työnohjauksen muodossa edistää itsensä johtamisen taitojen kehittymistä.**

Hän ei aiemmin varajohtajan työskennellessä lapsiryhmätyössä jakanut työtehtäviä lainkaan. Nyt, kun yksikkörakenne on muuttunut, on työnjako selkeää. Varajohtajan kanssa voi miettiä yksikön tilannetta keskustellen ja vaihtaen mielipiteitä. Nykyinen johtamisrakenne tukee hänen työtään päiväkodin johtajana erittäin paljon. Työtehtävien jako varajohtajan kanssa on sujunut helposti ja luontevasti. He käyvät keskustelua ja suunnittelevat johtamista ja työnjakoa aina viikoittain. Yksikössä on useampi toimipiste ja tästä syystä hänen on pitänyt pohtia myös fyysistä läsnäoloaan eri paikoissa. He ovat jakaneet varajohtajan kanssa tätä työtä. Myös työtehtävien luonne vaikuttaa siihen missä toimipisteessä johtaja työskentelee, koska vain yhdessä toimipisteessä on kunnollinen toimistotila. Yksikön varajohtaja malli tukee Lauran johtajuutta. Hän on tyytyväinen varajohtajaansa, joka osaa tuoda pedagogista keskustelua työyhteisöön. Varajohtaja ja veo tukevat Lauran yksikön johtajuutta erinomaisesti. He ovat jakaneet työtehtävät keskenään ja käyvät säännöllisesti keskustelua siitä, miten pedagogiikka ja erityinen tuki toteutuvat heidän yksikössään. Varajohtajan kanssa työskentely on tiiviimpää ja yhteistyötä on arjen asioissa enemmän nyt. Myös henkilökunta on tyytyväinen pedagogisen ohjauksen työn jakoon. Hänen ei ole vaikea luovuttaa työtehtäviä varajohtajalle,

vaikka onkin tehnyt niitä jo pitkään. Hän on helpottunut, että hänen ei tarvitse yksin tehdä kaikkea työtä. Hän keskustelee varajohtajan kanssa työtehtävistä ja niiden toteuttamistavoista. Hänen yksikkönsä on saanut tukea ja apua johtamisrakenteen muutoksessa oman toimialan HR-työstä. **Varhaiskasvatusyksikön johtamisrakenteen muuttuminen on tuonut mukanaan paljon uudistuksia, joissa toimialan HR on ollut tukemassa. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan työnjako on suunniteltu yksikön tarpeiden näkökulmasta. Koska yhteistyö varajohtajan kanssa on sujuvaa, päiväkodin johtaja saa uudesta johtamisrakenteesta paljon tukea työhönsä. Varajohtaja, päiväkodin johtaja ja yksikön varhaiskasvatuksen erityisopettaja käyvät säännöllisesti keskustelua siitä, miten pedagogiikka ja erityinen tuki toteutuvat heidän yksikössään. Uudessa johtamisrakenteessa varajohtajan kanssa työskentely on tiiviimpää ja pedagoginen johtaminen toimii jaetun johtajuuden tavoin. Töiden delegointi on helppoa, kun työtä voi jakaa, mutta vaikeaa siksi, että päiväkodin johtaja on itse aiemmin tehnyt delegoituja töitä niin pitkään.**

## **Työn sirpaleisuus**

Väkivaltaisesti käyttäytyvät asiakkaat aiheuttavat henkilökunnalle ahdistusta. Hän pyrkii yhdenmukaisiin toimintatapoihin ja niiden avulla selkiyttämään asiakkaan kanssa työskentelyä. Hänen mielestään varhaiskasvatustyö on muuttunut. Julkinen keskustelu ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat muuttaneet varhaiskasvatusta. Tämä on johtanut siihen, että vanhemmat ovat tietoisempia ja vaativat varhaiskasvatukselta asioita. Henkilökunnan on osattava toimia oikein tai niin kuin varhaiskasvatussuunnitelma määrittää. Työn teko perustuu varhaiskasvatuksen suunnitelmien määrittämiin tavoitteisiin ja toiminnan tulee olla ammatillista.

**Asiakkaan epäasiallisen käytöksen takia arjen työssä käytetään erityisiä toimintamalleja ja ohjeita. Työtä määrittävät yhteiset tavoitteet vasusta. Henkilökunnan ammattitaidolta vaaditaan paljon. Erityisesti vanhemmilla on vaatimuksia, johtuen siitä, että he ovat tietoisempia nykyisin.**

**Varhaiskasvatustyö ja julkinen keskustelu varhaiskasvatuksesta on muuttunut.**

**Vaihe 4:** Merkityssuhde-ehdotelmien muodostaminen. Kunkin sisältöalueen alle muodostuu useampi ehdotelma.

### **Itsetuntemus**

Itsetuntemus on tärkeä itsensä johtamisen työkalu.

Tunnistaessaan itselle stressiä aiheuttavat työn tekijät on helpompi hallita niitä.

Lisäksi johtaja olemalla avoin, tuo myös esille sen miksi esimerkiksi sijaisjärjestelyt toteutetaan kuten toteutetaan.

### **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Työn haasteellisissa tilanteissa apu ja tuki on tarpeen.

Kollegan kanssa käyty keskusteluapu ja vinkit tilanteen ratkaisemiseksi ovat tärkeitä.

Ihmiset ovat erilaisia ja itsensä johtamisen taidot ovat kullakin erilaiset esimerkiksi stressitilanteessa.

Toisen ahdistukseen ei kuitenkaan voi mennä mukaan, jotta pystyy parhaiten auttamaan.

### **Työhyvinvointi ja työssä vaikuttavat arvot**

Rauhallinen asioiden selvittely ja sopimusten tekeminen epäkohtatilanteessa edistää koko työyhteisön hyvinvointia.

Itsensä johtaminen on myös itsestä huolehtimista ja avun hakemista itselle

Työn rajaaminen on tärkeää, jotta työstä palautuminen onnistuu.

Mieluinen liikkumisen tapa on paras työstä palautumisen keino.

Oman työajan ja - määrän suunnittelun vapaus tarkoittaa tehtävien ja ajankäytön rajaamista, jotta oma jaksaminen ja kyky suoriutua tehtävistään säilyy.

Itsensä johtamisen taito vaikuttaa siihen, että ei ota liian suurta työmäärää tehdykseen.

Työlista ja vuosikello tyyppinen lista ovat apuna arjen ja pedagogiikan johtamisessa.

Itsensä johtaminen toteutuu päiväkodin johtajan työssä pitämällä pään kylmänä ja tavoitteen kirkkana mielessä.

Ohjeet linjaavat työskentelyä ja niihin voi ennen kaikkea turvautua silloin kun on hankala tilanne.

Päiväkodin johtajan työ on itsenäistä.

Päiväkodin johtajan työssä voi aina oppia uutta ja tehdä oivalluksia

Henkilöstön johtaminen perustuu luottamukseen ja yhteiseen keskusteluun.

Koko henkilökunta on mukana keskustelussa.

Päiväkodin johtaja on tyytyväinen työnsä osaavaan ja taitavaan henkilöstöön.

Päiväkodin johtaja puolustaa tarvittaessa henkilökuntaa.

Henkilökunnan ammattitaidolta vaaditaan paljon.

Erytisesti vanhemmilla on vaatimuksia, johtuen siitä, että he ovat tietoisempia nykyisin.

Varhaiskasvatustyö on muuttunut

Erytisesti vanhemmilla on vaatimuksia, johtuen siitä, että he ovat tietoisempia nykyisin.

Päiväkodin johtaja puuttuu henkilökunnan aiheuttamiin työn epäkohtiin

### **Muutokset ja työn rakenteet**

Muutos tuonut paljon uudistuksia.

Päiväkodin johtajan ja varajohtajan työnjako toteutuu yksikön tarpeiden näkökulmasta.

Uudessa johtamisrakenteessa varajohtajan kanssa työskentely on tiivistä ja sujuvaa.

Muutoksen johtaminen vaatii jämäkkyyttä, kärsivällisyyttä ja pitkäjännitteisyyttä, jotta asiat etenevät.

Päiväkodin johtaja saa uudesta johtamisrakenteesta paljon tukea työhönsä.

Varajohtaja, päiväkodin johtaja ja yksikön varhaiskasvatuksen erityisopettaja käyvät säännöllisesti keskustelua.

Muutostilanteessa saatu tuki esimerkiksi koulutuksen tai työnohjauksen muodossa edistää itsensä johtamisen taitojen kehittymistä.

Asiantuntija apu oman kunnan HR:stä tai muualta on helposti tavoitettavaa ja päiväkodin johtaja voi saada vastauksen asiaansa nopeasti.

Pitkätähtäimen päämääriä voi edistää eri tavoin

Työtä määrittävät yhteiset vasun tavoitteet näkyvät työssä

Pedagoginen johtaminen toimii jaetun johtajuuden tavoin.

Töiden delegointi on helppoa ja vaikeaa.

### **Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus**

Varhaiskasvatuksen muuttuminen.

Asiakkaan epäasiallisen käytöksen takia arjen työssä käytetään erityisiä toimintamalleja ja ohjeita.

Vanhempien vaatimukset

Työtä määrittävät yhteiset tavoitteet vasusta.

Henkilökunnan ammattitaidolta vaaditaan paljon.

Eryteisesti vanhemmilla on vaatimuksia, johtuen siitä, että he ovat tietoisempia nykyisin.

Varhaiskasvatustyö ja julkinen keskustelu varhaiskasvatuksesta on muuttunut

**Vaihe 5:** Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen, aineiston ydinsisältö kirjattuna omana tekstinään

**Itsetuntemus** on tärkeä itsensä johtamisen työkalu. Tunnistaessaan itselle stressiä aiheuttavat työn tekijät on helpompi hallita niitä. Lisäksi olemalla avoin, johtaja tuo myös esille sen, miksi esimerkiksi sijaisjärjestelyt toteutetaan kuten toteutetaan.

**Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute** ovat erittäin tärkeitä. Ohjeet linjaavat työskentelyä ja niihin voi ennen kaikkea turvautua silloin kun on hankala tilanne. Asiantuntija apu oman kunnan HR:stä tai muualta on helposti tavoitettavaa ja päiväkodin johtaja voi saada vastauksen asiaansa nopeasti. Työn haasteellisissa tilanteissa apu ja tuki on tarpeen. Kollegan kanssa käyty keskusteluapu ja vinkit tilanteen ratkaisemiseksi ovat tärkeitä. Stressitilanteessa jokaisella on oma tapansa toimia ja toisen tukeminen onnistuu parhaiten, kun ei mene autettavan tunteeseen mukaan.

**Työhyvinvoinnin ja työhön vaikuttavien arvojen** kannalta työn rajaaminen on tärkeää, jotta työstä palautuminen onnistuu. Oman työajan ja - määrän suunnittelun vapaus tarkoittaa tehtävien ja ajankäytön rajaamista, jotta oma jaksaminen ja kyky suoriutua tehtävistään säilyy. Itsensä johtamisen taito vaikuttaa siihen, että ei ota liian suurta työmäärää tehdäkseen. Itsensä johtaminen on myös itsestä huolehtimista ja avun hakemista itselle. Itselle mieluinen liikkumisen tapa on paras työstä palautumisen keino. Ajanhallinnan ja työn organisoinnin apuna pedagogiikan johtamisessa ovat työlista ja vuosikelloa tyyppinen lista. Päiväkodin johtajuus perustuu luottamukseen ja yhteiseen keskusteluun. Osaava henkilökunta on tyytyväisyyden aihe johtajalle.

Haasteellisissa tilanteissa päiväkodin johtaja puuttuu epäkohtiin. Rauhallinen asioiden selvittely ja sopimusten tekeminen epäkohtatilanteessa edistää koko työyhteisön hyvinvointia.

### ***Muutos ja työn rakenteet***

Muutos on tuonut paljon uudistuksia mukanaan. Johtajan ja varajohtajan työnjakoon on tehty muutoksia. Yhteistyö sujuu hyvin ja pedagoginen johtajuus toimii jaetun johtajuuden tavoin. Töiden delegointi on toisaalta helppoa ja toisaalta vaikeaa. Muutoksen johtaminen vaatii jämäkkyyttä, kärsivällisyyttä ja pitkäjännitteisyyttä, jotta asiat etenevät. Muutostilanteessa saatu tuki esimerkiksi koulutuksen tai työnohjauksen muodossa edistää itsensä johtamisen taitojen kehittymistä.

Pitkätähtäimen päämääriä voi edistää eri tavoin. Työn itsenäisyys on ominaista päiväkodin johtajan työssä ja aina voi oppia uutta ja tehdä oivalluksia. Itsensä johtaminen toteutuu päiväkodin johtajan työssä pitämällä pään kylmänä ja tavoitteen kirkkana mielessä.

### ***Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus***

Varhaiskasvatus on muuttunut. Asiakastyö on haasteellista asiakkaiden vaatimusten tai epäasiallisen käytöksen takia. Vanhemmat ovat tietoisia varhaiskasvatuspalvelusta ja vaativat erilaisia asioita sekä varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden toteutumista.

**Vaihe 6:** Yleisen merkityssuhde-ehdotelman muodostaminen on seuraava vaihe.

Päiväkodin johtajan työ on itsenäistä. Itsensä johtamisen taito vaikuttaa siihen, että ei ota liian suurta työmäärää tehdäkseen. Päiväkodin johtajan työssä voi aina oppia uutta ja tehdä oivalluksia. Itsensä johtaminen toteutuu päiväkodin johtajan työssä pitämällä pää kylmänä ja tavoitteen kirkkaana mielessä.

Varhaiskasvatusyksikön johtamisrakenteen muuttuminen on tuonut mukanaan paljon uudistuksia, joissa toimialan HR on ollut tukemassa. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan työnjako on suunniteltu yksikön tarpeiden näkökulmasta. Yhteistyö varajohtajan kanssa on sujuvaa. Päiväkodin johtaja saa uudesta johtamisrakenteesta paljon tukea työhönsä. Varajohtaja, päiväkodin johtaja ja yksikön varhaiskasvatuksen erityisopettaja käyvät säännöllisesti keskustelua siitä, miten pedagogiikka ja erityinen tuki toteutuvat. Uudessa johtamisrakenteessa varajohtajan kanssa työskentely on tiiviimpää. Pedagoginen johtaminen toimii jaetun johtajuuden tavoin. Töiden delegointi on helppoa, kun työtä voi jakaa, mutta vaikeaa siksi, että päiväkodin johtaja on itse aiemmin tehnyt delegoituja töitä niin pitkään. Muutoksen johtaminen vaatii jämäkkyyttä, kärsivällisyyttä ja pitkäjännitteisyyttä, jotta asiat etenevät. Muutostilanteessa saatu tuki esimerkiksi koulutuksen tai työnohjauksen muodossa edistää itsensä johtamisen taitojen kehittymistä.

Työn haasteellisissa tilanteissa apu ja tuki on tarpeen. Itsensä johtaminen on myös itsestä huolehtimista ja avun hakemista itselle. Kollegan kanssa käyty keskusteluapu ja vinkit tilanteen ratkaisemiseksi ovat tärkeitä. Ihmiset ovat erilaisia ja itsensä johtamisen taidot ovat kullakin erilaiset esimerkiksi stressitilanteessa. Toisen ahdistukseen ei kuitenkaan voi mennä mukaan, jotta pystyy parhaiten auttamaan.

Henkilöstön ja pedagogiikan johtaminen perustuvat luottamukseen ja yhteiseen keskusteluun. Koko henkilökunta on mukana keskustelussa. Pitkätähtäimen päämääriä voi edistää eri tavoin. Päiväkodin johtaja on tyytyväinen työnsä osaavaan ja taitavaan henkilöstöön ja puolustaa tarvittaessa henkilökuntaansa. Päiväkodin johtaja puuttuu henkilökunnan aiheuttamiin työn epäkohtiin. Rauhallinen asioiden selvittely ja sopimusten tekeminen epäkohtatilanteessa edistää koko työyhteisön hyvinvointia. Ohjeet linjaavat työskentelyä ja niihin voi ennen kaikkea turvautua silloin kun on hankala tilanne. Asiantuntija apu oman

kunnan HR:stä tai muualta on helposti tavoitettavaa ja päiväkodin johtaja voi saada vastauksen asiaansa nopeasti.

Työn rajaaminen on tärkeää, jotta työstä palautuminen onnistuu. Oman työajan ja - määrän suunnittelun vapaus tarkoittaa tehtävien ja ajankäytön rajaamista, jotta oma jaksaminen ja kyky suoriutua tehtävistään säilyy. Työlista ja vuosikello tyyppinen lista ovat apuna arjen ja pedagogiikan johtamisessa. (Korona-aikana velvoite pitää puhelimen avoinna koko ajan johti siihen tapaan, että päiväkodin johtaja katsoi vähän väliä puhelintaan vapaa-ajallaan. Tästä tavasta pääsi eroon päättämällä laittaa puhelimen pois näkyviltä.) Mieluinen liikkumisen tapa on paras työstä palautumisen keino.

Itsetuntemus on tärkeä itsensä johtamisen työkalu. Tunnistaessaan itselle stressiä aiheuttavat tekijät on helpompi hallita niitä. Päiväkodin johtaja keskustelee henkilökunnan kanssa avoimesti siitä, että johtajallakin voi olla työssä paineita. Lisäksi johtaja olemalla avoin tuo myös esille sen miksi esimerkiksi sijaisjärjestelyt toteutetaan kuten toteutetaan.

Työtä määrittävät yhteiset tavoitteet vasusta, jotka toteutuvat henkilökunnan arjen työssä. Henkilökunnan ammattitaidolta vaaditaan paljon. Erityisesti vanhemmilla on vaatimuksia, johtuen siitä, että he ovat tietoisempia nykyisin. Aggressiivisesti käyttäytyvät vanhemmat aiheuttavat päiväkodissa toimintatapojen muutoksen turvallisuuden takaamiseksi. Varhaiskasvatustyö on muuttunut.

## **Marja yleinen merkityssuhdeverkosto**

**Vaihe 1:** Omaksutaan tutkimusasenne, jossa yksilökohtainen merkitysverkosto on ehdotelma yleisestä tiedosta

**Vaihe 2:** Merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi. Yksilökohtaisuus poistetaan. Tiedon on oltava kattavaa eli yksilökohtaisen tiedon tulee säilyä aitona.

**Vaihe 3:** Sisältöalueiden muodostaminen kullekin merkityssuhde-ehdotelmalle.

## **Itsetuntemus**

Hän on pedagogisesti vahva ja käyttää osaamistaan työssä. Itseään johtaessa hän samalla opettaa itselleen, miten mennä eteenpäin.

**Omien vahvuuksien tunnistaminen tuo esille osaamisen, jota voi käyttää työssään hyödyksi. Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimista.**

## **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Vertaistuki on hänelle tärkeää. Kollegan kanssa saa erilaisia näkökulmia asioihin sekä kuulee erilaisista työtavoista. Toisen johtajan kanssa voi myös käydä läpi samantyyppisiä tilanteita ja sitä, miten asia on toisessa yksikössä edennyt. Hän auttaa mielellään kollegaa, koska haluaa kaikkien onnistuvan.

Omalta työyhteisöltä saatu positiivinen palaute auttaa häntä näkemään oman osaamisen ja työn tuloksen. **Työssä saatu ja annettu vertaistuki on tärkeää.**

**Kollegan kanssa saa erilaisia näkökulmia asioihin, voi käydä läpi samantyyppisiä kokemuksia sekä kuulla erilaisista työtavoista. Toisen auttaminen edistää kaikkien onnistumista.**

**Oman osaamisen tunnistaminen onnistuu omalta työyhteisöltä saadun palautteen avulla.**

## **Työhyvinvointi**

Hän käyttää erilaisia ajanhallinnan välineitä työssään. Hän merkitsee ennakoivasti erilaisia työtehtäviä kalenteriin. Hän on aloittanut myös sähköisen muistilapun käytön. Muistilappuun hän kirjaa työtehtävät ja lajittelee ne kiireisiin tai ei-kiireisiin. Äkilliset työtehtävien muutokset aiheuttavat sen, että suunnitelmista pitää osata luopua. Hän huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja

ymmärtää sen, että hyvinvoinnin ollessa heikko, ei suunniteltu aikataulu välttämättä toteudu. Hän sulkee työn pois työpäivän päätyttyä. Poikkeuksena ja jotta päivä sujuisi joustavasti, hän tekee työajan ulkopuolella aamuisin sijaisjärjestelyjä. Työn rajaaminen on luontevaa ja helppoa, kun iltapäivällä pitää hakea lapset päiväkodista. Hänen ei tarvitse sulkea puhelinta työpäivän jälkeen. Myös työyhteisö ymmärtää, kun työaika on päättynyt.

Taukojen pitäminen on ollut hänelle vaikeaa. Jo kotoa hän on oppinut, että työt tehdään aina ensin. Hänellä on myös kokemusta työpaikasta, jossa taukoja ei arvostettu. Nämä kokemukset ovat vaikuttaneet hänen ajatuksiinsa tauoista. Hän on joutunut opettelemaan tauon pitämistä. Hän sanoo, että jos ei pidä taukoja, tulee aivosumu. Hetken tauko helpottaa työntekemistä. Hän sanoo, että tauon jälkeen ajatukset ovat kirkastuneet. Lisäksi hän näkee erilaisten taukojen merkityksen työssä tarvittavalle ajatustyölle erittäin tärkeänä. Sähköinen kalenteri toimii tärkeänä työajan suunnittelun apuna. Sähköisestä kalenterista on henkilökunnan käytössä myös paperinen versio. Hän on oppinut työkokemuksen kautta sanomaan ei. Hänellä on aiemmassa yksikössä ollut tilanne, että työtehtäviä kertyi liian paljon. Hän väsyi pikkuhiljaa. Silloin hän ymmärsi, että on tärkeä rajata työtään sanomalla tarvittaessa ei uusille työtehtäville. Hän ei ole varma miksi on vaikea sanoa ei ja rajata työtään. Hän on kuitenkin oppinut, että omasta jaksamisesta ja johtamisesta voi huolehtia ensi sijassa vain hän itse.

Pysähtyminen ja ajattelu on hänen mielestään pakollisia itsensä ohtamisen tekoja, jotta voisi tehdä päiväkodin johtajan työtä. Hän antaa aikaa ajatustyölle, vaikka se näyttäisi laiskuudelta. Tärkeimpien päätösten kohdalla hän nukkuu yön yli ja antaa omille ajatuksille aikaa kehittyä.

**Erilaiset ajanhallinnan digitaaliset välineet, kuten sähköinen kalenteri ja muistilaput, auttavat työn organisoinnissa. Nopeaa sopeutumiskykyä vaaditaan työtehtävien muuttuessa äkillisesti. Tällöin pitää edellisestä työtehtävästä luopua. Oman työhyvinvoinnin ollessa heikko ei suunniteltu aikataulu toteudu. Työajan rajaaminen tapahtuu luontevasti haettua lapset pois päiväkodista. Työtehtävien rajaaminen ja ei sanan sanominen lisää oman työmäärän hallintaa, jotta töitä ei kerry liikaa. Tauon pitäminen työn ohessa on tärkeää ja itsensä johtaminen tauon pitämiseen on opeteltavissa oleva asia. Erilaiset tauot auttavat kirkastamaan ajatukset. Omasta jaksamisesta ja johtamisesta voi huolehtia ensi sijassa vain hän itse.**

**Pysähtyminen ja ajattelu ovat pakollisia itsensä johtamisen tekoja, jotta voisi tehdä päiväkodin johtajan työtä. Ajatustyölle tulee antaa aikaa eikä tehdä päätöstä asiasta heti.**

Päiväkodin johtajan työ on hänen mielestään yksinäistä työtä. Hän on itse vastuussa aikatauluista ja muusta. Jos ei ole vastuussa itselleen, niin on henkilöstölle ja työnantajalle. **Päiväkodin johtajan työ on yksinäistä, koska siinä kantaa työnsä vastuun yksin. On vastuussa itselleen, henkilöstölle tai työnantajalle.**

### **Päiväkodin johtajan työn rakenteet**

Hän sanoo päiväkodin johtajien olevan eriarvoisessa asemassa työssään, koska yksikkö- ja johtamisrakenteet ovat niin erilaisia eri yksiköissä. Hän sanoo, että kaikilla päiväkodin johtajilla on kuitenkin sama työn kokonaisuus ja vastuut.

**Päiväkodin johtajat ovat eriarvoisessa asemassa, koska kaikilla ei ole toimivia johtamisrakenteita toimipisteessään.**

### **Muutokset toimipisteessä**

Hän kertoo perustietoja henkilöstön kanssa paljon, jotta yksikön toimintatapa kirkastuu kaikille. Hän kuulostelee koko ajan mihin suuntaa kannattaa edetä kehittäessään toimintaa. Myös yhteinen keskustelu auttaa häntä. Hän sanoo, että perusasioiden kertaaminen on tavallista ja usein syvällisempien asioiden aika vasta myöhemmin. Hän ei pidä toimintakulttuurin kehittämisessä kiirettä.

**Toimintakulttuurin kehittäminen tarkoittaa perusasioiden kertaamista yhä uudelleen, kunnes siirrytään syvällisempiin kehityskohteisiin. Toimintakulttuuri kehittyy hiljalleen ja päiväkodin johtaja kuulostelee mihin suuntaan kannattaa edetä.**

### **Työhön vaikuttavat arvot**

Hänen mielestään varhaiskasvatus on merkityksellistä yhteiskunnassamme. Hän sanoo, että kaikkien tulee muistaa miksi teemme tätä työtä. Toinen tärkeä arvo hänelle on tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Jokainen saa hänen työyhteisössään

olla se kuka on. Hän ohjaa myös henkilökuntaa syrjinnän vastaiseen työhön. Hyvin tehty työ kuvastaa itsensä kunnioitusta.

**Varhaiskasvatus on merkityksellistä yhteiskunnassamme, kaikkien tulee muistaa miksi teemme tätä työtä. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden ylläpito tarkoittaa, että jokainen saa olla se kuka on. Syrjinnän vastaiseen työhön opastetaan, jotta tasa-arvo toteutuisi koko toimipisteessä**

### **Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus**

Hänelle unelmatyöpäivä on vaihteleva ja ehtisi tekemään 4-5 akuuttia tehtävää. Hän pääsisi tapaamaan muutamaa lasta ja voisi vetää yhden kokouksen. Hän toivoo myös aikaa uuden työohjeen tai -asian lukemiseen ja oppimiseen. Hän lisää, että paras tilanne on, jos pääsee niihin tavoitteisiin, jota on itselleen asettanut. Vaikka tavoitteisiin ei aina pääse, niin ne pitävät kuitenkin työn johtoajatuksen yllä.

**Unelmatyöpäivä on vaihteleva ja sen aikana ehtii tehdä 4-5 akuuttia työtehtävää, tapaa muutaman lapsen, vetää yhden kokouksen ja perehtyy johonkin uuteen ohjeeseen tai asiaan. Onnistunein päivä on, jos pääsee niihin tavoitteisiin, joita on itselleen asettanut. Tavoitteet ovat tärkeitä, vaikka niitä ei saavuttaisikaan.**

Hän pohtii kuinka paljon pitäisi käydä lapsiryhmissä ja nähdä toimintaa muun työn ohella. Hän ajattelee, että on tavoitettavissa, mutta ei aina läsnä. Hän suhtautuu realistisesti työajan riittävyteen. Hän ajattelee, että tärkeintä on olla saavutettavissa henkilökunnalle. Lapsiryhmien portfoliot antavat päiväkodin johtajalle tietoa lapsiryhmien pedagogiikasta ja toimivat yhtenä työkaluna pedagogisen johtamisen mahdollistajana.

**Jokapäiväinen johtajan läsnäolo ja lapsiryhmissä käyminen on realistisesti ajatellen mahdottomuus. Johtajan on mahdollista olla tavoitettavissa, mutta ei aina läsnä. Päiväkodin johtaja saa pedagogisen johtamisen tueksi tietoa lapsiryhmien toiminnasta ryhmien portfoliosta.**

**Vaihe 4:** Merkityssuhde-ehdotelmien muodostaminen. Kunkin sisältöalueen alle muodostuu useampi ehdotelma.

### **Itsetuntemus**

Omien vahvuuksien tunnistaminen

Osaaminen ja sen hyödyntäminen työssä

Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimista.

### **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Vertaistuki on tärkeää

Erilaiset näkökulmat asioihin,

Samantyyppisiä kokemuksia

Kuulla erilaisista työtavoista.

Toisen auttaminen edistää kaikkien onnistumista.

Omalta työyhteisöltä saadun palautteen avulla tunnistaa omia vahvuuksia

### **Työhyvinvointi**

Ajanhallinnan digitaaliset välineet, kuten sähköinen kalenteri ja muistilaput, auttavat työn organisoinnissa.

Sopeutumiskykyä vaaditaan

Oma resilienssi huomioitava

Työtehtävien rajaaminen ja ei sanan sanominen lisää oman työmäärän hallintaa, jotta töitä ei kerry liikaa.

Taukojen pitäminen

Pysähtyminen ja ajattelu ovat pakollisia itsensä johtamisen tekoja

### **Muutokset toimipisteessä**

Toimintakulttuurin kehittäminen

Asioiden kertaaminen

Ei kiire

Kehittämisen suuntaa tulee kuulostella

Työn rakenteet

Päiväkodin johtajat ovat eriarvoisessa asemassa johtamisrakenteen suhteen

### **Työhön vaikuttavat arvot**

Varhaiskasvatuksen merkitys yhteiskunnassamme

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

### **Työn sirpaleisuus**

Unelmapäivä kuvastaa sitä mitä ei ole

Tavoitteisiin ei aina pääse, mutta niihin pyritään

Lapsia ei aina kohtaa

Kokousta ei ehdi pitää

Työtehtävät jäävät kesken, ohjeita ei ehdi lukea

Johtajan läsnäolo ja lapsiryhmissä käyminen vs. ”tavoitettavuus”

**Vaihe 5:** Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen, aineiston ydinsisältö kirjattuna omana tekstinään

### **Itsetuntemus**

Omien vahvuuksien tunnistaminen auttaa niiden hyödyntämisessä omassa työssä. Itsetuntemuksen avulla voi tunnistaa omat vahvuusalueet. Itsensä johtaminen on myös itsestä oppimista jatkuvasti.

### **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Vertaistuki on tärkeää. jotta saa erilaisia näkökulmia, voi vertailla samantyyppisiä kokemuksia ja kuulla erilaisista työtavoista. Toisen auttaminen edistää kaikkien onnistumista. Omalta työyhteisöltä saadun palautteen avulla tunnistaa omia vahvuuksia.

**Työhyvinvointiin** liittyvät pysähtyminen ja ajattelu ovat itsensä johtamisen tekoja. Muuttuvissa tilanteissa sopeutumiskykyä tarvitaan, mutta oma resilienssi kunakin päivänä huomioitava. Työtehtäviä tulee rajata ja osata sanoa ei, se lisää työmäärän hallintaa, jotta töitä ei kerry liikaa. Ajanhallinnan digitaaliset välineet, kuten sähköinen kalenteri ja muistilaput auttavat työn organisoinnissa. Taukojen pitäminen virkistää ja ehkäisee aivosumua.

**Muutokset toimipisteessä** ovat tarkoittaneet uuden toimintakulttuurin kehittämistä, joka on osittain tapahtunut asioita kertaamalla. Tällä muutoksella ei ole kiire ja kehittämisen suuntaa tarkastellaan muutoksen kuluessa.

**Työn rakenteet** ovat eriarvoistavia päiväkodin johtajien työssä. Päiväkodin johtajat ovat eriarvoisessa asemassa johtamisrakenteen suhteen

Varhaiskasvatus on merkityksellisessä asemassa yhteiskunnassamme ja se tulisi kaikkien tiedostaa. Toinen **työhön vaikuttavat arvo** on tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden esille tuominen. Jokainen saa olla työyhteisössä se mikä on ilman eriarvoisuutta.

**Työn sirpaleisuus** näyttäytyy kiireenä, jolloin työtehtävät jäävät kesken tai niitä ei ehdi aloittaa ja ohjeita ei ehdi lukea. Työn tavoitteet ovat tärkeitä, vaikka niitä ei saavuttaisikaan. Unelmatyöpäivänä ehtii tehdä 4-5 työtehtävää, kohdata muutaman lapsen ja vetää kokouksen. Ehkä aikaa jäisi myös tutustua johonkin uuteen ohjeeseen tai asiaan. Johtajan päivittäinen läsnäolo lapsiryhmissä on mahdottomuus, jos työaika tarkastellaan realistisesti. Johtajan tavoitettavuus on kuitenkin melkein aina mahdollista. Johtaja saa pedagogisen johtamisen tueksi ryhmistä portfolio tietoa, vaikka ei aina kävisi ryhmissä.

**Vaihe 6:** Yleisen merkityssuhde-ehdotelman muodostaminen on seuraava vaihe.

Itsetuntemuksen avulla voi tunnistaa omat vahvuusalueet ja hyödyntää niitä työssään. Itsensä johtaminen on jatkuvaa itsestä oppimista, pysähtymistä ja ajattelua. Muuttuvissa tilanteissa sopeutumiskykyä tarvitaan, mutta oma resilienssi kyky on kunakin päivänä huomioitava. Työtehtäviä tulee rajata ja osata sanoa ei, se lisää työmäärän hallintaa, jotta töitä ei kerry liikaa. Ajanhallinnan digitaaliset välineet, kuten sähköinen kalenteri ja muistilaput auttavat työn organisoinnissa. Taukojen pitäminen virkistää ja ehkäisee aivosumua.

Johtajan päivittäinen läsnäolo lapsiryhmissä ei voi toteutua, jos työaika tarkastellaan realistisesti. Johtajan tavoitettavuus on kuitenkin melkein aina mahdollista. Johtaja saa pedagogisen johtamisen tueksi ryhmistä sähköisen portfolion kautta tietoa, vaikka ei aina kävisi ryhmissä. Työn sirpaleisuus näyttäytyy kiireenä, jolloin työtehtävät jäävät kesken tai niitä ei ehdi aloittaa ja

ohjeita ei ehdi lukea. Työn tavoitteet ovat tärkeitä, vaikka niitä ei saavuttaisikaan. Unelmatyöpäivänä ehtii tehdä 4–5 työtehtävää, kohdata muutaman lapsen ja vetää kokouksen. Uudet ohjeet ja asiat vaativat myös tutustumiseen aikaa.

Muutokset toimipisteessä ovat tarkoittaneet uuden toimintakulttuurin kehittämistä, joka on osittain tapahtunut asioita kertaamalla. Tällä muutoksella ei ole kiire ja kehittämisen suuntaa tarkastellaan muutoksen kuluessa. Vertaistuki on tärkeää. Jotta saa erilaisia näkökulmia, voi vertailla samantyyppisiä kokemuksia ja kuulla erilaisista työtavoista. Toisen auttaminen edistää kaikkien onnistumista. Omalta työyhteisöltä saadun palautteen avulla tunnistaa omia vahvuuksia.

Päiväkodin johtajan työn rakenteet eivät ole samat kaikilla päiväkodin johtajilla. He ovat eriarvoisessa asemassa johtamisrakenteen suhteen. Varhaiskasvatus on kuitenkin merkityksellisessä asemassa yhteiskunnassamme ja se tulisi kaikkien tiedostaa. Lisäksi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden esille tuominen on tärkeä arvo. Jokainen saa työyhteisössä olla se mikä on ilman eriarvoisuutta.

## **Yleinen merkitysverkosto Outi**

**Vaihe 1:** Omaksutaan tutkimusasenne, jossa yksilökohtainen merkitysverkosto on ehdotelma yleisestä tiedosta

**Vaihe 2:** Merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi. Yksilökohtaisuus poistetaan. Tiedon on oltava kattavaa eli yksilökohtaisen tiedon tulee säilyä aitona.

**Vaihe 3:** Sisältöalueiden muodostaminen kullekin merkityssuhde-ehdotelmalle

## **Itsetuntemus**

Hän kehittää itseään opiskelemalla. Hän on osallistunut johtamisen erikoistutkintoon muutama vuosi sitten ja tällä hetkellä hän osallistuu johtajuuskoulutukseen liittyen tulevaisuuden johtamiseen. **Johtamisen opiskelu työn ohella on ammatillisesti kehittävä.**

## **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Hän kaipaa mekaanisten rutiininomaisten työtehtävien hoitoon sihteeriapua. Hän näkee, että apu voisi toteutua myös nykyajan tekniikkaa hyväksi käyttäen päivittämällä käytössä olevia digitaalisia työvälineitä. Arjen työtehtävien rinnalle toimikauden eri aikoina tiivistyvät tehtävärupeamat vievät hänen työaikaansa paljon. **Sihteeriapu on päiväkodin johtajan työn mekaanisten ja rutiininomaisten työtehtävien hoitoon tarpeellinen. Arjen työtehtävien rinnalle toimikauden eri aikoina tiivistyvät tehtävärupeamat vievät paljon työaika. Käytössä olevien digitaalisten järjestelmien päivittäminen helpottaa tätä työsumaa.**

Yksikön muuttuessa hän on ollut useasti yhteydessä esihenkilöönsä. Hän kertoo, että yksikkö tarvitsisi lisää henkilöstöresurssia erilaisten henkilökunnan lomien sijaistamiseen. Hän on puhunut esihenkilölleen tästä. **Päiväkodin johtaja on viestinyt esihenkilölleen, että yksikkö tarvitsee lisää varahenkilöresurssia.**

Esihenkilö on antanut palautetta, että hän työskentelee itsenäisesti. Hän itse ajattelee, että on yhteydessä esihenkilöön, jos on jotakin huolia. **Työskentely on itsenäistä ja omaan esihenkilöön otetaan yhteyttä silloin kun on huolia.**

## Työhyvinvointi ja työhön vaikuttavat arvot

Hän pitää päiväkodin johtajan työtä mielenkiintoisena ja ihmisläheisenä ja hänellä on innostunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta. **Päiväkodin johtajan työ on mielenkiintoinen ja ihmisläheinen. Yksikön päiväkodeissa on innostunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta.**

Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin ja laadukas varhaiskasvatus toteutuu. Hän panostaa henkilökunnan kanssa käytyyn keskusteluun, mutta on sopinut myös erilaisia yhteydenottotapoja henkilökunnan kanssa. **Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin ja tällöin laadukas varhaiskasvatus toteutuu. Keskustelu ja muut yhteydenottotavat ovat paras tapa edistää henkilökunnan hyvinvointia**

Keskittymistä vaativat työt hän tekee usein toimipisteessä, jossa hän tietää olevan rauhallisinta. Lisäksi hän tulee joskus töihin myöhemmin, jotta voi aamulla tehdä kotona etätöinä keskittymistä vaativat työt. **Etätö ja rauhallinen työtila antavat mahdollisuuden tehdä päiväkodin johtajan työ rauhassa.**

Hänelle on kertynyt paljon ylitöitä, koska hänen on vaikea irrottautua työstä. Nyt hän on suunnitellut pitämättömät vapaapäivät kalenteriin. Hän kokee, että pitää huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Hänen tavoitteensa on rajata työnteko työaikaan ja hän toivoo, että kesään mennessä tämä toteutuu. Työpäivien piteneminen on väliaikainen tilanne ja johtuu yksikkömuutosten myötä tapahtuneesta työmäärän lisääntymisestä. **Ylitöitä vapaiden muodossa on kertynyt paljon ja suunnitelma on pitää vapaat kesään mennessä. Tavoite on rajata työnteko työaika, jolloin jaksaa paremmin. Ylityöt ovat väliaikainen tilanne johtuen yksikkömuutoksen myötä tapahtuneesta työmäärän lisääntymisestä.**

### Muutokset yksikössä

Yksikön laajeneminen on tarkoittanut johtamisrakenteen muutosta hänen yksikössään. Oman yksikön laajeneminen tapahtui nopeasti, vaikka suuren yksikön johtaminen ei ollut hänen ajatuksissaan. Hän oli tehnyt tavoitteellista suunnittelua aiempi yksikkörakenne huomioiden. Oman yksikön laajenemisehdotukseen hän halusi miettimisaikaa. Hän keskusteli varajohtajansa

kanssa asiasta ja pohti minkälainen yksiköstä tulisi laajenemisen jälkeen. Hän suostui muutokseen, koska näki, että se olisi mahdollista toteuttaa tämänhetkisessä tilanteessa. **Johtamisrakenteen muutos on tapahtunut nopeasti. Ennen muutosta päiväkodin johtaja pyysi miettimisaikaa ja keskusteli varajohtajan kanssa asioista mitä muutos voisi tuoda tullessaan. Varhaiskasvatusyksikön tämänhetkinen tilanne mahdollisti muutoksen.** Hän näkee, että uusi yksikköjärjestely on väliaikainen, mutta ei tiedä mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Hänen työnsä kontekstissa on useita muuttuvia tekijöitä, joten tulevaisuus on epäselvä. Päiväkotitilojen suunnittelu alueella liittyy vahvasti myös hänen yksikkönsä tulevaisuuteen. Hänen mielestään päiväkotitiloja pitäisi suunnitella harkitusti ja pitkällä aikajänteellä. **Tulevaisuus tämänhetkisen toimipisterakenteen suhteen on epävarma. Siihen vaikuttavat tilasuunnittelu ja monet muut muuttuvat tekijät.** Muutoksen jälkeen hänellä on ollut vähemmän aikaa olla läsnä henkilökunnalleen. Uuden toimipisteen johtajuuden ja toimintakulttuurin kehittäminen on vienyt aikaa. Yksikön laajeneminen aiheutti suuren työmäärän ja erityisesti ensimmäisen kuukauden ajan työ oli erittäin haasteellista. **Uuden toimipisteen johtajuuden ja toimintakulttuurin kehittäminen on vienyt aikaa erityisesti ensimmäisen kuukauden ajan. Yksikön laajenemisesta aiheutui työmäärän lisääntyminen ja johtajan läsnäolo henkilökunnalleen on vähentynyt.**

Työnjako varajohtajan kanssa on vielä kesken. Myös henkilökunnan tulisi tietää miten työ on jaettu. Hän kertoo, että nyt tästä on erilaisia käsityksiä henkilökunnan kesken. Hän toivoo saavansa kirjattua suunnitelman varajohtajan kanssa paperille. Johtamisrakenne on erilainen kuin ennen eikä sitä voi verrata kaupungin muihin yksiköihin, koska jokainen yksikkö on omanlaisensa. Hän kertoo, että heidän yksikkönsä on viidessä eri osoitteessa ja tämä vaikeuttaa myös työnjakoa. **Johtajan ja varajohtajan välisen työnjaon kirjaaminen ylös olisi tärkeää myös siltä kannalta, että henkilökunta tietää miten työ on jaettu. Nyt henkilökunnalla on kullakin erilainen käsitys työnjaosta. Kirjaamiseen ei ole yhtenäistä mallia, koska jokainen päiväkotitila on erilainen. Viidessä eri osoitteessa sijaitseva yksikkö asettaa haasteita johtajan ja varajohtajan työnjaolle.**

## **Työn rakenteet**

Vaikka hän ei tarkkaan tiedä mitä kaikkea hän voi delegoida, niin delegointi ei kuitenkaan ole hänelle vaikeaa. Häntä helpottaa, jos voi antaa toiselle tehtäväksi työkokonaisuuksia. Hänen varajohtajansa kantaa vastuuta yksikön johtamisesta. He tapaavat säännöllisesti suunnitellen tulevan viikon aikatauluja. **Työtehtävien delegointi on helpottavaa, kunhan delegoitavat työkokonaisuudet ovat selvillä. Johtajalla ja varajohtajalla on yhteinen kokousrakenne.**

Hän sai aiemmasta koulutuksesta neuvon suunnitella työn tulevaisuutta vähintään puolentoista vuoden päähän. Hän pohtii miten voisi tietää mitä silloin tapahtuu. Hän näkee varhaiskasvatuksen työkentän niin muuttuvana, että pitää kauaskantoista suunnittelua mahdottomana. Hän suunnittelee yksikön kokonaisuutta pohtien lapsimääriä ja toimipisteissä olevia lapsiryhmiä. **Työn suunnittelu tapahtuu muuttuvien olosuhteiden takia hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Suunnitteluun vaikuttavat lapsimäärät ja -ryhmät.**

## **Työn sirpaleisuus**

Hän näkee oman työnsä sirpaleisena. Sekavuutta työhön tuovat ristiriidassa olevat työtehtävät tai päällekkäiset digitaaliset järjestelmät. Hän opettelee uusia digitaalisia järjestelmiä, mutta niitä tulee aina vain lisää. **Ristiriidassa olevat työtehtävät ja päällekkäiset digitaaliset järjestelmät tuovat sekavuutta työhön. Uusia järjestelmiä tulee aina vain lisää.** Ollessaan läsnä kussakin toimipisteessä, henkilöstöllä on paljon asiaa. Hän pohtii mistä lähijohtamisen suuri tarve syntyy. Ollessaan toimipisteellä hän tietää, että ei voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä, koska se keskeytyy koko ajan. Hän on priorisoinnut henkilökunnan kanssa käytävän keskustelun ensisijaiseksi. Hän näkee, että se liittyy vahvasti henkilökunnan hyvinvointiin. **Henkilökunta kaipaa lähijohtamista paljon. Johtaja ei voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä ollessaan toimipisteellä, koska hän on priorisoinnut henkilökunnan hyvinvoinnin ja keskustelun ensisijaiseksi.**

Päiväkodin toteuttamasta varhaiskasvatuksesta on ensi sijassa vastuussa päiväkodin johtaja. Jos henkilökunta ei tiedä mihin työllään tulee pyrkiä tai mitä tavoitteita esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelma määrittää, niin toiminnan

suuntaa korjataan. Hän ohjaa henkilökuntaa ja kiinnittää heidän huomionsa tärkeisiin asioihin. Hän sanoo sen olevan iso osa työnkuvaa. **Päiväkodin johtajan työssä korostuu henkilökunnan ohjaaminen saavuttamaan varhaiskasvatussuunnitelman määrittämät tavoitteet.**

Hän toivoo, että saisi pian kaikkiin yksikkönsä tiimeihin pätevän opettajan. Hänen henkilökunnastaan on jo iso osa päteviä työntekijöitä. Hän on tehnyt rekrytointia paljon. Valmiit haastattelupohjat ovat auttaneet häntä rekrytoinnissa. **Henkilökunnan rekrytointiin on mennyt paljon aikaa, mutta kaikkia kelpoisia työntekijöitä ei vielä ole palkattu. Työhaastatteluissa apuna ovat olleet valmiit haastattelupohjat.**

Hallinnolla on paljon pedagogista tarjottavaa, mutta hän kertoo, että henkilökunnan perustehtävä on kuitenkin tärkein. Hän kiinnittää myös huomion siihen mikä henkilöstön ammattitaito on. Vasta työssään aloittavat työntekijät tulee ensi sijassa saada sitoutumaan työhön ja siihen työpaikkaan missä työskentelevät. **Henkilökunnan tulee ensi sijassa keskittyä työssään omaan perustehtäväänsä eikä kaikkeen mitä on tarjolla. Tämän lisäksi vasta työnsä aloittaneet työntekijät ja heidän sitoutumisensa sekä työpaikkaan juurtumisensa on tärkeää.**

Hän pyrkii päiväkodin johtajana viestimään selkeästi ja tasapuolisesti. Hänen mielestään, kaikkien työntekijöiden pitää saada sama tieto ja samaan aikaan. Hän on huomannut, että sähköpostia, joka olisi nopea viestinnän tapa, eivät kaikki työntekijät osaa tai pysty käyttämään. Silloin henkilökunta tiedottaa toinen toistaan. Hän kertoo, että viesti ymmärretään tällöin väärin. Selkeään viestintään liittyy myös selkokieli, jotta myös muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvat voivat ymmärtää viestin. Hän pohtii tarkasti mitä asioita viestii henkilökunnalle eteenpäin. **Viestinnän tulee olla selkeää ja tasapuolista, jotta kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti. Sähköposti ei ole paras viestinnän tapa, koska monet ei pysty kiireen tai puutteellisen kielitaidon takia käyttämään sitä. Kun henkilökunta tiedottaa toinen toistaan, viesti ymmärretään usein väärin. Selkeään viestintään liittyy myös selkokieli, jotta myös muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvat voivat ymmärtää viestin.** Lisäksi hän viestii vanhempien kanssa enemmän, jos toimipisteessä on ongelmia. **Ongelmatilanteissa viestintä vanhempien kanssa tiivistyy.**

**Vaihe 4:** Merkityssuhde-ehdotelmien muodostaminen. Kunkin sisältöalueen alle muodostuu useampi ehdotelma.

### **Itsetuntemus**

Johtamisen opiskelu työn ohella on ammatillisesti kehittävää.

### **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Mekaanisten ja rutiininomaisten työtehtävien hoitoon sihteeriapu tarpeellinen.

Arjen työtehtävien rinnalle toimikauden eri aikoina tiivistyvät tehtävärupeamat vievät paljon työaika.

Käytössä olevien digitaalisten järjestelmien päivittäminen ja kehittäminen helpottaa tätä työsumaa.

Yksikkö tarvitsee lisää varahenkilöresurssia.

Työskentely on itsenäistä ja omaan esihenkilöön otetaan yhteyttä silloin kun on huolia.

### **Työhyvinvointi ja työssä vaikuttavat arvot**

Päiväkodin johtajan työ on mielenkiintoinen ja ihmisläheinen.

Yksikön päiväkodeissa on innostunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta.

Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin

Laadukas varhaiskasvatus toteutuu.

Keskustelu on paras tapa edistää henkilökunnan hyvinvointia.

Etätyö ja rauhallinen työtila

Työn tekeminen häiriöttä

Ylitöitä vapaiden muodossa on kertynyt paljon

Suunnitelma on pitää vapaat kesään mennessä.

Tavoite on rajata työnteko työaika, jolloin jaksaa paremmin.

Ylityöt ovat väliaikainen tilanne johtuen yksikkömuutoksen myötä tapahtuneesta työmäärän lisääntymisestä.

### **Muutokset yksikössä**

Johtamisrakenteen muutos on tapahtunut nopeasti.

Ennen muutosta päiväkodin johtaja pyysi miettimisaikaa

Keskustelu varajohtajan kanssa asioista mitä muutos voisi tuoda tullessaan.  
Varhaiskasvatusyksikön tämänhetkinen tilanne mahdollisesti muutoksen.  
Tulevaisuus tämänhetkisen toimipisterakenteen suhteen on epävarma.  
Monet muut muuttuvat tekijät vaikuttavat tulevaisuuteen  
Uuden toimipisteen johtajuuden ja toimintakulttuurin kehittäminen on vienyt aikaa.  
Yksikön laajenemisesta aiheutui työmäärän lisääntyminen  
Johtajan läsnäolo henkilökunnalleen on vähentynyt.  
Johtajan ja varajohtajan välisen työnjaon kirjaaminen ylös  
Työnjaon kirjaaminen avulla myös henkilökunta tietää miten työ on jaettu.  
Nyt henkilökunnalla on kullakin erilainen käsitys työnjaosta.  
Kirjaamiseen ei ole yhtenäistä mallia, koska jokainen päiväkotia on erilainen.  
Viidessä eri osoitteessa sijaitseva yksikkö asettaa haasteita johtajan ja varajohtajan työnjaolle.

### **Päiväkodin johtajan työn rakenteet**

Työtehtävien delegointi on helpottavaa  
delegoitavat työkokonaisuudet ovat epäselviä.  
Johtajalla ja varajohtajalla on yhteinen kokousrakenne.  
Työn suunnittelu tapahtuu muuttuvien olosuhteiden takia hyvinkin lyhyellä aikavälillä  
Suunnitteluun vaikuttavat lapsimäärät ja -ryhmät.

### **Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuus**

Ristiriidassa olevat työtehtävät  
Päällekkäiset digitaaliset järjestelmät tuovat sekavuutta työhön.  
Uusia järjestelmiä tulee aina vain lisää.  
Henkilökunta kaipaa lähijohtamista paljon.  
Johtaja ei voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä ollessaan toimipisteellä,  
Hän on priorisoinut henkilökunnan hyvinvoinnin ja keskustelun ensisijaiseksi.  
Henkilökunnan rekrytointiin on mennyt paljon aikaa  
Kaikkia kelpoisia työntekijöitä ei vielä ole palkattu.  
Työhaastatteluissa apuna ovat olleet valmiit haastattelupohjat.

Henkilökunnan keskittyminen perustehtäväänsä

Vasta työnsä aloittaneet työntekijät ja heidän sitoutumisensa sekä työpaikkaan juurtumisensa on tärkeää.

Viestinnän tulee olla selkeää ja tasapuolista

Kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti.

Sähköposti ei ole paras viestinnän tapa

Kiireen tai puutteellisen kielitaidon takia käyttämään sähköpostia ei pystytä käyttämään.

Henkilökunta tiedottaa toinen toistaan niin, viesti ymmärretään usein väärin.

Selkeään viestintään liittyy myös selkokieli

Päiväkodin johtajan työssä henkilökunnan pedagoginen ohjaaminen on iso osa työnkuvaa.

Ongelmatilanteissa viestintä vanhempien kanssa tiivistyy

**Vaihe 5:** Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen, aineiston ydinsisältö kirjattuna omana tekstinään

**Itsetuntemustaan** johtajan työssä voi kehittää opiskelemalla ammatillisesti kehittäviä opintoja.

### **Työssä saatu ja annettu tuki ja palaute**

Päiväkodin johtajan työ sisältää aika ajoin rutiininomaisia ja mekaanisia tehtäviä. Näissä työtehtävissä tarvitaan sihteerin apua, koska ne vievät paljon päiväkodin johtajan työajasta. Digitaalisten järjestelmien päivittäminen ja kehittäminen auttaa osaltaan tähän ongelmaan. Omalta esihenkilöltä pyydetään apua, kun on huolia, esimerkiksi tarve lisäresurssille.

### **Työhyvinvointi ja työhön vaikuttavat arvot**

Päiväkodin johtajan työ on mielenkiintoinen ja ihmisläheinen ja yksikön päiväkodeissa on innostunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta. Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin ja laadukas varhaiskasvatus toteutuu.

Tiettyjen työtehtävien tekemiseen tarvitsee rauhallisen tilan tai ne tehdään etätöinä. Työn tekeminen häiriöttä on tärkeää, joskin henkilökunnan kanssa keskustelu on ykkösasia. Keskustelu on paras tapa edistää henkilökunnan hyvinvointia. Johtajalle Kertyneet ylityöt vaikuttavat työhyvinvointiin. Väliaikainen työpäivän pidentäminen johtuu lisääntyneestä työmäärästä.

Johtamisrakenteen **muutos** on tapahtunut varhaiskasvatus yksikössä nopeasti. Ennen muutosta päiväkodin johtaja mietti asiaa siltä kannalta, että mitä muutos heidän yksikössään tarkoittaisi. Keskustelu myös varajohtajan kanssa auttoi päättämään siihen, että muutos olisi mahdollinen. Laajentuneen yksikön tulevaisuus on kuitenkin epävarma, siihen vaikuttavat monet tekijät. Uuden toimipisteen johtajuuden ja toimintakulttuurin kehittäminen ovat vieneet aikaa. Yksikön laajenemisesta aiheutui työmäärän lisääntyminen ja johtajan läsnäolo henkilökunnalleen väheni.

Johtajan ja varajohtajan välisen työnjaon suunnittelu ja kirjaaminen ovat siinäkin mielessä tärkeitä, että myös henkilökunta tietää mitkä ovat johtajan ja mitkä varajohtajan työtehtäviä. Nyt henkilökunnalla on erilainen käsitys työnjaosta. Suunnitelman kirjaamiseen ei ole yhtenäistä mallia, koska kaikki päiväkodit ovat erilaisia. Useassa eri osoitteessa toimiva yksikkö asettaa haasteita johtajan ja varajohtajan työnjaolle.

**Työn rakenteet** muodostuvat yhteisistä kokousrakenteista, työtehtävien delegoinnista ja suunnittelusta. Johtajalla ja varajohtajalla on yhteinen kokousrakenne, jota he pitävät yllä. Työtehtävien delegointi helpottuu, kun työssä hahmottuvat kokonaisuudet, joita on järkevä delegoida. Työtehtävien jakaminen on helppoa. Työn suunnittelu tapahtuu muuttuvien olosuhteiden takia hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Suunnitteluun vaikuttavat lapsimäärät ja -ryhmät

**Päiväkodin johtajan työn sirpaleisuuteen** vaikuttavat ristiriitaiset työtehtävät ja päällekkäiset digitaaliset järjestelmät. Uusia järjestelmiä tulee aina vain lisää. Henkilökunta kaipaa lähijohtamista paljon. Johtaja ei voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä ollessaan toimipisteellä, koska on priorisoinnut henkilökunnan hyvinvoinnin ja keskustelun ensisijaiseksi. Henkilökunnan keskittyminen perustehtävänsä vaatii päiväkodin johtajan ohjausta.

Henkilökunnan rekrytointiin on mennyt paljon työaika, mutta kaikkia kelpoisia työntekijöitä ei vielä ole palkattu. Työhaastatteluissa apuna ovat olleet valmiit

haastattelupohjat. Vasta työnsä aloittaneet työntekijät ja heidän sitoutumisensa sekä työpaikkaan juurtumisensa on tärkeää.

**Päiväkodin johtajan työ** on mielenkiintoinen ja ihmisläheinen ja yksikön päiväkodeissa on innostunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta. Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin ja laadukas varhaiskasvatus toteutuu.

## **Vaihe 6:** Yleisen merkityssuhde-ehdotelman muodostaminen

Nopea johtamisrakenteen muutos on vaatinut uuden toimipisteen johtajuuden ja toimintakulttuurin kehittämiseen paneutumista. Tulevaisuus tämänhetkisen toimipisterakenteen suhteen on epävarma. Yksikön laajenemisesta aiheutui työmäärän lisääntyminen ja johtajan läsnäolo henkilökunnalleen on vähentynyt. Johtajan ja varajohtajan välisen työnjaon kirjaaminen ylös olisi tärkeää myös siltä kannalta, että henkilökunta tietää miten työ on jaettu. Nyt henkilökunnalla on kullakin erilainen käsitys työnjaosta. Kirjaamiseen ei ole yhtenäistä mallia, koska jokainen päiväkotikoti on erilainen. Eri osoitteissa sijaitseva yksikkö asettaa haasteita johtajan ja varajohtajan työnjaolle.

Työn rakenteet muodostuvat yhteisistä kokousrakenteista, työtehtävien delegoinnista ja suunnittelusta. Johtajalla ja varajohtajalla on yhteinen kokousrakenne, jota he pitävät yllä. Työtehtävien delegointi helpottuu, kun työssä hahmottuvat kokonaisuudet, joita on järkevä delegoida. Työtehtävien jakaminen on helppoa. Työn suunnittelu tapahtuu muuttuvien olosuhteiden takia hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Suunnitteluun vaikuttavat lapsimäärät ja -ryhmät.

Ristiriidassa olevat työtehtävät ja päällekkäiset digitaaliset järjestelmät tuovat sekavuutta työhön. Uusia järjestelmiä tulee aina vain lisää. Henkilökunta kaipaa lähijohtamista paljon. Johtaja ei voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä ollessaan toimipisteellä, koska hän on priorisoinnut henkilökunnan hyvinvoinnin ja keskustelun ensisijaiseksi. Henkilökunnan rekrytointiin on mennyt paljon aikaa ja kaikkia kelpoisia työntekijöitä ei vielä ole palkattu. Työhaastatteluissa apuna ovat olleet valmiit haastattelupohjat. Henkilökunnan tulee ensi sijassa keskittyä työssään omaan perustehtäväänsä eikä kaikkeen mitä on tarjolla. Tämän lisäksi

vasta työnsä aloittaneet työntekijät ja heidän sitoutumisensa sekä työpaikkaan juurtumisensa on tärkeää.

Keskustelu ja muut yhteydenottotavat ovat paras tapa edistää henkilökunnan hyvinvointia. Hyvinvoiva henkilökunta tekee työnsä hyvin ja tällöin laadukas varhaiskasvatus toteutuu. Etätyö ja rauhallinen työtila antavat mahdollisuuden häiriöttömään työskentelyyn. Ylitöitä vapaapäivien muodossa on kertynyt paljon. Tavoite on rajata työnteko työaika, jolloin jaksaa paremmin. Ylityöt ovat väliaikainen tilanne johtuen yksikkömuutoksen myötä tapahtuneesta työmäärän lisääntymisestä.

Sihteeriapu on päiväkodin johtajan työn mekaanisten ja rutiininomaisten työtehtävien hoitoon tarpeellinen. Arjen työtehtävien rinnalle toimikauden eri aikoina tiivistyvät tehtävärupeamat vievät paljon työaika. Käytössä olevien digitaalisten järjestelmien päivittäminen helpottaa tätä työsumaa. Päiväkodin johtaja on viestinyt esihenkilölleen, että yksikkö tarvitsee lisää varahenkilöresurssia. Työskentely on itsenäistä ja omaan esihenkilöön otetaan yhteyttä silloin kun on huolia.

Viestinnän tulee olla selkeää ja tasapuolista, jotta kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti. Ongelmatilanteissa viestintä vanhempien kanssa tiivistyy.

Sähköposti ei ole paras viestinnän tapa, koska monet ei pysty kiireen tai puutteellisen kielitaidon takia käyttämään sitä. Kun henkilökunta tiedottaa toinen toistaan, viesti ymmärretään usein väärin. Selkeään viestintään liittyy myös selkokieli, jotta myös muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvat voivat ymmärtää viestin. Työn suunnittelu tapahtuu muuttuvien olosuhteiden takia hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Suunnitteluun vaikuttavat lapsimäärät ja -ryhmät. Päiväkodin johtajan työssä korostuu henkilökunnan ohjaaminen saavuttamaan varhaiskasvatussuunnitelman määrittämät tavoitteet. Päiväkodin johtajan työ on mielenkiintoinen sekä ihmisläheinen ja ammatillisesti voi kehittyä esimerkiksi opiskelemalla työn ohessa.

*Liite 3: Haastatteluiden sisältöalueet ja sisältöaluekokonaisuudet*

SISÄLTÖALUEET	Kuinka moni haastateltava maininnut sisältöalueen	SISÄLTÖALUE-KOKONAISUUS
Itsensä kehittäminen Itsensä haastaminen Omat vahvuudet Itsetuntemus	1 1 3 3	ITSETUNTEMUS
Keskustelu Hankittu työkokemus Vertaistuki Johtajan henkilöstölle antama tuki Työnantajan tarjoama tuki Työssä saatu tuki Työssä annettu tuki Työssä saatu palaute	5 1 5 3 3 4 4 3	TYÖSSÄ SAATU JA ANNETTU TUKI JA PALAUTE
Työn itsenäisyys ja yksinäisyys Oma johtajuuskuva Asiakastyö Pedagoginen ohjaus Johtajan esimerkki Tehtävänkuvasta keskustelu Henkilökunnalle tuotavan tiedon suodattaminen Päiväkodin johtajan työ	2 5 3 5 1 1 1 4	PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ
Ajanhallinta Ajanhallinnan välineet Aikatauluttaminen Työlista Työn rajaaminen Osaa sanoa ei Työn ja vapaa-ajan rajaaminen Oma ja henkilökunnan työhyvinvointi Työtehtävien priorisointi Vaikeat tilanteet työssä, puuttuminen Työssä uuvuttava vuorovaikutus Tauot ja palautuminen Tiedostamaton minitauko	5 2 5 2 5 2 4 3 3 3 1 4 1	TYÖHYVINVOINTI

Pysähtyminen ja ajattelu	2	
Stressi	2	
Työn itsenäisyys	1	
Työn ilo	1	
Työn organisointi	5	
Epävarmuus liittyen omaan yksikkörakenteeseen	1	MUUTOKSET TOIMIPISTEESSÄ
Itsensä johtaminen muutostilanteessa	5	
Uuden toimintakulttuurin johtaminen	3	
Toimipisteiden välinen epäarvoisuus johtamisrakenteissa	1	
Muutokset toimipisteessä	5	
Johtajan ja varajohtajan työnjako	5	PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖN RAKENTEET
Työn suunnittelu	1	
Lakisääteiset tavoitteet	1	
Tavoitteellisuus	1	
Delegointi	3	
Yhteiset sopimukset	5	
Kokousrakenteet	5	
Kohtaaminen ja läsnäolo	5	TYÖHÖN VAIKUTTAVAT ARVOT
Vuorovaikutus lasten kanssa	1	
Johtajan esimerkki	1	
Tasapuolisuus esihenkilötyössä	1	
Varhaiskasvatuksen merkitys		
Luottamus	4	
Yhteisöllisyys	1	
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	1	
	1	
Valittavien pedagogisten vaihtoehtojen runsaus	1	TYÖN SIRPALEISUUS
Varhaiskasvatuksen muuttuminen	1	
Työtehtävien priorisointi	3	
Sijaisjärjestelyt	1	
Viestinnän haasteet (Digitaalisen maailman sekavuus)	1	
	3	
Henkilökunnan kyky päättää itse asioista	5	
Häiriöt ja keskeytykset	4	
Johtajan läsnäolo vai ei	3	

Asioiden kertaaminen henkilökunnan kanssa	1	
Kelpoisen henkilökunnan löytäminen, rekrytointi	3	
Virheiden tekeminen	1	
Ristiriitaiset tavoitteet	2	
Työvälineet	1	
Tilasuunnittelu	1	
Työssä käytettävät ohjeet ja ohjeen etsiminen	3	

## *Liite 4: Suostumus osallistua tutkimukseen*

### SUOSTUMUS OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN

Olet osallistumassa Tampereen yliopiston kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnassa, elinikäisen oppimisen ja kasvatuksen opintosuunnassa tehtävään Pro gradu- tutkielmaan. Opinnäytetyön tekijä on Minna Virtanen ja työtä ohjaa Reijo Kupiainen.

Henkilötiedoistasi käytetään nimi-, toimipiste-, puhelin- ja sähköpostitietoja. Haastatteluista syntyy ääniterekisteri. Kaikki tietosuojaan liittyvät asiat on kuvattu tietosuojailmoituksessa, joka esitellään sinulle tämän suostumuksen kanssa saman aikaisesti

Tutkimuksen aineisto kerätään avoimella haastattelulla. Noin tunnin kestävä haastattelun aikana sinulla on mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti omista merkityksellisistä kokemuksista liittyen itsensä johtamiseen päiväkodin johtajan työssä. Haastattelut äänitetään, jotta aineiston sisällön analyysi voidaan tehdä. Aineiston analyysivaiheessa kaikki henkilötiedot poistetaan, jotta haastateltava ei ole tunnistettavissa.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Sinulla on oikeus perua tai keskeyttää osallistuminen niin halutessasi tai pyytää aineiston sinua koskevan osuuden poistoa. Ota tällöin yhteyttä tutkimuksen tekijään.

Tutkimuksen tavoitteena on avoimen haastattelun avulla kuulla päiväkodin johtajan työn kontekstissa itsensä johtamisen merkityksellisiä kokemuksia. Tämän kokemustiedon avulla voidaan lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta varhaiskasvatuksen johtamistyössä ja siten vahvistaa päiväkodin johtajan ammatillista kehittymistä.

Haittana tutkimukseen osallistumiseen voidaan nähdä ajankäyttö; haastatteluun menee noin tunti haastateltavan työajasta. Toisaalta osallistuminen antaa mahdollisuuden pohtia itsensä johtamisen teemoja omassa työssään. Itsensä johtaminen on laaja käsite ja meistä jokainen voi ymmärtää sen eri tavoin. Riskinä tällöin voi olla se, että haastattelussa puhutaan eri asiasta, kun oli tarkoitus. Tämä pyritään välttämään sillä, että ennen haastattelun alkua haetaan itsensä johtamisen kehitysprosessin mallin avulla yhteinen ymmärrys käsiteltävästä teemasta.

Tutkimusta tehdessäni toimin tutkijana ja opiskelijana opintovapaalla. Muutoin työroolini on päiväkodin johtajana eli sinun kolleganasi. Rooliristiriidan välttämiseksi tulee työnjako, salassapito ja tutkimuksen ohjeet olla selkeitä.

Minna Virtanen  
[minna.s.virtanen@tuni.fi](mailto:minna.s.virtanen@tuni.fi)  
p.050 3616726

## Liite 5: Tietosuojailmoitus



<b>Rekisterin nimi</b>	Itsensä johtaminen, pro gradu -tutkielma
<b>Päiväys</b>	4.3.2024
<b>Rekisterinpitäjä</b>	Minna Virtanen, <a href="mailto:minna.s.virtanen@tuni.fi">minna.s.virtanen@tuni.fi</a> , p. 050-3616726
<b>Muut henkilötietoja käsittelevät henkilöt</b>	
<b>Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö</b>	Reijo Kupiainen, <a href="mailto:reijo.kupiainen@tuni.fi">reijo.kupiainen@tuni.fi</a>
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste</b>	<p>Henkilötietojasi käsitellään päiväkodin johtajan itsensä johtamiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille itsensä johtamisen merkityksellisiä kokemuksia varhaiskasvatuksen kontekstissa ja lisätä tietoista ymmärrystä itsensä johtamisesta. Tämä fenomenologinen tutkimus ei pyri yleistämään tutkittavaa asiaa vaan etsimään moninaista kokemuksellista tietoa, jonka avulla on mahdollista ymmärtää syvemmin itsensä johtaminen päiväkodin johtajan työssä. Haastattelut äänitetään ja äänitteiden avulla pystytään tutkimaan haastateltavan esille tuomia kokemuksia.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> suostumus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1.a-kohta. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.</p> <p><input type="checkbox"/> yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1 e-kohta. Ks. ohje <a href="#">Henkilötieto opinnäytetyössä</a></p>
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	<p>Aineisto säilytetään saman henkilön pro gradu -tutkimusta varten.</p> <p>Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
<b>Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet</b>	<p>Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Päiväkodin johtajien nimet ja yksikkötiedot</li> <li>- Päiväkodin johtajien puhelinnumerot</li> <li>- Päiväkodin johtajien sähköpostiosoitteet</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päiväkodin johtajille tehtävän avoimen haastattelun ääniterekisteri. Avoimen haastattelun teemana on merkitykselliset kokemukset itsensä johtamisessa päiväkodin johtajan työssä</li> </ul> <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.</p>
<b>Henkilötietojen vastaanottajat</b>	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
<b>Rekisterin suojauksen periaatteet</b>	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Mahdollinen tiedonsiirto tehdään suojatulla sähköpostilla
<b>Rekisteröidyn oikeudet</b>	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
<b>Oikeus valittaa viranomaiselle</b>	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: <a href="mailto:tietosuoja@om.fi">tietosuoja@om.fi</a>