

HULABALOOTTA JA FORMULATALLIN JOHTAMISTA

Päiväkodin johtajuus merkityksenäntona

Tampereen Yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
Varhaiskasvatuksen yksikkö

Kasvatustieteen, erityisesti
varhaiskasvatuksen
Pro gradu –tutkielma

Pulmu Rauhala
Toukokuu 2008

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
Varhaiskasvatuksen yksikkö
RAUHALA, PULMU
Hulabaloota ja formulatallin johtamista. Päiväkodin johtajuus merkityksenantona
Pro gradu –tutkielma, 55 sivua, 15 liitesivua
Kasvatustiede, erityisesti varhaiskasvatus
Toukokuu 2008

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen kohteena on päiväkodin johtajuus. Tutkimustehtävänä on kuvata päiväkodin johtajan työtä heidän työlleen antamien merkityksien kautta. Teoreettisena lähtöolettamuksena on näkemys todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Teoreettisena viitekehystenä on ollut johtajuus merkityksenantona. Merkityksien tutkimisen metodina on käytetty metaforia.

Tutkimusaineisto on kerätty Tampereen yliopiston varhaiskasvatuksen yksikössä vuoden 2007 alussa päiväkotien johtajien koulutushankkeen yhteydessä. Aineisto sisältää 36 päiväkodin johtajan työnkuvaukset ja metaforat perusteluineen.

Päiväkodin johtajat kuvasivat kyselyssä omaa työtään. Sisällönanalyysiin perustuvassa ryhmittelyssä sovellettiin ensin Karilan (2001) määritelmää päiväkodin johtajien työstä: kokonaisuuden johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen, sekä asiantuntijana toimiminen. Päiväkodin johtajien työnkuvaukset luokiteltiin sen suhteen, millaiset päiväkodin johtajan työn eri osa-alueet niissä painottuvat ja millaisia työtoiminnan orientaatioita (Poikela 1999) ne edustavat. Tämän jälkeen työnkuvaukset luokiteltiin vielä aineistolähtöisesti nostamalla esiin aineistossa usein toistuvia teemoja.

Aineiston analyysin perusteella muodostettiin metaforamaisemia. Työni on kuin –metaforista nousi neljä erilaista metateemaa: Hulabaloo, Opinpolku, Sekahedelmäsoppa! ja Formulatallin johtamista. Minä työssäni olen kuin –metaforista nousevat teemat olivat: Ikiliikkuja, Kapellimestari, Majakka ja Oppija.

Päiväkodin johtajan työ näyttäytyy kiireisenä, vaihtelevana ja ennakoimattomana. Työnkuvauksissa ja metaforissa korostuvat kiire, työn moninaisuus, työn ja organisaation muutos, sekä uuden oppiminen. Päiväkodin johtajan työn keskiössä on työorganisaation johtaminen, henkilöstön johtaminen muutoksessa ja osaamisen johtaminen. Metaforisissa merkityksenannoissa ei esiintynyt lainkaan perinteisiä puutarhaan, kotiin tai äitiyteen liittyviä hoivametaforia. (Vrt. Nivala 1999; Karila & Nummenmaa 2005.) Voidaankin sanoa, että päiväkodin johtajat kuvasivat itseään ensisijaisesti johtajina, joiden perustehtävänä on johtaminen.

Asiasanat: päiväkodin johtajuus, varhaiskasvatus, merkityksenanto, metafora

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	4
1.2 Johtamisen käsitteistä	6
1.3 Päiväkodin johtajan työ.....	7
1.4 Johtajuus merkityksenantona	11
1.5 Aikaisempia tutkimuksia	12
1.6 Tutkimustehtävä ja –kysymykset	17
2 TUTKIMUSMENETELMÄ	17
2.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat.....	17
2.2 Metaforat tiedonhankintamenetelmänä	19
2.3 Tutkimusryhmä ja –aineisto	22
2.4 Tutkimusaineiston analyysi.....	24
2.5 Tutkimuksen luotettavuus	26
3 TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
3.1 Päiväkodin johtajan työn osa-alueet.....	27
3.2 Päiväkodin johtajien työtoiminnan orientaatiot	29
3.3 Henkilöstöjohtaminen johtajan työn keskiössä	30
3.4 Päiväkodin johtajan työlleen antamat merkitykset.....	32
3.5 Päiväkodin johtajuudelleen antamat merkitykset	36
3.6 Päiväkodin johtajien työnkuvausten ja merkitysten välinen suhde.....	40
4. TULOSTEN TARKASTELOA	43
4.1 Työ liikkeessä ja muutoksessa	43
4.2 Johtaja liikkeessä ja muutoksessa.....	45
4.3 Merkitysten merkitys johtajan työssä	47
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	48
4.5 Jatkotutkimusmahdollisuus	49
LÄHTEET	51
LIITTEET.....	56

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Päivähoidon kentällä tapahtuu tällä hetkellä suuria muutoksia, jotka koskettavat niin päivähoiton asiakkaita kuin henkilökuntaakin. Myös itse varhaiskasvatustyö on muutoksessa. Erityisesti muutokset kohdistuvat päiväkodin johtajan työhön.

Vuonna 2003 Suomessa julkaistiin valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Tämä asiakirja toimii valtakunnallisena varhaiskasvatuksen ohjauksen välineenä yhteiskunnan järjestämän ja valvoman varhaiskasvatuksen kehittämiseksi (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2003/2005). Työyhteisöt ja niiden johtajat joutuvat tahoillaan ratkaisemaan, millaisen prosessin kautta suunnitelmat tuotetaan. Ratkaistavia seikkoja ovat muun muassa miten työyhteisön eri ammattiryhmien osallisuus suunnittelussa toteutuu, millainen on vanhempien osallisuus ja millä tavoin usein tavoitteena oleva lapsilähtöisyys ilmenee suunnitteluprosessissa. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönnholm 2007, 7.)

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta totesi loppuraportissaan myös varhaiskasvatustyön johtajan työtehtävien laajentuneen ja monimutkaistuneen pedagogisesti, sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti. Neuvottelukunta toteaa, että ”Päivähoidon johtaminen on vaativaa ja monimuotoista. Johtaminen koostuu monista osa-alueista, jotka liittyvät esimerkiksi varhaispedagogiikan johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön osaamisen johtamiseen.” (Alila & Kronqvist 2008, 55.) Raportissa nostetaan esille myös palvelurakenteessa tapahtuvat muutokset, esimerkiksi tilaaja-tuottajamalli. Samaan aikaan suurten rakenteisiin liittyvien muutosten ohella keskeiseen asemaan on varhaiskasvatuksessa noussut esimerkiksi laadunhallinta ja suunnittelu. (Alila & Kronqvist 2008, 30 ja 41.)

Päivähoitolain uudistus on vireillä ja kunnissa etsitään uusia tapoja toteuttaa varhaiskasvatuspalveluita. On esimerkiksi muodostettu varhaiskasvatuskeskuksia yhdistämällä hallinnollisesti ja toiminnallisesti päiväkoteja (Ainasoja 2008). Selvitysten mukaan tällä hetkellä jo neljännes päiväkodin johtajista johtaa useampaa kuin yhtä yksikköä. Useimmissa kunnissa on myös parhaillaan menossa tai suunnitteilla johtajuusjärjestelyjen muutoksia. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 7.)

Päiväkodin johtajan työn muutokset liittyvät niin yhteiskunnallisiin kuin hallintokulttuurisiinkin muutoksiin. Substanssialassa tapahtuneet muutokset heijastuvat päiväkotien johtajien työhön. Tästä esimerkkinä on asiakkuuden kehittyminen osallisuudeksi ja varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön liittyvän

yhteisöllisen prosessin johtaminen päiväkodissa. (Karila 2001.) Päiväkodin johtajan työhön on vuosien varrella kerääntynyt yhtä ja toista hyvin erilaista lisätyötä. Aikaa ei kuitenkaan ole resursoitu lisää näiden tehtävien hoitamiseen. Kaukoluoto (2002) vertaakin päiväkodin johtajan työtä leskeksi jääneeseen, köyhtyneeseen, monilapsiseen talonemäntään ja perään kuuluttaa päiväkodin johtamistyön suuntaamista ydintehtävän, varhaispedagogiikan ja varhaiskasvatustyön johtamiseen.

Jatkuva muutos synnyttää epävarmuutta ja kuluttaa voimavaroja. Johtajan tehtävänä on muiden tehtäviensä ohella tukea alaisiaan muutoksessa (Viitala 2006, 112). Léman (2002) näkeekin muutoksen johtamisen olennaisena osana johtajan perustehtävää. Léman on tarkastellut päivähoiton johtamista hajautetun organisaation johtamisen näkökulmasta. Organisaatorakennetta muutettaessa tulisi tarkastella myös johtamistapoja – uutta organisaatiota ei voi johtaa vanhoilla menetelmillä, vaikka näin yritetäänkin usein tehdä. Hajautetussa varhaiskasvatusorganisaatiossa tärkeäksi nousevat viestintä ja tiedonjako. Tämä on ensi arvoisen tärkeää, kun esimies ei ole aina läsnä työpaikalla.

Lastentarhanopettajaliitto on nostanut säännöllisesti päiväkodin johtajuuden keskusteluun ja on myös teettänyt vuosina 2003 ja 2007 kyselytutkimukset päiväkodin johtajille (Päiväkodinjohtaja on monitaituri 2004 & Päiväkodin johtajuus huojuu 2007). Päiväkodin johtajuus on ollut kiinnostuksen kohteena sekä kansainvälisessä (esimerkiksi Rodd 1998; Vanderven 2000; Morgan 2000; Jorde-Bloom 2000; Ebbeck & Waniganayake 2003), että suomalaisessa (esim. Nivala 1999; Hujala & Puroila 1998; Hujala 2007) tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimusten näkökulmat ja kohteet ovat vaihdelleet, sillä johtaminen ja johtajuus saavat lähestymistavoista riippuen johtajuuden erilaisia tulkintoja ja määrittelyjä (Nivala 1999, 1). Juutin (2001) mukaan johtaminen muodostuu useista paradigmoista, jotka liittyvät näkökulmiin ja teksteihin toisiinsa. Johtamista konstruoidaan niin yksittäisissä organisaatioissakin kuin lukuisissa seminaareissa ja kirjoissakin. (Juuti 2001, 229.) Johtamisnäkökulmat ovat siis sosiaalisia konstruktioita.

Tutkimustehtävänä on kuvata päiväkodin johtajan työtä heidän työlleen antamien merkityksien avulla. Tutkimuksessa kysytään, millaisia merkityksiä he antavat omalle työlleen sekä itselleen johtajana? Teoreettisena lähtöolettamuksena on näkemys todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Sosiaalisen konstruktivismin mukaan ilmiöt ovat sosiaalisesti ja kielellisesti tuotettuja. (Juuti 2001, 12.) Kielen käyttö ymmärretään aktiiviseksi, yhteistä ja henkilökohtaista todellisuutta rakentavaksi toiminnaksi (Nikander 1997, 404 Juutin 2001, 11 mukaan). Päiväkodin johtajuutta rakennetaan päiväkodin arjessa käytävissä keskusteluissa, johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa ja kielen avulla johtaja rakentaa omaa johtajuuttaan, mutta myös henkilökunta osallistuu johtajuuden tuottamiseen. Päiväkodin johtajien omalle työlleen antamat merkitykset ovat myös osa tätä johtajuuden rakentamista.

Tutkimuksen kontekstuaalisen ja käsitteellisen viitekehyksen hahmottamiseksi kuvaan ensin päiväkodin johtajan työtä, sekä esittelen lyhyesti erilaisia johtajuustutkimuksen paradigmoja ja aikaisempaa tutkimusta. Päiväkodin johtajan työtä kuvatessani käytän lähteinä myös Lastentarhanopettajaliiton julkaisuja, koska niissä on kaikkein ajankohtaisinta tietoa päiväkodin johtajien työnkuvan muutoksista. Tämän jälkeen siirryn oman tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen eli johtajuuteen merkityksenäntona.

1.2 Johtamisen käsitteistä

Johtamiskäsitteille ei ole olemassa yksiselitteistä määrittelyä. Johtajuudesta ja johtamisesta puhutaan erilaisilla käsitteillä, joiden merkitystä on helpompi selkiinnyttää kuvaamalla englanninkielisiä käsitteitä: leadership, management ja administration. Administration -käsite painottaa muita käsitteitä enemmän hallinnollista näkökulmaa organisaation toiminnassa. Leadership -käsitteellä voidaan viitata johtajan visionääriseen toimintaan ja se voidaan myös nähdä laajasti ihmisten johtamisena. Management -käsitteessä taas painottuvat asioiden johtaminen ja päätöksenteko. (Nivala 1999, 13-14.)

Johtajuus voidaan käsittää myös luonteenpiirteeksi tai toiminnaksi, kun taas toiset tutkijat näkevät johtajuuden enemmänkin tiedonkäsittelyn näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan johtajuus on monimutkainen ja prosessi, jolla on monia ulottuvuuksia. Northhouse näkeekin johtajuuden demokratian, rakkauden ja rauhan tapaisena käsitteenä. Kaikki tietävät mitä näillä sanoilla tarkoitetaan, mutta jokaisella ihmisellä on sanoille oma merkityksensä. Heti kun johtajuutta aletaan määritellä huomataan sillä olevan monia eri merkityksiä. Yksinkertainen määritelmä johtamiselle on johtamisen näkeminen prosessina, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Northhouse 2007, 1-3.)

Johtamisesta on kirjoitettu paljon. Johtajuusmalleja on olemassa myös runsaasti ja ne esiintyvät johtamisesta käydyssä keskustelussa, lehtikirjoittelussa ja ihmisten arkipuheessa. Tällaisia erilaisia johtajuusmalleja on monia, kuten strateginen johtajuus, tavoite- ja tulosjohtaminen, laatujohtaminen, tiimijohtaminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja niin edelleen. (Juuti 2001, 7.)

Nivala on omassa päiväkodin johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessaan jakanut päiväkodin johtajuuden kolmeen osaan: johtajuuteen, hallintotyöhön ja päivittäisjohtamiseen. Näistä kolmesta käsitteestä johtajuus on laajin ja sitä vastaa parhaiten englannin kielessä termi leadership. Nivalan tutkimuksessa johtajuus -käsite sisältää pedagogisen johtamisen, sekä palvelujohtamisen. Päivittäisjohtamisella Nivala tarkoittaa johtamisen arkityötä, palavereja, henkilöstöneuvotteluja ja niin edelleen. Päivittäisjohtamista

vastaa termi management. Hallintotyössä korostuu päiväkodin johtajan toiminta osana kunnan organisaatiota ja sitä vastaava englannin kielen termi on administration. (Nivala 1999, 23-25.)

Johtajuuskirjallisuuden runsaudesta huolimatta päiväkodin johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta on vähän ja yleiset käsitykset johtajuudesta eivät ole suoraan siirrettävissä varhaiskasvatuksen johtamiseen. Rodd kuvaa päiväkodin johtajuutta käsitteellä leadership ja näkee sen ennen kaikkea visioimisena ja ihmisiin vaikuttamisena. Muita tehokkaan johtamisen osa-alueita ovat tiimien luominen, tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, saavutusten seuraaminen ja välittäminen, sekä yksilöiden kannustaminen ja oppimisen helpottaminen. (Rodd 1998, 2-3.)

Ebbeck & Waniganayake pyrkivät määrittelemään varhaiskasvatuksen johtajuuden kokonaisvaltaisesti siten, että käsitteet leadership, management ja administration integroituvat toisiinsa. Hallintotyö (administration) on osa arjen päivittäisjohtamista (management). Ihmisten johtaminen (leadership) on päivittäisjohtamisen ulottuvuus, joka käsittää visioiden määrittämisen ja pitkäntähtäimen tavoitteet. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 10-11.)

1.3 Päiväkodin johtajan työ

Päiväkoti on yksi tärkeimmistä lapsuuden kasvuympäristöistä. Suurin osa suomalaisista lapsista viettää ainakin osan varhaislapsuudestaan päiväkodissa. Laki lasten päivähoidosta (36/1973) on perusta nykyiselle päiväkotitoiminnalle. 1980-luvulla luovuttiin päivähoidon normiohjauksesta ja päätöksenteko pyrittiin siirtämään paikallistasolle. Vuoteen 1996 asti päivähoitopaikan saanti perustui tarveharkintaan. Vuoden 1996 alusta voimaan tuli päivähoitolain muutos (muut. 630/1991), joka oikeutti kaikki vanhemmat saamaan vanhempainrahakauden päätyttyä niin halutessaan päivähoitopaikan lapselleen joko päiväkodissa tai perhepäivähoitossa. Tämä subjektiiviseksi päivähoito-oikeudeksi nimetty oikeus muutti päivähoidon tehtävää. (Karila & Nummenmaa 2001, 7 & 14-15.)

Moni asia on muuttunut 35 vuodessa ja päivähoitolain uudistus onkin ollut jo muutamia vuosia vireillä. Julkisenä hyvinvointipalveluna päiväkodit ovat sidoksissa ympäröivän yhteiskunnan kulloiseenkin tilanteeseen. Huttunen (1989) on jakanut päivähoidon yhteiskunnalliset tehtävät neljään luokkaan: työvoimapolitiittisiin, perhepolitiittisiin, sosiaalipoliittisiin ja koulutuspolitiittisiin. Nämä päivähoidon yhteiskunnalliset tehtävät painottuvat eri aikoina eri tavoin. (Karila & Nummenmaa 2001, 11.)

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan raporttiin on listattu varhaiskasvatuksen kannalta merkittäviä muutoksia. Näitä muutoksia ovat muun muassa: lapsiperheiden elämäntilanteiden monimuotoistuminen, asiakkuuden kehittyminen osallisuudeksi, vanhempien työoloihin liittyvät muutospainet, kuten matkatyö ja etätyö, paikallisen vastuun korostaminen, laadunhallinnan ja suunnittelun nouseminen keskeiseen asemaan, alueellisen yhteistyön lisääntyminen, tietoyhteiskunta-kehityksen eteneminen, jatkuvan muutoksen haasteet osaamiselle, oppimiskäsitysten muuttuminen, syrjäytymisuhka ja tuloerojen sekä terveys- ja hyvinvointierojen kasvu, sosiaalisten ongelmien kasautuminen, kunta- ja palvelurakennehankkeet ja monikulttuurisuuden lisääntyminen. (Alila & Kronqvist 2007, 30.)

Karila (2001) on jaotellut päiväkodin johtajan keskeiset tehtäväalueet viiteen eri ryhmään: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, palveluorganisaation johtamiseen, työorganisaation johtamiseen, osaamisen johtamiseen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimiseen.

Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen sisältyy niin lainsäädännön kuin toimintaympäristön ja perustehtävän tunteminen, sekä päiväkodin toimintakulttuurin luominen. Yhteiskunnan muuttuessa lasten ja perheiden tarpeet muuttuvat ja päivähoidon perustehtävää tulkitaan eri tavoin. Palveluorganisaation johtaminen liittyy hyvän palvelukulttuurin muodostamiseen. Päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluu kehittää sellaisia toimintamuotoja, jotka vastaavat perheiden tarpeisiin. Päiväkodin palvelukulttuuri näkyy esimerkiksi päiväkodin aukioloajoissa, vanhempien osallisuudessa ja lasten päivähoidon aloittamiskäytännöissä. (Karila 2001)

Työorganisaation johtamisella tarkoitetaan henkilöstöjohtamista ja toimintakäytäntöjen kehittämistä, työn organisoimista siten, että se parhaalla tavalla tukee perustehtävän toteutumista. Käytännössä tämä on tiimien rakentamista, toimintaperiaatteista sopimista ja päätöksenteon organisoimista. Työorganisaation johtamiseen liittyy myös yhteistyöverkoston rakentaminen. Työorganisaation johtaminen vaatii päiväkodin johtajalta hyviä kommunikaatiovalmiuksia ja vuorovaikutustaitoja. Päiväkodille tyypillinen moniammatillisuus tuo oman haasteensa työn organisoimiseen. Päiväkodin johtajan tulee huolehtia siitä, että henkilöstön koulutus ja osaaminen huomioidaan muun muassa työaikajärjestelyissä ja työn vastuukysymyksissä. (Karila 2001; Alila & Kronqvist 2008, 51.)

Henkilöstön osaamisen johtaminen on yksi päiväkodin johtajan merkittävimmistä työtehtävistä. Johtajan on luotava sellainen toimintakulttuuri, joka mahdollistaa yksilöiden, työryhmien ja koko yksikön ammatillisen osaamisen kehittämistä. Yksi päiväkodin johtajan tehtävistä toimia päivähoidon ja varhais-

kasvatuksen asiantuntijana omassa kuntaorganisaatiossaan. Päiväkodin johtajan vastuulla on usein myös tiedottaminen päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen liittyvistä asioista. Eri aikakausina käsitykset julkisyhteisöiden keskijohdon tehtävistä ovat vaihdelleet. 1970- ja 1980-luvulla painottui päivittäisjohtaminen ja erilaiset hallinnolliset tehtävät. 2000-luvulle tultaessa päiväkodin johtajan keskeiset tehtäväalueet ovat laajentuneet ja osaamisvaatimukset syventyneet. (Karila 2001.)

Lastentarhanopettajaliitto teetti keväällä 2007 päivähoiton johtajuusjärjestelyjä kartoittavan kyselyn. Tutkimuksen tulokset on koottu Lastentarhanopettajaliiton julkaisuun Päiväkodin johtajuus huojuu. Kysely lähetettiin kaikille OAJ:n jäsenrekisterissä oleville päiväkodin johtajille, kyselyyn vastasi 733 päiväkodin johtajaa ja vastausprosentti oli 57,8. Yli 80% vastanneista oli koulutukseltaan lastentarhanopettajia. Käytettyjä nimikkeitä oli peräti 22 erilaista, yleisin oli päiväkodin johtaja ja muita käytettyjä nimikkeitä olivat mm. päivähoiton johtaja, päivähoiton ohjaaja ja vastaava lastentarhanopettaja. Päiväkodin johtajan alaisten lukumäärä vaihteli muutamasta yli 40:een. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 6.)

Kyselystä ilmenee, että päiväkodin johtajat vastaavat sisällöltään, kooltaan ja rakenteeltaan hyvin erilaisista yksiköistä. Yli puolet kyselyyn vastanneista ilmoittaa, että kunnassa on parhaillaan menossa tai suunnitteilla johtajuusjärjestelyjen muutos. Noin neljäsosa päiväkodin johtajista johtaa useampaa kuin yhtä päiväkotia. Yhden päiväkodin johtajia oli kolme neljästä kun vuonna 2003 tässä tilanteessa oli 86% vastanneista. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että jokaisella päiväkodilla tulee olla oma esimies. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 7.)

Kymmenen vuotta sitten miltei kolme neljästä johtajasta työskenteli myös lapsiryhmässä, vuonna 2003 lapsiryhmässä toimi 65% ja 2007 lapsiryhmässä toimivia johtajia oli 44% vastanneista. Hallinnollinen johtajuus siis lisääntyy koko ajan. Hallinnollisista johtajista noin puolet ilmoittaa delegeivansa osan tehtävistään varajohtajalle, noin kymmenesosa saa toimistoapua ja kolmannes vastaajista ei saa lainkaan apua johtajan työhön. Lapsiryhmässä toimivista johtajista yli puolet ei saa apua työhönsä. Tutkimuksessa kysyttiin myös sitä miten varajohtajuus oli järjestetty, jos johtajalla on johdettavanaan useampia yksiköitä. Noin puolessa päiväkodeista jokaisessa erillisessä yksikössä oli nimetty oma vastuhenkilö, neljännes vastanneista ilmoitti yksiköiden ja johtajan välillä on käytännössä muotoutuneet vastualueet ja tehtävänjako, mutta viidennes vastanneista sanoo, että yksiköillä ei ole omaa vastuualuetta, sillä johtaja vastaa kaikesta. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 7-8.)

Erilaisia päivähoitopalveluja on keskitetty yhä enemmän yhdeksi hallinta- ja toimintakokonaisuudeksi. Päiväkodin johtajat voivat vastata päiväkotitoiminnan lisäksi myös erityispäivähoidosta, perhepäivähoi-

dosta, ryhmäperhepäivähoidosta, koululaisten aamu- tai iltapäivähoidosta, kerhotoiminnasta, vuorohoidosta ja avoimesta päiväkotitoiminnasta. Päivähoitopalveluiden ulkopuolisen toiminnan osuus on kasvanut, mutta toisaalta päiväkodin toimintoja on myös ulkoistettu: ruokapalveluista noin kolmannes ja siivouspalveluista vajaa kymmenesosa. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 9-10.)

Päiväkodin johtajien vastuulla oli keskimäärin 87,7 lasta, mikä on neljä lasta enemmän kuin kolmen vuoden takaisessa tutkimuksessa ja 14 lasta enemmän kuin Nivalan vuoden 1997 tutkimuksessa. Tämän lisäksi päiväkodinjohtajalla on vastuullaan keskimäärin seitsemän erityisen tuen tarpeessa olevaa lasta ja näiden lisäksi lukuisia lapsia, joiden kohdalla tuen tarve on havaittu, mutta päätöksiä tukitoimista ei ole vielä tehty. Jokaisella päiväkodin johtajalla on vastuullaan keskimäärin seitsemän eri kieli- ja kulttuuri- taustaista lasta. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 9-10.)

Päiväkodin johtajien alaisissa päiväkodeissa on kymmeniä eri ammattiryhmänimikkeitä. Suurimpia ammattiryhmiä ovat lastentarhanopettajat, lastenhoitajat ja päiväkotiapulaiset. Päiväkodeissa toimii myös erityisavustajia, keittäjiä, keittiöapulaisia, erityislastentarhanopettajia, työllistettyjä työntekijöitä, avustajia, puistotätejä, siviilipalvelusmiehiä ja kehitysvammahoitajia. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 12.)

Kolmasosa tutkimukseen vastanneista ei katso pystyvänsä kantamaan päivähoidon esimiehen työhön liittyvää vastuuta. Tutkimuksessa kysyttiin kuinka hyvin päiväkodin johtajat mielestään hallitsevat johtamaansa kokonaisuutta. 5,7% vastanneista ilmoitti, että kokonaisuus on hallittavissa huonosti. Tehtäväkokonaisuutensa tyydyttävästi katsoo hallitsevansa 60% vastanneista ja hyvin kolmannes vastanneista. Tehtäväkokonaisuutensa hyvin hallitsevien osuus on vähentynyt 5% vuoden 2004 tutkimukseen verrattuna. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 14)

Johtajat voivat vaikuttaa yksikön toiminnan sisällölliseen kehittämiseen, lapsivalintapäätöksiin, henkilöstövalintoihin ja sijaisten palkkaamiseen. Henkilöstörakennetta koskeviin päiväkodinjohtajat voivat vaikuttaa heikommin. Johtajan valta rajoittuu työpaikan sisälle, mikä ilmenee myös Lastentarhanopettajaliiton jäsentutkimuksesta (Holttinen 2006 Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 14-15 mukaan).

Kyselyyn vastanneista 70% oli sitä mieltä, että johtajuutta ja lapsiryhmässä toimimista ei voi yhdistää Työmääränsä sopivana pitää vain kolmannes vastaajista – suurena tai kohtuuttoman suurena työmäärää pitää suurin osa vastaajista (67,7%). Kolmen vuoden takaisessa tutkimuksessa 40% johtajista ilmoitti olevansa rasittunut tai erittäin rasittunut – nyt lähes puolet katsoo olevansa hiukan rasittunut. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 15-16.)

Päiväkodin johtajat toivovat johtajuusjärjestelyihin parannuksia. Noin puolet haluaisi lisäresursseja, pysyvän sijaisjärjestelymallin, toimistoapua tai lisää aikaa. Lähes kolmasosa esittää parannukseksi hallinnollista johtajuutta. Neljännes haluaisi työn laajuutta rajoitettavan: ei liian suuria yksiköitä, ei liian monia yksiköitä, eikä liikaa toimintamuotoja. Neljännes toivoo myös kohtuullista työmäärää ja palkkausta. Yli viidesosa kaipaa lisäkoulutusta ja työnohjausta, esimiehen tukea ja vertaisryhmiä, selviä toimenkuvia ja vastuualueita sekä varajohtajuusasian selkeyttämistä. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 16.)

Päiväkodin johtajan työnkuva on muuttunut viime vuosina, yhden johtajan alaisuudessa olevien yksiköiden ja alaisten määrä on kasvanut, kirjallisen työn määrä on lisääntynyt ja samaan aikaan kunnissa on meneillään suuria toimintamalleihin liittyviä muutoksia. Päiväkodin johtajat johtavat hyvin erilaisia yksiköitä ja johtajan työnkuva voi kunnasta riippuen vaihdella suurestikin

1.4 Johtajuus merkityksenantona

Johtajuus ei ole yksi käsite vaan erilaisista johtajuusilmiön lähestymistavoista muodostuva kirjava kudelma erilaisia johtajuuden määrittelyjä (Nivala 1999, 1). Eri johtamisnäkökulmat kilpailevat keskenään. Voidaan puhua esimerkiksi tulosjohtamisesta, osaamisen johtamisesta ja laatujohtamisesta. Samalla johtamisnäkökulmat luovat organisaatioiden todellisuutta. Johtaminen ei kuvaile ulkoisen maailman todellista tilaa, vaan se on osa diskurssia, jossa maailma konstruoidaan. Juutin mukaan johtaminen muodostuu useista paradigmoista, jotka liittyvät näkökulmina ja teksteinä toisiinsa. Johtamista konstruoidaan niin yksittäisissä organisaatioissa kuin lukuisissa seminaareissa ja kirjoissakin. Johtamisnäkökulmat ovat siis sosiaalisia konstruktioita. (Juuti 2001, 229.)

Ihmisen jatkuva yritys ottaa asioista selvää ja antaa niille merkityksiä on konstruktivistisen ajattelun perusta. Ihmiset etsivät merkitystä kokemuksilleen ja yrittävät tulkita niitä. (Neimeyer & Neimeyer 1993, 4 Aurasen 2004, 45 mukaan.) Merkityksenanto on omien kokemusten tulkintaa ja näiden kokemusten ymmärtämistä. Tätä merkityksenantoa tapahtuu jatkuvasti, emme vain huomaa tai tiedosta sitä. Merkityksiin liittyvät myös tunteet. Kokemuksia on vaikea selittää toiselle siten, että toinen voisi täysin ymmärtää merkityksen. Merkitykset ovat kohteesta saatuja elämyksiä. Ihmisten välinen vuorovaikutus on merkitysten antamista. (Ojanen 2000, 132-133 Aurasen 2004, 45 mukaan.) Lyhyesti ilmaistuna merkitys on niitä tulkintoja, joilla kuvaamme ja samanaikaisesti luomme todellisuutta (Puutio 2002, 15 Aurasen 2004, 45 mukaan).

Sosiaalisen konstruktivismin mukaan sosiaaliset ilmiöt ovat sosiaalisesti ja kielellisesti tuotettuja. Kielellä – puheella ja kirjoituksella – ihmiset rakentavat merkityksiä. Konstruktio viittaa myös siihen, että yksittäinen kertomus tapahtumasta on aina valinta laajasta varastosta kulttuurisesti määrittyneitä kielellisiä vaihtoehtoja. (Nikander 1997, 408 Juutin 2001, 12-13 mukaan.) Perinteisessä realistisessa näkökulmassa oletetaan ulkoisen maailman heijastuvan sellaisenaan ihmisen sisäiseen todellisuuteen. Konstruktivismi esittää täysin vastakkaisen näkökulman. Konstruktivismissa ihmiset itse tuottavat ilmiöt puheen avulla. (Juuti 2001, 12-13.)

Postmodernissa organisaatioajattelussa organisaatiot nähdään arjen vuoropuhelussa muodostettuina sosiaalisina rakennelmina. Keskustelut, puheaktit luovat kertomuksia ja myyttejä, joista tulee toiminnan ja organisaation symboleja. Puhe luo tarinoita ja tarinat luovat väylän kunkin omien kokemusten jäsentämiseen, sekä tavan ymmärtää kokemuksia myös sisäisessä vuoropuheessa. (Hardy & Phillips 1998, 65-73 Juutin 2001, 131 mukaan.)

Näitä organisaatioiden tarinoita, itsestään selviltä vaikuttavia ilmauksia ja käsitteitä, voidaan avata dekonstruktivisessa prosessissa, etsiä niihin kätkeytyjä jännitteitä ja samalla löytää uusia tulkintoja. Samalla alkaa keskustelu siihen asti vaietusta. Dekonstruktio organisaatiosta ja sen kielestä antaa mahdollisuuksia organisaation kehittämiseen ja johtamiseen. (Chia 1996, 140 Juutin 2001, 138 mukaan.)

Tässä tutkimuksessa kuvataan päiväkodin johtajan työtä päiväkodin johtajien työlleen antamien metaforisten merkitysten avulla. Päiväkodin johtajuudelle annetut metaforiset merkitykset nähdään tulkintoina, jotka yhtä aikaa kuvaavat ja rakentavat päiväkodin johtajuutta.

1.5 Aikaisempia tutkimuksia

Veijo Nivalan väitöskirjatutkimuksen aiheena oli päiväkodin johtajuus. Nivalan tehdessä omaa tutkimustaan päiväkodin johtajuutta oli tutkittu Suomessa varsin vähän (Nivala 1999, 1.) Tilanne on kuitenkin muuttunut viime vuosina ja varsinaisen johtajuustutkimuksen lisäksi aihetta on sivuttu useissa päiväkodin arkea kuvaavissa tutkimuksissa. Lastentarhanopettajaliitto on nostanut säännöllisesti päiväkodin johtajuuden keskusteltavaksi ja on myös teettänyt vuosina 2003 ja 2007 kyselytutkimukset päiväkodin johtajille (Päiväkodinjohtaja on monitaituri 2004; Päiväkodin johtajuus huojuu 2007).

Nivalan väitöstutkimus on varsin laaja ja perusteellinen. Nivala kartoitti ensin johtajuuden luonnetta. Tähän tutkimusosioon sisältyi päivähoidon toiminnan kehittäminen johtajuuden kehittämisen kautta ja siinä oli mukana yhden kunnan 14 päiväkodin johtajaa ja yksiköiden henkilökunta. Tutkimuksensa seuraavassa vaiheessa Nivala haastatteli johtajia itselleen vierassa kulttuurissa ja perehtyi Australiassa käytyyn keskusteluun kasvatusorganisaatioiden johtajuudesta. Kolmannen vaiheen muodosti valtakunnallinen survey-tutkimus, johon vastasi 206 päiväkodin johtajaa ja tällä hankittiin perustietoa suomalaisesta päiväkotijohtajuudesta. Tämän jälkeen tutkittavana oli yhden kunnan koko päivähoitohenkilöstö ja toisen kunnan kaikki päiväkotien johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat. Viimeisessä vaiheessa Nivala pyrki syventämään johtajuusilmiön kuvausta 5 päiväkodin johtajan teemahaastattelun avulla. (Nivala 1999, 100-103.)

Nivala nostaa johtopäätöksissään esiin sen, että päiväkodin johtajat näkevät päiväkodin keskeisesti lapsen kasvun paikkana ja johtajien ajattelussa korostuu oppimisen sijasta hoiva. Päiväkotien johtajista suuri osa ei näe eri ammattiryhmien vastuissa ja työtehtävissä mitään eroja. Tämä on ristiriitaista suhteessa koulutustaustoihin ja kelpoisuusvaatimuksiin. Nivalan tutkimus osoittaa päiväkodin johtamisen erityisyyden suhteessa muiden organisaatioiden johtamiseen. Päiväkodissa näyttää vallitsevan yhteisöllisyysvaatimus ja tämä ilmenee muun muassa eri ammattiryhmien tehtävien samankaltaisuuden korostamisena. Kuitenkin päiväkodissa on myös selkeä johtajuuden erityisyyden vaatimus. Nivala pohtii onko tämä yhteisöllisyyden ja erityisyyden vaatimus keskeinen päiväkodin johtajuuteen ja koko päiväkodin toimintaan vaikuttava ristiriita? (Nivala 1999, 199-200.)

Nivalan tutkimuksen mukaan valtaosa johtajista pitää itseään määrätietoisina ja päämääräsuuntautuneita. Kuitenkin noin puolet johtajista ilmaisi ajautuneensa johtajaksi. Päiväkodin johtajuus muodostuu kahdesta laajasta tehtäväalueesta: päiväkodin sisäisestä, intrajohtajuudesta ja päiväkodin ulkoisten suhteiden hoidosta, interjohtajuudesta. Päiväkodin johtajien kuntaorganisaation substanssituntemus on Nivalan mukaan lähes olematonta ja kuitenkin päiväkodeissa he edustavat työnantajaa. Päiväkodin johtajan on vaikea samaistua kuntaorganisaatioon, jota he eivät tunne ja joka ei tunne heidän johtamistyönsä kohdetta. Kunta toisaalta mahdollistaa päiväkotitoiminnan ja antaa päiväkotien johtajille ja työyhteisöille vallan ja vapauden toteuttaa varhaiskasvatustyötä. Toisaalta kuntaorganisaatio asettaa vaatimuksia päivähoitopalveluiden kehittämiseksi ja laadulle. (Nivala 1999, 202-205.)

Vain yksi viidestä Nivalan haastattelemissa päiväkodin johtajista korosti johtajan ammattitaitoa johtamisen, ei niinkään substanssialan tuntemisen suhteen. 90% päiväkodin johtajista oli sitä mieltä, että päiväkodin pedagoginen johtajuus edellyttää substanssin tuntemusta. Päiväkodin johtaja pyrki olemaan työ-

yhteisölleen esikuva ja substanssiasiantuntija. Taustalla Nivala epäilee vaikuttavan traditionaalisen, positiivismi-perustaisen johtajuusnäkemys. Johtaja vastaa kaikesta, joten hänen täytyy tietää myös kaikki ja häneltä odotetaan hyväksyntää kaikkeen. Nivalan mukaan pedagoginen johtajuus voidaan ymmärtää pedagogiikkaan koskevan kommunikaation organisointina. Päiväkodin johtajan ei tarvitse olla substanssiasiantuntija, mutta hänen on mahdollistettava pedagoginen keskustelu. (Nivala 1999, 211.)

Nivala kiteyttää tutkimuksensa tulokset seuraavaan teesiin: ”Päiväkodin johtajuus Suomessa etsii muotoaan varhaiskasvatuksellisen substanssi-intressin ja päivähoidon hallinto-intressin puristuksessa. Johtajuuden keskeinen ongelma on siinä, että päiväkotityöllä ei ole yhteiskunnallisesti legitimiä identiteettiä. Tähän vaikuttaa toisaalta suomalaisen yhteiskunnan kykenemättömyys tarkastella päivähoitoa lapsikansalaisen elämänlaatuksymyksenä. Toisaalta tilanteeseen vaikuttaa johtamissuuntatuneisuuden vähäisyys paitsi päiväkotien johtaja-toimijoissa niin myös koko päiväkodin johtajuuskontekstissa.” (Nivala 1999, 214.)

Nivalan väitöstutkimus liittyy kansainväliseen päiväkotien johtamisprojektiin: The International Leadership Project (ILP). Projektiin osallistui tutkijoita Suomesta, Isosta Britannian, Venäjältä, Australiasta ja Yhdysvalloista. (Hujala & Puroila 1998, 7-8.) ILP:n tuloksia on koottu artikkelikokoelmiin: Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives (1998) ja Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives (2002).

Hujala (2005a) on tutkinut päivähoidon parissa toimivien näkemyksiä päivähoidon johtajuudesta. Johtajuutta tarkasteltiin laajasti johtamisen yksikkötasolta yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtamisen konteksti määrittää johtamispuhetta ja johtamiskulttuuria. Johtajuutta kuvattiin johtajan työn ja aseman kautta. Laadukkaan johtajuuden toteutumista vaikeuttivat päiväkodin johtajien monet samanaikaiset roolipositiot. Johtajuuteen liittyvät velvollisuudet ja tehtävät osoittautuivat epäselviksi miltei kaikilla johtajuuden tasoilla. Johtajuus määriteltiin päivähoidon toimijoiden sitouttamisena varhaiskasvatustyön kehittämiseen ja vastuunottamisena varhaiskasvatuksen laadukkaasta toteutumisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää päivähoidon johtajuuden luonnetta ja merkitystä sekä johtajuuteen liittyviä rooleja ja vastuita. Tutkimukseen osallistui päivähoidon asiantuntijoita: yhteiskunnallisia vaikuttajia, päättäjiä, kouluttajia, opiskelijoita, johtajia, päivähoidon kasvatushenkilöstöä ja päivähoitolaisten vanhempia.

Päiväkodin johtajuuden luonnetta kuvaa työnkuvan laaja-alaisuus lastenkasvatuksesta taloudenhoitoon ja ihmissuhteisiin. Johtajuuspuheessa korostui päiväkotihenkilöstön hyvinvoinnista ja ihmissuhteista

huolehtiminen. Johtajuuden keskeiseksi tehtäväksi nähtiin varhaiskasvatuksen kehittämistoiminta. Yksikkötasolla keskeisiksi vastuualueiksi nähtiin perustehtävän mukaisen toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen, henkilöstön ja työyhteisön tukeminen ja aktivoiminen, yksiköstä vastaaminen, päätöksenteko ja perustehtävän kirkastaminen. (Hujala 2005a)

Vallan ja vastuun koetaan liittyvän oleellisesti johtajuuteen. Johtajan taidot punnitaan vaikeista asioista päätettäessä. Vallan ja vastuun problematiikka erotteli pohdintaa kunnallisen ja yksityisen päivähoiton johtajuudesta. Yksityisellä puolella johtajalla on valta niin talouteen kuin substanssialueeseenkin. Kunnallisella puolella vastuualueet koettiin epäselviksi. Johtajien näkemysten mukaan kunnallisen päivähoiton johtajuus on sosiaali- ja terveyslautakunnassa. (Hujala 2005a)

Hujalan mukaan johtajuus on yksikkötasolta poliittiseen päätöksentekoon ulottuva kokonaisuus, jossa toimijat jakavat johtajuusalueita. Yhteistyön puuttumisen ja epäselvien tehtäväkuvien vuoksi johtajuuden kokonaisuus ei aina toimi. Valta ja vastuu sijoittuvat eri paikkoihin: johtaja vastaa pedagogikasta, mutta toiminnan resursseista päätetään muualla. Päiväkodin johtajan tehtävä nähdään laajana: makrotasolla se merkitsee päivähoiton perustehtävän tiedostamista yhteiskunnassa ja mikrotasolla perustehtävän toteutumisen arviointia omassa yksikössä. (Hujala 2005a)

Päiväkodin johtajien ja yhteiskunnallisten päättäjien näkemykset päivähoiton johtamisesta eroavat. Päiväkodin johtajat kokevat, että makrotason johtajuus ei kuuntele päiväkodin johtajia, ja heillä on tunne, että hallinto ja päättäjät ottavat päivähoitotyön tosissaan vain jos puhutaan taloudellisista asioista. Yhteiskunnallisten päättäjät ovat taas sitä mieltä, että johtajilla on valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa kunnan organisaatioon, mutta he epäilevät johtajien kykyä kantaa johtajuutta ja uskallusta ottaa vastuuta ja vaikuttaa makrotasolla. (Hujala 2005a)

Hujalan tutkimuksessa eri ryhmät antoivat johtajuudelle erilaisia painotuksia omasta positiostaan käsin. Opiskelijat ja päivähoiton henkilöstö näkivät johtajuuden pääsääntöisesti päiväkodin sisäisenä asiana. Päiväkodin johtajat nostivat keskiöön visioiden ja strategioiden luomisen päivähoitoon. Vanhemmat katsoivat johtajuutta asiakkuuden ja yhteistyön näkökulmista. Yhteiskunnallisten vaikuttajien näkemys johtajuudesta oli laajin. (Hujala 2005a)

Huolimatta siitä, että johtajuus nähtiin laaja-alaisena ilmiönä alkuen lainsäädännöstä ja ulottuen vanhempiin asti, se konkretisoitui keskusteluissa päiväkodin johtajan työhön. Johtajuuden kenttä on epäselvä: päiväkodin johtajilla on vastuu jokapäiväisestä toiminnasta, mutta sitä koskevat linjaukset ja päätök-

set tehdään muualla. Johtajat eivät Hujalan mukaan usein edes varmuudella tiedä, mikä on heidän valtansa ja vastuunsa. Päiväkodin johtajilla ei ole juurikaan taloudellista valtaa. Johtajien vaikutusvalta rajoittuu henkilökuntaan ja lapsiin. Vallan ja vastuun suhteen kuntien välillä on jossain määrin eroa. Johtajuuden tehtäväkenttä on edelleen hajanainen ja selkiintymätön. Hujala pohtiikin viestiikö johtajuuden selkiintymättömyys perustehtävän selkiintymättömyydestä. (Hujala 2005b)

Puroila (2002) on väitöskirjassaan Kohtaamisia päiväkotityön arjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön löytänyt myös yhtymäkohtia päiväkodin johtajuuden ilmiökenttään. Puroilan mukaan päiväkodin johtajan arkityö näyttää erilaiselta riippuen siitä, mistä kehyksestä työtä tarkastellaan (Puroila 2002a, 104). Puroila liittää kehysanalyttisesta näkökulmasta päiväkodin johtajan työn merkitykset opetukselliseen kehykseen, hoivakehykseen, hallinnan kehykseen, käytännölliseen kehykseen ja persoonalliseen kehykseen. (Puroila 2002b)

Lastentarhanopettajat, lastenhoitajat ja päiväkodin johtajat pitävät johtajan yhtenä keskeisenä tehtävänä perustehtävän ja työyhteisön kehittämistä, sekä työntekijöiden kasvuprosessin tukemista. Opetuksellisesti kehyksessä päiväkodin johtajan työ määrittyykin juuri oppimisen tukemiseen tähtäävänä toimintana. Hoivakehyksessä päiväkodin johtajan työ on ajan antamista, kuuntelemista, hyvinvoinnin ja turvallisuuden tuottamista. Päiväkodin johtajilta myös odotetaan joissakin tilanteissa hoivaroolia suhteessa työtekijöihin tai vanhempiin. Päiväkodin hallinnan kulttuuriin liittyy vastuun ja tasa-arvon problematiikka. Johtaja on toisaalta yksi työntekijöistä, mutta viime kädessä hän kuitenkin kantaa yksin vastuun päätöksistä. Hallinnan kehyksessä päiväkodin johtajan työn merkitys rakentuu päätöksenteon, vallan ja kontrollin ympärille. Tästä hallinnan näkökulmasta on merkityksellistä, että useimmilla päiväkodin johtajilla on kaksoisrooli: johtajat toimivat johtajan tehtävien ohella myös lapsiryhmässä lastentarhanopettajina. Johtaja on tällöin samanaikaisesti sekä esimies että työtoveri. (Puroila 2002b)

Käytännöllinen kehys on yhden työn osa-alueen lisäksi yksi potentiaalinen tapa suhtautua kaikkiin työssä vastaan tuleviin tilanteisiin. Tulkittaessa työtilanteita käytännöllisen kehyksen kautta johtajan toiminta suuntautuu konkreettisiin asioihin kuten fyysiseen ympäristöön, materiaalsiin resursseihin ja organisointiin. Persoonalliseen kehykseen kuuluvat ne tilanteet, joissa päiväkodin johtaja syystä tai toisesta nostaa esiin omaan elämänsä historiaansa liittyviä asioita. Yksi näistä asioista on esimerkiksi oma vanhemmuus ja sen tuoma näkökulma päiväkotityöhön. (Puroila 2002b)

Kehysanalyttisesta näkökulmasta puhuminen johtajan ammatillisesta roolista ja identiteetistä on Puroilan mukaan harhaanjohtavaa, sillä johtajalle muotoutuu eri tilanteissa ja eri kehysten puitteissa erilai-

sia rooleja ja identiteettejä. Päiväkodin sosiaalisten suhteiden kentässä päiväkodin johtajan työn merkitys rakentuu moniulotteiseksi ja tilanteittain vaihtuvaksi. (Puroila 2002b)

1.6 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tutkimustehtävänä on kuvata päiväkodin johtajan työtä heidän työlleen antamien merkityksien kautta. Tutkimuksessa pyritään aineistolliseen triangulaatioon. Jokainen päiväkodin johtaja on kuvannut työtään kolmen aineiston kautta: työnkuvausten, työni on kuin- ja minä työssäni olen kuin -metaforien. Jokaista aineistoa tarkastellaan omana kokonaisuutenaan, sekä suhteessa toisiinsa.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Miten päiväkodin johtajat kuvaavat omaa työtään?
- 2) Millaisia metaforisia merkityksiä päiväkodin johtajat antavat omalle työlleen?
- 3) Millaisia metaforisia merkityksiä päiväkodin johtajat antavat itselleen johtajina?
- 4) Miten työnkuvaus ja päiväkodin johtajien omalle työlleen antamat merkitykset ovat suhteessa toisiinsa?

Ensimmäiseen kysymykseen vastausta on etsitty päiväkodin johtajien kirjoittamista työnkuvauksista. Toiseen ja kolmanteen kysymykseen vastausta on etsitty metafora-aineistoista. Neljänteen kysymykseen vastausta on etsitty vertaamalla metafora-aineistoja ja työnkuvauksia.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tutkimukseni kohteena ovat päiväkotien johtajien johtamistyölleen ja itselleen johtajana antamat merkitykset. Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää päiväkodin johtajien merkityksenantoprosessia laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Denzin & Lincoln 2000, 3 Metsämuurosen 2006, 83 mukaan). Fenomenologisen tutkimuksen keskeisin kohde on ihmisen kokemus. Fenomenologia voidaan ymmärtää filosofiana, lähestymistapana tai metodina. (Virtanen 2006, 152.) Tässä tutkimuksessa on aiheena päiväkodin johta-

juus, jota tutkitaan päiväkodin johtajien työlleen antaminen merkityksien kautta. Kyseessä on fenomenologiseen traditioon perustuva laadullinen, aineistolähtöinen tutkimus.

Fenomenologia tutkii kokemuksia. Kokemus ymmärretään hyvin laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa, maailmaan jossa hän elää. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja nuo merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. (Laine 2007, 29.) Merkitykset ovat intersubjektiveja, subjektien välisiä, subjekteja yhdistäviä. Yhteisön jäsenillä on yhteisiä merkityksiä, mutta kuitenkin jokainen yksilö on erilainen ja hänen merkityksensä yksilöllisiä. Fenomenologista tutkimusta voidaankin kuvata yksittäiseen suuntautuvaksi paikallistutkimukseksi. Tavoitteena eivät ole universaalit yleistyksiset, vaan tutkittavan alueen ihmisten sen hetkisen merkitysmaailman ymmärtäminen. (Laine 2007, 30-31.)

Kielelliset ilmaisut kantavat merkityksiä. Merkityksiä voidaan lähestyä vain tulkitsemalla ja ymmärtämällä. Laine käyttää esimerkkinä ilmausta ”kevättä rinnassa”. Kyseistä metaforaa ei voi tyhjentävästi kuvata määrittelemällä sananmukaisesti ”kevään” ja ”rinnan” vaan metafora kytkeytyy paljon moninaisempiin merkityksiin ja niiden välisiin yhteyksiin, merkitysten muodostamiin verkostoihin, jotka ovat osin intersubjektiveja ja osin yksilöllisiä. (Laine 2007, 31-32.)

Inhimillinen todellisuus on merkitysten kyllästämaa. Asioilla tai esineillä ei itsessään ole merkitystä, vaan ne saavat merkityksensä suhteessa toisiinsa, suhteessa kontekstiinsa. Merkitykset ovat kulttuurisidonnaisia ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Tämä tekeekin merkityksistä mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Merkitykset ovat myös yksilöllisiä, eri ihmiset kokevat esimerkiksi saman tilanteen eri tavoin. Kun etsitään merkityksiä, etsitään henkilökohtaisia merkityksenantoja. (Moilanen & Räihä 2007, 46-47.)

Merkitysten tulkinta voi nojautua hyvinkin erilaisiin tutkimusaineistoihin. Erilaiset aineistot ilmentävät merkityksiä eri tavoin, ja aineistojen tulkinnassa noudatetaan erilaisia käytänteitä. Tärkeintä on, että tutkimuskysymykset ja aineisto vastaavat toisiaan. Tutkiessamme, miten ihmiset kokevat jonkin asian, aineiston tulee tehdä oikeutta kokemuksen ominaislaadulle. Kokemukset ovat hetkellisiä ja kaikkia kokemuksia ei voi ilmaista kielen avulla. Aineiston keruun tulisi vastata tätä kokemusten luonnetta. Käsitykset puolestaan ovat tutkimuskohteenä pysyvämpiä ja kielellisiä, mutta osaksi tiedostamattomia. Kokeuksia ja käsityksiä ei välttämättä voida tavoittaa samalla aineistolla. Merkitysten tulkinnassa on hyödyksi monipuolinen aineisto. Merkitysten tulkinnassa on kysymys nyansseista, ja runsas aineisto avaa mahdollisuuden erilaisten tulkintojen konstruointiin. (Moilanen & Räihä 2007, 53-55.)

Sosiaalisia merkityksiä tutkittaessa ei tutkita sitä miten hyvin tai huonosti ihmisten tapa jäsentää asioita vastaa ulkopuolista todellisuutta. Sen sijaan tutkitaan sitä, miten tuo jäsentäminen luo heidän identiteettiään ja kulttuuriaan. (Töttö 1997, 26 Aurasen 2004, 45 mukaan.)

2.2 Metaforat tiedonhankintamenetelmänä

Tutkimuksessani olen käyttänyt tiedonhankintamenetelmänä metaforia. Kielelliset metaforat ovat yksi tapa tutkia merkityksenantoprosessia. Metaforien ajateltiin pitkään olevan poeettisen kielen erityispiirre, mutta sittemmin on havaittu, että metaforisuus luonnehtii kaikkea kielenkäyttöä (Lehtonen, 40-43).

Metafora on kreikkaa ja merkitsee yli kantamista. Osa kieleemme metaforista on niin vakiintuneita, että niitä ei enää tunnisteta metaforiksi. Metaforat auttavat meitä mukautumaan uusiin tilanteisiin, osallistuvat todellisuuden jäsentämiseen ja eri metaforat tuottavat erilaisia tulkintoja kohteestaan. (Lehtonen 2000, 40-42.) Aurasen mukaan metaforan määritelmä riippuu tutkijasta ja tutkimusalasta. Yksi metafora voi myös merkitä useampaa asiaa. Metaforan merkitykset ovat myös aikaan, paikkaan kieleen ja kulttuuriin sidottuja. Blackin mukaan metaforan merkitys riippuu metaforan käyttäjästä ja sen tulkitsijasta. (Black 1993, 24-25 Aurasen 2004, 42 mukaan; Auranen 2004, 42.)

Suomen kielessä metaforasta käytetään käsitettä vertauskuva, joka ilmaisee hyvin metaforan olemuksen; vertaamalla kahta asiaa toiseensa syntyy uusi merkitys. Bartelin määritelmän mukaan metaforia ovat kaikki vertailut, joita ei voi ymmärtää kirjaimellisesti (Bartel 1983, Deshlerin 1996, 315 mukaan). Metaforalla on kaksi kohdetta: alkuperäinen, sekä toissijainen eli metaforinen kohde (Black 1962, Deshlerin 1996, 315 mukaan). Leino & Drakenberg kuvaavat metaforaa monimutkaiseksi ilmiöksi, joka kieltäytyy määrittelyksi tulemisesta. He päätyvät kuitenkin Soskicen määritelmään, jonka mukaan metafora on kielikuva, jolla toisesta asiasta puhutaan sanoilla, jotka viittaavat toiseen asiaan. (Leino & Drakenberg 1993, 5-22 Mahlamäki-Kultasen 1998, 9-10 mukaan.)

Metafora on kielikuva, joka tuottaa merkityksiä rinnastamalla jonkin ennestään tuntemattoman johonkin jo tunnettuun. Lehtonen käyttää esimerkkinä sitä kuinka ”laivan kokka kyntää merta”. Tässä maanviljelyyn liittyvä verbi on siirretty merenkulkuun, samalla laivan kokka rinnastuu auraan ja maanviljelyn tuoma vauraus merenkulun tuomaan vaurauteen. Kun kaksi toisiinsa kuulumatonta elementtiä liitetään toisiinsa, löytyy analogia sieltä missä sitä ei aiemmin ollut ja tuottaa metaforan. (Steen 1994 Lehtosen

2000, 40 mukaan; Lehtonen 2000, 40.) Metaforien kautta pysymme ilmaisemaan asioita, joita on vaikea muuten kielellistää; näin metaforat toimivat inhimillisen arkikokemuksen jäsentäjinä. Metaforan avulla luomme välittömään kokemukseen perustuvan, hypoteesinomaisen esiyymmärryksen tai tulkinnan ilmiöstä, jota sen avulla tarkastellaan. Kun kuvaamme metaforia tai kirjoitamme niitä teksteinä tuomme samalle äänettömään tai hiljaiseen kokemukseen perustuvan tulkintamme omaan tietoisuuteemme. (Auranen 2004, 42-49; Salo 2002, 204-207).

Koko käsitejärjestelmämme on itse asiassa metaforinen (Lakoff & Johnson 1980, 3). Metaforia esiintyy niin arkipuheessa kuin poliittisessa retoriikassakin (Deshler 1996, 315). Metaforat vaikuttavat ajatteluumme muokkaamalla käsityksiämme asioista. Puhumalla ”Nato-junasta” verrataan sotilasliittoa junaan josta ei sovi myöhästyä (Kortelainen 2006). Poliittiset metaforat ovat heijastavat kulloisiakin arvoja, uskomuksia ja olettamuksia. Analysoimalla metaforia voidaan kriittisesti reflektoida kulloinkin hallitsevia metaforia ja näin tulla tietoiseksi erilaisten metaforien välittämistä arvoista ja merkityksistä. (Deshler 1996, 327-328.)

Metaforia on käytetty jonkin verran kasvatustieteellisen tutkimuksen menetelmänä Suomessa. Mahlamäki-Kultanen (1998) on tutkinut ammatillisten oppilaitosten rehtoreita ja Auranen (2004) kasvatustyötä kuntaorganisaation osana. Karila & Nummenmaa ovat käyttäneet metaforia useissa kehittämisprosesseissa, päiväkodin työntekijät ovat metaforien kautta kuvanneet omaa suhdettaan päiväkotiin yleensä, työpaikkana ja itseään työntekijänä (Karila & Nummenmaa 2001, 65).

Karila & Nummenmaa käyttivät metaforia Päiväkotimoniammatillisena työyhteisönä –kehittämisprojektissa. Päiväkodin työntekijöiden metaforat tekevät näkyväksi moniammatillisen päiväkodin moninaisuuden, kirjavuuden ja jatkuvan liikkeen. (Karila & Nummenmaa 2001, 74.) Metaforien avulla työntekijät pystyvät ajattelemaan ja keskustelemaan esimerkiksi sellaisista abstrakteista käsitteistä kuin moniammatillisuus, varhaiskasvatus tai uupumus. Metaforat ja metaforinen ajattelu kertovat myös niistä kulttuurisista viitekehyksistä, joihin yksilöt ovat sosiaalistuneet. (Nummenmaa & Karila 2005.) Kulttuuri on käsitteenä ja tutkimuskohteena monisäikeinen. On kyse myös siitä, millaisten metaforien kautta luodaan ja rakennetaan kuvia kasvatuskulttuurista, jotka edelleen synnyttävät kuvia kulttuurista (Nummenmaa 2006).

Nummenmaa (2005) on analysoinut lastentarhanopettajakoulutukseen hakeneiden nuorten aikuisten käsityksiä varhaiskasvatuksesta. Valintakokeeseen osallistuneilta hakijoilta kerättiin varhaiskasvatuksen metaforia. Metaforien analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Ensin aineisto ryhmiteltiin temaattisiin

ryhmiin ja tämän jälkeen analyysiä tarkennettiin metaforien perusteluosan perusteella. Lopuksi metaforat yhdistettiin metaforamaisemaksi. Neljä yleisempää tapaa kuvata varhaiskasvatusta olivat: varhaiskasvatus perustana/pohjana/sijoituksena, hoitona ja huolenpitona, kokonaisuuden luomisena ja varhaiskasvatus oppimisena ja uuden luomisena. (Nummenmaa 2005.)

Nummenmaa & Alasuutari (2008) ovat analysoineet edellä mainitun aineiston lapsuus-metaforia ja käsittelevät artikkelissaan Metaforat lapsuuden kulttuuristen merkitysten kantajina lastentarhanopettajakoulutukseen hakeneiden nuorten aikuisten käsityksiä lapsuudesta. Nuorten aikuisten lapsuustulkinnat kertovat kunkin henkilökohtaisista kokemuksista, tulkinnoista lapsena olemisesta ja omasta lapsuudestaan, mutta myös tietyn ikäryhmän yhteisesti jakamasta lapsuuden ajasta. Lapsuus näyttäytyy onnenaikana, seikkailuna, perustana ja matkana. Lastentarhanopettajakoulutukseen hakeneiden nuorten metaforien luoma kuva lapsuudesta on positiivinen, suorastaan romanttinen ja idealistinen. (Nummenmaa & Alasuutari 2008.)

Auranen (2004) käytti metaforia tiedonhankintamenetelmänä tutkiessaan kasvatustyötä kuntaorganisaation osana. Lähtöolettamuksena oli, että metaforat kuvastavat niitä merkityksiä, joita henkilöstö rakentaa suhteessa omaan työntekoonsa, työyhteisöönsä, oppimiseen työpaikalla ja kaupunkiin työnantajana. Auranen selvitti tutkimuksessaan millaisia kasvatustyön metaforat ovat merkitysulottuvuuksiltaan ja metaforakentiltään, sekä minkälainen on kasvatustyön metaforinen maisema. Auranen tutki metaforien merkitysulottuvuuksia semanttisen differentiaalimenetelmällä ja loi metaforisia kenttiä ryhmittelymallin pohjalta. Näiden tuloksista laadittiin yhteenvedoksi metaforinen maisema. Metaforat kertoivat kulttuuriin ja työhön liittyvästä maisemasta, kiireestä, muutoksista, rahasta, työn tunnekokemuksesta ja vuorovaikutuksesta. (Auranen 2004, 70, 154-155.)

Mahlamäki-Kultanen (1998) on tutkinut ammatillisten oppilaitosten rehtoreita pedagogisina kehittäjinä ja pyrkinyt samalla kehittämään metaforan käyttöä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Mahlamäki-Kultanen selvitti pedagogista kehittämistä, rehtorin ja opettajien välistä vuorovaikutusta pedagogisessa kehittämisessä metaforan, haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Metaforat ovat voimakkaita ja herättäviä. Metaforien äärimmäisyys ilmiöiden kuvaamisessa tuli esille Mahlamäki-Kultasen tutkimuksessa. Rehtoripäivillä tuotetut metaforat olivat kauniita ja yleviä, opettajien metaforat puolestaan korostetun kielteisiä. Vastajat, jotka tuottivat monta metaforaa, olivat johdonmukaisia ja kuvasivat ilmiötä samantyyppisellä, vaikka käyttivätkin eri metaforia. Monen metaforan avulla saadaan eri ilmiöistä tulee kattavampi ja ehjempi kuva. Tutkittavat saivat kirjoittaa metaforan lisäksi myös suorasanaisesti ajatuksiaan ilmiöstä,

mikä täydensi tulkintaa. Mahlamäki-Kultanen perusteli menettelyä sillä, että kaikki ihmiset eivät ehkä kykene tuottamaan metaforia. (Mahlamäki-Kultanen 1998, 5, 142-144.)

Inbar (1996) on tutkinut oppilaiden, opettajien ja rehtorien käsityksiä tarkoituksenaan tehdä näkyväksi niitä ennakkoluuloja ja oletuksia, joita opettajilla on oppilaista ja oppilailla opettajista. Menetelmänä Inbar on käyttänyt metaforia. Inbar havaitsi ristiriidan oppilaiden ja opettajien suhtautumisessa kouluun. Suuri joukko oppilaita kuvasi itseään vangiksi, mutta vain pieni määrä opettajia näki asian samoin. Suuri määrä oppilaista kuvasi opettajiaan vanginvartijoiksi, mutta vain pieni joukko opettajista koki asian näin. Kun näihin havaintoihin yhdistetään positiivisemmat näkemykset, syntyy Inbarin mukaan ristiriitainen näkemys koulusta vapaana koulutuksellisenä vankilana (free educational prison). (Inbar 1996.)

Saban (2006) on koonnut artikkelinsa erilaisia tapoja hyödyntää metaforia opettamisessa ja opettajan-koulutuksessa. Metafora voidaan nähdä opettajan ammatillisen ajattelun pohjapiirroksena, ammatillisen identiteetin arkkityyppinä, pedagogisena välineenä, reflektio-keinona, arviointimenetelmänä, tutkimusmenetelmänä, opetussuunnitelma-teorian, ajattelun mallina, välineenä löytöihin ja muutoksen ponnahduslautana. On realistista ajatella, että niinkin monimutkaista ilmiötä kuten opettaminen, ei voida kuvata tyydyttävästi yhdellä metaforalla. Metaforien luomisessa, analysoimisessa ja käyttämisestä on monia etuja opettajalle. Esimerkiksi opettajat voivat luomalla omia metaforiaan oppia paremmin ymmärtämään omaa ammatillista rooliaan ja identiteettiään. Saban ehdottaa metaforia käytettäväksi jo opettajankoulutuksessa välineenä, jolla tulevat opettajat voivat tutkia henkilökohtaisia arvojaan, uskomuksiaan ja näkemyksiään opettamisesta, oppimisesta ja koulumaailmasta. (Saban 2006.)

Sumsion (2001) on käyttänyt metaforaa tapaustutkimuksessa, jossa hän seurasi seitsemän vuoden ajan varhaiskasvattajan ammatillista kasvua, työuraa ja lopulta päätöstä vaihtaa alaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää syitä varhaiskasvatuksen henkilökunnan uupumiseen. Tutkimusaineisto koostui keskusteluista ja piirroksista, joissa varhaiskasvattaja kuvasi ammatilliselle kasvulleen ja työuralleen antamiensa metaforia. (Sumsion 2001.)

2.3 Tutkimusryhmä ja -aineisto

Tutkimusryhmäksi valikoitui ryhmä erään keskisuuren kaupungin päiväkodin johtajia. Kaupungin organisaatiossa on toteutettu viime vuosina suuria muutoksia. Päivähoito ja perusopetus yhdistyivät hallinnollisesti vuoden 2005 alusta. Vuoden 2007 alusta kaupungissa otettiin käyttöön uusi toimintamalli,

tilaaja-tuottajamalli. Tilaaja-tuottajamallin kokeilu aloitettiin päivähoitossa jo vuonna 2005 ja kokonaisuudessaan päivähoito siirtyi siihen vuoden 2006 alusta. Tilaaja-tuottajamallissa palvelun tuottaja ja tilaaja on eriytetty kaupungin hallinnossa: palveluiden tilaaja on kasvatus- ja opetuslautakunta ja tuottaja on päivähoiton ja perusopetuksen johtokunta.

Tilaaja-tuottajamalli tuo toimintaan markkinatalouden piirteitä ja poikkeaa perinteisestä hierarkkisesta tuotannon mallista. Kunta toimii palvelujen järjestäjänä ja huolehtii palvelujen saatavuudesta. Tilaaja-tuottajamalli muuttaa organisaatorakenteet, toimijoiden väliset suhteet ja ohjausprosessit. Mallin nimi tulee siitä, että mallissa erotetaan kaksi keskeistä toimijaryhmää: tilaajat ja tuottajat. Hierarkkisen toimintamallin käsky- ja resurssiohjaus muuttuu tilaaja-tuottajamalliin siirryttäessä toimijoiden välisillä sopimuksilla tapahtuvaksi ohjaukseksi. Sopimuksen kohteena ovat tuotteet, joita tuottaja tuottaa palvelun käyttäjälle. Palvelujen käyttäjiä ovat kuntalaiset. (Kaupungit tilaajina ja tuottajina 2006, 22-23.)

Uuden toimintamallin myötä päiväkodin johtajuus on muuttunut. Kaupungin päivähoito on jaettu viiteen alueeseen, joita johtavat aluejohtajat. Kullakin alueella toimii 2-3 tulostiimiä. Yhden tulostiimin muodostaa 4-6 päivähoitoyksikköä. Tulostiimi laatii yhteisen toimintasuunnitelman, päiväkotien johtajat tapaavat säännöllisesti ja johtavat tiimiä yhdessä. Tulostiimillä on yhteinen budjetti, tulot muodostuvat tuotetuista palveluista ja tulostiimi vastaa oman palvelutuotantonsa kehittämisestä alueensa asiakastarvetta vastaavaksi.

Tutkimusryhmä oli hyvin heterogeeninen siinä mielessä, että joukossa on sekä tiimeissä toimivia yhden tai kahden toimintayksikön johtajia, varajohtajia sekä aluejohtajia. Aineisto on kerätty Tampereen yliopiston varhaiskasvatuksen yksikössä vuoden 2007 alussa päiväkotien johtajien koulutushankkeen yhteydessä. Aineisto sisältää 36 päiväkodin johtajan työnkuvaukset ja metaforat. Metafora-aineisto koostuu kahdesta eri metaforasta: työni on kuin ja minä työssäni olen kuin. Koko aineisto on koottu kokonaisuudessaan liitteeseen 1.

Metafora-aineisto kerättiin seuraavanlaisella instruktiolla: ”Käytämme vertauskuvia kuvataksemme suhdettamme erilaisiin asioihin. Rakkautta voidaan verrata esimerkiksi matkaan (Rakkaus on matka). Tuo matka merkitsee kuitenkin jokaiselle hieman eri asioita. Joku voi perustella vertaustaan näin: Rakkaus on kaukomaille suuntautuva matka – täynnä yllätyksiä (perustelu). Seuraavassa Sinua pyydetään ajattelemaan suhdettasi työhösi ja täydentämään seuraavat lauseet: Työni on kuin... Perustelu:

Minä työssäni olen kuin... Perustelu:”.

2.4 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen tutkimusaineiston tulkinnasta ja järjestelystä ei ole olemassa yleispäteviä ohjeita, vaan jokaisen tutkijan on itse luotava oma tapansa järjestellä aineistoa. Aineiston järjestelyssä on kuitenkin pyrittävä muun muassa totuudellisuuteen, kattavuuteen, perusteltavuuteen, rationaalisuuteen ja systemaattisuuteen. (Syrjälä & Numminen 1988, 118.)

Teemoittamiseksi kutsutaan aineiston pelkistämistä etsimällä tekstin olennaisimmat asiat. Näiden teemojen avulla pyritään tavoittamaan tekstin merkityksenantojen ydin. Tutkija lukee tekstin useaan kertaan ja pyrkii löytämään sen keskeiset merkitykset. Tutkimusongelmasta riippuen tutkija etsii tekstistä joko tiettyyn asiaan liittyviä merkityksiä tai lähestyy tekstiä kokonaisuutena pyrkien rakentamaan sen oman sisällöllisen logiikan. Jälkimmäistä lähestymistapaa kutsutaan aineistolähtöiseksi. (Moilanen & Räihä 2007, 55.)

Merkitysten tulkinta edellyttää herkkyyttä havaita vivahteita (Moilanen & Räihä 2007, 46). Tulkintakysymykset määrittelevät millaisia merkityksiä ollaan hakemassa. Nämä kysymykset nousevat tutkijan tiedoista ja kokemuksista. Eri tutkijat tekevät siis erilaisia oletuksia tutkimuskohteestaan. Samasta aineistosta voidaankin löytää erilaisia merkityksiä. Tämä ei ole osoitus tulkinnan mielivaltaisuudesta vaan siitä, että asioilla ei itsessään ole merkityksiä. Merkitysten tutkimisen tekeekin ongelmalliseksi se, että merkitykset syntyvät asioiden suhteesta toisiinsa. Eri tutkijoiden erilaiset intressit ja oletukset saavat tutkijat suhteuttamaan tutkimansa asiat eri tavoin. Tämä johtaa erilaisten tulkintojen rakentamiseen. (Moilanen & Räihä 2007, 51-52.)

Tulkinnat nojaavat aina jonkinlaiseen esiyymmärrykseen tai olettamuksiin. Tutkijan onkin pyrittävä tiedostamaan oma esiyymmärryksensä. Tutkijan esiyymmärrystä ovat myös ne teoriat, joihin hän on tutustunut. Teoria sekä avaa mahdollisuuksia nähdä uusia asioita, että rajaa joitakin näkökulmia pois. Merkityksien kuvaamisen tulee perustua aineistoon ja tehdä sille oikeutta. (Moilanen & Räihä 2007, 52-53.)

Usein metaforat ilmentävät samanaikaisesti eri asioita. Ihmisten tuottamia metaforisia ilmauksia ja merkityksiä ei voi pakottaa toisten tuottamiin luokituksiin tekemättä niille väkivaltaa. Metaforia voidaan analysoida monella tapaa – intuitiivisesta leikistä tiukkaan kvantitatiiviseen käsittelyyn. Metaforia voidaan tulkita induktiivisesti, vertailla ja syventää niiden merkityksiä. Mahlamäki-Kultasen (1998) mukaan metaforat kuvaavat ja auttavat ymmärtämään ilmiötä tiiviisti, syvältä ja jopa hauskesti. Metaforan tul-

kintaan vaikuttaa, onko metafora ennestään tuttu, onko se tulkitsejan mielestä sopiva ja onko metaforan sanojalla ja tulkitsejalla sama tausta (Mahlamäki-Kultanen 1998, 71-75).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi voidaan kehittää aineiston pohjalta, jolloin se voidaan suunnitella parhaiten palvelemaan tutkimuksen tarkoitusta. Auranen kehottaakin tutkijaa suhtautumaan avoimesti menetelmiin ja analysointitapoihin, sekä kehittämään uusia menetelmiä. (Auranen 2004, 76.)

Tässä tutkimuksessa metafora-aineistojen käsittely tehtiin aineistolähtöisesti. Metaforat luettiin useaan kertaan ja ensimmäisessä vaiheessa metaforia ryhmiteltiin temaattisiin ryhmiin. Tästä luokittelusta luovuttiin kuitenkin pian, sillä metafora pelkästään ei kertonut riittävästi päiväkodin johtajuudelle annetuista merkityksistä. Kielellisesti samannäköiselle metaforalle voitiin perusteluosassa antaa hyvinkin erilaisia merkityksiä. Tämä tuli hyvin esiin esimerkiksi erilaisissa sekahedelmäkeitto-metaforissa: osassa niistä korostui työn moninaisuus ja kirjavuus, mutta yhdessä nousi esiin kokonaisuuden rakentuminen osasista.

Metafora-aineisto luokiteltiinkin sitten sen mukaan millaisia merkityksiä sisältyy metaforan perusteluosaan. Yksittäisistä metaforista nousevien merkityksien avulla koko aineisto käytiin systemaattisesti läpi. Näiden pohjalta luotiin metaforamaisema.

Auranen (2004) luonnehtii metaforamaiseman käsitettä vertaamalla sitä maisemaan. Maisema ei ole koskaan valmis, kokonainen tai täydellinen. Maisemaa ei pysty hahmottamaan kerralla ja maisema muuttuu. Eri ihmiset näkevät maiseman eri tavoin. Maisema ei ole taulu vaan pikemminkin ikkuna, josta katsellaan. Näin ollen katselija, tässä tapauksessa tutkija, on osa maisemaa. (Auranen 2004, 155.) Nummenmaa & Karila (2005) ovat käyttäneet metaforamaisemaa kuvaamaan niitä olosuhteita ja ominaisuuksia, jotka ovat tulleet esiin kun työntekijät ovat vertauskuvien avulla lähestyneet työtään ja työympäristöään. (Nummenmaa & Karila 2005.)

Työnkuvauksia analysoitiin eri tavoin. Ensin työnkuvaukset luokiteltiin Karilan (2001) määrittelemien päiväkodin johtajan tehtäväalueiden perusteella. Tämän jälkeen työnkuvia tarkasteltiin Poikelan (1999) työtoiminnan orientaatioiden näkökulmasta. Lopuksi työnkuvauksia lähestyttiin vielä täysin aineistolähtöisesti luokittelemalla ja laskemalla kuinka usein jokin tietty ilmiö esiintyy työnkuvauksissa.

Tämän tutkimuksen metaforien ja työnkuvausten analyysiä voisi luonnehtia eräänlaiseksi sisällönanalyysiksi. Sisällönanalyysiä voidaan pitää niin yksittäisenä metodina kuin myös väljänä teoreettisena kehyk-

senä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja tai sovittuja vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Luokittelua pidetään aineiston järjestämisen yksinkertaisempuna muotona. Aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu voi olla samantyyppistä kuin luokittelu, mutta siinä painottuu, kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä aineisto pyritään ryhmittelemään tietyiksi tyypeiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-97.)

Sisällönanalyysissa on tärkeää kuvata analysoitava aineisto mahdollisimman selkeästi, se miten aineisto on määritelty ja mitä se edustaa. On myös tuotava esiin se konteksti, johon aineisto liitetään. Tutkijan tiedonintressi ja tutkimuskysymykset ovat se konteksti, jossa päätelmät tehdään ja johon tutkimustulokset perustuvat. Tutkijan tehtävä on nostaa aineistosta esiin tutkimuskysymystensä pohjalta tekemiään päätelmiä, jotka hän perustelee teoreettisesta viitekehksestään käsin. (Krippendorff 1980, 26-27.)

2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisia tutkimuksia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäviä tutkijoita on kritisoitu luotettavuuskriteerien hämäryydestä. Kysymys tutkimuksen luotettavuudesta rakentuukin eri tavoin kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja siten ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 208.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisintä on tutkimusprosessin luotettavuus. Tutkimustekstissä olisikin tärkeää pyrkiä mahdollisimman tarkasti kertomaan siitä, mitä aineistonkeräyksessä ja sen jälkeen on tapahtunut. (Eskola & Suoranta 1998, 210-213) Luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein validiteetin käsitettä. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (Grönfors 1982, 174 Eskola & Suorannan 1998, 213 mukaan.)

Mäkelän mukaan laadullisten aineistojen arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota aineistojen yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja riittävyteen, analyysin kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen (Mäkelä 1990 Eskola & Suorannan 1998, 214 mukaan). Eskola & Suoranta toteavat, että aineiston merkittävyys on hyvin suhteellinen asia. Aineiston riittävyttä on myös vaikea määrittellä ennalta. Analyysin kat-

tavuudella tarkoitetaan sitä ettei tulkintoja perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuus puolestaan merkitsee sitä, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään niin yksiselitteisesti kuin mahdollista. (Eskola & Suoranta 1998, 214-216.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, jos vastaavia ilmiöitä ja selityksiä on löydettävissä toisista tutkimuksista. Analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä tehdessä on tärkeää käydä dialogia aiempien tutkimusten kanssa. Tämä dialogi rakentaa tutkimuksen luotettavuutta. (Moilanen & Rähkä 2007, 61-63.)

Tekstissä ei ole valmiita merkityksiä. Teksti saa merkityksensä vasta kun se otetaan vastaan. Merkitykset syntyvät lukijan ja tekstin kanssakäymisessä. (Lehtonen 1996, 132, 167-168.) Lukija, tässä tapauksessa tutkija, tulkitsee tekstiä. Metaforat ilmaisevat merkityksiä, mutta on tutkijan tehtävä nostaa nämä merkitykset esille ja tutkija itse ei ole tässä prosessissa merkityksetön.

Metafora on tietyllä tapaa rajallinen kuva ilmiöstä, sillä usein metafora korostaa vain ilmiön yhtä puolta tai ominaisuutta. Tulkinta täydentyy jos samoilta henkilöiltä saadaan metaforien lisäksi suorasanaista kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Kaikki eivät ehkä pysty tuottamaan metaforia, mutta suorasanaisten tekstin avulla hekin voivat ilmaista ajatuksiaan. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. (Mahlamäki-Kultanen 1998, 144.)

Tutkimus on kohteen ja tutkijan vuoropuhelua aineiston avulla. Metaforien avulla voidaan kuvata ja kiteyttää merkityksiä, mutta voidaankin kysyä ovatko nämä vain tutkijan omia konstruointeja metaforien kautta välittyvästä todellisuudesta. (Auranen 2004, 169.)

3 TUTKIMUKSEN TULOKSET

3.1 Päiväkodin johtajan työn osa-alueet

Päiväkodin johtajuutta ja johtajan tehtäviä voidaan määritellä eri tavoin. Nivalan (1999, 25.) mukaan päiväkodin johtamiseen liittyvät johtamiskäsitteet voidaan jakaa kolmeen alueeseen, hallintotyöhön, päivittäisjohtamiseen ja substanssialueen johtamiseen, joka sisältää sekä pedagogisen johtamisen, että palvelujohtamisen. Karila (2001) on jakanut päiväkodin johtajan keskeiset tehtäväalueet viiteen eri ryh-

mään: hoidon kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, palveluorganisaation johtamiseen, työorganisaation johtamiseen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimiseen. Myös Puroila (2004) jäsentää päiväkodin johtajien johtamistehtävät palveluorganisaation, työyhteisön, kasvat- tus- ja opetustoiminnan johtamiseen, työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittäminen, sekä var- haiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimiseen.

Päiväkodin johtajat kuvasivat kyselyssä omaa työtään. Sisällönanalyysiin perustuvassa ryhmittelyssä noudatettiin ensin Karilan (2001) määritelmää päiväkodin johtajien työstä: kokonaisuuden johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen, sekä asiantunti- jana toimiminen. Kyseessä oli määritelmä/teorialähtöinen sisällönanalyysi. Päiväkodin johtajien työn- kuvaukset luokiteltiin sen suhteen, millaiset päiväkodin johtajan työn eri osa-alueet niissä painottuvat ja millaisia työtoiminnan orientaatioita ne edustavat (Liite 2). Tämän jälkeen työnkuvaukset käytiin vielä kerran läpi ja aineistosta nostettiin esiin siinä toistuvia teemoja (Liite 3).

Johtajat kuvasivat työtään hyvin eri tavoin: osa kuvauksista oli laajoja työpäivän ja tehtävien kuvauksia, osa puolestaan hyvin lyhyitä vastauksia. Kolmasosaa työn kuvauksista oli sellaisia, että ne eivät sisältäneet varsinaisesti työn sisällön kuvauksia, vaan kuvasivat pikemminkin työn kokemuksellista ulottuvuutta: *”Työ on kovin hektistä. Kalenterin mukaan juoksua paikasta toiseen. Kuitenkin mukava yrittää oppia päivittäin jotain uutta.”*(8) tai *”Työn vaatimus ja monitaboisuus lisääntynyt huikasti viime vuosina. Välillä päätöntä meininkiä.”*(32). Osassa vastauksissa tai mainittiin vain johtajan työssä toimiminen: *”Olen aluejohtajan vara eli käytännössä päiväkotimme johtaja. Olen myös pienten ryhmän lto.”*(9) tai *”Olen kahden erillisen päiväkodin johta- ja, jotka sijaitsevat noin kilometrin etäisyydellä toisistaan”*(20).

Kolmasosassa työnkuvauksia kuvattiin **palveluorganisaation ja työorganisaation johtamista**. Pal- veluorganisaation johtamiseen viitattiin eri tavoin. Osa johtajista kuvasi palvelualueen johtamista esi- merkiksi seuraavasti: *”Palvelualueen johtaminen, kolmen tulostuimin työn tukeminen, alueen johtajien ja keltojen esimies.”*(4) Useimmissa vastauksissa palvelun johtaminen näyttytyy perheiden kanssa tehtävän yhteis- työn kautta ja kiteytyy hoitopaikkojen järjestämiseen: *”Arjessani tällä hetkellä korostuu hoitopaikkojen met- sästys ja järjestely.”*(14)

Työorganisaation johtaminen tuli esille päiväkodin johtajien työn kuvauksissa arjen kuvauksena, päi- vittäisjohtamisena, henkilöstöjohtamisena ja sijaisten hankkimisena esimerkiksi näin:

”Päiväni pitävät sisällään suurimmaksi osaksi henkilöstöasioita. Tilaan sijaisia, teen työsopimuksia ja huolehdin hen- kilökunnan riittävydestä (määrä suhteessa lapsiin sekä sijoittuminen päivään) sekä heidän työhyvinvointinsa ja työssä-

jaksamisensa kannalta tärkeistä asioista.”(1) tai ”Päiväkodissa aika menee juoksevien asioiden hoitoon ja henkilöstön kuuntelemiseen ja sijaisjärjestelyihin.”(7)

Osaamisen johtamista kuvattiin vastauksissa pedagogisena johtamisena, osaamisen johtamisena ja uuden työkuulttuurin luomisena. Osaamisen johtamiseen liittyi oleellisesti myös muutoksen johtaminen. Eräs vastaajista kuvaa kaikkea tätä seuraavasti: *”Haasteena on se, miten vanha koira oppii uusia temppuja. Miten varhaiskasvatuksen teemat ja uudet tuulet saadaan toteutettua niin, että toimintatavoissa tapahtuisi toivottuja muutoksia.”(18)* Johtajat korostivat kuvauksissaan usein pedagogisen johtamisen tärkeyttä, mutta pahoittelivat samalla ettei siihen ole riittävästi aikaa: *”Pedagoginen johtaminen on asia, joka väistämättä jää työssäni jatkuvasti vähemmälle huomiolle, vaikka itse näen sen merkityksen suurena.”(13)*

Kokonaisuuden johtamista kuvattiin seitsemässä vastauksessa. Näissä kuvauksissa viitattiin päiväkodin johtamiseen monia eri osa-alueita sisältävänä kokonaisuutena: *”Kaupungin strategian alaista, vuosisuunnitelmien ohjaamaa tavoitteellista työtä. Sitä säätelee ja normittaa erilaiset lait, asetukset ja linjaukset. Palveluyksikön johtajana työn kohteena ovat lapsiperheet, henkilökunta ja toiminnan sisältö. Toiminnan organisoiminen ja yksikön verkostoituminen, varsinkin tiimin yksiköiden kanssa, ovat osa työtäni. Muutoksen johtaminen, taloushallinto ja päivähoidon laaja-alainen tietämys kuuluvat työhöni.”(19)*

Asiantuntijana toimiminen mainittiin yhdessä vastauksessa, mutta tässäkin vastauksessa ei tullut esiin päiväkodin johtajan tehtävä päivähoidon asiantuntijan kuntaorganisaatiossa. *”ASiantuntijuus: - päivähoidon ja kasvatusta- ja opetusalan nykytilan tuntemus: uusimmat tutkimukset, kirjallisuus, kekoilut, hankkeet... jne.- päivähoidon asiakirjat ja suunnitelmat sekä valtakunnallisella tasolla että kunnatasolla esim. varhaiskasvatus- ja esiopetus, strategiat, henkilöstöohjelmat, työsuojelulliset asiakirjat... jne.”(34)*

3.2 Päiväkodin johtajien työtoiminnan orientaatiot

Seuraavaksi päiväkodin johtajien työn kuvauksia analysoitiin Poikelan (1999) työtoiminnan orientaatioiden näkökulmasta. Työtoiminnan orientaatiot kuvaavat tapoja, joiden mukaan yksilöt suuntautuvat työn luomiin ammatillisen kehittymisen ja työssä oppimisen mahdollisuuksiin. Näitä orientaatioita ovat tilanne-, toiminta-, kehittämis- ja tavoiteorientaatio. Tilanneorientaatio edustaa tässä ja nyt -ajattelua, mahdollisia ongelmia ei ennakoita, ratkaisut löytyvät ongelmia käsitellessä ja usein ilman tietoista ponnistusta. Toimintaorientaatio perustuu tapahtumien ja työtapojen analysointiin. Aiempi kokemus ja siihen yhdistetty teoreettinen tietämys ohjaavat ongelmien käsittely- ja ratkaisutapoja. Kehittämisorientaatiossa

hallitsevana on pyrkimys mallintaa toimintaa teoreettisesti, muuntaa mallit kokeiluksi ja näin hankkia käytännön kokemustietoa. Työntekijä koulutetaan ja hankkii tietoa aikaisemmista kokeiluista ja sovelluksista. Tavoiteorientaatio liittyy toiminnan johtamiseen. Tavoitteet, päämäärät, arvolähtökohdat ja visiot määräävät toiminnan ja kehittämisen suunnan. (Poikela 1999, Järvisen 2000, 117-118 mukaan.)

Kuten edellisessä analyysissä jo todettiin kolmasosaa työn kuvauksista oli sellaisia, että ne eivät sisältäneet varsinaisesti työn sisällön kuvauksia, vaan kuvasivat pikemminkin työn kokemuksellista ulottuvuutta ”Työ on kovin hektistä. Kalenterin mukaan juoksua paikasta toiseen. Kuitenkin mukava yrittää oppia päivittäin jotain uutta.”(8) tai ”Työn vaativuus ja monitahoisuus lisääntynyt huikasti viime vuosina. Välillä päätöntä meininkiä.”(32). Tämä orientaatio nimettiin **tunneorientaatioksi**.

Osassa vastauksissa tai mainittiin vain johtajan työssä toimiminen: ”Olen aluejohtajan vara eli käytännössä päiväkotimme johtaja. Olen myös pienten ryhmän lto.”(9) tai ”Tätä orientaatiota voidaan kuvata **tekniseksi orientaatioksi**.

Työtoiminnan orientaatioista päiväkodin johtajien työkuvauksissa yleisin oli **tilanneorientaatio**, joka edusti tässä ja nyt –ajattelua. Tähän ryhmään kuuluvissa 11 kuvauksessa johtajan työ nähtiin yllätyksellisenä ja ennakoimattomana. ”Sähköposti oikeastaan hallitsee päivää... yhtäkkiä tulee joku kysely, johon on saatava tiimin kanta tai kysely johon on vastattava nopeasti koskien milloin mitään.”(1) Työ koetaan myös kiireiseksi: ”Työ on kovin hektistä. Kalenterin mukaan juoksua paikasta toiseen”(8) Näissä kuvauksissa erilaisia työtehtäviä luettiin samantarvoisina kuten esimerkiksi seuraavaan tapaan. ”Päiväkodin johtaja työskentely on nykyisin huoltomiehen ja esimiestehtävien välillä.”(24)

Tavoiteorientaatio kuvattiin kolmessa vastauksessa: työtä kuvataan suunnitelmallisena ja tavoitteellisena toimintana: ”Kaupungin strategian alasta, vuosisuunnitelman ohjaama tavoitteellista työtä.”(19) Toiminta- ja kehittämisorientaatiota ei tämän aineiston päiväkodin johtajien työtyökuvauksissa ollut havaittavissa.

3.3 Henkilöstöjohtaminen johtajan työn keskiössä

Päiväkodin johtajien työkuvausta analysoitiin vielä aineistolähtöisesti johtajien esiin nostamia asioita ja pyrittiin näin luomaan mahdollisimman kattava kuvaus koko aineistosta (Katso liite 3). Työkuvauksissa keskiöön nousi henkilöstöjohtaminen, yhtä usein kuvauksissa esiintyi asiakaspalvelu, useissa eri toi-

mipisteissä työskentely ja tiimityö. Johtajat nimesivät kuvauksissaan kolme johtamisen aluetta: hallinnollisen, pedagogisen ja henkilöstöjohtamisen.

Hallinnolliseen johtamiseen sisältyivät käytännön asiat, sekä tietokoneohjelmiin, kiinteistöön ja budjettiin liittyvät asiat. **Pedagoginen johtaminen** mainittiin usein asiana, johon ei ole aikaa, mutta siihen liittyvät myös uudet toimintatavat, kehittäminen, muutos, tilaaja-tuottajamalli ja asiakaspalvelu.

Henkilöstöjohtaminen liitettiin usein läheisesti myös pedagogiseen johtamiseen. Johtajat kuvasivat työnkuvauksissaan tiimien johtamista ja tiimityötä, useissa toimipisteissä työskentelyä ja useissa tehtävissä toimimista. Johtajan omaan jaksamiseen liittyvinä asioina mainittiin uusien asioiden oppiminen, kiire ja stressi.

Useassa yksikössä johtajana toimiminen mainittiin 12 työnkuvauksessa. Useassa toimipisteessä työskentely koettiin haasteellisena asiana. Yksi johtajista kuvasi tilannetta näin: ”[T]untuu, että olen liikkeellä kaiken aikaa”(13). Siirtyminen paikasta toiseen lisää kiirettä ja stressiä: ”Tilanne on mielenkiintoinen, mutta aikaa muutoksiin saisi olla enemmän, tahti on melko stressaava.”(27). Johtajan työskentely eri toimipisteissä liittyi oleellisesti myös henkilöstöjohtamiseen kuten seuraavassa esimerkissä: ”On haasteellista yrittää jakaa aikansa, tietonsa ja taitonsa tasapuolisesti 3 paikassa.”(27). Stressiä voi lisätä myös useissa eri tehtävissä toimiminen, esimerkiksi toimiminen yhtä aikaa aluejohtajana ja päiväkodin johtajana, toimiminen aluejohtajan varahenkilönä ja lastentarhanopettajana, sekä toimiminen lapsiryhmävastuisena päiväkodin johtajana.

Henkilöjohtamiseen liittyvät haasteet nostettiin esiin myös kehittämisen, uusien toimintatapojen ja muutoksen yhteydessä: ”Kahdessa yhdistyneessä päiväkodissa on ollut erilaiset tavat toimia ja erilainen johtamiskulttuuri. Tehtävänäni on saada talo pyörimään käytännössä, yhteisten toimintatapojen etsiminen henkilöstön kanssa ja uuden opettelu yhdessä.”(5). Uusi toimintatapa tiimijohtaminen mainittiin kymmenessä työnkuvauksessa ”johtajatiimissä toimimisena”(3). **Tiimijohtamista** kuvattiin hyvin positiivisena asiana ”Johtaminen tulostimissä on tuonut uutta johtamiseen”(10), ”Pk:n johtajana johtajatiimin jäsenyys luo voimavaroja. Oma ja toisten panos lisää voimavaroja”(22).

Johtamistavan ja toimintakulttuurin muuttumisen lisäksi päiväkodin johtajat mainitsivat muitakin muutoksia. Osa muutoksista liittyy tietotekniikkaan: ”Uudet ATK-ohjelmat vievät tuhattomasti aikaa ja energiaa”(5). Kehittäminen ja suunnittelu on osa päiväkodin johtajan työtä, mutta osa johtajista kyseenalaistivat sen mielekkyyden: ”Ajallisesti joudun vielä käyttämään liian paljon resursseja yleiseen kehittämiseen, suunnitteluun,

raportointiin ym. 'sälään', jota sähköposti ja muut väylät eteen työntävät”(2), ”Vaaditaan aika paljon tekemään suunnitelmaa suunnitelman päälle”(7).

Muutos nostettiin esiin kahdeksassa työnkuvauksessa. Eräs johtajista pohdiskelee omaa rooliansa ja tehtävänsä muutoksessa seuraavasti: *”MUUTOSJOHTAMINEN JA PROSESSIEN OHJAAMINEN: -sopeva muutos- ja prosessikuormittavuus eli riittävä taso, mutta ei abdistamiseen/bengästyttämiseen asti. Taito saada tekijät innostumaan ja kokemaan työn mielekkäänä ja vaikuttavana”(34).* Kaupungin uusi toimintamalli, tilaaja-tuottajamalli nostetaan sekkin esiin muutoksen yhteydessä, mutta vain kahdessa työnkuvauksessa: *”Tällä hetkellä esim. tilaaja-tuottajamallin ym. tuomat muutokset opettelun alla.”(3)*

Päiväkodin johtajien työnkuvauksien perusteella voidaan sanoa päiväkodin johtajien työskentelevän muutoksen keskellä. Kaupungin organisaatiomalli on muuttunut tilaaja-tuottajamalliksi, päiväkodin johtaminen on muuttunut tiimijohtamiseksi ja osana muutosta on luotu useasta toimipisteestä koostuvia päivähoitoyksiköitä, joihin tulee luoda uutta toimintakulttuuria. Samaan aikaan muuttuvat tietokoneohjelmat, taloushallinnosta on tullut osa johtajan työtä, asiakirjoja on päivitettävä ja kiinteistöistä huolehdittava. Johtajuudessa muutoksen keskellä painottuu henkilöstöjohtaminen ja tähän liittyen pedagoginen johtaminen, uusien toimintatapojen luominen ja ilmeisesti tilaaja-tuottajamalliin liittyen uudenlainen asiakaslähtöisyys. Tämän kuvauksen kun yhdistää aiempaan analyysiin on aivan johdonmukaista, että työnkuvauksissa korostuu työorganisaation ja palveluorganisaation johtaminen. Työtoiminnan orientatioista tilanneorientaatio vaikuttaa myös luontevalta jatkuvien muutosten keskellä toimiessa.

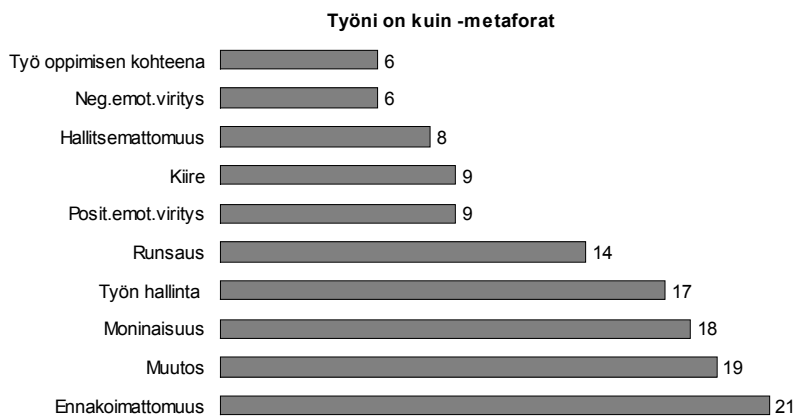
Seuraavaan työnkuvaukseen kiteytyy päiväkodin johtajan työn luonne sellaisena kuin se tässä aineistossa näyttäytyy: *”Päiväkodin johtajana työskentely on nykyisin huoltomiehen tehtävien ja esimiestehtävien välillä. Arjen pyörittäminen vaatii johtajalta tänä päivänä moniosaamista. Ei riitä, että teoriat ja pedagoginen johtajuus on hallinnassa, päivittäin tulee sen verran yllättäviä tilanteita, joihin on nopeasti reagoitava.”(24)*

3.4 Päiväkodin johtajan työnsä antamat merkitykset

Päiväkodin johtajien työnsä antamia merkityksiä tutkittiin metaforien avulla. Johtajat kuvasivat työnsä kahden metafora tehtävän avulla: Työni on kuin..... ja Minä työnsäni olen kuin.....

Metaforien analyysi perustui aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajarvi 2002, 93).

Työni on kuin -metaforista ja niiden perusteluista nousseet merkitykset on koottu liitteeseen 4 ja merkitysten luokittelu liitteeseen 5. Työni on kuin -metaforien perusteluosista nousi seuraavia merkityksiä: **kiire, moninaisuus, ennakoimattomuus, työ oppimisen kohteena, positiivinen emotionaalinen viritys, negatiivinen emotionaalinen viritys, muutos, runsaus, työn hallinta ja työn hallitsemattomuus.**



Kuvio 1: Työni on kuin –metaforista nousseet merkitykset

Kiirettä kuvattiin metaforien perusteluosioissa esimerkiksi seuraavasti: ”Joskus työ voi sujua kuin tuuli soittaisi vienosti tuulikelloa – ehdin tehdä edellisen työn valmiiksi ennen kuin uusi tulee, mutta toisinaan on kuin myrsky riepottaisi tuulikellon putkia raivoisiin riitasointuihin. Monta asiaa päällekkäin työn alla ja kaikilla pikainen deadline.”(1) Kiire oli läsnä monissa metaforissa: tuulena, joka soittaa tuulikelloa (1), liikenteenä Pariisin riehukkaaren alla (2), karusellina (3), hulabaloona (9) ja tavaratalossa (19), jossa ihmiset tulevat ja menevät.

Työn moninaisuutta ja ennakoimattomuutta kuvattiin monissa perusteluissa. *Päiväkodin johtajan työ voi olla kuin sekabedelmäsoppa– ”Täytyy pystyä yhden päivän aikana vaihtamaan tulostimen väriasetti, sijoittamaan lapsia päiväkotiin, tekemään erilaisia suunnitelmia, kutsua huoltomiestä pihaa hiekoittamaan, tehdä ostoksia, etsiä sijaisia poissaolevien tilalle...”*(31) Ennakoimattomuutta kuvasi myös seuraava perustelu: ”Koskaan ei tiedä, mistä suunnasta joku tulee, millä mielellä, ja mitä hän haluaa” (2) Tai seuraavasti ”Jokainen päivä tuo tullessaan uusia kysymyksiä ja haasteita antaen välillä kannustavia onnistumisen kokemuksia.”(27)

Päiväkodin johtajat kuvasivat **työtänsä myös oppimisen kohteena**, mahdollisuutena kasvaa ihmisenä ja oppia uutta. Joillekin työ on ”Elinikäinen oppimisen prosessi, tärkeä osa elämäni!”(4) tai matkalaukku, joka on ”Täynnä tavaraa, ehkä yllätyksiäkin. Jotain voi puuttua, jotain voi olla liikaa. Olenko osannut ottaa oikeat asia huomioon? Matkalta tullessa täynnä tavaraa, muistoja, kokemuksia elämän rikkautta.”(15)

Noin puolessa työni on kuin -metaforista oli selkeä **positiivinen tai negatiivinen emotionaalinen viritys**. Esimerkkinä positiivisesti sävyttyneestä metaforasta oli *Työni on kuin opinpolku kivineen, kantoineen, mäkineen ja mutkineen* jonka perustelussa kerrotaan, että ”jokainen päivä tuo tullessaan uusia kysymyksiä ja haasteita antaen välillä kannustavia onnistumisen kokemuksia.”(27) Negatiivisesti sävyttynyt metafora oli esimerkiksi: ”Työni on kuin epidemia, joka leviää ja valtaa kaiken ajan ja paikan.” (35)

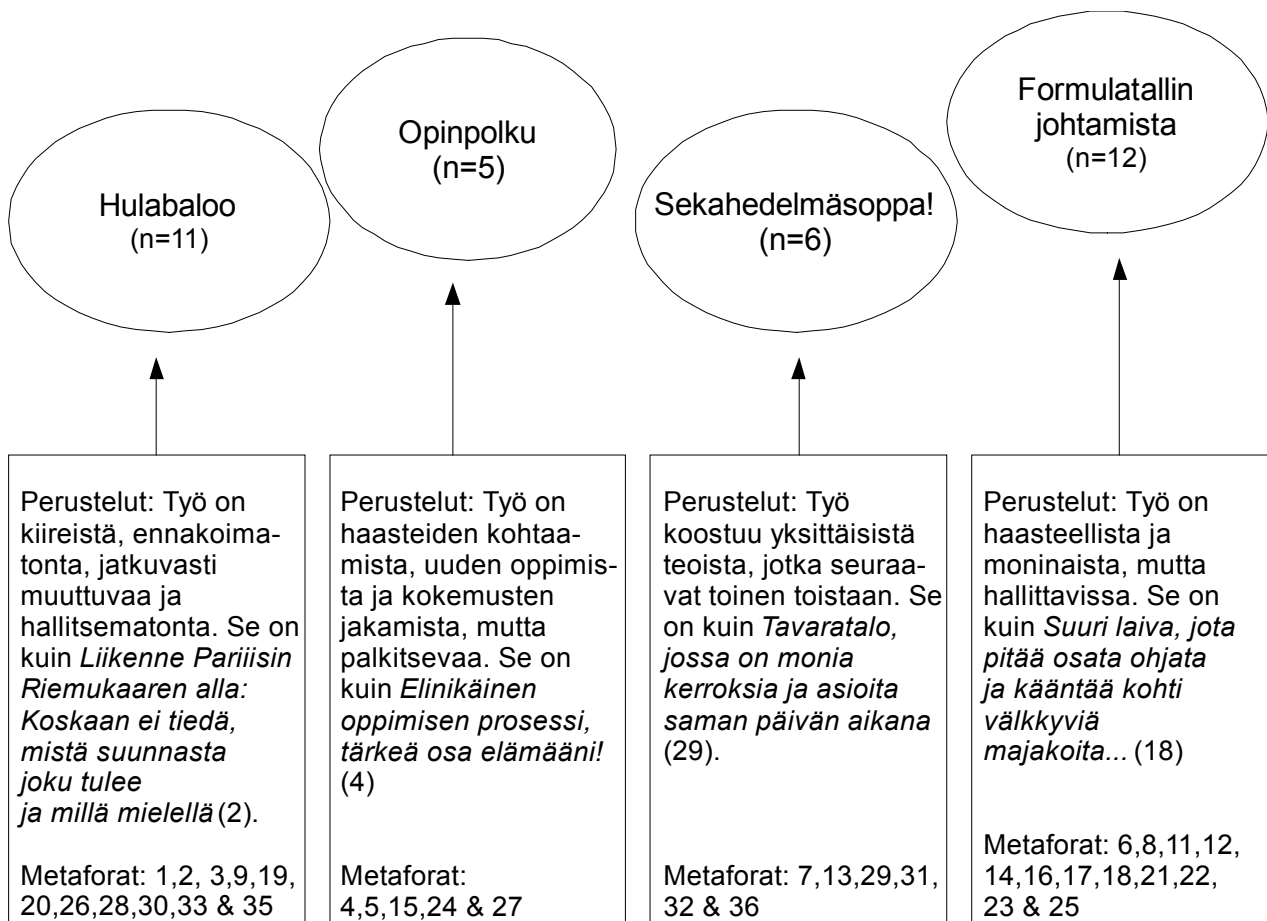
Muutos oli läsnä tavalla tai toisella useimpien metaforien perusteluissa. Muutos liittyi päivittäiseen työhön: ”Harvoin oma suunnitelma päivän kulusta pätee, vaan on tehtävä priorisointia heti, kun aukaisee työpaikan oven...”(3) Muutos voi tulla työhön asiakkailta: ” Työni on kuin balkokasa. Miten parhaiten saisin sen mahtumaan sille varattuun tilaan – ja mitä tarvitaan lisää (asiakkaiden muuttuvat tarpeet)”(6) Muutos liittyi myös työnkuvan muuttumiseen: ”Työ on muuttunut vuosien varrella suuntaan ja toiseen ja on pitänyt sisällään kaiken mahdollisen... enkä tiedä vielä mitä kaikkea on tulossa.”(13)

Työn runsautta kuvattiin monissa metaforissa ja perusteluissa: ”Monta asiaa päällekkäin työn alla ja kaikilla pikainen dead line.”(1), tai ”Täynnä tavaraa, ehkä yllätyksiäkin.”(15)

Työn hallinta tuli esiin useissa metaforissa kuten tilkkutäkki ja palapeli. Päiväkodin johtajan työ on monenlaisten osien kasaamista toimivaksi kokonaisuudeksi. ”Paljon erilaisia asioita nivoutuu yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi. Jokainen pala kuuluu tärkein, jotta siitä olisi hyötyä käyttäjälleen.”(16) Johtajan rooli omassa työssään näkyy myös jonkin verran näissä perusteluissa: ”Monenlaisia paloja, välillä tarkkaa tuijottamista, sitten taas pitää katsoa vähän kauempaa jotta näkee kokonaisuuden.”(16)

Hallitsemattomuus näkyi perusteluita, joissa päiväkodin johtajat kuvaavat työtään, jonain sellaisena johon he voivat vaikuttaa hyvin vähän tai eivät ollenkaan. Esimerkiksi työ voi olla kuin ”epidemia, joka leviää ja valtaa kaiken ajan ja paikan” (35) tai ”Vuoristorata. Vaubti on yleensä huima, välillä vähän yritän jarrutella, mutta huomaamatta taas mennään ja kovaa.”(20)

Työni on kuin –metaforamaisema syntyi neljästä erilaisesta merkityskokonaisuudesta. **Hulabaloo, Opinpolku, Sekahedelmäsoppa! ja Formulatallin johtamista**. Merkitysteeman muodostettiin aineistolähtöisesti metaforien pohjalta, kuitenkin osa metaforista jäi luokittelematta. Työni on kuin -metafora-aineistossa oli yksi tällainen metafora (10) ja yksi päiväkodin johtajista (34) ei ollut lainkaan kirjannut työni on kuin -metaforaa. (ks. esim. Mahlamäki-Kultanen 1998, 78.)



Kuvio 2: Työni on kuin -metaforamaisema

Hulabaloo syntyi kiireen merkityksistä. Työ näyttäytyi ennakoimattomana, alati muuttuvana ja hallitsemattomana. Kiire kuvastui metaforissa, joissa on vauhtia ja liikettä. Päiväkodin johtajan työ on kuin Vuoristorata. *"Vauhti oli yleensä huima, välillä vähän yritän jarrutella, mutta huomaamatta taas mentiin ja kovaa."*(20) Henkilökunta, asiakkaat perheineen ja päivähoidon organisaatio tuovat oman haasteensa päiväkodin johtajan työhön. Työ oli kuin Tavaratalo: *"Yksiköltä odotetaan paljon erilaisia palveluita. Ihmisiä menee ja tulee, lastenhoitoajat ovat hyvin vaihtelevia, henkilökunnalla on erilaisia kokouksia, koulutuksia."* (19). Työ oli ennakoimattomaa kuin Liikenne Pariisin Riemukaaren alla: *"Koskaan ei tiedä, mistä suunnasta joku tulee ja millä mielellä."*(2) Muutos, uudistukset ja uuden oppiminen lisäävät kiirettä ja stressiä. Työ oli kuin Vellova meri (33) tai kuin Hulabaloo: *"jatkuvaa muutosta, kehitämistä, jatkuvaa muutosta, tuntui että aina kaikki on kesken. Kuitenkin työ oli mielenkiintoista."*(9). Työ vie entistä enemmän aikaa ja vertautuu *"Epidemiaan, joka leviää ja valtaa kaiken ajan ja paikan."*(35)

Opinpolku-metaforissa työssä koettiin haasteita, mutta ne nähtiin mahdollisuuksina oppia uutta. Työtä kuvattiin matkana, polkuna ja prosessina. Työssä oli vastoinkäymisiä, mutta kuten Labyrintissä: *"Kulku haastavaa. Seiniä edessä aika tuihaan tahtiin, mutta aina on löytynyt tie eteenpäin."*(5) Työ oli kuin Elin-

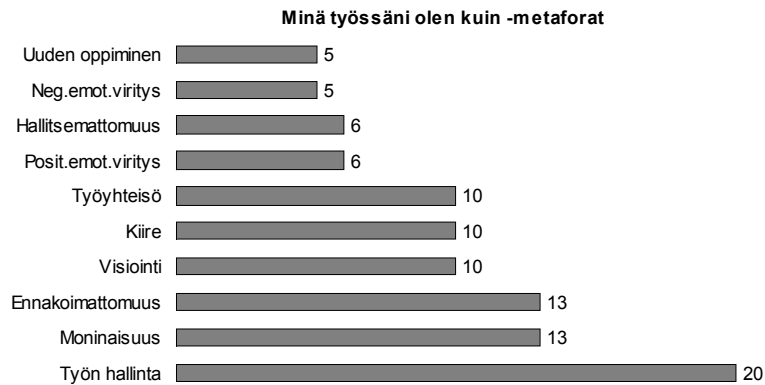
ikäinen oppimisen prosessi, tärkeä osa elämääni! (4), kuin Matka tuntemattomaan (24) ja kuin Opinpolku kivineen, kantoineen, mäkiineen ja mutkineen (27). Työssä voi tuntea onnistumisen iloa (24) ja kannustavia onnistumisen kokemuksia (27). Matkalta palatessa Matkalaukku (15) oli täynnä tavaraa, muistoja, kokemuksia, elämän rikkautta.

Sekahedelmäsoppa! -metaforissa työ koostui erilaisista yksittäisistä asioista ja teoista, jotka seurasivat toinen toistaan: *”Täytyy pystyä päivän aikana vaihtamaan tulostimen värikasetti, sijoittamaan lapsia päiväkotiin, tekemään erilaisia suunnitelmia, kutsua huoltomiestä pihaa hiekottamaan, tehdä ostoksia, etsiä sijaisia poissaolevien tilalle...”* (31) Työtehtävät olivat moninaisia ja ennakoimattomia: *”Yhtään ei tiedä mitä on tulossa, mitä virheitä oli tehnyt, mitä asioita ei ole muistanut, mitä ongelmia tuli henkilöstöstä esiin. Joka päivä on kuin suuri arvoitus.”* (7)

Formulatallin johtamisessa työ nähtiin haasteellisena ja moninaisena, mutta hallittavissa olevana Kokonaisuuden hallinta ja järjestys olivat läsnä sellaisissa metaforissa kuin Halkokasa (6), Tilkkutäkin kutomista (16) ja Tuhannen palan palapeli (17). Tavoitteellisuus, tietoinen muutos ja kehittäminen korostuivat mm. metaforissa Rakennustyömaa (22) ja Formulatallin johtamista (23). Päiväkodin johtajan työ oli kuin *”Suuri laiva, jota pitää osata ohjata ja kääntää reitillä kohhti välkekyviä majakoita ilman, että matkustajat (lapset ja työntekijät) kaatuvat vauhdissa.”*(18)

3.5 Päiväkodin johtajuudelleen antamat merkitykset

Päiväkodin johtajien Minä työssäni olen kuin –metaforista ja niiden perusteluista nousseet merkitykset on esitetty liitteessä 6 ja merkitysten luokittelu liitteessä 7. Minä työssäni olen kuin -metaforien perusteluista löytyi seuraavia merkityksiä: **kiire, moninaisuus, työn hallinta ja hallitsemattomuus, ennakoimattomuus, positiivinen ja negatiivinen emotionaalinen viritys, uuden oppiminen, visiointi ja työyhteisö.**



Kuvio 3: Minä työssäni olen kuin –metaforista nousseet merkitykset

Kiire näkyi metaforien perusteluissa jatkuvana liikkeenä: ”*Säntäilen paikasta toiseen.*”(8), ”*Paikallaan ei ehdi olemaan, menet ja tulet jatkuvasti.*” (9), ”*Loikin paikasta toiseen innolla. Yritän olla kuulolla joka suuntaan mahdollisimman herkin korvin.*” (20)

Moninaisuus ilmeni kuvauksena työn monien eri alueiden hallinnasta ja työssä tarvittavasta monenlaisesta osaamisesta. Päiväkodin johtaja voi olla työssään kuin ”*Monisäikeistä marionettia ohjastava henkilö*” (11), ”*Tilkkutäkin tekijä*” (12) tai vaikka ”*Kapellimestari*” (16). Yhteistä näille erilaisille metaforille oli pienistä erilaisista osasista syntyvä kokonaisuus: ”*Kokonainen kappale syntyy monista osioista, eri soittimien äänistä. Jokaisen täytyy hoitaa oma osuutensa hyvin, jotta ilmoille kaikuva sävel olisi kaunista kuultavaa.*”(16)

Työn hallinta merkityksellistyi työn kokonaisuuden hallintana.: ”*Juuri tuo laaja-alaisuus ja monen asian usein yhtäaikaainen hallinta, sovittaminen ja visiointi tulevaisuuteen*” (11), ”*Vastaan siitä, että reitin muutos tapahtuu hallitusti ja turvallisesti. Otan vastuun tapahtuneesta.*” (18) ja ”*Monenkirjavat työtehtävät muodostavat kokonaisuuden, josta minulla tulee olla selkeä visio. Katsoja tarvitsee saada mielikuva tilkkutäkistä, joka on hyvin suunniteltu ja kasattu.*”(36)

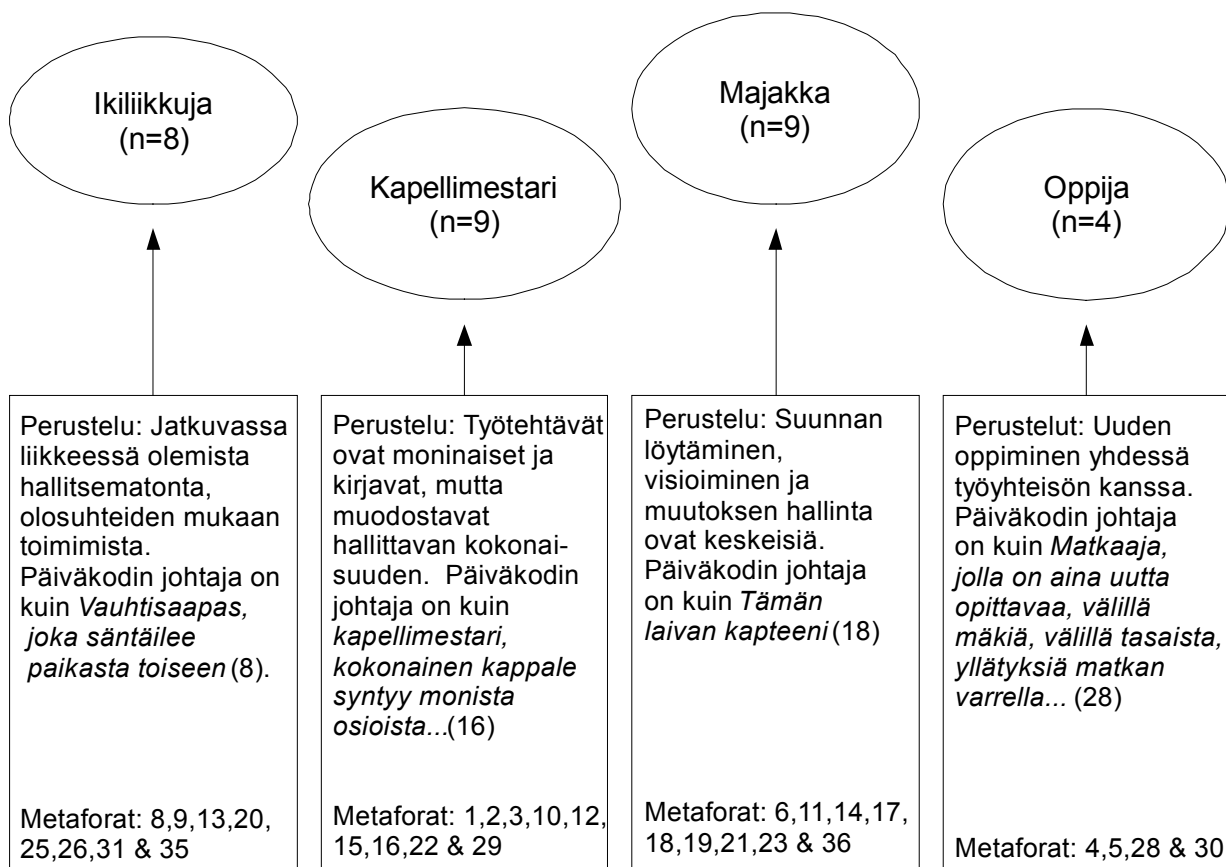
Työn hallitsemattomuuden liittyi merkityksiin, joista välittyi kuva siitä, että työhön ei voitu vaikuttaa. Tällaisia metaforia olivat esimerkiksi: Kuminauha (7), Vauhtisaapas (8), Ikiliikkuja (9), Tuuliviiri (13), Sätkyukko (24) ja Pikajuna, jonka vauhti kiihtyy (35). Perusteluissa kuvattiin kuinka ”*joku ylempi mabti pakottaa tähän hullun myllyyn*” (35) ja ”*työn monipuolisuutta, ylhäältä ohjaavaisuutta*” (24) ja kuinka ”*joustaa pitää ja venyä loputtomiin. Ainakin tuntuu siltä. Ymmärrystä vaaditaan loputtomiin.*”(7)

Ennakoimattomuus näkyi esimerkiksi metaforan ”*Yleismies/nainen, jota tarvitaan monessa asiassa: Työ keskeytyy usein kun joku kysyy jotain, pubelin keskeyttää usein, ryhmässä tarvitaan...*”(25)

Noin kolmanneksesta metaforista oli löydettävissä **positiivinen tai negatiivinen emotionaalinen viritys**. Jotkut päiväkodin johtajat kokivat olevansa työssään kuin *"Kävelemään opetteleva lapsi ; Kompastelen välillä – silloin sattuu – sitten nousen ylös ja se tuntuu mahtavalta. Päivä päivältä kävelen varmemmin!"*(30) Jotkut kokivat puolestaan olevansa *"kuin kuminauha jonka tulee joustaa ja venyä loputtomiin."*(7)

Uuden oppimista kuvasivat esimerkiksi seuraavat metaforat *"Laivan kapteeni ja välillä perämies, joka yhdessä tehden ja oppien kohtaa vaikeatkin asiat"*(4) tai *"Etsijän"* joka on *"uusien tilanteiden edessä useasti"*(5). Matkaaja kuvasi käyntiään seuraavasti: *"Aina uutta opittavaa, välillä mäkiä, välillä tasaista, yllätyksiä matkan varrella, vanhat maisemat vaihtuvat uusiin."*(28)

Visiointi ja työyhteisö tulivat esiin mm. seuraavissa johtajan työtä kuvaavissa metaforissa ja niiden merkityksissä kuten *"varastoiminen yhteiseksi hyödyksi"* (6), *"visiointi tulevaisuuteen"* (11), *"kurssin kääntäminen"* (14), *"uuden kehittäminen"* (15), *"suunnannäyttäjät"* (17), *"reitit muutos"* (18), *"visio ja tavoitteet ohjaavat toimintaa"* (19), *"auttaa suunnistamaan ja pysymään reitillä"* (21), *"kehittäminen"* (23) ja *"selkeä visio"* (36). Osa päiväkodin johtajista nosti minä työssäni olen kuin -metaforassaan esiin työyhteisönsä tai roolinsa siinä. Päiväkodin johtaja voi työssään olla *"kuin liikennepoliisi joka selvittelee syntyneitä kolareita"* (2), tai *"tukipilari johon työntekijät tukentuvat"*(3).



Kuvio 4: Minä työssäni olen kuin -metaforamaisema

Minä työssäni olen kuin –metaforista hahmottuva metaforamaisema syntyi neljästä erilaisesta merkitysteemasta: **Ikiliikkuja, Kapellimestari, Majakka ja Oppija**. Metaforamaisema muodostettiin aineistolähtöisesti metaforien pohjalta, kolme päiväkodin johtajaa (27, 32 & 34) ei ollut kirjannut minä työssäni olen kuin -metaforia ja kolme metaforaa jäi luokittelematta. Luokittelematta jäivät metaforat ”*kuminauha*” (7), ”*sätkyukko*” (24) ja ”*vanha koivu*” (33). Näiden metaforien yhteinen piirre oli passiivisuus ja negatiivisuus. Kuminauha ja sätkyukko -metaforissa korostui mukautuminen ja joustaminen. Nämä muistuttivat maisemaa, jota Nummenmaa ja Karila (2005) kuvasivat tutkiessaan päiväkodin henkilökunnan työelleen antamia merkityksiä. Mukautumisen maisemassa työnhallinta koettiin menetetyksi.

Ikiliikkuja-metaforissa päiväkodin johtajat kuvasivat itseään ”*vauhtisaappaaksi*”(8), ”*ikiliikkujaksi*” (9), ”*tuuliviiriksi*” (13), ”*pupujussiksi*”(20), ”*yleismieheksi/naiseksi*” (25), ”*käveleväksi pubekoneeksi*” (26), ”*nuolen kärjeksi*” (31) ja ”*pikajunaksi*” (35). Yhteistä näille kaikille metaforille oli liike, vauhti ja kiire: vauhtisaapas säntäilee paikasta toiseen ja ikiliikkuja ei ehdi olemaan hetkeäkään paikallaan. Omaan työhön voi perusteluosien mukaan vaikuttaa hyvin vähän tai se koetaan ylhäältä ohjatuksi. ”*Välillä tuntuu, että pyöriminen on täysin päätöntä.*”(13)

Kapellimestari-metaforia yhdisti se, että päiväkodin johtajan työssä koettiin tärkeäksi kokonaisuuden hallinta. Päiväkodin johtaja oli kuin ”*tukipilari*”(3) tai kuin ”*liikennepoliisi*” (2), mutta myös kuin ”*aurinko*” (10), joka voi ”*vaikuttaa takimmaisessa nurkassakin oleviin asioihin*”.

Majakka-metaforissa korostui suunnan löytäminen, visioiminen ja muutoksen hallinta. Päiväkodin johtaja oli kuin ”*halonbakeaja*”(6), joka ennakoi tulevaa ja pyrkii varmistamaan, että lämpöä riittää tulevaisuudessakin. Metaforissa ”*rahtilaiva*” (14), ”*kompassi*” (17) ja ”*majakka*” (21) näytettiin suuntaa. ”*Kapteeni*” (18), ”*tallipäällikkö*” (23) ja ”*tavaratalon johtaja*” (19) -metaforissa puolestaan korostui työyhteisön johtaminen.

Oppija-metaforissa päiväkodin johtaja oli esimerkiksi kuin ”*kävelemään opetteleva lapsi joka kohtaa joka päivä uusia asioita, tilanteita ja oppii koko ajan uutta.*” (30)

3.6 Päiväkodin johtajien työnkuvausten ja merkitysten välinen suhde

Seuraavaksi kuvaan päiväkodin johtajien työnkuvausten ja heidän työlleen antamien merkityksiä rinnakkain. Työkuvauksista koostuvaa aineistoa verrataan päiväkodin johtajien työni on kuin ja minä työssäni olen kuin –metafora-aineistoista luotuihin metaforamaisemiin.

Molemmissa metaforamaisemissa oman selkeän ryhmänsä muodostivat kiireen metaforat. Työni on kuin -metaforissa kiirettä edusti Hulabaloo ja minä työssäni olen kuin -metaforissa Ikiliikkuja. Kun metaforien merkityksiä tarkasteltiin suhteessa työn kuvauksiin, voidaan todeta että suurin osa työnkuvauksista edusti tilanneorientaatiota. Kiire, liike ja muutos tulivat kuitenkin työnkuvausaineistoa selvemmin esiin metafora-aineistoissa.

Tarkasteltaessa työorientaatioiden ja työni on kuin -metaforamaisemien suhdetta (Taulukko 1) voidaan huomata, että vähiten tilanneorientaatiota esiintyi niiden vastaajien työnkuvauksissa, joiden metaforat sijoittuivat Formulataallin johtamista -metaforamaisemaan. Näillä vastaajilla yleisin työorientaatio työnkuvausten perusteella oli tekninen orientaatio.

	Työni on kuin –metaforamaisemat				
Työorientaatio	Hulabaloo	Opinpolku	Sekahedelmäsoppa!	Formulataallin johtamista	Yhteensä:
Tunneorientaatio	2		1	1	4
Tekninen orientaatio	3	2	2	9	16
Tilanneorientaatio	4	3	3	1	11
Tavoiteorientaatio	1			1	2
Toimintaorientaatio					
Kehittämisorientaatio					
Yhteensä:	10	5	6	12	

Taulukko 1: Työorientaatiot ja Työni on kuin –metaforamaisemat

Eniten tilanneorientaatiota esiintyi niiden vastaajien työnkuvauksissa, joiden metaforat sijoittuivat Hulabaloon -metaforamaisemaan. Tilanneorientaatiota esiintyi myös Opinpolku ja Sekahedelmäsoppa! –maisemissa. Mielenkiintoiselta vaikuttaa se, että tavoiteorientaatio esiintyy sekä Hulabaloon että Formulataallin johtamista -metaforamaisemissa. Tavoiteorientaatio näyttää siis mahdolliselta sekä kiireen, että hallinnan maisemissa.

Kun tarkastellaan minä työssäni olen kuin -metaforamaisemien ja työorientaatioiden suhdetta (Taulukko 2), voidaan havaita, että eniten teknistä orientaatiota esiintyy Majakka-metaforamaisemaan sijoittuvien vastaajien työnkuvauksissa. Toinen orientaatio näillä vastaajilla oli työnkuvauksien perusteella tavoiteorientaatio, tämä vaikuttaakin luonteelta, sillä Majakka -maiseman keskeisin piirre on tulevaisuuteen ja tavoitteisiin suuntautuminen.

	Minä työssäni olen kuin -metaforamaisemat				
Työorientaatio	Ikiliikkuja	Kapellimestari	Majakka	Oppija	Yhteensä:
Tunneorientaatio	2			1	3
Tekninen orientaatio	4	4	7	1	16
Tilanneorientaatio	2	5		2	9
Tavoiteorientaatio			2		2
Toimintaorientaatio					
Kehittämisorientaatio					
Yhteensä:	8	9		4	

Taulukko 2: Työorientaatiot ja Minä työssäni olen kuin -metaforamaisemat

Tilanneorientaatio on yleisin niiden vastaajien työnkuvauksissa, joiden metaforat sijoittuvat Kapellimestari -metaforamaisemaan. Lähes yhtä usein näiden vastaajien työkuvauksissa esiintyy tekninen orientaatio. Kapellimestari -maisemaan sijoittuivat ne metaforat, joissa oma johtajuus nähtiin työn hallinnan näkökulmasta. Tilanneorientaatio näkyy myös niiden vastaajien työnkuvauksissa, joiden metaforat sijoittuvat Ikiliikkuja ja Oppija -metaforamaisemissa.

Neljän vastaajan (9, 20, 26 & 35) molemmat metaforat sijoittuivat kiireen maisemiin. Eräs päiväkodin johtaja (9) kuvasi työtään hulabalooksiksi ja itseään ikiliikkujaksi, mutta työnkuvauksessa hän tyytyi vain lyhyeen tehtävän kuvaukseen: ”Olen aluejohtajan vara eli käytännössä päiväkotimme johtaja. Olen myös pienten ryhmän lto.” Toinen johtaja (20) kertoo työstään ”Olen kahden erillisen päiväkodin johtaja, jotka sijaitsevat noin kilometrin etäisyydellä toisistaan”, mutta metaforin kuvailee työtään vuoristoradaksi ja itseään pupujussiksi. Tässä on nähtävissä metaforien kyky kiteyttää konkreettisia asioita (liikkuminen kahden toimipisteen välillä), mutta myös tuoda esiin kokemuksia ja tunteita (ylös ja alas kuin vuoristoradassa).

Kolmen päiväkodin johtajan (1, 2 & 3) työni on kuin -metaforat sijoittuivat kiireen maisemaan, mutta minä työssäni olen kuin -metaforat hallinnan maisemaan. Yksi näistä johtajista kuvaa työtään liikenteeksi Pariisin Riemukaaren alla (2) ja työssään hän kokee olevansa kuin liikennepoliisi (2), joka hallitsee tätä ennakoimatonta kaaosta. Työnkuvauksessaan hän kertoo työstään: ”Henkisesti voimavarani suuntautu-

vat työyhteisöön, jossa ongelmia on kerääntynyt vuosien saatossa oikein urakalla. Niiden esiin kaivaminen, selvittäminen ja sitten positiivisiin asioihin suuntaaminen vaatii paljon energiaa.”(2) Johtajan työ koetaan ennakoimattomana ja kiireisenä. Johtajasta piirtyy kuva kaikkivoipaisena ja kaiken taitavana moniosajana, joka hallitsee, tai jonka täytyy hallita vaikeatkin tilanteet suvereenisti.

Kahden päiväkodin johtajalla (28 & 30) kiireen maisemat yhdistyvät oppimisen maisemaan. Heille työ on kuin hulabaloo, mutta työssään he ovat kuin oppijoita.

Metaforamaisemista työni on kuin -maiseman Formulattalin johtamista ja minä työssäni olen kuin maiseman kapellimestari voi kuvata hallinnan maisemaksi. Kolmen päiväkodin johtajan (12, 16 & 22) molemmat metaforat sijoittuivat näihin hallinnan maisemiin.

Seitsemän päiväkodin johtajan (6, 11, 14, 17, 18, 21 & 23) metaforat sijoittuvat työni kuin -maiseman Formulattalin johtamisen lisäksi minä työssäni olen kuin -maiseman Majakka-maisemaan. Majakka-maisemaa luonnehtii myös kokonaisuuden hallinta, mutta keskiöön nousevat muutoksen hallinta, suunnan löytäminen ja näyttäminen, sekä visioiminen. Nämä johtajat kokevat siis työnsä kokonaisuuden hallintana ja oman tehtävänsä siinä suunnannäyttäjänä. Miten tämä näkyy työnkuvauksissa? Yksi johtajista näkee kuvaa työtään vuorovaikutuksena: *”Aluejohtajana työni on ennen kaikkea vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Yksittäisten ihmisten tai ryhmien. Oma roolini tuossa vuorovaikutuksessa vaihtelee tilanteesta riippuen ryhmän jäsenestä sen vetäjään”*(21) Kuvauksessa on läsnä sekä hallinta ja suunnannäyttäminen (*”vetäjä”*), ambivalentti rooli ryhmän jäsenenä, mutta myös ryhmän johtajana. Vuorovaikutuksen korostaminen voi kuvata pyrkimystä demokraattiseen johtamiseen, mutta toisaalta vuorovaikutus on aina ihmisiin vaikuttamista, ihmisten johtamista ja sitä kautta myös suunnannäyttämistä.

Työni on kuin -maiseman opinpolku ja minä työssäni olen kuin -maiseman oppija ovat molemmat oppimisen maisemia, joissa keskeistä on työn näkeminen haasteiden kohtaamisena ja uuden oppimisena. Kahden johtajan (4 & 5) molemmat metaforat sijoittuvat näihin oppimisen maisemiin. Toinen heistä (5) kuvaa itseään etsijäksi ja työtään labyrintiksi. Työnkuvauksessaan hän kertoo yhteisten toimintatapojen etsimisestä yhdessä henkilöstön kanssa, uuden opettelusta yhdessä, sekä erilaisten kehitysprosessien alkuun laittamisesta.

Kuuden päiväkodin johtajan (7, 13, 29, 31, 32 & 36) työlleen antamat metaforat sijoittuvat työni on kuin -metaforamaisemassa Sekahedelmäsopaksi nimettyyn maisemaan. Yhteistä näille metaforille on työn koostuminen yksittäisistä toista, jotka seuraavat toinen toistaan. Työ on kuin tilkkutäkki (36), joka

”koostuu monesta osasesta ja monenkirjavista työtehtävistä”(36). Sama johtaja kuvaa myös työn kuvauksessaan työtään palapeliksi. Yksi johtajista kuvaa työtään näin: *”Siinä on kuitenkin niin paljon muuttuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn hektisyyteen. Työssä on niin paljon asioita ja vaatimuksia, joita pitäisi kiireellä hoitaa, että välillä tuntuu toivottomalta.”*(13) Toinen johtaja kuvaa työtään puolestaan näin: *”Työn vaativuus ja monitaboisuus on lisääntynyt huikasti viime vuosina. Välillä päätöntä meininkiä.”* (32)

4. TULOSTEN TARKASTELUA

4.1 Työ liikkeessä ja muutoksessa

Nummenmaan ja Karilan(2005) tutkimuksessa päiväkotia ja työtä päiväkodissa kuvaavista metaforista tuli esiin kolme keskeistä metaforamaisemaa. Päiväkodin arkea kuvaa kiire ja kuhina, josta selvittää joustamalla, mutta päiväkotia on myös kuin puutarha ja toisaalta kuin koti. Tavat puhua päiväkodista, päivähoidosta ja sen perustehtävästä ovat vakiintuneita ja vahvoja. Päiväkotien kulttuureissa elää erilaisia, eri aikakausilta juurensa juontavia tulkintoja päiväkodista ja päivähoidosta. Päiväkodin työntekijöiden metaforissa ovat vahvasti läsnä fröbeliläiseen lastentarhatraditioon ja hoivakulttuuriin liittyvät merkityksenannot. Puutarha ja puutarhuri -metaforia käyttivät myös lastentarhanopettajan koulutukseen hakeneet nuoret aikuiset. Puutarha on vahva perusmetafora, joka omaksuttu kieleen tapana puhua varhaiskasvatuksesta ja elää vahvasti päivähoiton kielessä, myös lastentarhanopettajan ammattinimikkeessä. (Nummenmaa 2005.)

Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajan työ näyttäytyy kiireisenä, vaihtelevana, monipuolisena ja ennakkoimattomana. Kiire on vahvasti läsnä hallittuna tai hallitsemattomana niin metaforissa kuin työnkuvauksissakin. Päiväkotikontekstille tyypillisiä kasvuun ja hoivaan viittaavia puutarha-metaforia ei esiintynyt. Myös kotiin tai perheeseen viittaavat metaforat puuttuvat. Päiväkodin kuvaaminen kotina tai perheenä jättäisikin ammatillisen osaamisen merkityksenannon ulkopuolelle (Karila & Nummenmaa 2001, 74). Päiväkodin johtajan työn voi kuitenkin nähdä myös hoivaamisena, äitiytenä ja esimerkillisyytenä. Nivala havaitsi päiväkodin johtajuutta tutkiessaan johtajien pyrkivän olemaan substanssiasiantuntijoita ja esimerkkejä henkilökunnalleen. Pedagogisessa johtajuudessa tämä nähtäisiin hyvänä pedagogisena esimerkkinä toimimiseksi. Vain viidesosa Nivalan haastattelemista johtajista korosti johtajan ammattitaitoa nimenomaan johtamiseen, ei niinkään substanssin suhteen. (Nivala 1999, 211.)

Päiväkodin johtajan työn keskeiseksi alueiksi nousivat henkilöstöjohtaminen ja asiakaspalvelu. Johtajat puhuvat työstään ensisijaisesti johtamisena, henkilöstön johtamisena, hallinnollisena johtamisena ja pedagogisena johtamisena. Metaforisissa merkityksenannoissa nämä vertautuivat esimerkiksi formulatallin johtamiseen, presidentin työhön ja suuren laivan ohjaamiseen oikealle kurssille. Osaltaan tähän on vaikuttanut se, että aineisto on kerätty ryhmältä päiväkodin johtajia, jotka ovat tulossa johtamiseen liittyvään koulutukseen.

Päiväkodin johtajan työ koostuu moninaisista ja erilaisista työtehtävistä: työssä on erilaisia osa-alueita kuin tavaratalossa erilaisia osastoja. Karilan & Nummenmaan tutkimuksessa päiväkotityöpaikkana sai samantyyppisiä metaforia kuin tässä tutkimuksessa johtajan työ. Esimerkiksi sekametelisoppa ja tilkkutäkki kuvaavat päiväkodin erilaisuuden maisemaa Karilan & Nummenmaan tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa samat metaforat on sijoitettu työn moninaisuutta kuvaavaan Sekahedelmäsojan maisemaan. (Karila & Nummenmaa 2001, 71.)

Päiväkodin johtajien työnkuvauksissa mainittiin asiakaspalvelu. Vaikka useimmiten asiakaspalvelut tuotiin esiin hoitopaikkojen järjestämisen yhteydessä voisiko asiakas-puheen tulkita kertovan uudesta toimintamallista. Kaupungissa on otettu käyttöön tilaaja-tuottajamalli, johon kiinteästi liittyy palautteen kerääminen palvelun käyttäjiltä (Kaupungit tilaajina ja tuottajina 2006, 29). Nivala havaitsi omassa tutkimuksessaan johtajien käsitysten asiakaskeskeisyydestä vaihtelevan runsaasti. Nivalan tutkimuksessa asiakkuus miellettiin vanhempienkasvatuksen näkökulmasta ja johtajat kiistivät vanhempien asiantuntijuuden talousasioissa. (Nivala 1999, 201.) Mikä mahtaa olla vanhempien ja johtajan rooli yksityisissä, esimerkiksi yhdistyksen ylläpitämässä päiväkodeissa, joissa päiväkodin taloutta hallinnoi vanhemmista koostuva johtokunta?

Työn ja organisaation muutos oli läsnä niin työnkuvauksissa kuin metaforissakin. Tämä tuli esiin puheena muutoksesta ja muutoksen johtamisesta, mutta myös oppimisen korostamisena. Opinpolku-metaforissa päiväkodin johtajan työ näyttyy uuden oppimisena. Auranen on havainnutkin omassa kasvatustyötä kuntaorganisaation osana käsitelleessä tutkimuksessaan, että päiväkotihenkilöstö näkee oppimisen luonnollisena osana työtään (Auranen 2004, 152).

Työnkuvauksissa oppimista kuvataan myös yhteisöllisenä prosessina, johtajan tehtävä on tukea henkilökunnan oppimista, uusia toimintatapoja etsitään yhdessä kun yksiköt yhdistävät ja kun laaditaan päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmaa. Päiväkodin johtajat puhuvat työskentelystään tiiminä ja tiimien johtamisesta. Karilan & Nummenmaan päiväkodin moniammatillisuutta käsittelevän tutkimuksen mu-

kaan yksilöllinen työorientaatio on päiväkodeissa yhteistoiminnallista orientaatiota tyypillisempi (Karila & Nummenmaa 2001, 69). Tämä tuokin haasteen päiväkodin johtajille moniammatillisen työyhteisönsä kehittäjinä.

Yhteisön ja yhdessä oppimisen korostaminen voi kertoa myös päiväkodissa vallitsevasta voimakkaasta yhteisöllisyysvaatimuksesta. Nivalan mukaan päiväkodissa ilmenee vahva yhteisöllisyys, joka on ristiriidassa johtajuuden ainutlaatuisuuden kanssa. (Nivala 1999, 200.) Rodd on havainnut omassa tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen ammattilaisten haluttomuuden samaistua ns. perinteiseen johtajan rooliin. Jaetun johtajuuden hän on huomannut vetoavan paremmin varhaiskasvatuksen ammattilaisiin, jotka kokevat monimuotoisuuden voimavaraksi varhaiskasvatuksen muuttuvissa olosuhteissa. (Rodd 1998, 3.) Tästä näkökulmasta kaupungin uuteen malliin sisältyvä tiimijohtaminen voi osoittautua hyvinkin toimivaksi.

4.2 Johtaja liikkeessä ja muutoksessa

Kiire nousi vahvana esille myös päiväkodin johtajien kuvatessa omaa johtajuuttaan. Kiireelle voi antaa monia erilaisia merkityksiä, mutta kiireen syy voi olla hyvin konkreettinenkin. Monet päiväkodin johtajista kuvasivat johtavansa useampaa kuin yhtä päivähoitoyksikköä, joten työhön pakostakin sisältyy runsaasti liikkumista paikasta toiseen, mikä voi lisätä kiireen tunnetta.

Sallinen, Kandolin ja Purola ovat listanneet erilaisia kiireen syitä työelämässä. Yksi näistä on henkilökunnan vähentäminen kustannussäästöjen vuoksi, jonka seurauksena yhä pienempi joukko työntekijöitä tekee yhä suurempaa työmäärää. Toiseksi työelämän jatkuva ja entistä nopeampi muutos vaatii ammattitaidon ylläpitämistä ja jatkuvaa uuden oppimista. Kolmanneksi kiire luo vaikutelman aikaansaavasta ihmisestä. Onko niin, että ollakseen tehokas päiväkodin johtajan on oltava kiireinen? Tehokkuudenhan voisi nähdä myös organisointi-, priorisointi- ja delegointikykyä, pyrkimyksenä kiireen välttämiseen. Usein vetoamme kiireeseen silloin kun emme halua tehdä jotain. (Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 3-4 Aurasen 2004, 156 mukaan.) Jatkuva muutos rasittaa ihmisiä. Yksi keino suojautua muutoksia vastaan on vetäytyminen ja eristäytyminen, joko fyysisesti tai symbolisesti, esimerkiksi kiireen keskelle. (Mahlamäki-Kultanen 1999, 53.)

Muutos on esillä päiväkodin johtajien työkuvauksissa ja omalle johtajuudelleen antamissaan metaforisissa merkityksissä. Päiväkodin johtajat näkevät oman roolinsa muutoksessa tärkeänä. He tukevat henki-

löstöön muutosessa ja pyrkivät toimimaan suunnannäyttäjinä, sekä tiedon tuojina ja suodattajina. Toisaalta myös muutosväsymys on läsnä kuvauksissa, joissa kehittäminen nähdään ”sälänä”, jota sähköposti työntää eteen ja joissa suunnitelmia vaaditaan tekemään suunnitelman päälle.

Auranen tulkitsee omassa tutkimuksessaan kiireen maiseman kertovan myös riittämättömyyden tunteesta. Muutokset, hankkeet, uudistukset, projektit ja työn vaatavuuden lisääntyminen aiheuttavat kiirettä, mutta kaikkea ei ehdi huomioida tai tehdä. Myös epäselvä toimenkuva ja työnjaon selkiytymättömyys työpaikalla luovat kiireen tunnetta. (Auranen 2004, 157.)

Muutoksen läpivieminen päiväkotiympäristössä koetaan myös haasteelliseksi tehtäväksi. Päiväkotitoimintaympäristönä on rakentunut vakiintuneiden toimintarutiinien ympärille. Tällaisen organisaation yhteisenä tavoitteena on tilanteen pysyvyyden säilyttäminen, josta seuraa muutosvastarintaa käytäntöjen muuttamista kohtaan. (Ruohotie 2000, 253 Karilan & Nummenmaan 2001, 116 mukaan.)

Ebbeck & Waniganayake (2004) ovat listanneet asioita, joita johtajan tulee huomioida ja hyväksyä muutostilanteissa. Muutos on väistämätöntä, muutos voidaan nähdä positiivisena tai negatiivisena, ns. pakotettu muutos on vaikeampi toteuttaa kuin sellainen, jonka ihmiset kokevat tarpeelliseksi. Muutos voidaan kokea uhkaavaksi, etenkin jos sitä ei ymmärretä. Muutos on prosessi. Osa henkilöstöstä voi toimia muutosagentteina, jotka auttavat muuta henkilökuntaa ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen. Henkilökuntaa on tuettava muutosessa. Onnistuakseen muutokseen on varattava riittävästi aikaa. Tehokas muutos voi voimaannuttaa henkilökuntaa toimimaan itsenäisinä ammattilaisina. Tehokas vuorovaikutus on keskeisessä asemassa kaikissa muutoksissa. (Ebbeck & Waniganayake 2004, 67.) Tässä muutoksen kuvauksessa on paljon samoja elementtejä kuin tämän tutkimuksen johtajien muutoskuvauksissa. Eräs johtajista jopa näki koko työnsä pääasiassa vuorovaikutuksena.

Nivala nostaa esiin päiväkodin johtajuuden yhteydessä kaikkivoipaisuuden ja toisaalta eristyneisyyden (Nivala 1999, 204). Päiväkodin johtajat ovat esimerkkejä, substanssialan asiantuntijoita ja koska johtaja vastaa kaikesta on hänen myös tiedettävä ja osattava kaikkea. Johtaja myös vastaa kaikesta, joten häneltä odotetaan vastausta ja hyväksyntää kaikkiin mahdollisiin asioihin. (Nivala 1999, 211.) Nivala näkee päiväkodin johtamistoiminnan yhtenä tärkeänä kehittämisalueena päämääräsuuntautuneisuuden (Nivala 1999, 203). Kaikkivoipaisuuden eetos oli läsnä myös tämän tutkimuksen päiväkodin johtajien työlleen antamissa merkityksissä. Johtaja hallitsee monimutkaista kokonaisuutta kuin kapellimestari orkesteriaan ja hoitaa siinä sivussa myös talonmiehen työt.

Nivala kuvasi päiväkodin johtajien kuntaorganisaation substanssitietämystä olemattomaksi. Päiväkodin johtaja on kuitenkin edustavat työpaikallaan esimiestehtävässään työnantajaa. (Nivala 1999, 205.) Hujalan (2005) tutkimuksessa päiväkodin johtajat itse sijoittivat päivähoiton johtajuuden sosiaali- ja terveyslautakuntaan. Kunnallisessa päivähoitossa vastualueet koettiin epäselvinä: valta ja vastuu sijoittuivat eri paikkoihin. Päiväkodin johtaja on puoliksi sisällä työyhteisössä ja puoliksi sen ulkopuolella. Tämä ristiriita kuvastui myös päiväkodin johtajien itselleen antamissa metaforisissa merkityksissä, esimerkiksi erään johtajan kuvatessa itseään kuminauhaksi.

4.3 Merkitysten merkitys johtajan työssä

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten näkemys, käsitys ja luottamus omaan johtajan rooliinsa suhteessa henkilökuntaan, vanhempiin ja toisiin ammattilaisiin on epäselvä ja kehittymätön. Rodd näkee tämän syynä varhaiskasvatuksen johtajuuden vähäiselle arvostukselle. (Rodd 1998, 4.) Hujala puolestaan toteaa päivähoiton johtajuuden tehtäväkentän olevan edelleen selkiytymätön ja hajanainen (Hujala 2005).

Yksi tapa rakentaa päiväkodin johtajuutta on tutkia päiväkodin johtajien omalle työlleen antamia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa merkitysten tutkimisen metodina ovat olleet päiväkodin johtajien työlleen antamat metaforat. Käytämme puheessamme päivittäin metaforia ja niitä on suhteellisen helppo ymmärtää. Metaforat eivät ole vain ajattelumme tuotteita tai kielen koristeita vaan ne rakentavat merkityksiä. Metaforat tarjoavat välineen tarkastella ja käsitellä esimerkiksi organisaation tai toimintatapojen muutosta. Kaikessa kanssakäymisessä on kielellä keskeinen rooli: me vaikutamme kieleen ja kieli meihin. Metaforat mahdollistavat dialogin työntekijöiden kesken. Auranen toteaa, että metaforat eivät ole vain tutkijoiden leikkivälineitä vaan niillä on myös merkitystä niiden tuottajille ja käyttäjille. (Auranen 2004, 176-177.)

Auranen tarjoaa metaforia välineeksi muutostyöhön. Metaforat toisivat kokemuksellisen, intuitiivisen ja emotionaalisen tason muuten niin helposti vain tekniseksi ja rationaaliseksi jäävään kehittämistyöhön. (Auranen 2004, 175.) Metaforien avulla voidaan tehdä näkyväksi erilaisia uskomuksia ja käsityksiä esimerkiksi päiväkodin johtajuudesta. Metaforatyöskentely auttaa johtajaa tunnistamaan työhön liittämiään merkityksiä ja tulemaan tietoiseksi omasta merkityksenantoprosessista. Metaforatyöskentely opettaa myös kuuntelemaan toisia ja ymmärtämään samoihin asioihin liittyviä erilaisia merkityksiä (Karila & Nummenmaa 2001, 119.) Päiväkodin johtajan työlle annetaan kontekstista riippuen erilaisia merkityksiä (Ks. Hujala 2005). Johtajien lisäksi myös henkilökunta antaa johtajuudelle merkityksiä. Henkilökunta

voi nähdä johtajuuden perinteisen hierarkkisen ja peräänkuuluttaa selkeää johtajuutta. Tällöin johtaja, joka pyrkii demokraattiseen päätöksentekoon ja henkilökunnan vastuuttamiseen, voidaan nähdä johtajuutta pakoilevana. Tutkittava olisi myös sitä miksi johtajan jatkuva fyysinen läsnäolo koetaan niin korostetun tärkeäksi. Kysymys voi olla päiväkodin johtajuudelle annettujen merkitysten ja johtajuuskäsitteen eroista.

Merkityksiä voidaan lähestyä vain tulkitsemalla ja ymmärtämällä. Yhteisön jäsenillä on yhteisiä merkityksiä – tämän vuoksi jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä. (Laine 2007, 30-31.) Päiväkodin johtajan työhön liitetyt merkitykset kertovat osaksi myös päiväkodin johtajan työstä yleisesti. Päiväkodin johtajan työlle annetut merkitykset myös rakentavat päiväkodin johtajuutta. Se miten yksittäinen päiväkodin johtaja hahmottaa omaa työtänsä ja johtajuuttaan, millaisia merkityksiä hän sille antaa ja millaisena hän kokee oman roolinsa vaikuttaa työtehtävien suorittamiseen, työssäjaksamiseen ja työn mielekkyyden kokemukseen.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Teksteillä, sanoilla, metaforilla ei itsessään ole merkityksiä vaan merkitykset syntyvät luennassa ja tulkinnassa (Lehtonen 2000, 114). Metaforia voidaan tutkia ja tulkita monista eri näkökulmista. Tutkimuksen viitekehystä vaihtamalla tutkija voi löytää samastakin aineistosta monia eri merkityksiä. Tutkimuskysymys määrittelee sen mihin etsitään vastausta.

Merkityksiä voi lähestyä vain tulkitsemalla ja ymmärtämällä. Merkityksiä tutkittaessa tavoitteena eivät ole universaalit yleistyksiset vaan tutkittavan alueen ihmisten sen hetkisen merkitysmaailman ymmärtäminen (Laine 2007, 30-31). Tutkimustuloksetkaan eivät silloin ole irrotettavissa siitä kontekstista, jossa aineisto on tuotettu ja siitä viitekehystä, jossa sitä on tulkittu. Tällöin tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota aineiston analyysiin.

Aineiston analyysin luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi toistettavuuden, arvioitavuuden ja kattavuuden perusteella. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei tee tulkintojaan satunnaisesti. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä kuinka hyvin lukija pystyy seuraamaan tutkijan tekemiä päätelmiä. Toistettavuudella tarkoitetaan menetelmän kuvaamista niin tarkkaan, että tarvittaessa joku toinen voi halutessaan toistaa analyysin. (Mäkelä 1992, 53 Aurasen 2004, 165-166 mukaan.)

Tässä tutkimuksessa on lähestytty päiväkodin johtajuutta, sekä työkuvausten, että metafora-aineistojen avulla. Aineistollisella triangulaatiolla on pyritty saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Metafora-aineistoihin sisältyneet perusteluosat ovat lisänneet metaforien tulkinnan luotettavuutta. Aineiston analyysissä on sovellettu sisällönanalyysiä, merkitysulottuvuudet on poimittu aineistosta ja aineisto on analysoitu niiden pohjalta.

Päiväkodin johtajat ovat antaneet johtajuudelle metaforisia merkityksiä ja samalla osallistuneet näin päiväkodin johtajuuden konstruoimiseen. Tutkija on tulkinnut metaforisia merkityksenantoja ja osallistunut osaltaan päiväkodin johtajuuden merkitysten rakentamiseen.

4.5 Jatkotutkimusmahdollisuus

Päiväkodin johtamista suomalaisessa kontekstissa käsittelevää tutkimusta on edelleen vähän. Päivähoidon johtajuuden tehtäväkenttä on Hujalan mukaan selkiintymätön ja hajanainen (Hujala 2005). Aika näyttää millaiseksi päiväkodin johtajuus, päiväkodin johtajan tehtävät, vastuut ja valta muotoutuvat kuntien organisaatiomuutoksissa.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu päiväkodin omalle työlleen antamia henkilökohtaisia merkityksenantoja. Aineisto on kerätty keskisuuren kaupungin päiväkotien johtajilta, jotka toteuttavat työtään muutoksen keskellä. Kaupungissa on siirrytty palveluiden tuottamisessa tilaaja-tuottajamalliin. Päiväkodin johtajalla on ratkaiseva rooli erilaisissa päivähoidon kentällä toteutettavissa muutoksissa. Esimiehenä johtaja edustaa päiväkodissa kuntaorganisaatiota ja tämä edellyttää organisaatioon samaistumista, työnantajauskollisuutta (Nivala 1999, 205.) Johtajan tehtävänä onkin myydä muutos päivähoidon muulle henkilökunnalle. Johtajan tehtävän mielekkyyden voisikin ajatella olevan riippuvainen siitä kuinka hyvin johtaja pystyy samaistumaan organisaatioon.

Merkitysten tutkimisen metodina olivat johtajien koulutushankkeen yhteydessä päiväkodin johtajilta kerätyt metaforat. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus liittyy tähän koulutushankkeeseen: miten päiväkodin johtajien työlleen antamat merkitykset muuttuvat koulutusprosessin aikana vai muuttuvatko ne?

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus liittyy siihen miten johtajat kokevat organisaation ja toimintamallien muutokset. Miten päiväkodin johtajat kokevat muutoksen ja millaisia merkityksiä päiväkodin johtajat antavat muutokselle.

Kolmas jatkotutkimusmahdollisuus liittyy yleisesti tiedon tuottamiseen päiväkodin johtajuudesta suomalaisessa kontekstissa. Kuntien erilaiset tavat järjestää päivähoiton johtajuutta kaipaisivat kartoittamista. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiin noussut tiimijohtaminen.

LÄHTEET

- Ainasoja, T. 2008. Varhaiskasvatuskeskuksen johtajalla on iso tuoli täytettävänä. *Lastentarha* 1/2008, 18-20.
- Alila, K. & Kronqvist, E-L. (toim.)2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Auranen, J. 2004. Tervanjuontia ja ruusuilla tanssia – metaforatutkimus kasvatustyöstä kuntaorganisaation osana. Joensuu: Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 97.
- Deshler, D.1996. Metafora-analyysi eli sosiaalisia aaveita manaamassa. Teoksessa Mezirow, J. et al. 1996. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 314-332.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. *Early Childhood Professionals: Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan & Petty.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hujala, E. & Puroila, A-M. 1998. Introduction to ILP. Teoksessa *Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. 1998. Oulu: Oulun Yliopisto, Acta universitatis Ouluensis E Scientiae Rerum Socialium 35, 7-15.
- Hujala, E. 2005a. Johtamisen suunta – hallinnoinnista pedagogiikan johtamiseen. *Lastentarha* 5/2005, 50-53.
- Hujala, E. 2005b. Johtajuuden monet kasvot päivähoidossa. Teoksessa *Lapsuuden puutarhassa. I barnomens lustgård. In the Garden of Childhood*. 2005. Joensuu: Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, 184-204.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä* Helsinki: WSOY.

- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Inbar, D. 1996. The free educational prison: metaphors and images. *Educational Research* 38(1), 77-92.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* 4/2001, 30-35.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkoti. Helsinki: WSOY.
- Kaukoluoto, E. 2002. Julkisen varhaiskasvatuksen johtamistyön haasteet. *Lastentarha* 2/2002, 38-41.
- Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistuksista. 2006. Kallio, O., Martikainen, J-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. (toim.) Tampere: Tampereen yliopisto, Kunnallistutkimuksia.
- Kortelainen, I. 2006. Metaforan tulkinta ja imaginaatio. *Niin & näin*. 2/2006. Numero 49, 94-101.
- Krippendorff, K. 1980. *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.
- Lehtonen, M. 2000. *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Léman, U. 2008. Hajautettu organisaatio haastaa johtajuuden. *Lastentarha* 2/2008, 31-32.
- Mahlamäki-Kultanen, S. 1998. Myyntitykki vai tyhjä tynnyri? Ammatillisen oppilaitoksen rehtori pedagogisena kehittäjänä. Tampere: Tampereen yliopisto, Opettajainkoulutuslaitos, Kasvatustieteiden tiedekunta, *Acta Universitatis Tamperensis* 599.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky.

- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 46-69.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, Acta Universitatis Lapponiensis 25.
- Northhouse, P. 2007. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nummenmaa, A.R. 2005. ”Mä taimi olen sun tarhassas”. Metaforia ja merkityksenantoja varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Lapsuuden puutarhassa. I bardomens lustgård. In the Garden of Childhood. 2005. Joensuu: Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, 171-183.
- Nummenmaa, A.R. 2006. Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa Kasvatusvuorovaikutus. 2006. Tampere: Vastapaino, 19-33.
- Nummenmaa, A.R. & Alasuutari, M. 2008. Metaforat lapsuuden kulttuuristen merkitysten kantajina. Teoksessa Lahikainen A.R., Punamäki, R.-L. & Tamminen, T. (toim.) Kulttuuri lapsen kasvattajana. Helsinki: WSOY.
- Nummenmaa, A.R. & Karila K. 2005. Metaforat päiväkodin työtodellisuuden tulkkeina. Kasvatus 5/2005, 299-308.
- Nummenmaa, A.R., Karila, K., Joensuu, M. & Rönholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Kehittämisstrategiana ongelmaperustainen työissä oppiminen. Tampere: Tampere University Press.
- Puroila, A-M. 2002a. Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Oulu: Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, Acta Universitatis Ouluensis E Scinetiae Rerum Socialium 51.
- Puroila, A-M. 2002b. Päiväkodin johtajuus ja työn monet merkitykset. Lastentarha 2/2002, 34-37.

- Puroila, A.M. 2004. Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto: 20-23.
- Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. 2004. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.
- Päiväkodin johtajuus huojuu. 2007. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan ammattijärjestö OAJ.
- Rodd, J. 1998. Leadership in Early Childhood. The pathway to professionalism. Buckingham: Open University Press.
- Saban, A. 2006. Functions of Metaphor in Teaching and Teacher Education: A review essay. Teaching Education Vol. 17, No.4, 299-315.
- Salo, P. 2002. Skolan som mikropolitisk organisation – En studie i det som skolan är. Åbo: Åbo Akademis förlag.
- Sumsion, J. 2002. Becoming, being and unbecoming an early childhood educator: a phenomenological case study of teacher attrition. Teaching and Teacher Education 18, 869-885.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia nro 51. Oulu: Oulun yliopisto.
- Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives. 1998. Oulu: Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, Acta Universitatis Ouluensis E Scinetiae Rerum Socialium 35.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä oy.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky, 149-213.

LIITE 1: Tutkimusaineisto.

	TYÖNKUVAUS	TYÖNI ON KUIN...	MINÄ TYÖSSÄNI OLEN KUIN...
1	<p>Varsinainen työni päiväkodinjohtajana pitää sisällään sekä 90 paikkaisen päiväkodin hallinnollisen johtamisen sekä perhepäivähoidon ohjauksen. Näiden lisäksi tulostiimin yhteysjohtajan tehtävät työllistävät melkoisesti. Päiväni pitävät sisällään suurimmaksi osaksi henkilöstöasioita. Tilaan sijaisia, teen työsopimuksia ja huolehdin henkilökunnan riittävydestä (määrä suhteessa lapsiin sekä sijoittuminen päivään) sekä heidän työhyvinvointinsa ja työssäjaksamisensa kannalta tärkeistä asioista.</p> <p>Seuraavina ovat kiinteistöön liittyvät asiat (vivoista raportointi, korjausten ja huoltojen järjestäminen), budjettiasiat (isommat ja pienemmät hankinnat, raporttien ottaminen, vertailu, suunnittelu...), sekä lapsiin liittyvät asiat (täyttö- ja käyttö, Effican ylläpito, uusien perheiden vastaanotto, tiedotteiden lähettäminen...).</p> <p>Sähköposti oikeastaan hallitsee työpäivää ... yhtäkkiä tulee joku kysely, johon on saatava tiimin kanta tai kysely, johon on vastattava nopeasti koskien milloin mitään. Mailit on välitettävä nopeasti milloin omaan taloon, milloin tiimiin.</p> <p>Päivät pitävät vaihtelevasti sisällään perhepäivähoidon akuutteja asioita, web-korin purkamista, netti-sivun tietojen päivittämistä, kehityskeskusteluja, kelton kanssa palaveerausta ...Sähköposti, lapset, henkilökunta, vanhemmat, tulostiimin johtajakollegat sekä erilaiset yhteistyökumppanit (tässä järjestyksessä) tekevät päiväkodinjohtajan päivän. Kiireisen, mutta yleensä mukavan.</p>	<p>Tuulikello, joka soi erilailla riippuen tuulen voimakkuudesta ja suunnasta. Perustelu: Työni on monisäikeistä. Ja siihen vaikuttaa niin monet asiat. Joskus työ voi sujua kuin tuuli soittaisi vienosti tuulikelloa - ehdin tehdä edellisen työn valmiiksi ennen kuin uusi tulee, mutta toisinaan on kuin myrsky rieppottaisi tuulikellon putkia raivoisiin riitasointuihin. Monta asiaa on päällekkäin työn alla ja kaikilla pikainen deadline.</p>	<p>Paimenkoira Unkarin pustalla. Perustelu: Olen omiin kykyihini luottava, uskollinen, kiltti, uhrautuva, omistajani etuja ajava ja vastuulleni annetuista huolehdittavista raivoisesti huolta pitävä väliportaan esimies</p>
2	<p>Työni on hyvin moniosaista. Ajallisesti joudun vielä käyttämään liian paljon resursseja yleiseen kehittämiseen, suunnitteluun, raportointiin, ym. "säälään", jota sähköposti ja muut väylät eteen työntävät. Henkisesti voimavaraani suuntautuvat työyhteisöön, jossa ongelmia on kerääntynyt vuosien saatossa oikein urakalla. Niiden esiin kaivaminen, selvittäminen ja sitten positiivisiin asioihin suuntaaminen vaatii paljon energiaa. Asiakaskuntamme moninaisuus tuo mukanaan omia erityispiirteitään, ja lisää huomattavasti yhteistyön tarvetta myös ulkopuolisiin tahoihin</p>	<p>Liikenne Pariisin riemukaaren ympärillä. Perustelu: Koskaan ei tiedä, mistä suunnasta joku tulee, millä mielellä, ja mitä hän haluaa</p>	<p>Liikenne poliisi. Perustelu: Ohjaan tiensivuun rauhoittumaan niitä, joilla menee liian lujaa tai joille on kohta tapahtumassa vahinkoja. Selvittelen syntyneitä kolareita, ja annan ensiapua. Lopuksi kaikesta pitäisi ehtiä raportoida.</p>

3	Hyvin monipuolista toimimista laajassa verkostossa; lapsen ottaminen päivähoitoon -perheen tarpeisiin vastaaminen-henkilökunnan pedagoginen johtaminen-henkilökunnan hallinnollinen johtaminen-johtajatiimissä toimiminen. Tällä hetkellä esim. tilaaja-tuottajamallin ym. tuomat muutokset opettelu alla. Asiakirjojen uudelleen luomiset ja päivittämiset vaivaavat mieltä (kaikki tapahtuu yhtäkaaa!!!) esim. esi.ops./ pian vasu uusiksi/ turvallisuussuunnitelma/pelastussuunnitelma.	"pakanamaan kartta" läpileikkaus yhteiskunnan tilasta - "karuselli" "yllätysten sammio" Perustelu: erilaisten perheiden kautta näkee, minkälaisia asioita kuuluu ihmisten arkeen tänä päivänä. Harvoin oma suunnitelma työpäivän kulusta pätee, vaan on tehtävä priorisointia heti, kun aukaisee työpaikan oven...	Tukipilari Perustelu: työntekijät tukeutuvat ja peilaavat ajatuksiaan minuun ja minä vastaan ja tuen ja otan selville asioita
4	X:n alueen aluejohtaja työaika 70% laskennallisesti ja 30% Y:n pk:n johtaja, käytännössä enin työaika aluejohtajan töissä. Palvelualueen johtaminen, kolmen tulostuimien työn tukeminen, alueen johtajien ja keltojen lähiesimies. Yhteistyö aluerehtorin kanssa esi- ja alkuopetuksen kehittämisessä yhteistyön puitteissa. Päivähoidon vasutyöryhmän ja keke -ryhmän vetäjä. Vastuu alueen palvelutarjonnasta ja kehittämisestä. Yhteistyö eri toimijoiden kesken	Elinikäinen oppimisen prosessi, tärkeä osa elämäni! Perustelu: - jatkuvien haasteiden kohtaaminen, uuden oppimista ja kokemusten jakamista, osaamisen jakamista, mahdollisuus onnistua, mahdollisuus ponnistella, asia josta saan leivän perheelleni!	Laivan kapteeni ja välillä perämies! Perustelu: - en luovuta myrskyissäkään enkä jätä vaikeillakaan hetkillä työtovereita, vaan yhdessä tehden ja oppien kohtaamme vaikeatkin asiat siinä kuin iloisetkin. Pitää myös osata ennakoita ettei vie laivaa karille!
5	Työni on johtaa päiväkotia, joka on yhdistynyt kahdesta eri päiväkodista. Lisäksi muualta on tullut uusi ryhmä omine henkilökuntineen ja tapoineen. Kahdessa yhdistyneessä päiväkodissa on ollut erilaiset tavat toimia ja erilainen johtamiskulttuuri. Tehtäväni on saada talo pyörimään käytännössä, yhteisten toimintatapojen etsiminen henkilöstön kanssa ja uuden opettelu yhdessä. Päiväkodissa pitäisi laittaa alulle erilaisia kehitysprosesseja ja viedä eteenpäin toisia. Henkilökunta vasta tullut tutuiksi toisilleen. Uudet ATK-ohjelmat vievät tuhattomasti aikaa ja energiaa. Johtaminen tulostuimissa tuonut uutta johtamiseen. Yhteistyö perheiden kanssa (hoitopaikoista sopiminen, tutustumiskäynnit, maksuasioiden selvittelyä, hoitoaikojen (op/kp/sopimuspäivät)sopiminen. Päivähoitopaikkojen etsiminen muualta, jos itsellä ei tilaa. Huolehtimista jos minkäänlaisista asioista esim. huoltomiehen kanssa, aterian, opiskelijoiden, oppilaitosten jne	Labyrintti Perustelu: Kulku on haastavaa. Seiniä edessä aika tuhaan tahtiin, mutta aina on löytynyt tie eteenpäin.	Etsijä Perustelu: Minulle uusi talo ja uudet ihmiset. Edellisessä päiväkodissa olin johtajana 19 vuotta. Olen uusien tilanteiden edessä useasti.
6	Työni on 1.8.2006 alkaen kahden vierekkäisen päiväkodin johtaminen. Parin vuoden sisällä pk:n ja tehtävien "koostumus" on muuttunut useaan otteeseen, lisäryhmiä oli kaksi eli talo toimi kolmessa paikassa, lisäksi perhepäivähoito. Nyt kokonaisuuteen kuuluu kaksi päiväkotia, juuri 70 vuotta täyttänyt ja 55- vuotias. Vuoden ajan on toimittu tiiminä, jossa toimii 4 pk-johtajaa	Halkokasa--- Perustelu: miten parhaiten saisin sen mahtumaan sille varattuun tilaan--ja mitä tilaa tarvitaan lisää (asiakkaiden muuttuvat tarpeet)	Halonhakkaaja--- Perustelu: mistä/ miten löytyisi sopivaa pilkottavaa yhteiseksi lämmöksi ja miten puut säilyisivät varastoissaan yhteiseksi hyödyksi.

7	Tämän hetkinen työ on hallinnollinen johtajan työ. Paljon palavereja ja pape-ritöitä. Asioita, jotka ovat uusia ja tietoa tulee paljon, jota ei siinä ajassa kun sitä tulee ehti omaksumaan. Vaa-ditaan aika paljon tekemään suunnitel-maa suunnitelman päälle. Päiväkodissa aika menee juoksevien asioiden hoi-toon ja henkilöstön kuuntelemiseen ja sijaisjärjestelyihin	Seikkailu Perustelu: Yhtään ei tiedä mitä on tulossa, mitä virheitä on tehnyt, mitä asioita ei ole muistanut, mitä ongelmia tulee henkilöstöstä esiin . Joka päivä on suuri arvoitus	Kuminauha Perustelu: joustaa pitää ja venyä loputtomiin. Ainakin tuntuu siltä .Ymmärtämystä vaaditaan loputto-miin
8	Työ on kovin hektistä. Kalenterin mukaan juoksua paikasta toiseen. Kuitenkin on mukava yrittää oppia päivittäin jotain uutta.	Halkokasa sikin sokin Perustelu: nippelijuttuja on paljon ja haluaisin järjestelmällisyyttä jotta pino olisi kaunis katsella ja turvallinen käyt-tää.	Vauhtisaapas Perustelu: Sängtäilen paikasta toi-seen.
9	Olen aluejohtajan vara eli käytännössä päiväkotimme johtaja. Olen myös pienten ryhmän lto	Hulabaloo Perustelu: jatkuvaa muutosta, kehittä-mistä, jatkuvaa muutosta, tuntuu että aina kaikki on kesken. Kuitenkin mie-lenkiintoista.	Ikiliikkuja Perustelu: Paikallaan ei ehti ole-maan, menet ja tulet jatkuvasti
10	Toimin aluejohtajana ja samalla päivä-kodin johtajana. Työni on siis vahvasti esimiestyötä, kehittämistä, organisoi-n-tia, suunnittelua, linjaamista – Työ on vahvasti tiimityötä, mutta samalla myös tiimien johtamista	Aurinko Perustelu: säteet leviävät koko alueelle	Aurinko Perustelu: säteiden avulla voin vaikuttaa takimmaisessa nurkassakin oleviin asioihin
11	*Nyt johdettavana päiväkotia, 2 ryhmä-perhepäivähoitokotia sekä perhepäivä-hoitaja. Alituinen kiira ja stressi ja monen uuden asian omaksumista ja oppimista... Olen lisäksi perhepäivä-hoidon ohjaustyöryhmässä, tiimin yhteyshenkilö sekä talousvastaava, alueen koulutusvastaava, teen yleensä myös yhteiset tietokoneasiat..	Maan presidentin - vaatii laaja-alaista osaamista ja hallintaa! Perustelu: Jo edellä!	Monisäikeistä marionettia oh-jastava henkilö. Perustelu: Juuri tuo laaja-alaisuus ja monen asian usein yhtäaikainenkin hallinta, sovittaminen ja visiointi tulevaisuuteen.
12	*MELKO HAJANAISTA ,paljon aikaa kuluu erilaisten käytännön asioi-den hoitamiseen ja hoitopaikkojen järjestelemiseen	Kierreportaikko Perustelu: edetään kierros kierrokselta kohti uusia asioita	Tilkkutäkin tekijä Perustelu: yritän koota erilaisista palasista jonkun symmetrisen koko-naisuuden

13	Olen kahden päiväkodin johtaja. Tämä tekee työstä toisaalta vaihtelevan, mutta toisaalta se on levotonta. Olen viikosta aina muutaman päivän toisessa ja muutaman päivän toisessa. Sitten kun siihen lisää kaiken muun liikkumisen (kokoukset, koulutukset ym.)tuntuu, että olen liikkeellä kaiken aikaa. Lisäksi koen, että vuorotalon johtaminen on välillä melko vaativaa. Siinä on kuitenkin niin paljon muuttuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn hektisyyteen. Työssä on nykyään niin paljon asioita ja vaatimuksia, joita pitäisi kiireellä hoitaa, että välillä tuntuu melko toivottomalle. Lisäksi uusien asioiden oppimista on ollut viime vuosina todella paljon. Se tosin on aina mielenkiintoista, mutta on myös vaativaa ja ottaa oman aikansa. Pedagoginen johtaminen on asia, joka väistämättä jää työssäni jatkuvasti vähemmälle huomiolle, vaikka itse näen sen merkityksen suurena. Eli kaiken kaikkiaan työni on miestäni vaativaa ja haasteellista. Siinä on paljon hyvää, mutta joissakin asioissa haluaisin muutosta	Sillisalaatti. Perustelu: Työ on muuttunut vuosien varrella suuntaan ja toiseen ja on piänyt sisällään kaikkien mahdollisen... enkä vielä tiedä mitä kaikkea on tulossa.	Tuuliviiri. Perustelu: Pyörin millonkin mihin suuntaan... erilaisten ja vaihtuvien työtehtävien välillä. Välillä tuntuu, että pyöriminen on täysin päätöntä (vähän niinkuin tuuliviiri kovassa tuulessa)(
14	Toimin kahden toisistaan 4km:n päässä sijaitsevan päiväkodin johtajana. Arjesani tällä hetkellä korostuu hoitopaikkojen metsästys ja järjestely. Toisessa yksikössäni aukeaa uusi ryhmä helmikuulla ja sen kalustaminen, henkilöstö ja uusien lasten järjestely vie nyt paljon aikaa. Kahden yksikön johtamisessa korostuu osajien löytäminen, töiden jakaminen, aikataulutus ja viestintä. Tiedon kulkuun on kiinnitettävä huomiota	Sekahedelmäkeitto. Perustelu: Sopassa on monenlaisia aineksi, toisista pidän enemmän toisista vähemmän. Välillä maistuu kitkerältä, välillä taas todella makealta. Kaikkia yhdistää sama liemi, kaikki osat ovat kiinni toisissaan, kaikkia ainesosia tarvitaan, jotta lopputulos on tällainen soppa.	Rahtilaiva. Perustelu: Välillä seilaan rauhaisissa vesissä, välillä on myrskyä. Välillä annan paljon, välillä taas tarvitsen lastausta. Reitti voi vaihtua, mutta kovin nopeisiin käännöksiin en taivu, maltillinen kurssin käänkö onnistuu
15	Keskisuuren päivähoitoyksikön esimies, yksiköitä viisi, työntekijöitä vajaa 30.Päivähoitoyksikön pedagogisesta työstä vastaaminen pitäisi painottua, mutta tällä hetkellä muutokset vievät suuren osan ajasta. Työ painottuu hallinnollisiin tehtäviin, arjen pyörittämiseen, henkilökunnan asioiden järjestämiseen	Matkalaukku Perustelu: Täynnä tavaraa, ehkä yllätyksiäkin. Jotain voi puuttua, jotain voi olla liikaa. Olenko osannut ottaa oikeat asiat mukaan/huomioon?Matkalatulla täynnä tavaraa, muistoja,kokemuksia, elämän rikkautta.	Sirkustirehtööri Pitäisi osata kaikkea ja ohjata "sirkusta" eteenpäin.Pitäisi omata satoja erilaisia taitoja, muuttua tilanteissa eri rooleihin. Kohdata "yleisö" aina hymysuin, itsestään antaen, jaksaaen ja kannustaen. Kohdata yllätykset kuin ne kuuluisivat arkeen itsestään selvytenä. Huolehtia kiinteistöstä, työntekijöistä, ilmapöyristä, imagosta. Aina uutta kehittään ja esiin tuoden
16	Vastaan M:n kiinteistöstä kokonaisuudessaan, esiopetuksesta M:ssa sekä N:n koululla, päivähoitosta talossani sekä kerhotoiminnasta alueellamme	Tilkkutäkin kutomista Perustelu: Paljon erilaisia asioita nivoutuu yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi. Jokainen pala kuuluu tikkiin, jotta siitä olisi hyötyä käyttäjälleen	Kapellimestari Perustelu: Kokonainen kappale syntyy monista osioista, eri soittimien äänistä. Jokaisen täytyy hoitaa oma osuutensa hyvin, jotta ilmoille kaikuva sävel olisi kaunista kuuluttavaa.
17	Hallinnollista johtajan työtä, pk useassa eri pisteessä	Tuhannen palan palapeli Perustelu: Monenlaisia paloja, välillä tarkkaa tuijottamista, sitten taas pitää katsoa vähän kauempaa jotta näkee kokonaisuuden	Kompassi Perustelu: Useassa eri pisteessä työskentely. Kaikissa niissä suunnannäyttäjää jos ollaan "eksyksissä".

18	<p>Päiväkodin hallinnolliset tehtävät ja erityispäiväkodin pedagoginen johtaminen</p> <p>Päiväkodin johtajan työhön kuuluvat niin hallinnolliset tehtävät kuin myös päiväkodin pedagoginen johtaminen. Hallinnollisten tehtävien hoitaminen on mitä suurimmassa määrin toistuvia rutiineja ja osaaminen muodostuu eri tietoteknisten ohjelmien hallitsemisesta. Tämä ei paljon ruutia kuluta. Oikeat haasteet löytyvät henkilöstön johtamisesta muutoksessa sekä päiväkodin uuden toimintakulttuurin luomisesta. Päiväkodin on 20 vuotta vanha, joka on erikoistunut neurologisen kehityksen erityisvaikeuksissa tukea tarvitsevien lasten hoitoon ja kuntoutukseen. Lapset ovat pääsääntöisesti liikuntavammaisia, autismin kirjon lapsia, vaikeasti dysfaattisia tai vaikeasti monivammaisia. Työntekijöistä moni, lastenhoitajat, ovat työskennelleet alusta alkaen tai reilusti yli 15 vuotta. Työntekijät ovat keski-ikäisiä.</p> <p>Yhteensä meitä on 30 henkeä.</p> <p>Haasteena on se, miten vanha koiria oppii uusia temppeja. Miten varhaiskasvatuksen teemat ja uudet tuulet saadaan toteutettua niin, että toimintatavoissa tapahtuisi toivottuja muutoksia. Yhtenäisten toimintatapojen luominen vaatii paljon keskustelua eikä siihen yksinkertaisesti riitä aikaa. Voisimme keskustella pedagogisista linjoista ja aiheista monta tuntia päivässä (tarvetta olisi), mutta arjen realiteetti on sitä, että tunti viikossa pedagogista keskustelua on jo hyvä saavutus. (osa talon viikkopalaverista). Olemme valinneet prosesseista Arviointi, suunnittelu ja tiimiytymisen kehittämiskohteen vuodeksi 2007.</p> <p>Yksi käsittelemämme teema on yhteisistä toimintatavoista ja kasvatuksellisista linjoista sopiminen. Moniammatillisessa tiimissä työskentelee 4-5 työntekijää kasvatustiiminä, mikä tuo monia haasteita yhdessä toimimiselle ja yhtenäisten työtapojen luomiselle</p>	<p>Suuri laiva, jota pitää osata ohjata ja kääntää reitillä kohti välkkyviä majakoita ilman, että matkustajat (lapset ja työntekijät) kaatuvat vauhdissa.</p> <p>Perustelu: Tavoitteet, joita päivähoitossa asetetaan ovat kuin majakoita. Kun suunta ei ole yhtenevä, täytyy muutos saada aikaan, että reitti löytyy.</p>	<p>Tämän laivan kapteeni.</p> <p>Perustelu: Vastaa siitä, että reitin muutos tapahtuu hallitusti ja turvallisesti. Otan vastuun tapahtuneesta.</p>
19	<p>Kaupungin strategian alaista, vuosisuunnitelmien ohjaamaa tavoitteellista työtä. Sitä säätää ja normittaa erilaiset lait, asetukset ja linjaukset. Palveluyksikön johtajana työn kohteena ovat lapsiperheet, henkilökunta ja toiminnan sisältö. Toiminnan organisoiminen ja yksikön verkostoituminen, varsinkin tiimin yksiköiden kanssa, ovat osa työtäni. Muutoksen johtaminen, taloushallinto ja päivähoito laaja-alainen tietämys kuuluvat työhöni. Maahanmuuttaja-asiat ovat osa arkea</p>	<p>Tavaratalo</p> <p>Perustelu: Yksiköltä odotetaan paljon erilaisia palveluita. Ihmisiä menee ja tulee, lasten hoitoajat ovat hyvin vaihtelevia, henkilökunnalla on erilaisia kokouksia, koulutuksia. Sijaisia, opiskelijoita, työllistettyjä on vaihteleva määrä. Työkiertoa suositellaan, on vuorotteluvapaita, osa-aikaeläkkeitä jne.</p>	<p>Tavaratalon johtaja.</p> <p>Perustelu: Moninaista palvelua, jonka pitää sujua. Visio ja tavoitteet ohjaavat toimintaa. Tiimit toimivat vastuullisesti ja itsenäisesti yhteistoiminnassa muiden tiimien kanssa</p>

20	Olen kahden erillisen päiväkodin johtaja, jotka sijaitsevat noin kilometrin etäisyydellä toisistaan	Vuoristorata Perustelu: Vauhti on yleensä huima, välillä vähän yritän jarrutella, mutta huomaamatta taas mennään ja kovaa.	Pupujussi Perustelu: Loikin paikasta toiseen innolla. Yritän olla kuulolla joka suuntaan mahdollisimman herkin korvin.
21	Aluejohtajana työni on ennen kaikkea vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Yksittäisten ihmisten tai ryhmien. Oma roolini tuossa vuorovaikutuksessa vaihtelee tilanteesta riippuen ryhmän jäsenestä sen vetäjään	Kaarnalaivan puhaltamista, jotta se pääsisi paremmille vesille. Perustelu: Haluan olla edesauttamassa yksilöitä/ryhmiä menestymään mahdollisimman hyvin työssään. Löytämään niitä vesiä joilla on hyvä seilata	Majakka. Perustelu: Auttaa suunnistamaan ja pysymään reitillä
22	Pkjohtajana johtajatiimin jäsenyys luo voimavaroja. Oma ja toisten panos lisää voimavaroja. Samoin omassa yksikössä töitten delegointi ja vastuuttaminen päätöksistä luo pohjaa yhteiselle päämäärälle. Olen linkkinä ja apuna ja mahdollistajana perustyön tekemiselle. Tiedon tuoja (ja suodattaja). Käytännön järjestelijä, sekatyöläinen	Rakennustyömaa Perustelu: Uutta rakennetaan koko ajan ja tarkastetaan perustan kestävyyttä. Rakennusvirheitä paikataan ja korjataan	Arkkitehdin, työnjohtajan ja hanslankkarin sekoitus Perustelu: Toimenkuva on moninainen. Pelkästään 1 osaaminen ei ole tarpeeksi kuvaamaan työtäni
23	Johtajana isossa päiväkodissa: -ihmisten ja asioiden johtamista -lastenhoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta vastaamista -asiakaspalvelua -yhteistyötä monen tahon kanssa -taloudesta vastaamista -yhdessä tiimin johtajien kanssa päivähoitopalvelujen tuottamista alueen perheille	Formulatallin johtamista Perustelu: -aina edessä uusia haasteita, kehittämistarpeita -tarvitaan "huippuosaajia" -on muutosta; lapset ja henkilökunta vaihtuu -haluan tarjota kaikille parasta, laatua asiakkaille -työtä on paljon, samoin vastuuta	Tallipäällikkö Perustelu: -opastan, ohjaan, kehitän, valvon, mahdollistan ja luon puitteet yhdessä tiimijohtajien kanssa
24	Päiväkodin johtajana työskentely on nykyisin huoltomiehen tehtävien ja esimiestehtävien välillä. Arjen pyörittäminen vaatii johtajalta tänä päivänä moniosaamista. Ei riitä, että teorit ja pedagoginen johtajuus on hallinnassa, päivittäin tulee sen verran yllättäviä tilanteita, joihin on nopeasti reagoitava (esim. vesiputki halkeaa katossa ja vettä tulee kuin saavista, henkilökunnan yhtäkkiset sairastumiset, lasten loukkaantumiset, ulkomaalaiset vanhemmat - jotka vievät paljon sekä johtajan että henkilökunnan aikaa päivittäin kieliongelmiin ja kulttuurierojen vuoksi (ulkomaalaisia lapsia pk:ssa 39%))	Matka tuntemattomaan Perustelu: - joka aamu, kun lähdän töihin, minulla on visio päivän tehtävistäni, kuitenkin se osoittautuu erilaiseksi - jotakin visiostani voin toteuttaa, mutta työpisteessäni olevien yllättävien asioiden vuoksi, joudun muuttamaan ohjelmaani - ei ole välttämättä negatiivinen asia, asioiden saatua hallintaan tuntee onnistumisen iloa työssään	Sätkyukko" Perustelu: - työn monipuolisuus, ylhäältä ohjaavaisuus
25	Olen varajohtajana aluejohtajan päiväkodissa. Suurimmaksi osaksi teen johtajan töitä ja joskus olen pienten lasten ryhmässä 1-2 h päivässä	Palapeli,joka ei tule koskaan valmiiksi. Perustelu: Koko ajan työ muuttuu eli osaset muuttavat muotoaan.Yksi pala kun löytää paikkansa niin toista täytyy hioa	Yleismies/nainen,jota tarvitaan monessa asiassa Perustelu: Työ keskeytyy usein kun joku kysyy jotain,puhelin keskeyttää usein,ryhmässä tarvitaan.....

26	Päiväkodin johtajan tehtävät	Maailmanpyörässä kieppuisi. Perustelu: Täytyy kyllä tunnustaa, että vertauskuva-ajattelu istuu huonosti itselleni, mutta karuselli, joka pyörii välillä korkealla ja välillä käy alailmoissa kuvaa mielestäni tätä toimintaa yksikössä: asiakkaiden, lasten ja työntekijöiden lähellä ja välillä on hyvä nousta ylös, jotta näkisi kokonaisuuden ja kenties hiukan kauemmaksi. Ajoittain on pääkin kyllä niin pyörällä kaikesta, eikä pyöritystä muutenkaan kestä yhtä paljon kuin nuorempana	Kävelevä puhukone, jolla on antennit pystyssä kuullakseen silloinkin kun itse puhuu. Perustelu: kysymyksiä tulee vanhemmilta, henkilökunnalta, "koneelta" ja vastauksia pitäisi antaa samaan tahtiin ja vielä kuulla ja ymmärtää mitä itselle puhutaan.
27	Johdan päivähoitoyksikköä johon kuuluu 3 toimipistettä. Olen nyt vuoden opetellut "kiertolaisen" elämää. On haasteellista yrittää jakaa aikansa, tionsa ja taitonsa tasapuolisesti 3 paikassa. Yhdessä yksikössä apunani on varajohtajani, jolle kuuluu osa johtajan tehtävistä siinä yksikössä. Vaatii melkoista organisointia ja suunnitelmallisuutta pyörittää arkea, siirtyä yksiköstä toiseen oikeat paperit mukana (kaikki asiat eivät hoidu sähköisesti). Lisäksi organisaatiomuutos ja siirtyminen tilaaja-tuottaja-malliin kaikkine uusine ohjelmineen ja vaatimuksineen luovat entisestäänkin enemmän haastetta, opittavaa ja omaksuttavaa. Tilanne on tosin mielenkiintoinen, mutta aikaa muutoksiin saisi olla enemmän, tahti on melko stressaava	Opinpolku kivineen, kantoi-neen,mäkineen ja mutkineen. Perustelu: ...jokainen päivä tuo tullessaan uusia kysymyksiä ja haasteita antaen välillä kannustavia onnistumisen kokemuksia	---
28	Työ on hyvin monimuotoista. Paljon muutoksia, osin ihan virkistäviäkin. Osaamisen johtaminen tällä hetkellä etusijalla. toiminnot eri pisteissä - lisää työn haasteellisuutta	Suomen sää Perustelu: yhtä vaihtelevaa ja yllätyksellistä	Matkaaja Perustelu: aina uutta opittavaa, välillä mäkiä, välillä tasaista, yllätyksiä matkan varrella, vanhat maisemat vaihtuvat uusiin
29	Tehtäväni on huolehtia alueen päivähoitopalveluista yhdessä tämän alueen johtajien kanssa. Lisäksi omassa yksikössäni mahdollistaa fyysisesti hyvät puitteet laadukkaalle varhaiskasvatukselle sekä huolehtia henkilökunnan jaksamisesta sijaisjärjestelyillä, koulutuksella yms. Lisäksi toimin pph ohjaajana 10 hoitajalle erilaisten perheiden kanssa esim. vaikeavammaisen lapsen hoitajana kotona. Hallinnoin kolmea eri fyysistä rakennusta jotenka myös "talonmiehen" töitä.	Tavaratalo Perustelu: monia kerroksia, erilaisia asioita saman päivän aikana	Tavaratalon info-pisteen hoitaja Perustelu: täytyy tietää paljon asioita
30	Osin lapsiryhmässä toimimista, mutta pääosin johtajan töitä. Palaverit/infot/koulutukset. Työsopimusten teko, lasten sijoitukset, pk:n pedagoginen johtaminen: kontekstianalyysit, pk:n palaverit, koulutusiltapäivien suunnittelu, pph:n ohjaukseen liittyvät asiat, päiväkirjojen tallennusten tarkastus, pph:ien hoitosopimusten tekeminen	Laskuvarjohyppy Perustelu: Välillä vatsasta huimaa ja pelottaa, mutta maisemat ovat henkeäsalpaavat, kun uskaltaa silmät aukaista!	Kävelemään opetteleva lapsi. Perustelu: Kompastelen välillä – silloin sattuu - sitten nouse ylös ja se tuntuu mahtavalta. Päivä päivältä kävelen varmemmin!

31	Henkilöstöjohtamista kaikissa muodoissaan, erilaisten suunnitelmien tekemisen johtamista(es.op, turvallisuus, varhaiskasvatus), ydinprosessien tiedostamista ja eteenpäin viemistä, taloudesta ja hankinnoista vastaamista, eri yksiköiden asioista huolehtimista, vanhempien ja perusopetuksen yhteistyötä..	Sekahedelmäsoppa! Perustelu: Täytyy pystyä päivän aikana vaihtamaan tulostimen värikasetti,sijoittamaan lapsia päiväkotiin, tekemään erilaisia suunnitelmia, kutsua huoltomiestä pihaa hiekottamaan, tehdä ostoksia, etsiä sijaisia poissaolevien tilalle.....	Nuolen kärki! Perustelu: Menen joka nopeus on paikkaan ensimmäisenä, "terävänä" (ainakin täytyisi olla),halkaisen ilmaa edelläni, jotta peräpäätä pystyisi tulemaan perässä....ja vauhti ja melkoinen
32	*Työn vaativuus ja monitahoisuus lisääntynyt huikeasti viime vuosina. Välillä päätöntä meininkiä	Sekametelisoppa Perustelu: Joutuu perehtymään hyvin monenlaisiin asioihin ja ongelmiin. Tiedon tulva mieleton	---
33	Kuvailin jo lähettämässäni sähköpostissa työtäni	Vellova meri Perustelu: infoähky, jatkuva muutos ja projektit (toinen ei ehdi vielä loppua kun toisen pitäisi alkaa, jatkuva kolutus ja uuden oppiminen nopealla aikataululla, hektisyys, hiovat pohjalla olevaa kiveä (minä) joksikin. Itsekään en vielä tiedä, mikä kivistä kehkeytyy - sileä ehyt vai kappaleiksi poksahnut, jonka tavoitteena kuitenkin on uusiutua ja eheytyä	Vanha koivu Perustelu: elämää nähnyt, monia kokenut, joka kuitenkin pihalla seisoo välittämättä monista tuulenpesistä oksistossani - välillä kukoistan täydessä lehdessä vihreänä, vuosi tuo monet haasteet mukanaa ja kellastuttavat minut - joskus jopa riuduttavat aivan paljaksi - silloin täytyy kerätä voimia runkoon, jotta vihreä loisto vielä palaa

34	<p>*Työtehtäväni / -kuvani on kaksiolotteinen eli Aluejohtajan tehtävät / Päiväkodin johtajan tehtävät (teoriassa jako 70% / 30% mutta käytännössä 80-90% / 20-10%).</p> <p>*ALUEJOHTAJAN tehtävässä merkittävän roolin saa asiantuntijuusvaatimus, muutoksenjohtajuus rooli ja prosessien käynnistäjän ja läpivientien tukemisen ja varmentamisen rooli.</p> <p>ASiantuntijuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - päivähoiton ja kasvatus- ja opetusalan nykytilan tuntemus: uusimmat tutkimukset, kirjallisuus, kokeilut, hankkeet...jne. - päivähoiton ohjaavat asiakirjat ja suunnitelmat sekä valtakunnallisella tasolla että kuntatasolla esim. varhaiskasvatus- ja esiopetus, strategiat, henkilöstöohjelmat, työsuojelulliset asiakirjat...jne. <p>MUUTOSJOHTAMINEN JA PROSESSIEIEN OHJAAMINEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sopiva muutos- ja prosessikuormittavuus eli riittävä taso, mutta ei ahdistamiseen/hengästyttämiseen asti. Taito saada tekijät innostumaan ja kokemaan työ mielekkäänä ja vaikuttavana. <p>PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TEHTÄVÄ:</p> <p>Asiantuntijuus, prosessien ohjaaminen, henkilöstöjohtaminen ja päivittäisjohtaminen.</p> <p>Ikuinen haave että pedagoginen johtaminen saisi merkittävemmän osan työpanoksesta.</p> <p>Suunta nykyisessä mallissa on kyllä tukenut tätä puolta. Ydintehtävä selkiytymässä.</p> <p>Nykyisin pk-johtaja on markkinoija, kustannustietoinen tiimijohtaja, henkilöstöjohtaja, asiakaspalvelija, jatkuva arvioija ja kehittäjä, mutta myös tuentaja ja esimerkki!</p>	----	----
35	Omassa talossa selkeää, alueella kaakosta	<p>Epidemia, joka leviää ja valtaa kaiken ajan ja paikan</p> <p>Perustelu: vie entistä enemmän aikaa vuorokauden, viikon, kuukauden tunneista</p>	<p>Pikajuna, jonka vauhti kiihtyy</p> <p>Perustelu: joku ylempi mahti pakottaa tähän hullun myllyyn</p>
36	Työni on melkoista palapeliä. Työkenttelyn pienessä yksikössä osastotyössä olevana johtajana. Ensi syksynä valmistuu uusi päiväkotitalueelle jota varustelen. hallinnollisuuteni alkaa 1.6. tällä tietoa. Toimin Koiviston tiimissä johtajakollegoitteni kanssa luomassa uutta organisaatiokuvioita	<p>Tilkkutäkki.</p> <p>Perustelu: Se koostuu monesta osasta ja monenkirjavista työtehtävistä</p>	<p>Suunnittelija ja ompelija, joka kokoan tilkunpalasista ehjän, harmoonisen kokonaisuuden.</p> <p>Perustelu: Monenkirjavat työtehtävät muodostavat kokonaisuuden, josta minulla tarvitsee olla selkeä visio. katsojan tarvitsee saada mielikuvat tilkkutäkistä, joka on hyvin suunniteltu ja kasattu</p>

LIITE 2: Tehtäväalueet & työorientaatio

	Kokonaisuus	Palveluorganisaatio	Työorganisaatio	Osaamisen johtaminen	Asiantuntijana toimiminen	Tilanneorientaatio	Toimintaorientaatio	Kehittämisorientaatio	Tavoiteorientaatio	Tunneorientaatio	Tekninen orientaatio	yhteensä
TYÖN KUVAUS	Tehtäväalueet					Työorientaatio						
1		1	1			1						3
2		1	1			1						3
3		1	1	1		1						4
4		1		1							1	3
5	1	1	1	1		1						5
6											1	1
7			1			1						2
8										1		1
9											1	1
10			1								1	2
11			1								1	2
12		1				1						2
13				1		1						2
14		1		1							1	3
15			1	1		1						3
16											1	1
17											1	1
18	1		1	1					1			4
19	1	1	1						1			4
20											1	1
21											1	1
22			1								1	2
23	1	1	1								1	4
24			1			1						2
25											1	1
26											1	1
27			1								1	2
28				1						1		2
29	1	1	1								1	4
30	1	1	1			1						4
31		1	1	1		1						4
32										1		1
33												
34	1		1	1	1				1			5
35										1		1
36											1	1
<i>yhteensä</i>	7	12	18	10	1	11			3	6	17	

LIITE 3: Työnkuvausten aineistolähtöinen luokittelu

TYÖN KUVAUS	HALLINNONNOLLINEN JOHTAMINEN	KÄYTÄNNÖN ASIOITA	ATK, SÄHKÖPOSTI YMS.	KIINTEISTÖ	TALOUS	PEDAGOGINEN JOHTAMINEN	KEHITTÄMINEN	UUDET TOIMINTAVAT	ASIAKASPALVELU	MUUTOS	TILAAJA-TUOTTAJA MALLI	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	TIIMIEN JOHTAMINEN	TIIMITYÖ	USEISSA TOIMIPITEISSÄ TYÖSKENTELY	USEITA TEHTÄVIÄ	UUSIEN ASIOIDEN OPPIMINEN	KIIRE, STRESSI
1	1		1	1	1				1			1						1
2			1				1		1			1						
3	1					1			1	1	1	1		1			1	
4							1		1				1			1		
5			1	1				1	1			1		1	1		1	
6														1	1			
7	1	1					1					1						
8																	1	1
9																1		
10							1					1	1	1		1		
11			1		1								1				1	1
12		1							1									
13						1				1					1		1	1
14									1			1			1			
15	1	1				1				1		1			1			
16															1			
17	1														1			
18	1		1			1	1	1		1		1	1					
19					1				1	1		1		1				
20															1			
21																		
22		1												1				
23					1				1			1		1				
24		1		1		1			1			1						
25																1		
26																		
27		1								1	1				1		1	1
28										1		1			1			
29				1								1		1	1			
30			1			1			1			1				1		
31					1		1		1						1			
32																		
33																		
34					1	1			1	1		1				1		
35																		
36														1		1		
yhteensä	6	6	6	4	6	7	6	2	13	8	2	16	3	10	12	7	6	5

LIITE 4: Työni on kuin –metaforien merkitysulottuvuudet

Taulukko: Työni on kuin –metaforien merkitysulottuvuudet		
Merkitys	Kuvaus	Esimerkki
kiire	Liikettä, vauhtia, ihmisiä menee ja tulee.	Vuoristorata (20) Perustelu: <i>Vaubti on yleensä huima, välillä vähän yritän jarrutella, mutta huomaamatta taas mennään ja kovaa.</i>
moninaisuus	Monenlaisia, kirjavia ja vaihtuvia työtehtäviä.	Sekahedelmäsoppa! (31) Perustelu: <i>Täytyy pystyä päivän aikana vaihtamaan tulostimen väriksä, sijoittamaan lapsia päiväkotiin, tekemään erilaisia suunnitelmia, kutsua huoltomiestä pihaa biekottamaan, tehdä ostoksia, etsiä sijaisia poissaolevien tilalle...</i>
ennakoimattomuus	Työpäivän kulkua ei voi ennakoida, eteen tulee koko ajan uusia ongelmia ja haasteita ratkaistavaksi.	Seikkailu (7) Perustelu: <i>Yhtään en tiedä mitä on tulossa, mitä virheitä on tehnyt, mitä asioita ei ole muistanut, mitä ongelmia tulee henkilöistä esiin. Joka päivä on suuri arvoitus.</i>
työ oppimisen kohteena	Työ nähdään mahdollisuutena oppia uutta ja kohdata uusia asioita.	Opinpolku kivineen, kantoineen, mäkineen ja mutkineen (27) Perustelu: <i>... jokainen päivä tuo tullessaan uusia kysymyksiä ja haasteita antaen välillä kannustavia onnistumisen kokemuksia</i>
positiivinen emotionaalinen viritys	Työ voidaan nähdä haasteellisena, mutta myös palkitsevana.	Matkalaukku (15) Perustelu: <i>Täynnä tavaraa, ehkä yllätyksiäkin. Jotain voi puuttua, jotain voi olla liikaa. Olenko osannut ottaa oikeat asiat mukaan/ huomioon? Matkalta tullessa täynnä tavaraa, muistoja, kokemuksia, elämän rikkautta.</i>
negatiivinen emotionaalinen viritys	Työ tuntuu vievät kaikki voimat ja antavan hyvin vähän.	Vellova meri (33) Perustelu: <i>infoähky, jatkuva muutos ja projektit (toinen ei ehdi vielä loppua kun toisen pitäisi alkaa), jatkuva koulutus ja uuden oppiminen nopealla aikataululla, hektisyys, hiovat pohjalla olevaa kiveä (minä) joksikin. Itsekään en vielä tiedä, mikä kivistä kehkeytyy – sileä ehyt vai kappaleiksi poksahnut, jonka tavoitteena on kuitenkin uusintua ja eheytyä.</i>
muutos	Työnkuva muuttuu ja henkilökunta vaihtuu.	Hulabaloo (9) Perustelu: <i>jatkuva muutosta, kehittämistä, jatkuva muutosta, tuntuu että aina kaikki on kesken. Kuitenkin mielenkiintoista.</i>
työn hallinta	Työ on moninaista, haastavaa ja yllätyksellistä, mutta hallinnassa.	Tilkkutäkin kutomista (16) Perustelu: <i>Paljon erilaisia asioita nivoutuu yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi. Jokainen pala kuuluu täkkiin, jotta siitä olisi hyötyä käyttäjälleen.</i>
työn hallitsemattomuus	Työtä ei voi hallita, eikä ennakoida.	Laskuvarjohyppy (30) Perustelu: <i>Välillä ratsasta huimaa ja pelottaa, mutta maisemat ovat henkeäsalpaavat, kun uskaltaa silmät aukaista!</i>
runsaus	Työtä ja erilaisia työtehtäviä on runsaasti.	Halkokasa sikin sokin (8) Perustelu: <i>nippelijuttuja on paljon ja haluaisin järjestelmällisyyttä jotta pino olisi kaunis katsella ja turvallinen käyttää.</i>

LIITE 5: Työni on kuin -metaforien luokittelu

TYÖNI ON KUIN...											
	KIIRE	MONINAISUUS	ENNAKOIMATTOMUUS	TYÖ OPPIMISEN KOHTEENA	POSIT. EMOT. VIRITYS	NEG. EMOT. VIRITYS	MUUTOS	TYÖN HALLINTA	HALLITSEMATTOMUUS	RUNSAUS	yhteensä
Tuulikello (1)	1	1	1						1	1	5
Liikenne Pariisin Riemukaaren ympärillä (2)	1		1			1	1		1		5
"pakanamaan kartta" läpileikkaus yhteiskunnan tilasta - "karuselli" "yllätysten sammio"(3)	1	1	1				1	1			5
Elinikäinen oppimisen prosessi, tärkeä osa elämäni!(4)			1	1	1			1			4
Labyrintti(5)			1	1	1		1	1			5
Halkokasa(6)			1				1	1			3
Seikkailu(7)		1	1				1		1		4
Halkokasa sikin sokin(8)		1						1		1	3
Hulabaloo(9)	1		1		1		1				4
Aurinko(10)											0
Maan presidentin – vaatii laaja-alaista osaamista ja hallintaa! (11)								1			1
Kierreportaikko(12)								1			1
Sillisalaatti(13)		1	1				1			1	4
Sekahedelmäkeitto(14)		1						1		1	3
Matkalaukku(15)		1	1	1	1			1		1	6
Tilkkutäkin kutomista(16)		1			1			1		1	4
Tuhannen palan palapeli(17)		1						1		1	3
Suuri laiva, jota pitää osata ohjata ja kääntää reitillä kohti välkkyviä majakoita ilman...(18)							1	1			2
Tavaratalo(19)	1	1	1				1			1	5
Vuoristorata(20)	1		1			1	1		1		5
Kaarnalaivan puhaltamista, jotta se pääsisi paremmille vesille. (21)					1		1	1			3
Rakennustyömaa(22)							1	1			2
Formulatallin johtamista(23)		1	1	1			1	1		1	6
Matka tuntemattomaan(24)			1	1	1		1	1			5
Palapeli, joka ei tule koskaan valmiiksi.(25)		1	1				1	1			4
Maailmanpyörässä kieppuisi.(26)	1	1	1			1	1		1		6
Opinpolku kivineen, kantoineen, mäkineen ja mutkineen.(27)			1	1	1		1	1			5
Suomen sää(28)			1				1				2
Tavaratalo(29)		1								1	2
Laskuvarjohyppy(30)			1		1				1		3
Sekahedelmäsoppa!(31)		1								1	2
Sekametelisoppa(32)		1				1				1	3
Vellova meri(33)	1	1	1			1	1		1	1	7
--- (34)											0
Epidemia, joka leviää ja valtaa kaiken ajan ja paikan(35)	1		1			1			1		4
Tilkkutäkki. (36)		1								1	2
<i>yhteensä</i>	9	18	21	6	9	6	19	17	8	14	

LIITE 6: Minä työssäni olen kuin –metaforien merkitysulottuvuudet

Taulukko: Minä työssäni olen kuin –metaforien merkitykset		
Merkitys	Kuvaus	Esimerkki
kiire	Jatkuvassa liikkeessä olemista, tulemista ja menemistä	Vauhtisaapas (8) Perustelu: <i>Säntäilen paikasta toiseen.</i>
moninaisuus	Monia erilaisia työtehtäviä, rooleja ja osaamista.	Sirkustirehtööri (15) Perustelu: <i>Pitäisi osata kaikkea ja ohjata "sirkusta" eteenpäin. Pitäisi omata satoja erilaisia taitoja, muuttua tilanteissa eri rooleihin. Kobdata "yleisö" aina hymysuin, itsestään antaen, jaksaa ja kannustaen. Kobdata yllätykset kuin ne kuuluisivat arkeen itsestään selyytenä. Huolehtia kiinteistöstä, työntekijöistä, ilmapöyrästä, imagosta. Aina uutta kehittämällä ja esiin tuoden.</i>
työn hallinta	Työn kokonaisuuden hallinta.	Monisäikeistä marionettia ohjastava henkilö (11) Perustelu: <i>Juuri tuo laaja-alaisuus ja monen asian usein yhtäaikainenkin hallinta, sovittaminen ja visiointi tulevaisuuteen.</i>
ennakoimattomuus	Työ, työtehtävät ja työn sisältö muuttuvat.	Tuuliviiri (13) Perustelu: <i>Pyörin milloin mihin suuntaan... erilaisten ja vaihtuvien työtehtävien välillä. Välillä tuntuu, että pyöräminen on täysin päätöntä (vähän niin kuin tuuliviirikovassa tulessa).</i>
positiivinen emotionaalinen viritys	Luottamus omiin taitoihin, työyhteisöön ja positiivinen asenne työhön.	Paimenkoira Unkarin pustalla (1) Perustelu: <i>Olen omiin kykyihini luottava, uskollinen, kiltti, ubrautuva, omistajani etuja ajava ja vastuulleni annetuista huolehdittavista raivoisasti huolta pitävä väliportaan esimies.</i>
negatiivinen emotionaalinen viritys	Työ vie paljon, mutta antaa vähän.	Kuminauha (7) Perustelu: <i>jousta pitää ja venyä loputtomiin. Ainakin tuntuu siltä. Ymmärrystä vaaditaan loputtomiin.</i>
uuden oppiminen	Työssä voi kokea uusia asioita ja oppia uutta. Asenne työhön on tutkiva.	Kävelemään opetteleva lapsi (30) Perustelu: <i>Kompastelen välillä – silloin sattuu – sitten nousen ylös ja tuntuu mahtavalta. Päivä päivältä kävelen varmemmin!</i>
visiointi	Työssä korostuu visiointi tulevaisuuteen, suunnannäyttäminen ja etsiminen.	Majakka (21) Perustelu: <i>Anttaa suunnistamaan ja pysymään reitillä.</i>
työyhteisö	Työtä ei tehdä yksin vaan yhdessä työyhteisönä.	Laivan kapteeni ja välillä perämies! (4) Perustelu: <i>- en luovuta myrskyissäkään enkä jätä vaikeillakaan hetkillä työtovereita, vaan yhdessä tehden ja oppien kohtaamme vaikeatkin asiat siinä kuin iloisetkin. Pitää myös osata ennakoida ettei vie laivaa karille!</i>
työn hallitsemattomuus	Työ ei ole omassa hallinnassa.	Pikajuna, jonka vauhti kiihtyy (35) Perustelu: <i>joku ylempi mabti pakottaa tähän hullun mylhyyn</i>

LIITE 7: Minä työssäni olen kuin -metaforien luokittelu

MINÄ TYÖSSÄNI OLEN KUIN...	KIIRE	MONINAISUUS	TYÖN HALLINTA	ENNAKOIMATTOMUUS	POSIT. EMOT. VIRITYS	NEG. EMOT. VIRITYS	UUDEN OPPIMINEN	VISIOINTI	TYÖYHTEISÖ	TYÖN HALLITSEMATTOMUUS	yhteensä
Paimenkoira Unkarin pustalla (1)			1		1						2
Liikennepoliisi (2)	1		1	1					1		4
Tukipilari (3)			1				1		1		3
Laivan kapteeni ja välillä perämies (4)			1		1		1		1		4
Etsijä (5)				1			1		1		3
Halonhakkaaja (6)			1		1			1	1		4
Kuminauha (7)				1		1				1	3
Vauhtisaapas (8)	1									1	2
Ikiliikkuja (9)	1									1	2
Aurinko (10)			1		1						2
Monisäikeistä marionettia ohjastava henkilö (11)		1	1					1			3
Tilkkutäkin tekijä (12)		1	1								2
Tuuliviiri (13)	1	1		1		1				1	5
Rahtilaiva (14)			1					1			2
Sirkustirehtööri (15)	1	1	1	1		1		1	1		7
Kapellimestari (16)		1	1		1				1		4
Kompassi (17)			1					1			2
Tämän laivan kapteeni (18)			1					1			2
Tavaratalon johtaja (19)		1	1					1	1		4
Pupujussi (20)	1								1		2
Majakka (21)			1					1			2
Arkkitehdin, työnjohtajan ja hanslankarin sekoitus (22)		1	1								2
Tallipäällikkö (23)		1	1					1	1		4
Sätkyukko (24)		1		1		1				1	4
Yleismies/nainen, jota tarvitaan monessa asiassa (25)	1			1							2
Kävelevä puhekone, jolla antennit pystyssä... (26)	1	1		1							3
--- (27)											0
Matkaaja (28)				1			1				2
Tavaratalon info-pisteen hoitaja (29)		1	1	1							3
Kävelemään opetteleva lapsi (30)			1	1	1		1				4
Nuolen kärki! (31)	1			1							2
--- (32)											0
Vanha koivu (33)		1		1							2
--- (34)											0
Pikajuna, jonka vauhti kiihtyy (35)	1					1				1	3
Suunnittelija ja ompelija, joka kokoaa... (36)		1	1					1			3
<i>yhteensä</i>	10	13	20	13	6	5	5	10	10	6	