



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

HEINI VIHLMAN-RAJALA

## **Työn kehittämällä työnhallintaan.**

Mallinnos lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytöstä.

SOSIAALIALAN TUTKINTO-OHJELMA  
2022



Vihlman-Rajala, Heini	Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2022
	Sivumäärä 84	suomi
<p>Julkaisun nimi Työn kehittämällä työnhallintaan. Mallinnos lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytöstä.</p>		
<p>Sosiaalialan koulutusohjelma, ylempi AMK tutkinto</p>		
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä näkyväksi lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käyttö ja sen luomat haasteet. Tavoitteena oli kehittää työajan käyttöä niin, että päiväkodin johtajat voisivat kokea työnhallinnan tunnetta. Kehittämistarve nousi sekä omasta, että muiden päiväkodin johtaja- kollegojen huolesta omaa työmäärää ja siihen käytettävää työaikaa kohtaan.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin, miten lapsiryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja käyttää työaikaansa ja mitkä asiat aiheuttavat päiväkodin johtajalle riittämättömyyden tunteita. Tämän tutkimustiedon pohjalta kehitettiin mallinnos lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytöstä yhteistyössä yhden kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa. Mallinnos sisältää lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn haasteet ja ideointia siitä, miten työaikaa voisi kohdennetummin käyttää. Mallinnoksen on tarkoitus toimia työnhallinnallisena työkaluna itse päiväkodin johtajille sekä havainnollistamaan varhaiskasvatuksen ylemmän tason johtajille, henkilöstöhallinnolle sekä sivistysvaliokunnalle lapsiryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työn luonnetta, avaamaan sen haasteet ja mahdollisuudet sekä huomaamaan sen myötä henkilöstötarpeet tämän päivän varhaiskasvatus yksikössä. Mallinnoksen lisäksi kehittämistyön tuloksena syntyi työn priorisointitaulu, jonka tarkoitus on toimia työnhallinnallisena työkaluna. Lisäksi tuloksena syntyi aineetonta tuotosta, mikä näytettiin reflektiokeskusteluun osallistuneiden päiväkodin johtajien välisenä ymmärryksenä työn luonnetta ja sen erilaisuutta kohtaan. Reflektiokeskustelujen merkittävänä aikaansaannoksena oli lisäksi oman työn kriittinen tarkastelu ja sen reflektointi yhteisten keskustelujen kautta.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimuksellisen kehittämistyö, jonka tutkimusaineisto kerättiin kaksivaiheisesti: autoetnografiaa käyttäen sekä yhteisillä reflektiokeskusteluilla kaupungin muiden ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien kanssa. Autoetnografiseen aineistonkeruuseen sisältyi kaksi eri aineistonkeruuta: työaikakirjaus ja päiväkirjan täyttäminen. Aineisto käsiteltiin sisällönanalyysiä käyttäen.</p>		
<p>Avainsanat Varhaiskasvatus, päiväkodin johtaja, työnhallinta, autoetnografia, reflektiokeskustelu, mallinnos</p>		

Author Vihlman-Rajala, Heini	Type of Publication Master's thesis	Date November 2022
	Number of pages 84	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>With work development towards work management.</b> Modeling about kindergarten director's use of work time.		
Degree program Degree program in Social services, Master of Social services		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to make visible how kindergarten director uses work time when also works as an early childhood education teacher. The aim was to get the kindergarten directors to experience the feeling of work management by improving the use of their working time. The need for development arose from my own concern and from my kindergarten manager - colleagues regarding our workload and the working time spent on it.</p> <p>In the thesis, it was investigated how kindergarten director uses their working time and which things cause them to feel inadequate. In cooperation with the early childhood education staff of one unnamed city, a model was developed from the research of this thesis for the use of the working time of the kindergarten directors who also works as an early education teachers.</p> <p>The model contains the challenges of the work of a kindergarten director who also works as an early education teacher and ideas about how to use the working hours in a more targeted way.</p> <p>The purpose of the model is to serve as a work management tool for the kindergarten directors themselves, as well as to illustrate the nature of the work of a kindergarten director to the higher-level managers of early childhood education, personnel management, and the culture committee, to open up its challenges and opportunities, and with it to notice the personnel's needs in today's early childhood education unit. In addition to the model, the result of the development work was an intangible result, which was shown as an understanding between the kindergarten directors who participated in the reflection discussion regarding the nature of the work and its differences. A significant achievement of the reflection discussions was also the critical examination of one's work and its reflection through joint discussions.</p> <p>The thesis is a research development work, the research material of which was collected in two stages: using autoethnography and through joint reflection discussions with other kindergarten directors who also works as an early education teacher in the city. The autoethnographic data collection included two different data collections: recording working hours and filling in a diary.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Early education, kindergarten director, work management, autoethnography, reflection discussion, modeling</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA .....	10
2.1 Päiväkodin johtajan työtehtävän määritelmiä, työaika ja tehtäväkuva .....	12
2.1.1 Päiväkodin johtajan työtehtävän määritelmä .....	12
2.1.2 Työaika .....	16
2.1.3 Tehtäväkuva .....	17
2.2 Työn hallinta .....	19
2.2.1 Karasekin JDCS- malli .....	20
2.2.2 Työterveyslaitoksen (2016) työn hallinnan- malli .....	22
3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE .....	23
3.1 Opinnäytetyön tausta .....	23
3.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	24
4 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT JA KEHITTÄMISPROSESSI .....	26
4.1 Autoetnografia .....	27
4.2 Sisällön analyysi .....	29
4.3 Reflektiokeskustelut .....	30
5 AUTOETNOGRAFISEN AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY .....	33
5.1 Työaikakirjaus: aineiston keruu ja käsittely .....	33
5.2 Päiväkirja: aineiston keruu ja käsittely .....	36
5.3 Sisällön analyysin tuottamat yhdistävät luokat .....	40
5.3.1 Työtä kuormittavat tekijät .....	40
5.3.2 Työssä voimaannuttavat ja ratkaisuisia auttavat tekijät .....	43
6 REFLEKTIOKESKUSTELUT .....	45
6.1 Ensimmäinen reflektiokeskustelu .....	45
6.2 Työn osa-alueiden tarkastelua .....	46
6.2.1 Toimistopäivän toimivuus tai toimimattomuus .....	49
6.2.2 Pällekkäisen työn tekeminen .....	51
6.3 Toinen reflektiokeskustelu .....	51
6.3.1 Ideali työaikapiirakka .....	52
6.3.2 Suunnittelu-, arviointi- ja kehittämissaika (sak) .....	53
6.3.3 Pedagoginen johtajuus ja toiminnan kehittäminen .....	54
6.4 Kolmas reflektiokeskustelu .....	55
6.4.1 Kehittäminen .....	56
6.4.2 Johtajan ryhmästä poissaolon ajaksi lisäresurssia lapsiryhmään .....	58

6.4.3 Varajohtajuuden merkitys päiväkodin johtajalle .....	59
6.4.4 Lapsiryhmän vaikutus johtajan työmäärään .....	61
7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	61
7.1 Mallinnos.....	63
7.1.1 Lapsiryhmän ja henkilöstön vaikutus .....	65
7.1.2 Johdettavien yksiköiden määrä, fyysinen hajautuneisuus ja varhaiskasvatuksen muotojen määrä .....	66
7.1.3 Sak- aika .....	66
7.1.4 Toimistopäivä .....	67
7.1.5 Työ määrä, työn kasaantuminen ja päällekkäisen työn tekeminen.....	67
7.1.6 Pedagoginen johtajuus ja toiminnan kehittäminen .....	68
7.1.7 Henkilöstön ja kollegoiden tuki.....	69
7.1.8 Mallinnoksen hahmottelua työajan käytön osalta.....	69
7.1.9 Priorisointitaulu .....	70
7.2 Menetelmien ja eettisyyden arviointi .....	74
<i>Käytettyjen menetelmien arviointi .....</i>	<i>74</i>
<i>Eettisyyden arviointi .....</i>	<i>76</i>
<i>Mallinnoksen arviointi .....</i>	<i>77</i>
<i>Priorisointitaulun arviointi.....</i>	<i>78</i>
<i>Itsearviointi.....</i>	<i>78</i>
8 POHDINTA .....	79
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on kokenut suurta muutosta viimeisten vuosien aikana ja samalla myös päiväkodin johtajan työ on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työmäärästä, uupumisesta sekä henkilöstöpulasta on uutisoitu ja kirjoitettu eri medioissa muutaman vuoden ajan. Myös päiväkodin johtamiseen suuntaava tutkimus on lisääntynyt viime vuosien aikana. Muun muassa Opetusalan ammattijärjestö OAJ sekä Lastentarhanopettajienliitto (LTOL) - nykyiseltä nimeltään Varhaiskasvatuksen opettajien liitto (VOL) – ovat tehneet varhaiskasvatuksen johtaja koskevia kyselyjä ja selvityksiä systemaattisesti jo parin vuosikymmenen ajan. Vuonna 2021 Kansallinen arviointi keskus KARVI (2021) julkaisi varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita ja johtamista käsittelevän arvioinnin ensimmäisen osan, jossa keskitytään varhaiskasvatuksen organisaatorakenteisiin, päiväkodin johtajien työnkuvaan sekä johtamistyötä edistäviin ja estäviin tekijöihin. Mielenkiinto päiväkodin johtajan työn kehittämiseen on noussut, mutta työn vaativuus ja kiireinen työtahti eivät houkuta alalle tarpeeksi varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Tämä näkyy varhaiskasvatuksen arjessa muun muassa koulutetun henkilöstön ja sijaisten saamisen vaikeutena. Koulutetun henkilöstön tarvitsema tuki näkyy lisääntyvänä henkilöstö- ja pedagogisen johtajuuden määränä päiväkodin johtajan työssä. (KARVI 23:2021, s. 5.)

Suomalainen varhaiskasvatus on kehittynyt lasten päivähoidosta tärkeäksi osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tulivat voimaan vuonna 2016 ja samalla perusteista tuli varhaiskasvatusta ohjaava normi (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, s. 8). Varhaiskasvatusta ohjaava varhaiskasvatustalaki (540/2018) tuli voimaan 2018 jättäen historiaan vuoden 1973 lain lasten päivähoidosta. Uusi laki toi mukanaan suuria muutoksia varhaiskasvatuksen järjestämiseen ja termi varhaiskasvatus vakiintui virallisesti puhuttaessa lasten päivähoidosta. Yhä enenevässä määrin päiväkodin johtajan työ on muuttunut yhden yksikön johtamisesta kahden tai useamman yksikön johtajuudeksi ja johdettavia var-

haiskasvatuksen muotoja saattaa olla useampi kuin yksi. Samalla päiväkodin johtajan työmäärä on kasvanut niin suureksi, että päiväkodin johtajan työnkuva on alkanut eriytyä varhaiskasvatuksen opettajan työkentästä omaksi professioksi (Fonsén, 2022, s. 93). Tästä huolimatta lapsiryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien määrä on vielä noin kolmasosa kaikista päiväkodin johtajista (KARVI 23:2021, s. 77 ).

Kehittämistyön tarve nousee suoraan työelämästä, niin omasta lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn reflektoinnin tuloksena, kuin kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Oman työn kriittinen tarkastelu ja riittämättömyyden tunteiden kokeminen työssä sai aikaan tarpeen kehittää omaa työtä niin, että työstä tulisi hallittavampaa niin konkreettisesti kuin psyykkisesti. Myös kollegojen esiintuomat kokemukset työmäärästä ja työajan riittämättömyydestä sekä sen aiheuttamista riittämättömyyden tunteista antoi lisäpotkua tarttua lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn haasteisiin. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on toteutettu yhdessä yhden kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa aidosta halusta kehittää omaa työtämme paremmin hallittavammaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön aiheeseen vaikutti lisäksi päiväkodin johtajien tilanne koko maassa ja ymmärrys siitä, että päiväkodin johtajien työssä kokemat riittämättömyyden tunteet sekä uupumus työmäärän alle ja muuttuva tarpeet työssä ovat valtakunnallinen haaste, mikä ei poistu silmiä ummistamalla. Päiväkodin johtajien työn haasteisiin pitää paneutua ja pyrkiä selkeyttämään ja rajaamaan työtä niin, että siitä voi hyvällä mielellä kokea suoriutuvansa.

Johdantoluvun jälkeen toisessa luvussa esittelen opinnäytetyön tietoperustan. Siinä paneudun päiväkodin johtajan työn määritelmään, avaan johtajuuden käsitteitä yleisesti ja syvennän varhaiskasvatuksen kontekstin johtajuutta, mikä tässä opinnäytetyössä on lapsiryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja. Lisäksi paneudun päiväkodin johtajan työaikaan ja tehtävänkuvaan, sillä niillä on merkittävä osa kehittämistyön fokuksessa. Työhallinnan malleina teoriaperustassa esittelen Karasekin & Theorellin (1990) JDSC- mallin sekä Työterveyslaitoksen (2016) työn hallinnan mallin. Karasekin & Theorellin (1990) JDSC- mallia peilaan kehittämistyön tuloksissa (luku 7) päiväkirja-aineistosta nousseisiin työssä voimaannuttaviin ja ratkaisujen teossa auttaviin tekijöihin (luku 5.3.2.) muun muassa sosiaalisen tuen ja työn hallinnan näkökulmasta. Työterveyslaitoksen (2016) työn hallinnan mallia peilaan prio-



risointitaulun suunnittelussa (luku 7.1.10.) sekä pohdintaluvussa (luku 8) miettiessäni työnhallinnan mallia varhaiskasvatuksen kontekstissa. Kolmannessa luvussa esittelen opinnäytetyön taustan, tarkoituksen ja tavoitteen. Tässä luvussa avaan kehittämistyön aiheen juuria, esitän työelämään linkittymisen sekä opinnäytetyöni tarkoituksen. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää yhdessä kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien työajan käytön mallinnoksen siitä, miten ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työaika saadaan riittämään työn eri osa-alueet huomioiden ja tuloksen, joka on mallinnos päiväkodin johtajan työn suunnitteluun ja – hallintaan. Luvussa neljä kerron kehittämistyön menetelmien eli autoetnografian, sisällönanalyysin ja reflektiokeskustelujen teorian. Luvussa 5 keskityn autoetnografisen aineistonkeruun vaiheisiin ja sisällön analyysin toteuttamiseen aineiston käsittelyssä esimerkkien avulla. Kuudennessa luvussa avaan kolmen reflektiokeskustelun sisällön haastateltavien suoria puheenvuorolainauksia käyttäen. Reflektiokeskustelujen rungot koostuivat autoetnografisesta aineistosta ja jokaiselle reflektiokeskusteluille muodostui omat teemat keskustelujen aikana haastateltavien omien puheenvuorojen johdattamana. Reflektiokeskusteluissa ideoitiin yhdessä ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytön mallinnosta. Luvussa seitsemän esittelen kehittämistyöni tulokset eli lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytön mallinnoksen (erillisenä liitteenä), mallinnokseen sisältyvät kehittämistyön aineistosta nousseet teemat ja Eisenhowerin – matriisia pohjana käyttäen ideoimani työn priorisointitaulun (7.1.9.). Näiden lisäksi esittelen kehittämistyön tuloksena syntyneen aineettoman tuloksen. Luvun lopussa arvioin kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä sekä mallinnosta. Kahdeksas luku pitää sisällään kehittämistyön pohdinnan osuuden. Pohdinnassa palaan kehittämistyön alkujuurille ja reflektiokeskusteluihin miettimään muun muassa oman itseni ja työni asettamista tutkimuksellisen kehittämistyön suurennuslasin alle sekä reflektiokeskustelujen merkitystä sekä mallinnoksen merkitystä työn kehittämisessä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Varhaiskasvatuksessa on viime vuosikymmenten aikana tapahtunut suuria, alaa mullistavia, niin rakenteellisia, kuin organisatorisiakin muutoksia. Muutoksen tuulet ovat pyyhkineet alalla kokonaisvaltaisesti ja päivähoito on kehityksessä muuttunut perheiden sosiaalipalvelusta lapsen edun huomioivaksi, hoidon-, kasvatuksen- ja oppimisen kokonaisuudeksi, varhaiskasvatukseksi. Viimeisten vuosien aikana suurimpia alaa koskevia yksittäisiä muutoksia onkin kaiketi ollut varhaiskasvatuksen ja päivähoiton hallinnon siirtyminen sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuodesta 2013 alkaen sekä alaa ohjaavan lainsäädännön uudistuminen Varhaiskasvatuslaiksi 2015 (Opetus- ja kulttuuri ministeriö, 7.5.2015). Lakiuudistus oli enemmän kuin tervetullut, sillä edellinen laki lasten päivähoitosta (36/1973) oli vuodelta 1973 (laki lasten päivähoitosta 36/197). Tämän jälkeen varhaiskasvatuslaki uudistui vuonna 2018, jota on sittemmin päivitetty vuonna 2021 ja seuraava päivitys astui voimaan alkaen 1.8.2022 (varhaiskasvatuslaki 540/2018, laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 1183/2021 ja 326/2022). Tällä hetkellä keskustelun kohteena on jälleen varhaiskasvatuslain muuttamisen tarve. Päättäjien puheissa vilahtavat muutostarpeet varhaiskasvatuksen pätevyysvaatimuksista. Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) vedetty linja koskien alan ammatillista koulutusvaatimusta on pudottanut sosionomi (AMK) koulutuksen omaavat ulos varhaiskasvatuksen opettajan pätevydestä siirtymäajan jälkeen (ks. varhaiskasvatuslaki 540/2018 § 75). Tämä on osaltaan vaikuttanut alati kasvavaan varhaiskasvatuksen opettajapulaan. Pätevyysvaatimusten muuttamisella spekuloidaan olevan merkittävä helpotus varhaiskasvatuksen opettajapulaan. (Suomenmaa, 19.8.2022, Suomenmaa, 23.8.2022, Suomenmaa, 29.9.2022).

Varhaiskasvatusalan muutos on näkynyt vahvasti myös päiväkodin johtajan työssä. Siirtyminen yhden päivähoitomuodon käsittävän yksikön johtamisesta useaan, erilaisen varhaiskasvatusmuodon ns. hajautetun johtamisen malliin, on muuttanut päiväkodin johtajan työnkuvaa monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tämä ei kuitenkaan ole ollut positiivinen muutos ja päiväkodin johtajien työnkuvan pirstistäjä, vaan niin kuin tapana on sanoa, kolikolla on se toinenkin puoli: monipuolistunut työskärsä kasvattaa työmäärää ja vaikuttaa työssä viihtymiseen ja kuormittumi-

seen. (Lastentarhanopettajaliitto, 2004, s. 3.) Toinen suuri päiväkodin johtajan työtä koskettava muutos tulee tulevaisuudessa koskemaan kelpoisuutta. Päiväkodin johtajuuden polkua pitkään leimannut lastentarhanopettajan työstä ”vahingossa” johtajaksi ajautuminen tulee ikään kuin päätökseen. Vuodesta 2030 alkaen päiväkodin johtajan koulutusvaatimus tulee olemaan korkeampi, kasvatustieteiden maisteritasoinen. Tämä voi olla yksi askel pedagogisen johtajuuden vahvistamisessa (Talentia, n.d., Varhaiskasvatuksen opettajien liitto, s. 15).

Päiväkodin johtajien työssä jaksaminen on ollut useaan otteeseen esillä monessa mediassa viime vuosien aikana. Opetusalan ammattijärjestö (OAJ) sekä Varhaiskasvatuksenopettaja liitto (VOL) ovat viimeisen 20 vuoden aikana tehneet useita kyselyjä ja selvityksiä varhaiskasvatuksen opettajien (ent. lastentarhanopettaja) sekä päiväkodin johtajien työoloista ja työssä jaksamisesta (ks. esim. LTOL 2004, LTOL & OAJ 2007, OAJ 2017 & OAJ 2020). OAJ teetti laajan valtakunnallisen kyselyn varhaiskasvatuksen johtajille ja esimiehille vuonna 2017. Päiväkodin johtaja 2017 - kyselyn tavoitteena oli tuoda esiin varhaiskasvatuksen johtamisen tilannekatsaus johtamisesta ja esimiestyöstä. Päiväkodin johtajan työnkuva on monimuotoinen ja sisältää pedagogisen johtamisen, henkilöstön esimiestyön ja muun moniammatillisen yhteistyön lisäksi enenevässä määrin myös mm. kehittämistyötä. Tutkimuksessa todettiin, että työmäärä, vaatimukset ja sitä mukaa odotukset päiväkodin johtajia kohtaan ovat tänä päivänä lisääntyneet. Työn määrästä työajan puitteissa yritetään johtajien keskuudessa selvittää joko tekemällä kaikki työ ajautumalla ylityöhön tai valikoimalla mitkä työt tehdään hyvin ja mitkä työt tehdään ”vasemmalla kädellä”. Riittämättömyyden tunne on tuttu käsite päiväkodin johtajien keskuudessa. (OAJ Päiväkodin johtaja 2017-kysely, s. 5.)

OAJ selvittää kahden vuoden välein työolobarometrillä opettajien ja opetusalan esimiesten työhyvinvointia, työoloja ja turvallisuutta. Barometrin kyselyyn osallistuu myös varhaiskasvatuksen esimiehet, päiväkodin johtajat. Näistä OAJ:n työolobarometreista selviää hyvin laajasti ja kattavasti mm. työmäärään, työaikaan ja koettuun stressiin liittyviä asioita. Esimerkiksi Opetusalan työolobarometri 2017 (s. 8-9) ja 2019 (s. 8-9) todetaan, että työmäärä on opetuslalla kasvanut huomattavasti ja kasvu on selkeästi suurempaa, kuin suomalaisessa työelämässä keskimäärin. Varhaiskas-

vatuksen alalla yli 70 % 2017 vuoden barometrissä ja 60 % vastaajista vuoden 2019 barometrissä koki työmäärän olevan liian suuri.

Elina Fonsenin (2014) narratiivinen väitöskirjatutkimus Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus käsittelee suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuuden eri ilmiöitä. Tutkimustuloksissa tulee esiin mm. päiväkodin johtajan työn hallinnan tärkeys työssä jaksamisessa. Fonsenin tutkimustulokset tuovat lisäksi esiin päiväkodin johtajien pirstaloituneen työn, vaivihkaa lisääntyneen työmäärän ja päiväkodin johtajien tunnollisuuden tehtävää työtä kohtaan. (Fonsen, 2014, s. 189.)

Aiemmat selvitykset ja kyselyjen tulokset kertovat karua kieltä varhaiskasvatuksen ammattilasten ahdingosta lisääntyneen ja vaativuudelta tiukentuneen työn alla (OAJ & LTOL 2017, s. 5, 12). OAJ:n työmarkkinaedunvalvonnan erityisasiantuntija Timo Mäki toteaa, että vaatimukset päiväkodin johtajien työhön ovat mittavat, niin työajallisesti, työmäärän ja tehtävien monipuolisuuden ja vaativuuden vuoksi (OAJ 13.10.2020). Varhaiskasvatuksen johtamisrakenteiden ja johtamisen uusimpia tuloksia esittää Kansallisen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) vuonna 2021 ilmestyneessä varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita ja johtamista tarkastelevassa arvioinnissa. KARVI:n arviointiraportti antaa samansuuntaisia arviointeja kuin aiemmat OAJ:n ja LTOL:n tekemät selvitykset (KARVI, 2021, s. 116).

## 2.1 Päiväkodin johtajan työtehtävän määritelmiä, työaika ja tehtäväkuva

### 2.1.1 Päiväkodin johtajan työtehtävän määritelmä

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 määrää, että päiväkotiyksiköllä pitää olla sen toiminnasta, laadusta ja tuloksellisuudesta vastaava johtaja. Varhaiskasvatuslaki 540/2018 määrittää päiväkodin johtajan henkilöksi, joka vastaa päiväkodin toiminnasta. Vuonna 2018 uudistunut Varhaiskasvatuslaki 540/2018 asettaa uuden vaatimuksen päiväkodin johtajan kelpoisuudelle, joka astuu voimaan siirtymäsäännöksen loputtua 1.1.2030. Tällöin päiväkodin johtajaksi on kelpoinen henkilö, jolla on kelpoisuus 26 tai 27 §:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito (Varhaiskas-

vatuslaki 540/2018, § 31). Ennen tämän lain voimaan tuloa päiväkodin johtajina toimivien kelpoisuus turvataan siirtymäsäännöksellä. Siirtymäsäännös tarkoittaa, että ennen lain 540/2018 voimaantuloa kelpoisuusehdot täyttävät päiväkodin johtajat tai viisi vuotta ennen lain voimaantuloa virka- ja/tai työsuhteessa päiväkodin johtajana tai varhaiskasvatuksen hallinnollisena johtajana toimineet henkilöt säilyttävät lain voimaan tulon jälkeen kelpoisuutensa ja ovat edelleen kelpoisia toimimaan päiväkodin johtajina 1.1.2030 jälkeen. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, 20.9.2018). Päiväkodin johtajan kelpoisuuden muutosta on perusteltu on muun muassa tutkimukseen perustuva tieto päiväkodin johtajan työn vaativuuden muuttumisesta.

Johtamiseen liittyvät käsitteet ovat laaja ja monitahoinen vyyhti ja ne voidaan määrittellä monella eri tavalla. Johtamista tarkasteltaessa nousevat esiin käsitteet leadership, management ja administration. Leadership- käsitteen voidaan ajatella olevan tulevaisuusjohteista toimintaa, jonka kohteena ovat ihmiset. Leadership- painotteen johtaja pyrkii vaikuttamaan ihmisiin päästäkseen organisaation tavoitteeseen. Toisin sanoen leadership on ihmisten johtamista eli johtajuutta. Management käsitteenä yhdistetään yleensä asioiden johtamiseen organisaatiossa. Asioiden johtamiseen liittyy toimintaprosessien hallinta ja päätöksenteko. Management voidaan siis katsoa olevan hallinnollisten asioiden johtamista. Administration viittaa hallinnolliseen johtajuuteen, kuten hallinnollisten töiden tekemiseen ja hallinnollisten päätösten tekemiseen (Nivala, 1999, s. 15, Fonsèn, 2014, s. 28).

Nivalan (1999, s. 1) mukaan johtajuuden käsitteiden määrittely on tärkeää, jotta tutkija itse tietää mitä kautta lähestyy tutkimustaan. Päiväkodin johtajan työ sisältää niin henkilöstön johtamista (leadership), päätösten tekoa ja päivittäisjohtamista (management) sekä hallinnollisia työtehtäviä (administration). Varhaiskasvatuksen johtajuus ja johtaminen eivät perustu ainoastaan edellä mainittujen johtajuuskäsitteiden varaan. Kontekstisidonnainen johtajuus kuvaa varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä toteutettavaa johtamista hyvin. Kontekstuaalinen johtajuus on perustehtävälähtöistä johtajuutta, jossa toiminnan konteksti määrittää johtajuutta (Hujala, 2012, dia 5). Varhaiskasvatuksen kontekstiin sisältyy kantavana kivijalkana pedagogiikka. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022, s. 22) pedagogiikka on määritelty monitieteiseksi, kasvatukseen ja varhaiskasvatustieteisiin painottuvaksi, ammatillisesti johdetuksi, ammattihenkilöstön suunnitteleiseksi ja toteuttamaksi tavoitteelli-

seksi toiminnaksi lasten kasvun ja oppimisen toteutumiseksi. Varhaiskasvatuksessa tapahtuva toiminta on siis pedagogisesti perusteltua, suunniteltua ja arvioitua toimintaa ja sen toteuttaminen on jokaisen varhaiskasvatuksen työntekijän vastuulla. Varhaiskasvatuksen johtaminen perustuu jaetulle johtajuudelle, jossa pedagogiikan johtajuus ulottuu aina varhaiskasvatuksen opettajan tiimijohtajuudesta esimies, keski- ja ylimmän johdon ja edelleen kuntapäätäjien kautta aina valtakunnantason päätöksentekojärjestelmään asti. Jaettu johtajuus ei vähennä kenenkään vastuuta vaan se on yhteisen vastuun kantamista, jossa oman ammattiposition kautta vastuu laajenee. (Fonsèn, 5.9.2019, ajassa 9:10- 11:40). Varhaiskasvatussyksikön organisaatiossa pedagogista toimintaa johtaa sekä varhaiskasvatuksen opettaja, että päiväkodin johtaja. Varhaiskasvatuksen opettajalla on pedagoginen vastuu omasta lapsiryhmästään ja siinä tapahtuvasta toiminnasta. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy päiväkodin johtajan kokonaisvastuuna varhaiskasvatussyksikön toiminnassa, kehittämisessä ja arvioinnissa. (LTOL, 11/2017, s.33, OAJ ). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022, s.30) määrittelee pedagogiikan johtamisen varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi johtamiseksi, arvioinniksi ja kehittämiseksi sisältäen kaikki toimenpiteet henkilöstön hyvien työolosuhteiden mahdollistamiselle, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiseksi sekä pedagogiselle toiminnalle. Varhaiskasvatustilaisuudessa käytetään termiä ” pedagogisten silmälasien läpi katsominen”. Tämä pohjautuu varhaiskasvatustilain 4§ lapsen edun ensisijaisuuteen, joka tarkoittaa sitä, että kaikessa varhaiskasvatuksen toiminnassa ja päätöksenteossa ensisijaisena päämääränä on aina lapsen edun toteutuminen. Näin ollen pedagogisen johtajuus voidaan ymmärtää ”pedagogisten silmälasien” läpi katsovaksi toiminnaksi. (Varhaiskasvatuksen opettajien liitto, 9/2019, s. 15, Varhaiskasvatustilain 540/2018, 4§).

Päiväkodin johtajuus on voitu Suomessa jakaa rakenteellisesti kahteen ryhmään työn sisällön perusteella: lapsiryhmässä toimivat johtajat ja hallinnolliset johtajat. Rakenteelliseen kahtiajakoon ei ole ollut selkeää, yhteistä linjaa vaan jaotteluun on katsottu olevan erinäisiä syitä kunnista riippuen. Yleisenä syynä jakoon on voitu katsoa olevan päiväkodin lapsi- ja henkilöstön määrä sekä muut työt/ työtehtävien runsaus. (Nivala 1999, s. 128). Opetusalan ammattiliiton (OAJ) ja Lastentarhanopettajaliiton (LTOL) 2007 johtajuusjärjestely- kyselyn (s.12, 7) 733 vastaajasta päiväkodin johtajista 44 % toimi lapsiryhmässä. Kolme vuotta aiemmin tehdyssä kyselyssä ryhmässä

toimivia päiväkodin johtajia oli vastaajista n. 65 %. OAJ:n teettämässä Päiväkodin johtaja 2017- kyselyssä (s. 4- 5), kyselyyn vastanneista 614 kunta-alalla päiväkodin johtajasta 31 % työskenteli lapsiryhmässä. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI: n toteuttama suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmien ja johtamisen nykytilan arviointihanke toteutetaan vuosina 2021 - 2023. Arviointi suoritetaan kahdessa osassa, josta ensimmäisen arvioinnin aineisto kerättiin huhtikuussa 2021 kahdella eri kyselyllä kohdistuen Suomen kuntien ylemmälle varhaiskasvatuksen johdolle sekä päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille. Arvioinnin raportista ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen (23:2021 s. 77) käy ilmi, että noin viides osa (312/ 1380 vastanneesta) päiväkodin johtajasta ja perhepäivähoidon ohjaajasta työskenteli johtamistyön lisäksi lapsiryhmässä. Lapsiryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja on selkeästi vähenevä johtajuuden muoto. Kuitenkin edelleen päiväkodin johtajia työskentelee lapsiryhmässä ja tämän vuoksi tämä opinnäytetyö on ajankohtainen ja tarpeellinen päiväkodin johtajuuden kehittämisessä. Päiväkodin johtajan työmäärä on jo entuudestaan suuri ja elokuusta 2022 lähtien päiväkodin johtajien hallinnollinen työmäärä lisääntyy jälleen, kun lapsen tuen hallinnolliset päätökset tulevat suurimmaksi osaksi päiväkodin johtajan tehtäväksi. Johtajuuden käsitteiden määrittely on tärkeää, jotta tutkija itse tietää mitä kautta lähestyy tutkimustaan. Omassa kehittämistyössäni keskityn nimenomaan lapsiryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työn kehittämiseen ja mallintamiseen, sillä itse työskentelen lapsiryhmässä johtamistyön lisäksi ja tahdon olla kehittämässä työtäni päiväkodin johtajana sekä johtamisrakenteita kaupungissa, jossa työskentelen. KARVI: n teettämässä varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen - arvioinnissa tuodaan esiin johtamisrakenteiden ja johtajien työnkuvien tarkastelun tärkeys niin paikallisesti kuin kansallisestikin (KARVI 23: 2021, s.4). Itse määrittelin lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan tässä kehittämistyössä henkilöstön johtamisen (leadership), päivittäisjohtamisen (management), hallinnollisen johtamisen (administration) ja pedagogisen johtamisen moniosajaksi. Tätä perustelen sillä, että lapsiryhmässä työskentelevä päiväkodin johtajan pitää työssään tasapainoilla näiden johtamisen muotojen välillä pitäen kiinni pedagogiikan ohjanuorasta.

### 2.1.2 Työaika

Lapsiryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien työajan käytöstä esimiestyön ja lapsiryhmätyöskentelyn välillä ei ole asetettu mitään virallista aika- tai prosenttiosuutta kokonaistyöajasta. Työajallinen jako näiden tehtävien toteuttamisessa on siis itse päiväkodin johtajan toteutettavissa. Jo Veijo Nivala (1999, s. 212) totesi väitöskirjassaan Päiväkodin johtajuus, että päiväkodin johtajien työaikaan pitäisi osoittaa kiinteä työaika niin johtajuudelle kuin lapsiryhmätyöskentelylle. Tällä on tarkoitus tehdä näkyväksi, milloin johtaja on läsnä lapsiryhmässä opettajana ja näin vähentää sekä johtajaan kohdistuvia oletuksia sekä toiseksi mahdollistaa henkilöstömitoituksen huomioimisen ryhmässä ja työvuorosuunnittelussa. Omaan kokemukseeni ryhmässä toimivana päiväkodin johtajana perustuen, minulla on samansuuntainen ajatus Nivalan kanssa kiinteästä työajasta lapsiryhmätyöskentelylle ja johtajuudelle.

Suunniteltaessa lapsiryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajan työajan käyttöä, pitää huomioida päiväkodin johtamiseen tarvittava aika sekä varattava aikaa esihenkilötyötä, suunnittelua, arviointia, kehittämistä sekä yhteistyötä varten (OAJ, Päiväkodin johtajan työaika n.d., KVTES 2020 - 2021 s. 166-167). Näiden tehtävien toteuttamiseen varattavan ajan lisäksi pitää erikseen varata suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisaikaa (sak), joka on kelpoisille päiväkodin johtajille, varhaiskasvatuksen opettajille ja varhaiskasvatuksen erityisopettajille tarkoitettu sopimusmääräys. Sen tarkoituksena on lakisääteisen tehtävien mahdollistaminen. Sak- aika on keskimäärin noin 13 % viikkotyöajasta eli noin 5 h/ vko. Sak- aika on tarkoitettu työn suunnitteluun, arviointiin, kehittämiseen sekä varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien tekemiseen, huoltajien kanssa käytävien varhaiskasvatus- / esiopetuskeskustelujen valmisteluun sekä lapsiryhmän pedagogiikan ylläpitämiseen. Sak- aikaan ei sisälly tiimi- ja työyksikön palaverit, moniammatillinen - tai asiantuntijayhteistyö tai vanhempainillat, vanhempien tapaamiset tai koulutukset. Tämän lisäksi aikaa pitää varata erikseen yhteistyöhön huoltajien ja muiden tahojen kanssa (KVTES, 2020 - 2021, s.166- 167, KT, 24.2.2022; OAJ, 30.8.2019, OAJ, 2019, s. 4-5). OAJ ohjeistaa lisäksi, että päiväkodin johtajan työtehtävät pitää mitoittaa niin, että työmäärä on tasapainossa työaikaan nähden ja tehtävien suorittaminen onnistuu virka- ja työehtosopimuksen määräämän työajan puitteissa (OAJ Päiväkodin johtajan työaika, n. d.).



Päiväkodin johtajan käyttämä työaika on yleistyöaika. Säännöllinen yleistyöaika on maksimissaan 9 h / vrk ja 38 h 15min/vko tai 38 h 20 min/vko riippuen työehtosopimuksesta (KVTES 2020- 2021, s. 53). Kaupungin toimiessa työnantajana, päiväkodin johtajat, joilla on Varhaiskasvatuslain 540/2018 1§ kohdan 1 mukainen kelpoisuus, siirtyivät Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) alaisuudesta Kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) piiriin 1.9.2021 alkaen (OAJ, 24.2.2022). Tässä opinnäytetyössä keskitytään julkisen varhaiskasvatuksen piirissä olevien ja ryhmässä työskentelevien päiväkodinjohtajien työn tarkasteluun.

### 2.1.3 Tehtävänkuva

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (2020 - 2021, s. 29) määrittää tehtävän kuvauksen tehtävän vaativuuden arviointia varten. Tehtävän kuvauksen tarkoitus on kuvata selkeästi ja yksinkertaisesti työn tarkoitus, työhön sisältyvät keskeiset tehtäväkokonaisuudet ja työn olennainen sisältö. Työnantajan edustaja sekä asianomainen työntekijä/ viranhaltija laatii työn kuvauksen yhteistyössä. Jos kyseessä on mallitehtävän kuvaus, laaditaan se työnantajan ja ammattiryhmän edustajan yhteistyöllä. Tehtävän kuvauksen vahvistaa työnantaja ja työnantaja on oikeutettu tarkistamaan sitä tarvittaessa. Tehtävän kuvaukset on pidettävä ajan tasalla ja jos asianosaisen tehtävän kuvaukseen kuvattu tehtäväkokonaisuus kokee muutoksia, tulee tarkistaa koko tehtävän kuvaus ajantasaiseksi. (KVTES 2020 -2021, s.29). Päiväkodin johtajan työtehtävien laajuus, monimuotoisuus ja vaativuus tulee ottaa huomioon tehtävän kuvaa laatiessa. Näiden lisäksi pitää huolehtia, että johtajan työmäärä on kohtuullinen. (Sarvimäki, P & Siltaniemi, A, 2007, s. 50- 51.)

Opinnäytetyössäni osallisena olevan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön tehtävän kuvat ovat tällä hetkellä tarkastuksen alla. Voimassa oleva päiväkodin johtajan työnkuva on vuodelta 2012. Siinä kerrotaan päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluvan yleisesti toiminnan johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja yhteistyötahojen hallinta. Näiden lisäksi päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluvat lastentarhanopettajan - nykyisin varhaiskasvatuksen opettajan -

työtehtävät (KT, 20.9.2018). Yleisen tehtävän kuvauksen lisäksi on kuvattu KVTES:in soveltamisohjeiden vaativuustekijät. Näissä vaativuustekijöissä on mainittu yhdeksi osioksi työn vaikutukset ja vastuu. Tässä osiossa on todettu, että päiväkodin johtajan työolosuhteet ovat sopeutumista vaativat ja että lapsiryhmätyöskentely ja johtajan töiden yhteensovittaminen on vaativaa ja vaikeasti toteutettavissa. Tähän on katsottu vaikuttavan muun muassa aikapula, resurssipula sekä työn muuttuvat olosuhteet. Johtajan tehtävissä on tuotu esiin työn psyykinen kuormittavuus ja tähän vaikuttavia tekijöitä on muun muassa työn enakoimattomuus sekä repaleisuus, lapsiryhmätyön, johtamistyön sekä suunnittelun, arvioinnin ja toiminnan valmisteluun liittyvien töiden tasapainottaminen, kiire, resurssipula sekä sijaisjärjestelyt. Lisäksi psyykkisiin kuormitustekijöihin mainitaan vaikuttavan oman toiminnan eettisyyden puntarointi, perheiden, henkilöstön ja yhteistyötahojen yhteydenpidon määrä sekä mahdolliset henkisen – ja fyysisen väkivallan mahdollisuudet (uhkaukset ym.). Johtamis- ja esimiestyön laajuuteen kuvataan vaikuttavan muun muassa henkilöstön määrä, johdettavat varhaiskasvatuksen muodot ja yksiköt sekä lapsen tuen tarpeen tasot. Johtajan työkuvaukseen kuuluu laaja vastuu lapsista, henkilöstöstä ja toimitiloista, johon vaativuutta tuo tehtäväkuvaukseen kuuluva sijaisjärjestelyiden hoitaminen, joka tällä hetkellä on maan laajuinen haaste sijaisten vähyyden vuoksi (esim. YLE, 17.9.2021, Super, 25.11.2020). Työn vaativuutta kuvataan myös työn määrän suhteuttamisen haastavuudella työaikaresursseihin nähden. Tähän katsotaan sisältyvän lapsiryhmässä työskentelyn ja johtamistyön sekä suunnitteluun, arviointiin ja toiminnan valmisteluun liittyvän työn tasapainottamisen haasteet. (Päiväkodin johtajan tehtäväkuva 8/2012.) Jotta johtaja kykenee työskentelemään lapsiryhmässä opettajana johtajan työn lisäksi, pitäisi tehtäväkuvassa huomioida muun muassa yksikön koko ja lapsiryhmätyöskentelyyn käytettävä aika (Soukainen & Keskinen, 2010, s. 248).

Lapsiryhmässä työskentelevät päiväkodin johtajat ovat vähentyneet huomattavasti tähän päivään tullessa. Päiväkodin johtajan työn muuttuessa ja käsittäessä yleistyvissä määrin useamman varhaiskasvatusyksikön ja päivähoidomuodon johtamisen, useassa kunnassa on tultu siihen tulokseen, että lapsiryhmässä toimiva päiväkodin johtaja ei ole enää toimiva ratkaisu. Näin ollen päiväkodin johtajan kasvatusvastuullisuudesta on luovuttu ja johtaminen on tullut päätyöksi. Varjopuolena ilmiölle on koitunut se, että päiväkodin johtajan alaisuuteen on saatettu laskettu liian monta varhais-

kasvatyüksikköä ja tästä syystä johtajat uupuvat suuren työtaakan alle. On menty niin sanotusti ojasta allikkoon. (OAJ & LTOL, 2007).

## 2.2 Työn hallinta

Työn hallinta on oleellista työstä selviytymisen kannalta. Jos työntekijä ei tunne hallitsevansa työtään, syntyy työuupumuksen riski. Työuupumus eli burnout käsitetään pitkittyneestä työstressistä johtuvaksi häiriöksi, johon liittyvät eriasteinen väsymys, kyynisyys työtä kohtaan sekä itsetunnon aleneminen. Näiden lisäksi syntyy riski sairastua erilaisiin sairauksiin, kuten masennukseen tai stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. (Duodemic Terveyskirjasto, 29.6.2018). Työn hallinnan tunne on siis suoraan yhteydessä työhyvinvointiin ja tätä kautta vaikuttaa myös organisaation ja koko yhteiskunnan talouteen. Työuupumus johtuu työn vaatimusten ja työnvoimavarojen epätasapainosta (Työterveyslaitos, n.d.).

Päiväkodin johtajien lisääntynyt työn määrä, kiire sekä monipuolistunut tehtävien skaala ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työn hallinnan tunteeseen ja työssä jaksamiseen. Noin 40 % päiväkodin johtajista kokee normaalin työajan riittävän työtehtävien melko huonosti ja huonosti noin 15 %. (OAJ & LTOL, 2017, s.18) OAJ:n opetusalan opettajille ja johtajille teetetyssä työolobarometrissa (2021, s. 14) esitetään, että opetusalan työmäärä on kasvanut entisestään vuodesta 2017 ja on selkeästi suurempi kuin suomalaisessa työelämässä keskimäärin. Varhaiskasvatuksessa 70 % koki työmäärän kasvaneen suureksi melko usein tai erittäin usein. Työmäärään vaikuttamisessa oli varhaiskasvatuksessa heikoimmat mahdollisuudet muihin opetusaloihin nähden. 46 % koki, että vaikuttamismahdollisuutta oli erittäin vähän tai melko vähän. Esihenkilöiden osalta 67 % vastasi työmäärän olevan liian suuri joko melko tai erittäin usein. Esihenkilöiden keskuudesta työmäärään pystyi mielestään vaikuttamaan 36 %. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työhön käyttämä aika on keskimäärin 40,6 h viikossa, joka on enemmän kuin Suomessa palkansaajilla keskimäärin. Samassa työolobarometrissa mitattua työstressiä koki varhaiskasvatuksessa erittäin paljon tai melko paljon 47 % vastaajista. Varhaiskasvatus oli yliopistojen kanssa eniten työstressiä kokenut opetusalan yksikkö. Myös työtyytyväisyyttä mitattiin samaisessa

tutkimuksessa. Esihenkilöstä tyytymättöimpiä työhönsä olivat varhaiskasvatuksen esihenkilöt, joista 19 % vastasi olevansa joko erittäin tai melko tyytymättömiä.

Kiire, suuri työmäärä ja stressi voivat olla esteinä varhaiskasvatuksen johtajia näkemästä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Nopeasti muuttuvat tilanteet ja niiden ennakointi ja niissä ajan tasalla oleminen ovat asioita, jotka kuormittavat johtajia työssään. Toisinaan ajanpuute on itse aiheutettua. Tällöin töiden priorisointi on haasteellista ja helposti ajaututaan tekemään epäoleennaisia töitä. Töiden organisointi ja priorisointi ovat asioita, joihin johtaja voi itse vaikuttaa. (Soukainen & Keskinen, 2010, s. 249).

Itsensä johtaminen on päiväkodin johtajan keskeinen osaamisen edellytys. Omien rajojen, jaksamisen ja tarpeiden tiedostaminen ja huomioiminen on oman työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeää. Työhyvinvointiin liittyy johtajan työssä työajan hallinta sekä työtehtävien aikatauluttaminen ja niihin keskittyminen tietyinä aikana. Toimivan johtajuuden avaimiin lukeutuu siis kyky priorisoida työtä ja tähän tarkoitettujen työkalujen ja menetelmien käyttäminen. Ajanhallinnalla voidaan siis tukea työhyvinvointia. Pedagogisen johtajuuden kontekstissa monitahoisten työtehtävien sijoittelu pitkän aikajakson suunnitelmaan, aikataulun tai jonkin tapaiseen vuosikelloon olisi välttämätöntä, jotta esim. pedagogiseen suunnitteluun ja keskusteluun on tilaa. (Varhaiskasvatuksen opettajien liitto, 9/2019, s. 13–14.)

### 2.2.1 Karasekin JDCS- malli

Ehkä tunnetuin työstressin malleista on Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallinnan malli JDC (Job Demand – Control model), jonka avulla on pyritty selittämään työolojen vaikutusta työn hallinnan ja työnvaatimusten kautta. Työn hallintaan sisältyy esimerkiksi työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön, päätöksen tekoon, työtapoihin ja työoloihin. Työn vaatimuksiin sisältyy mm. työn fyysinen kuormittavuus, työmäärä ja työn suorittamiseen liittyvät aika- ym. paineet. Mitä enemmän ihminen voi vaikuttaa työhönsä, sitä tyytyväisempi hän on työhönsä. Alkuperäistä JDC- mallia muokattiin siihen kohdistuneen kritiikin ansiosta Karasekin ja Theorellin (1990) yhteistyönä niin, että malliin liitettiin mukaan sosiaalisen tuen osio

(JDCS, Job Demand - Control- Support- model), sillä sosiaalisen tuen vaikutus työstressiin oli huomioitu yleisesti. Sosiaalisen tuen vaikutus työhyvinvointiin on yhtä oleellinen, kuin työn vaativuuden ja työn hallinnan vaikutukset. Sosiaalisella tuella JDCS- mallissa tarkoitetaan läheisiä suhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kollegoihin, muihin työkavereihin sekä esimieheen. (Soukainen, 2015, s. 50).

Taulukko1. Työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (JDCS- malli) mukailten Karasekin ja Theorellin mallia (1990)

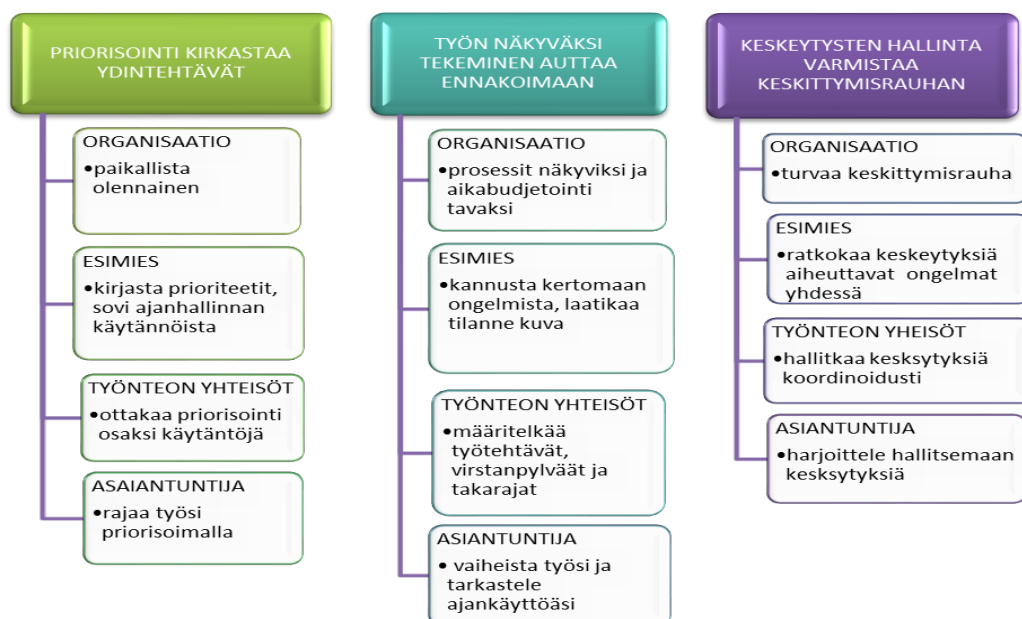
		TYÖN VAATIVUUS		
		vähäiset	suuret	
TYÖN HALINTA	vähäinen	PASSIIVINEN KOLLEKTIIVINEN TYÖ	KUORMITTAVA KOLLEKTIIVINEN TYÖ	STRESSI paljon sosiaalista tukea
	suuri	KUORMITTAMATON KOLLEKTIIVINEN TYÖ	AKTIIVINEN KOLLEKTIIVINEN TYÖ	AKTIIVISUUS
	vähäinen	PASSIIVINEN ERISTÄYTYNYT TYÖ	KUORMITTAVA ERISTÄYTYNYT TYÖ	STRESSI
	suuri	KUORMITTAMATON ERISTÄYTYNYT TYÖ	AKTIIVINEN ERISTÄYTYNYT TYÖ	vähän sosiaalista tukea AKTIIVISUUS

Ulla Soukainen (2015, s. 50- 51) on väitöskirjassaan Johtajuuden jäljillä - Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta on avannut JDCS- mallia varhaiskasvatuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Soukainen tutkii väitöskirjassaan muun muassa varhaiskasvatuksen johtajien tuen tarvetta ja saamista. Soukainen esittää, että varhaiskasvatuksen johtajat sijoittuvat taulukon alaosaan. Voidaan katsoa, että heillä on työssään vähän sosiaalista tukea, sillä he tekevät työtään paljon yksin ja kollegoiden tuki on yleensä fyysisesti etäällä. Kokemus työn hallinnan määrästä ratkaisee, onko työ stressiä aiheuttavaa vai aktiivisuutta lisäävää. Stressiä aiheuttava työ lisää työuupumuksen riskiä.

## 2.2.2 Työterveyslaitoksen (2016) työn hallinnan- malli

Työterveyslaitoksen (2016) Fokus kateissa, aika palasina – työnhallintaopas on Työterveyslaitoksen Aika Järjestys asiantuntijatyössä – hankkeen aikaansaama, joka toteutettiin vuosina 2014–2016. Hankkeessa toteutettiin kyselytutkimus (n = 1 897) sekä haastatteluja (n = 34) ja niiden avulla kerättiin aineistoa asiantuntijoiden ajanhallintaan liittyvistä kysymyksistä. Tutkimuksessa 67 % koko tekevänsä päällekkäistä työtä ja 50 % vastaajista koko, ettei ehdi tekemään työtä niin hyvin kuin haluaisi. Opas on koottu tämän aineiston pohjalta. Hanke toteutettiin yhteistyössä SPECIA ry:n, Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n, Viestinnän Keskusliiton, Sivistystyönantajien ja Työturvallisuuskeskuksen kanssa ja hankkeen tukija oli Työsuojelurahasto. (Työterveyslaitos, 2016, s. 5).

Työajan hallinta – opas sisältää työnhallinta keinoja, joita käyttämällä työorganisaatio, työyhteisö, esimies ja asiantuntija voi hallita työtään. Oppaassa lähestytään työajan hallintaa kolmen ajatuksen perusteella: priorisointi, työn näkyväksi tekeminen ja keskeytysten hallinta. Näitä kolmea tasoa toteutetaan organisaation neljällä eri tasolla: koko organisaatio, esimies, työnteon yhteisöt ja asiantuntija. Näiden kolmen kohdan avulla saadaan aikaiseksi työnhallintaa kohdentamalla voimavaroja työn tärkeiksi koettuihin osa-alueisiin. (Työterveyslaitos, 2016, s. 1-29).



Taulukko2. Työterveyslaitoksen (2016) Fokus kateissa, aika palasina- ajan hallinnan oppaassa esitelty työajan hallinnan malli.

## 3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE

### 3.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöni aihe on muhinut mielessäni jo joitakin vuosia. Lapsiyhdyksessä toimivana päiväkodin johtajana olen kokenut riittämättömyyttä työssäni nimenomaan lapsiryhmässä työskentelyn ja esimiestehtävien välisen tasapainon löytämisessä. Kahden työnkuvan, varhaiskasvatuksen opettajan ja esimiesaseman yhdistäminen käytännön työssä on ollut haastavaa ja jatkuva kiire työtehtävien suorittamisessa aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta siitä, että en kykene suoriutumaan työstäni kunnolla. Kasautuneet työt aiheuttavat stressiä, sillä aikaa niiden suorittamiseen ei tuntunut löytyvän. Ongelma on tunnistettu jo pitkään myös valtakunnallisesti koko alalla (OAJ, 2017, s. 18- 19, OAJ, 2021, kuvio 2, s.14, 26). Ajattelin tuolloin, että työn tekemiseen on saatava jokin muutos, että jaksaisin tehdä tätä työtä jatkossakin ja voisin tuntea tyytyväisyyttä tehdystä työstä. Voimavaroja muutoksen synnyttämiseen ei kuitenkaan heti tuolloin löytynyt. Aika-ajoin havahduin myös kollegoideni puheisiin siitä, miten he kokivat työtä olevan paljon ja ettei aikaa esimiestyölle tuntunut löytyvän. Kasautuvia töitä tehtiin ylityönä. Sana kiire tuntui olevan aina läsnä, kun puhuttiin töistä.

Kun aloitin sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakouluopinnot (sosionomi YAMK) syksyllä 2020 Satakunnan ammattikorkeakoulussa Porissa ja aloin miettimään opinnäytetyöni aiheita, mieleeni nousi välittömästi tuo kauan ajatuksissa muhinut oman työn kehittämisen tarve. Lähdin miettimään, millä tavalla voisin kehittää omaa työtäni ja samalla kenties helpottaa myös muiden päiväkodin johtajien työtä. Miettiessäni oman työn kehityskohteita päällimmäiseksi nousi työajan käyttöön ja työmäärään liittyvät haasteet. Olin kauan kokenut haasteelliseksi ryhmässä toimivat päiväkodin johtajan ns. kaksinaisroolin (varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvan ja johtamis-/esimiestyön yhdistäminen) sekä työnhallintaan liittyvän työmäärän ja -ajan yhteen sovittamisen. Päätin, että opinnäytetyön aihe tulee liittymään juuri ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työajan käyttöön. Alusta asti oli selvää, että halusin tehdä kehittämistyön omassa työssäni toimien ja mahdollisesti auttaa kehittämällä myös

kollegojani, joten organisaatioyhteys tulee tässä kohtaa näkyväksi osaksi opinnäytetyötäni.

Toteutan kehittämistyön omassa työyksikössä toimien ja osan opinnäytetyön aineiston keruusta suoritan omassa työssäni toimien. Opinnäytetyöni on siis tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimukselliselle kehittämistyölle on ominaista vahva yhteys työelämään, jossa kehittämisen tarve nousee työelämästä ja siihen yhdistyy tutkimuksellinen ote uuden tiedon tuottamisen saamiseksi. Työelämästä nousevat käytännön ongelmat ja haasteet ohjaavat kehittämistyön tutkimuksellista osuutta. Tutkimuksellisen otteen tuottamaa uutta tietoa muovataan työelämän käyttöön otettavaksi uudeksi käytännöksi. (Toikko & Rantanen, s. 21-22 ).

### 3.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Otin opinnäytetyön aiheen esille kaupungin varhaiskasvatuksen johtoryhmän (jory) kokouksessa lokakuussa 2020. Esittelin varhaiskasvatusjohtajalle sekä kollegoilleni opinnäytetyön aihe-ehdokasta ja tiedustelin heidän ajatuksiaan aiheesta ja sen tärkeydestä. Aihe sai heti kannatusta ja se koettiin olevan erittäin tärkeä ja ajankohtainen meidän työssämme.

Päiväkodin johtajien työmäärän ja – ajan yhteensovittamisen haasteita on yritetty ratkaista jo aiemminkin kaupungissa ja asia koetaan tärkeäksi. Päiväkodin johtajien työn sujuvoittamiseksi ja esimiestyön mahdollistamiseksi kaupungin varhaiskasvatukseen oli palkattu vakituiseksi työntekijäksi kiertävä lastenhoitaja vuonna 2019. Ajan kuluessa tuli ilmi, että vaikka kiertävän lastenhoitajan hyöty varhaiskasvatuksessa kaikkiaan oli suuri, se ei kuitenkaan vastannut täysin tarkoitustaan eli poistamaan työmäärän ja työajan puutteen aiheuttamaa painetta päiväkodin johtajien työstä. Sijaispuutteen vuoksi kiertävää lastenhoitajaa voidaan tarpeen mukaan käyttää myös muuhun sijaistoimintaan. Myös kiertävän lastenhoitajan poissaolot kasaantivat päiväkodin johtajien työmäärää; kun kiertävä lastenhoitaja oli poissa työstä, kiertävän lastenhoitajan varaan laskettu toimistopäivä esimies- ja hallinnollisten työtehtävien tekemiseen jäi toteutumatta, kun johtajaa tarvittiin lapsiryhmässä. Näin



ollen esimies- ja hallinnolliset työt piti hoitaa lapsiryhmästä pois pääsyn jälkeen. Tämä pidensi työpäivän pituutta ja aiheutti kuormitusta sekä kiirettä.

Vuodesta 2020 tammikuusta alkaen työnantaja on tarjonnut varhaiskasvatuksen henkilöstölle (pois lukien vuoro-työ ja perhepäivähoito) mahdollisuuden työaikapankkiin vuoden kestävästä pilotoinnin avulla. Tämä on hyvä mahdollisuus siihen, että työntekijän ylittävistä ajasta voi kerätä vapaa-aikaa myöhemmin pidettäväksi, mikä voi taas osaltaan helpottaa työn rasituksesta toipumista ja työssä jaksamista. Työaikapankki on työaikalain mukaan järjestelmä, joka voidaan eritellä koskemaan erillistä henkilöstöryhmää tai koko henkilöstöä ja sen avulla voidaan kerätä säästöön työaikaa, ansaittuja vapaita tai vapaiksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia (Työsuojelu.fi, 19.4.2021). Tämän katsotaan olevan hyvä tapa helpottamaan varhaiskasvatustyön toimintaa, jossa työntekijän ylityksiä tulee työnluonteesta johtuen esimerkiksi lasten muuttuneet hoitoajat tai äkilliset lasten ja henkilöstön poissaolot. Normaalin työajan ylityksistä kertyvän työntekijän voi siirtää työaikapankkiin, eikä esim. tasata työaikaa kolmen viikon työvuorolistan sisällä tai makseta rahallisena korvauksena. Tämä on varmasti hyvä tapa helpottaa mm. työaikapainetta, mutta se ei poista sitä syytä mistä nämä työntekijän ylitykset yleensä johtuvat, eli työmäärää. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna työaikapankki on ikään kuin laastari päiväkodin johtajan työssä.

Opinnäytetyöni aihe otettiin siis suurella innolla vastaan. Tämä vahvisti omaa luottamustani opinnäytetyön aiheen valinnan tarpeellisuudesta ja uskoa, että tällä saralla kehittämistyöllä voisi olla todellisia vaikutuksia päiväkodin johtajien työntekijän käyttöön ja -hallintaan liittyen sekä heidän riittämättömyyden tunteiden poistamiseen. Tässä vaiheessa alustin kollegoita sekä varhaiskasvatustyön johtajaa tulevaa aineistonkeruuta sen verran, että kerroin käyttäväni autoetnografista aineistonkeruuta sekä, että tulen tarvitsemaan aineiston keruussa myös kollegoiden apua jossakin muodossa. Sellaista aineistonkeruuta tulisin käyttämään kollegoiden kanssa, en vielä itsekään tässä vaiheessa tiennyt. Kehittämistyön aikataulu ei sekään ollut vielä täysin selvä, mutta autoetnografisen aineistonkeruun tulisin aloittamaan kevään 2021 aikana. Tämä sopi kollegoille ja varhaiskasvatustyön johtajalle oikein hyvin.

Kehittämistyön prosessin kulku selkeytyi opinnäytetyön aihesuunnitelman ja -suunnitelman avulla talven ja kevään 2021 aikana niin, että tulisin keräämään kehit-

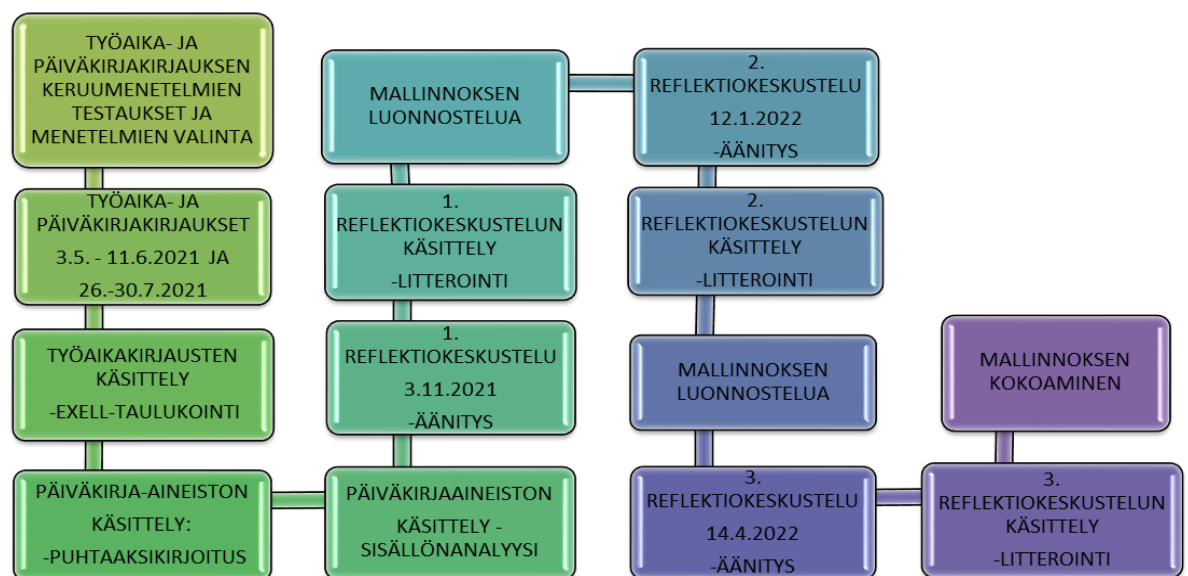
tämistyön aineistoa kaksivaiheisesti sekä autoetnografisesti omassa työssäni sekä yhteisillä refleksiivisillä keskusteluilla kaupungin ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien kanssa. Näiden aineistojen avulla kehittäisin mallinnoksen ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien työajankäytön suunnitteluun ja -hallintaan.

Opinnäytetyöni tarkoitus on kehittää yhdessä kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien työajan käytön mallinnoksen siitä, miten ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työaika saadaan riittämään työn eri osa-alueet huomioiden. Kehittämistyön tuloksena on siis mallinnos päiväkodin johtajan työn suunnitteluun ja – hallintaan. Mallinnoksen on tarkoitus toimia työhallinnallisena työkaluna itse päiväkodin johtajille sekä havainnollistamaan varhaiskasvatuksen ylemmän tason johtajille, henkilöstöhallinnolle sekä sivistysvaliokunnalle ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työn luonnetta, avaamaan sen haasteet ja mahdollisuudet sekä huomaamaan sen myötä henkilöstötarpeet tämän päivän varhaiskasvatus yksikössä. Kehittämistyöni vaikuttanee siis monella tasolla. Kuten Toikko & Rantanen (2009, s.14) kirjassaan Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon esittävät, vähimmillään kehittäminen kohdistuu yhden henkilön työhön, mutta sillä voidaan tähdätä myös koko organisaation laajuiseen kehittämiseen.

#### 4 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT JA KEHITTÄMISPROSESSI

Laadullisessa tutkimuksessa on tavanomaista, että aineistoa kerätään useammalla eri tavalla tutkimuksen eri vaiheissa, jolloin myös aineiston analyysia tapahtuu tutkimuksen koko matkalla (Puusa, 2020, s. 145). Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto kerättiin kaksivaiheisesti: autoetnografiaa käyttäen sekä yhteisillä reflektiokeskusteluilla kaupungin muiden ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien kanssa. Autoetnografiseen aineistonkeruuseen sisältyi niin ollen kaksi eri aineistonkeruuta: työaikakirjaus ja päiväkirjan täyttäminen.

Työaikakirjaus ja päiväkirjan täyttäminen sijoittui aikavälille 3.5.- 11.6.2021 ja 26. - 30.7.2021. Reflektiivat keskustelut tallennettiin äänittäen. Reflektiivien keskustelujen määräksi asetettiin 2–3 keskustelua, joiden määrä tarkentui kehittämistyön edetessä. Lopulta reflektiokeskustelujen määräksi kertyi kolme keskustelukertaa. Reflektiokeskustelut olivat 3.11.2021, 12.1.2022 ja 14.4.2022. Näiden keskustelutilaisuuksien välissä analysoin kerättyä refleksiivistä keskusteluaineistoa ja työstin kehittämistyön tuloksena syntyvää mallinnosta. Mallinnosta ideoitin uudelleen yhteisissä keskustelutilaisuuksissa päiväkodin johtajien kanssa. Lopputuloksena syntyi mallinnos kerätyn aineiston ja sen analyysin tuottaman tiedon avulla. Seuraavaksi esittelen tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruuprosessin kaavion avulla.



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruuprosessi.

#### 4.1 Autoetnografia

Opinnäytetyön aihetta pohtiessani mietin, millä tavalla voisin parhaiten lähestyä oman työn kehittämistä. Erilaisia tutkimusmenetelmiä pohtiessani vastaan tuli autoetnografinen aineistonkeruumenetelmä. Autoetnografista tutkimusotetta voi käyttää monin eri tavoin, ja on oleellista tarkastella, sopiiko se tutkimusotteeksi omaan kehittä-

tämistyöhön. Autoetnografisessa tutkimusotteessa tutkimuksen tekijä näyttäytyy sekä tutkijana, että tutkimuksen kohteena. Kaikki päätökset, mitä tutkija - tai kuten omassa työssäni kehittäjä - tekee, pitää perustella hyvin. Autoetnografisessa tutkimusotteessa on tärkeää, että tutkijalla on kyky reflektoida eli tarkastella ja pohtia omia olettuksiaan, valintojaan ja päätöksiään osana tiedon tutkimisen prosessia. (Tienari & Kiriakos, 2020, s. 282, 286.) Autoetnografia parhaimmillaan mahdollistaa arkisten käytäntöjen sekä yhteiskunnallisten rakenteiden analysoinnin, jossa yksityinen ja yleinen kohtaavat (Uotinen, n.d.). Autoetnografinen tutkimusmenetelmä on minusta erittäin mielenkiintoinen. Kehittämistyöni lähtökohtana ovat omassa työssä eteen tulleet haasteet ja halu kehittää työtä niin, että haasteet olisivat hallittavissa. Kun kehittämistyön tarkoitus on kerätä tutkimusaineistoa omasta työstä, autoetnografista menetelmää käyttäen oman työn tarkastelu ja aineistonkeruu onnistuu minusta parhaiten. Oman työn tutkiminen ja oman toiminnan kriittiselle tarkastelulle alttiiksi asettaminen on jännittävää ja vaatii tietynlaista rohkeutta, mutta se on myös perusteellisesti itse tutkittavaan asiaan paneutumista sen todellisessa kontekstissa. Autoetnografinen menetelmä valikoitui kehittämistyöni tutkimustavaksi, sillä varhaiskasvatuksen johtajuus on kontekstisidonnaista, joten mielestäni minulla on paras tuntemus ja näkökulma juuri omaan työhöni. Työn sekä itsensä kriittinen ja refleksiivinen tarkastelu on yksi sosiaalipedagogisesti toimivan ammattihenkilön pätevyyden osa-alue. Sosiaalipedagogisesti toimivan ammattilaisen pätevyysalueet ovat tanskalaisen Bent Madsenin (1995) luoman mallin mukaan tuottava pätevyys, analyttinen ja synteesiä luova reflektiivinen pätevyys, kommunikatiivinen pätevyys sekä ilmaisullinen pätevyys. Nämä ”terälehdet” yhdessä muodostavat ammatillisen käyttöteorian mallin eli Madsenin kukan. (Ranne & Rouhiainen-Valo, 2005, s. 34). Reflektiivinen työote on siis luontainen osa normaalia päiväkodin johtajan työtäni ja myös tämän vuoksi autoetnografia sopii oivallisesti tutkimusmenetelmäksi. Kuten Tienari ja Kiriakos (2020, s. 283) artikkelissaan toteaa, autoetnografiassa toimitaan rehellisesti eikä tutkimusaineistoa siistitä tai tutkimustyön haasteita kaunistella ja refleksiivisyys sisältyy tutkimuksen olemukseen. Luotan itseeni oman työni tarkastelussa kriittisellä otteella ja olen avoin ja rehellinen työni kehittämistä kohtaan.

## 4.2 Sisällön analyysi

Sisällön analyysi voidaan määritellä eri tavoin, mutta yleisellä tasolla se voidaan määritellä tutkimusmenetelmäksi, joka avulla aineistoa voidaan analysoida säännönmukaisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysin avulla pyritään saamaan ytimekäs kuvaus aineistosta ja luomaan tutkittavasta ilmiöstä käsitteitä. (Kynge & Vanhanen (1999, s. 3). Onnistuneen analyysin tavoitteena on saada aikaan ns. metahavaintoja, jolloin yksittäisen aineiston havaintoja voidaan käsitellä myös yleisemmällä tasolla (Puusa, 2020, s. 148). Sisällönanalyysia voidaan käyttää aineiston käsittelyssä, mikä on syntynyt mm. kirjoitetun aineiston, haastattelujen ja äänitetyn puheen avulla. Sisällön analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joista ensimmäinen on aineiston redusointi, toinen vaihe on aineiston klusterointi ja kolmantena aineiston abstrahointi. Ennen näitä aineiston analyysin vaiheita tulee määrittää analyysiyksikkö, jonka avulla aineiston alkuperäisilmaukset kootaan. Sisällön analyysi voi olla teorialähtöinen (deduktiivinen), aineistolähtöinen (induktiivinen) tai teoriaohjaava (abduktiivinen). Puhtaan aineistolähtöisen analyysin toteuttamisen tekee haastavaksi se, että tutkijalla on jo aina yleensä jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta. Lisäksi tutkimuksen käsitteet, tutkimusasetelma sekä menetelmät ovat etukäteen asetettuja ja vaikuttavat sitä kautta tuloksiin. Tutkijan on tärkeää tarkkailla, että tutkimuksen aineiston tuottajat eivät ole tutkijan ennakko-olettamuksien vaikutuksen alaisena. Eli omassa kehittämistyöni autoetnografisessa aineistonkeruun vaiheessa minä itse olen sekä tutkija (kehittäjä), että aineiston tuottaja. Puhtaan aineistolähtöisen analyysin toteutumiseen liittyvää haastetta voidaan tukea teoriaohjaavalla analyysillä, jossa teoriaa käytetään apuna, mutta analyysi ei ole puhtaasti teorialähtöinen. Kehittämistyöni autoetnografisen päiväkirja-aineiston käsittelyyn käytin aineistolähtöisen sisällönanalyysin ideaa, mutta osin analyysi pohjautui teoriaohjaavaan analyysiin juurikin siitä syystä, että aineistonkeruulle oli ennalta asetettu kolme ohjaavaa kysymystä, joilla aineiston keruuta ohjattiin. (Tuomi & Sarajarvi, 2002, s. 122- 135). Autoetnografiassa kuvataan ja analysoidaan suunnitelmallisesti tutkijan omakohtaisia kokemuksia, jotta jokin ilmiö tulisi paremmin ymmärretyksi. Kaikki päätökset, mitä tutkija - tai kuten omassa työssäni kehittäjä - tekee, pitää perustella hyvin. Autoetnografia tutkimusotteena ei ole aivan helpoin, sillä siihen kohdistuu paljon kritiikkiä luotettavana ja uskottavana tutkimustapana. Tämän vuoksi tutkijalta pitää löytyä rohkeutta ja refleksiivisyyttä tutkittavaa aihetta kohtaan. Refleksiivisyys onkin tutkimuksen us-

kottavuuden ja luotettavuuden kannalta oleellinen asia. Refleksiivisyys autoetnografiassa tarkoittaa tukijan ajatusta tarkastella ja pohtia omia oletuksiaan, valintojaan ja päätöksiään osana tiedon tutkimisen prosessia. (Tienari & Kiriakos, 2020, s. 282, 286.)

Aineiston redusoinnissa on kyse aineiston pelkistämisestä. Pelkistäminen voi tarkoittaa aineistosta riippuen aineiston tiivistämistä, pilkkomista osiin niin, että tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto jää pois tutkimuksesta. Pelkistämisessä aineistosta etsitään viitteitä ja ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimustehtävään. Ilmaisujen erotteiluun voidaan käyttää apuna erivärein tapahtuvaa alleviivausta, jolloin ilmauksista saadaan luotua omat kategoriat seuraavaan vaiheeseen. Klusterointi tarkoittaa aineiston ryhmittelyä. Ensimmäisen vaiheen (reduointi) alkuperäisilmaukset ryhmitellään omiksi ryhmiksi sen perusteella sisältävätkö ne samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Klusteroinnissa samaa kuvaavat asiat ryhmitellään omiksi alaluokiksi, jotka nimetään niitä kuvaavin otsikoin. Ryhmittelyä jatketaan yhdistelemättä alaluokista yläluokkia ja yläluokista pääluokkia ja nimeämällä kukin luokka sitä kuvaavalla otsikolla. Lopuksi yläluokat yhdistetään yhdistäväksi luokaksi, jotka ovat tutkimustehtävään yhdistettävissä. Abstrahointi on aineiston käsitteellistämistä. Abstrahoinnissa valikoidaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja niistä luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.122- 126).

#### 4.3 Reflektiokeskustelut

Kehittämistyöni aineiston keruun toinen vaihe tapahtui kollegoiden kanssa käydyillä reflektiokeskusteluilla. Reflektiokeskustelut pitivät sisällään kriittistä ja omaa työtä muihin peilaavaa dialogia autoetnografisesta aineistosta nousseista aiheista. Reflektiokeskustelu nimenä antaa jo käsityksen reflektioon perustuvasta ryhmässä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Ryhmäkeskustelu on laadullisen tutkimuksen metodi, jonka vahvuutena on ruohonjuuritason tiedon esiintuonnin mahdollistaminen, luova potentiaali ja suhteellisen nopea tapa kerätä tietoa. Metodina ryhmäkeskustelu saa osakseen myös kritiikkiä; ryhmän osallistujien katsotaan saattavan vaikuttaa liikaa muiden mielipiteisiin ja puheenvuoroihin omalla toiminnallaan ja puheillaan. Kritiikkiä

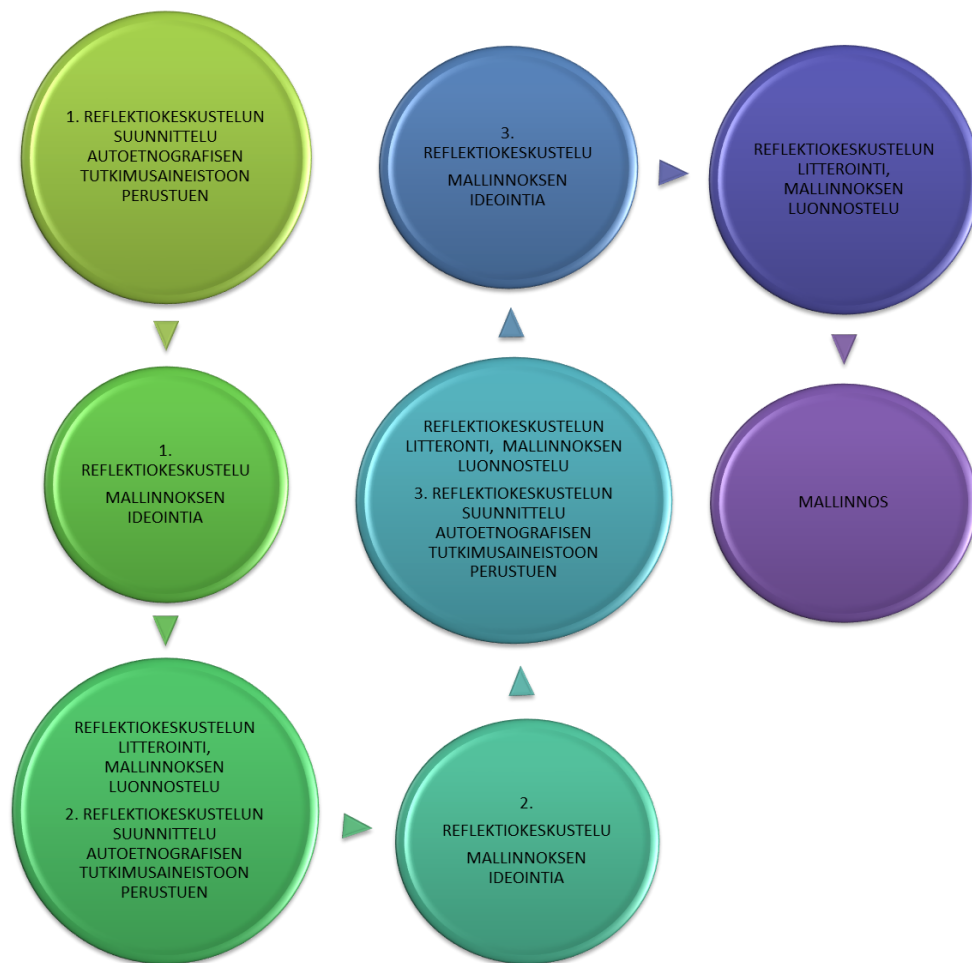
kumotaan konstruktionistisella ajatuksella, minkä mukaan sosiaalinen todellisuus muodostuu sosiaalisessa ja kielellisessä kanssakäymisessä. Ryhmäkeskustelua metodia käytettäessä voidaan sen ajatella kertovan myös tutkittavasta ilmiöstä. Tärkeää on, että ryhmäkeskustelun vetäjä huomioi keskustelun luonteen omassa tutkimusprosessissaan. Keskustelun suuntaa ohjatessa vetäjä voi käyttää erilaisia tekniikoita, joita voi olla esimerkiksi avoimet, kertomiseen kannustavat kysymykset. Ryhmän vetäjällä on tärkeä rooli myös kuuntelijana. Aktiivinen kuuntelu saattaa antaa tilaa synnyttää jotakin uutta ja hyvin oleellista tietoa, joka ei suoranaisesti liity tutkittavaan aiheeseen, mutta mikä saattaa osaltaan vaikuttaa kyseisen ilmiöön. Eron ryhmähaastattelun ryhmäkeskustelun välille tuo vuorovaikutus osallistujien välillä, johon keskustelun vetäjä tietoisesti pyrkii. Tällöin tutkimusaineisto syntyy siis keskustelijoiden välisen vuorovaikutuksen tuotteena. Ryhmähaastattelu perustuu enemmän ryhmän vetäjän ja erikseen kunkin osallistujan väliseen kommunikointiin. (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7).

Kehittämistyöni aineiston keruun menetelmänä toimivat reflektiokeskustelut täyttävät edellä esitellyt ryhmäkeskustelun tunnusmerkit. Ryhmäkeskustelun vetäjän tehtävä on luoda keskustelulle otollinen tilanne, pitää keskustelun suunta tavoitteiden mukaisena sekä kannustaa keskusteluun osallistujia keskinäiseen dialogiin. Reflektiokeskusteluissa noudattelin ryhmänvetäjänä ns. hallinnollisen johtajan roolia, jonka tehtävänä on aloittaa tilaisuus, esitellä keskustelun tavoite säännöt ja toimintamalli. Tämän jälkeen keskustelu vastuu siirtyy osallistujille ja vetäjä ohjaa keskustelua tarpeen tullen sanallisesti tai sanattomasti. (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7).

Ryhmässä tapahtuvat reflektiokeskustelut perustuvat siis vuorovaikutukseen ja dialogiin. Rauno Huttunen (1999, s. 56- 57) esittää dialogin viisi sääntöä, joita voidaan soveltaa myös kehittämistyössä käytetyissä reflektiokeskusteluissa. Ensimmäinen on osallisuuden sääntö, mikä vaatii osallistujalta vapaaehtoista mutta aktiivista osallistumista. Toinen sääntö on sitoutumisen sääntö. Tämä tarkoittaa sitä, että dialogiin osallistuja paneutuu dialogiin tosissaan, eikä lannistu eteen tulevien vaikeuksien edessä. Kolmas sääntö on vastavuoroisuuden sääntö, mikä tarkoittaa osapuolten kunnioitusta ja huolenpitoa toisista osallistujista. Neljäntenä on vilpittömyyden sääntö, mikä kaikessa yksinkertaisuudessaan tarkoittaa rehellistä toimintaa. Viides sääntö on

reflektiivisyys, jolla yritetään ymmärtää paremmin toisen näkökulmia sekä omia käsityksiä asioista.

Seuraavassa (kuvio 2) esitän reflektiokeskustelujen pohjalta kootun prosessikaavion, jossa havainnollistetaan kolmen reflektiokeskustelun vaiheet ensimmäisen reflektiokeskustelun suunnittelusta mallinnoksen valmistumiseen.



Kuvio 2. Reflektiokeskustelujen prosessikaavio.



## 5 AUTOETNOGRAFISEN AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

### 5.1 Työaikakirjaus: aineiston keruu ja käsittely

Ennen varsinaista aineistonkeruuta testasin työaikakirjauksen tapoja, jotta löytäisin tarkoituksenmukaisimman tavan kerätä aineistoa. Olin miettinyt käyttäväni työaikakirjaukseen yhtä seuraavista työkaluista: työaikakirjaukseen tarkoitettu mobiilisovellus, ladattava Microsoft Officen Exel päivittäinen aikataulumalli tai Burde Tuntimuistio 2021- kalenteri. Kriteerinä työaikakirjaukseen olin asettanut sen, että menetelmällä piti saada kirjattua työajan käyttö 15 minuutin tarkkuudella. Tämä oli aika, joka oman kokemukseni ja harkintani mukaan oli realistinen aika määritellä eri työn osa-alueiden minimi suoritusajaksi. Lisäksi työaikakirjauksen piti olla helposti kirjattavissa sekä työstettävissä analysointivaiheessa. Näiden lisäksi ajatuksenani oli, että käyttäisin kehittämistyössäni ensisijaisesti ajanmukaista, sähköistä kirjausmenetelmää. Olin ajatellut käyttäväni ensisijaisesti työaikakirjaukseen siihen tarkoitettua mobiilisovellusta, mutta tutustuessani erilaisiin sovelluksiin ymmärsin, ettei minulla ole aikaa opetella uuden sovelluksen käyttöä. Ilman sovelluksen sujuvaa käyttöosaamista, oli olemassa riski, että työaikakirjaukseni epäonnistuu. Päätin siis hylätä sovelluksen käytön heti alkuunsa. Seuraavaksi lähdin kokeilemaan jo työssä käyttämäni Burde: n Tuntimuistio 2021- kalenteria. Tuntimuistio 2021 – kalenteria testasin niin, että merkitsin kalenteriin kynällä päiväkohtaisesti 15 min tarkkuudella mitä työtä olin kulloinkin tehnyt. Koin tämän tavan erittäin helppokäyttöiseksi, työn lomassa täytettäväksi ja selkeäksi. Lisäksi kalenteri oli minulle ennestään tuttu työväline. Hankaluudeksi koin tässä kuitenkin sen, että käytin Tuntimuistiota työssäni muuhunkin kirjaamiseen, jota työpäiviini sisältyi. Joten kalenterin tila ei riittänyt kaikkien merkitsemiseen. Kolmanneksi testasin tietokoneelle ladattavaa Microsoft Officen Exel päivittäinen aikataulumallia (Microsoft Office (n.d.). Latasin Microsoft Officen nettisivuilta koneelleni ohjelman Exel päivittäinen aikataulumalli. Kalenterimuotoinen aikataulumalli oli ohjelmoitu 30 minuutin aikavälille, joten jouduin aluksi ohjelmoimaan aikataulumallin 15 min aikavälille, jotta se palveli minun opinäytetyön aineistonkeruun tarkoitusta. Otin aikataulumallin kokeiluun muutamaksi päiväksi ja tämän jälkeen totesin, että työaikaseurannan merkitseminen sähköisesti työpäivän aikana oli mahdotonta ja jouduin merkitsemään työaikoja jälkikäteen aika-

taulumalliin. Koin tämä kömpelöksi työaikaseurannan menetelmäksi. Tämän testauksen jälkeen muotoilin aikataulumallia vastaamaan vielä paremmin omia tarkoituksiani työaikaseurantaa ajatellen ja suurensin päiväkohtaista tekstinkirjoitustilaa ja tulostin päiväkohtaiset aikataulumallin pohjat paperiversioiksi. Tämän paperisen, muunnellun aikataulumallin käyttäminen muistutti läheisesti Tuntimuistio 2021- kalenturia, joten en lähtenyt sitä enää erikseen käytännössä testaamaan. Siirryin siis sähköisestä työaikakirjauksesta manuaaliseen, paperiseen työaikakirjaukseen ja otin muo-  
toillun Microsoft Office Exel päivittäinen aikataulumallin kehittämistyöni työaikakirjauksen työkaluksi. Kirjaamisen onnistuminen sujuvasti meni digitalisaation käyttämisen edelle.

Aloitin työaikakirjauksen sekä päiväkirjan kirjoittamisen 3.5.2021. Työaikakirjaus ei sisältänyt työpaikan ulkopuolella tehtävää varhaiskasvatuksen opettajille tarkoitettua suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisaikaa (sak -aika), mikä on tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa varhaiskasvatuksen opettajilla 39 minuuttia päivässä, 3h 15min viikossa eli 8,5 % viikkotyöajasta. Aiemmissa varhaiskasvattajien työaikaa käsittelevissä tutkimuksissa työajan kirjaamisessa käytetyt työn osa-alueet (kategoriat) jaoteltiin erilaisesti riippuen, oliko kyseessä koko varhaiskasvatuksen henkilöstö tai pelkästään lastentarhanopettajat (ks. esim. Moilanen (2014, s. 37), Tenhovuori (2017, s. 32) ja Valppu-Virenius (2013, s. 30). Omassa kehittämistyössäni jaottelin työaikakirjaamisen viiteen kategoriaan seuraavasti: lapsiryhmätyöskentely, toimistotyö, työpaikalla tehtävä sak-aika, muu työ ja matka-aika. Jaottelu perustui omaan kokemukseeni ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työstä ja työn sisällöstä sekä kehittämistyön tarkoitukseen. Halusin pitää jaottelun yksinkertaisena ja hyvin tämänhetkistä työtäni kuvaavana kokonaisuutena. Kokemukseeni perustuen on mielestäni haastavaa erottaa ryhmässä työskentelevä johtajan työnkuvaan kuuluvat esimiestyön eri osa-alueet ja varhaiskasvatuksen opettajan työ ajallisesti toisistaan, sillä teen näitä töitä usein limittäin ja samanaikaisesti. Lapsiryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja tasapainottelee työssään johtamisen muotojen (leadership, management, administration, pedagoginen johtajuus) välillä ja toteuttaa varhaiskasvatuksen opettajan työtään samanaikaisesti. Myös tämän vuoksi jaottelu on karkea.

Lapsiryhmätyöskentely piti sisällään kaiken lapsiryhmässä tapahtuvan työn; ulkoilun ruokailut, pienryhmät, toimintahetket, siirtymät (esim. pukeutumiset, wc-käynnit)

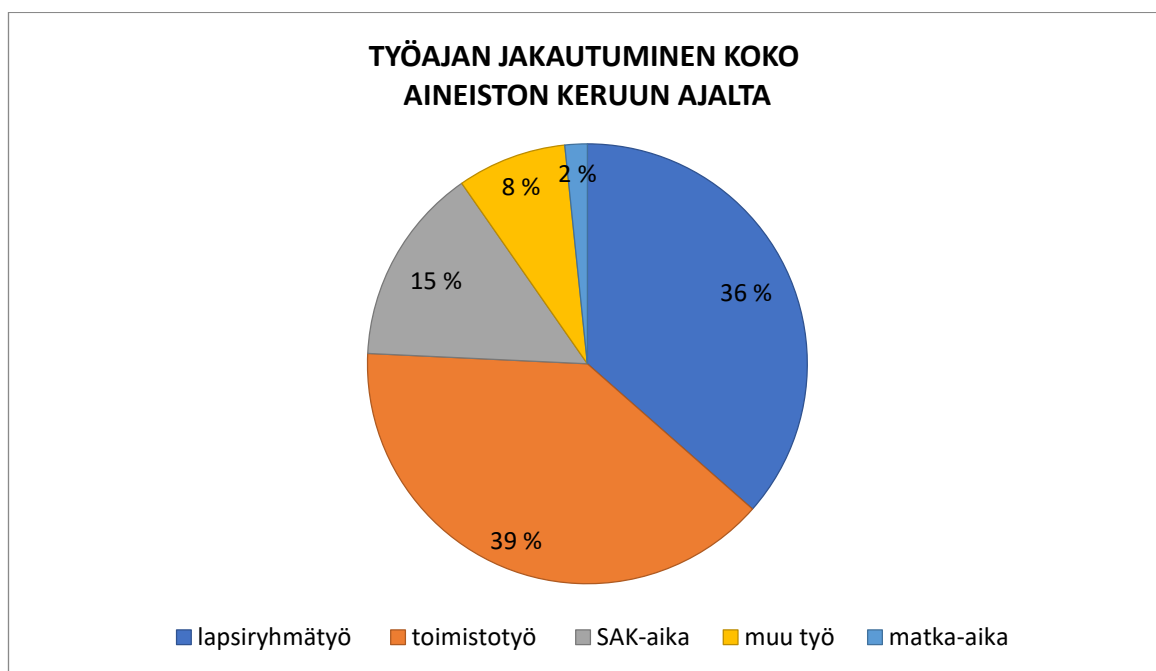
vapaan leikin jne. Toimistotyö- nimike valikoitui yhteisnimitykseksi kaikelle sellaiselle esimiestyölle sekä varhaiskasvatuksen opettajan työlle (pois lukien sak-aika) sen perusteella, että tein näitä ko. töitä itsenäisesti pääosin toimistosta käsin. Lisäksi esimiestyön ja varhaiskasvatuksen opettajan työn erottaminen oli haasteellista: ryhmässä työskentelevänä päiväkodin johtajana opettajan työtä ja johtajan työtä tulee tehtyä päällekkäisesti ja lomittain lapsiryhmätyön ulkopuolella ja näin ollen niiden erottaminen työajallisesti käytännössä on vaikeaa. Sak-aikaan sisältyi lapsiryhmän ulkopuolella tapahtuva suunnittelu, arviointi- ja kehittämistyö kuten esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmien kirjausta ja toiminnan suunnittelua. Muu työaika piti sisällään kaiken muun esimies- ja varhaiskasvatuksen opettajan työn muun muassa erilaiset palaverit, koulutukset, vasu- keskustelut, työterveyskäynnit ym. Matka-aika työaikakirjaus oli tässä kohtaa mielestäni merkityksellinen, sillä työskentelen varhaiskasvatustyöyksikössä, joka sijaitsee n. 20 km säteellä kaupungin muista päiväkodeista sekä mm. kaupungintalolla sijaitsevasta varhaiskasvatustoimistosta. Siirtyminen esim. yhteistyöpalaveriin tai johtoryhmän palaveriin (jory) vie työajasta merkittävän osan. Ajattelin tällä työajalla olevan merkitystä kehittämistyön kannalta.

Työpäivän aikana merkitsin työaikakirjanpitoon kulloisenkin työtehtävän tekemisen aina 15 minuutin tarkkuudella. Työaika oli helppo kirjata ylös heti, jos työaikakirjanpito oli ulottuvilla esimerkiksi toimistossa työskennellessä. Jos en pystynyt kirjamaan tehtyä työtä heti työaikakirjanpitoon, tein sen heti mahdollisuuden ilmaantuesssa tai viimeistään työpäivän päätyttyä, jolloin muistelin työpäivänkulkua ja työtehtävien tekemistä ja merkitsin ne ylös mahdollisimman tarkasti. Toisinaan käytin muistelemisessa apuna työkalenteria tai tarkastin kellonaikoja esimerkiksi työpuhelimien puheluiden lokista.

Kerättyäni työaikaan liittyvän aineiston, aloitin aineiston käsittelyn. Tarkastin silmä määräisesti, että jokaisen päivän kohdalla oli jokin työaikamerkintä. Kun en havainnut aukkoja merkinnässä, siirryin seuraavaan vaiheeseen. Syötin viikoittaiset työajat kategorioittain Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmaan ja tein kunkin viikon työajoista ympyräkaavion. Syötettyäni kaikki viikot Exeliin ja tehtyäni niistä ympyräkaaviot pääsin tarkastelemaan, miten työaika oli jakautunut kunkin työn osalueen kesken näinä viikkoina. Tein havainnon, että jokainen työviikko oli keskenään verrattuna erilainen. Tähän vaikutti muun muassa työviikkojen pituus ja käsillä

olevat työasiat, kuten tässä tapauksessa kaksivuotisen esiopetuskokeilun suunnittelu, kesäpäivystyksen- ja henkilöstön lomien suunnittelu sekä uuden toimintakauden suunnittelu. Ne vievät työajasta kulloinkin oman aikansa. Tämä kuvastaa hyvin päiväkodin johtajan työn todellisuutta, jossa mm. työnkuvan kaksinaisroolin tuo vaihtelevuutta työajankäyttöön työn osa-alueiden välillä. Lisäksi työaika- ympyräkaavioista oli huomattavissa, miten lasten määrän väheneminen korona pandemian aiheuttamana tai normaalisti kesäkuukausina mahdollisti paremmin toimistotyön keskittymisen.

Tämän jälkeen tein vielä ympyräkaavion kaikista viikoista yhteensä, eli koko aineistonkeruun ajalta (kuvio 3.). Tämän katsoin olevan olennaista kehittämistyön tuotoksena syntyvän mallinnoksen hahmottelun kannalta, sillä lopputulemana on tarkoitus hakea tasapainoa työajan käytössä työn osa-alueiden välillä.



Kuvio 3. Työajan jakautuminen työn eri osa-alueille koko työaika-aineiston ajalta

## 5.2 Päiväkirja: aineiston keruu ja käsittely

Työaikakirjauksen lisäksi keräsin aineistoa täyttämällä vapaamuotoista päiväkirjaa. Päiväkirjaa täytin tuolta samalta ajalta, kuin tein työaikakirjausta. Päiväkirjamerkin-

nät olin päättänyt kerätä käsin kirjoittamalla tavalliseen A4 vihkoon. Käsin kirjoittamisen katsoin itselleni parhaaksi tavaksi kirjata, sillä vihko olisi helposti käytettävissä, eikä tarvitse huolehtia esimerkiksi tietokoneen saatavuudesta kirjaamishetkellä.

Päiväkirjaan kirjasin vapaasti päivän aikana tulleita tuntemuksia, ajatuksia ja tapahtumia työpäivästä sekä kävin refleктоivaa keskustelua itseni kanssa päiväkirjan sivuilla. Vapaan kirjaamisen lisäksi päiväkohtaiseen kirjaamiseen liittyi kolme asetettua kysymystä, joihin pyrin vastaamaan päivän aikana tulleiden tapahtumien pohjalta. Nämä kolme kysymystä olivat:

1. Millaisia ajatuksia, tunteita ja kokemuksia olen kohdannut työpäivän aikana liittyen johtajan tehtävien tekemiseen ja sujumiseen?
2. Miten ja millä tavalla koen ratkaisseeni asiat, jotka ovat työpäivän aikana tulleet eteen?
3. Mitkä asiat ovat tukeneet minua päivän aikana eteen tulleiden asioiden ratkaisemisessa ja mitkä asiat ovat tuoneet selviytymisen ja voimaantumisen tunnetta?

Näiden kysymysten tarkoitus oli kartoittaa päiväkodin johtajan työtehtäviin liittyviä tunnetiloja ja eteen tulevien haasteiden ratkaisemiseen liittyviä tekijöitä. Näillä kysymyksillä voitaneen saada ideoita päiväkodin johtajan riittämättömyyden tunteiden lieventämiseen ja työajan suunnitteluun ja tätä kautta työajan hallintaan.

Autoetnografisen aineistonkeruu sijoittui aikavälille 3.5.- 11.6.2021 ja lisäksi 26. - 30.7.2021. Ensimmäinen ajanjakso aineistonkeruulle valikoitui oman lomajakson edeltävälle ajalle. Tälle ajalle sisältyi toimintakauden loppuvaihe, johon liittyi muun muassa kesäpäivystyksen ja seuraavan toimintakauden suunnittelua. Kaksiosaisen aineistokeruun syyksi osoittautui kesäpäivystysajan viimeinen viikko (26. - 30.7.2021), jossa näkyy muihin aineistonkeruun viikkoihin verraten päiväkodin johtajan erilainen päivänrytmi ja sisältö. Tämän viikon aikana tuli hyvin esiin työn monimuotoisuus ja syklisyys ja tämä oli minun mielestäni tärkeä saada aineistoon mukaan.

Päiväkirja-aineiston käsittelyn aloitin kirjoittamalla puhtaaksi käsin kirjoitetun tekstin. Puhtaaksi kirjoitettua tekstiä syntyi Microsoft Office Word tekstinkäsittelyohjelmalla 21 sivua fontilla 12 rivin välin ollessa 1,5. Tämän jälkeen luin tekstiä useita kertoja läpi sisäistäakseni tekstin sisällön. Lisäksi keskityin löytämään tekstistä ilmaisuja tunnetiloista, ajatuksista, ratkaisuksista ja voimaannuttavista asioista, jotka vastasivat asetettuihin kysymyksiin 1, 2 ja 3. Kun olin mielestäni sisäistänyt tekstin sanoman tarpeeksi hyvin osatakseni poimia sieltä analysointiin oleelliset asiat, siirryin seuraavaan vaiheeseen.

Puhtaaksikirjoitetun aineiston analysoinnissa käytin sisällönanalyysiä. Analyysiprosessin alussa, ennen varsinaista analysointivaihetta pitää määrittellä käytettävä analysointiyksikkö. Analysointiyksikön valintaa ohjaa mm. analysoitava aineisto. Pehetyessäni päiväkirjan sisältöön havaitsin, että keskeiset, kehittämistyön kannalta merkitykselliset asiat eivät rajoittuneet tekstissä välttämättä juuri yhteen sanaan tai lauseeseen. Tämän vuoksi määrittelin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden.

Analyysiyksikkö mielessäni etsin tekstistä ajatuskokonaisuuksia, jotka vastasivat tavalla tai toisella kysymyksiin 1, 2, ja 3. Kirjasin löytyneet ajatuskokonaisuudet ylös listamuotoon. Koodasin ajatuskokonaisuudet eri värein sen mukaan, minkä tyyppisiä sisältöjä lauseet sisälsivät. Lauseet jakautuivat seuraaviin 10 kategoriaan: lapsiryhmä, työaika ja työmäärä, sijaisasiat, kahden päällekkäisen työn tekeminen samaan aikaan, oma jaksaminen, keskittyminen työhön ja työn sujuvuus, henkilöstö, huono omatunto, kollegat ja ratkaisuissa auttaminen ja muu voimaantumisen.

Tämän jälkeen seurasi aineiston redusointi eli alkuperäisten ajatuskokonaisuuksien pelkistäminen. Pelkistäminen tarkoittaa alkuperäisilmauksien muotoilemista tiivistetyimmäksi ja ytimekkäämmäksi lauseeksi. Seuraavassa taulukossa esimerkki aineiston pelkistämisestä (taulukko 3.)

Taulukko 3. Aineiston pelkistäminen.

alkuperäisilmaus	pelkistetty ilmaus
Päivän aikana koin huonoa omaatuntoa siitä, etten osallistunut lapsiryhmän kanssa liikuntapahtumaan, sillä olin itse järjestänyt ko. tapahtumaan osallistumisen. Jäin toimistotyöhön, joka oli kuitenkin minulta perusteltua, sillä ne olisivat kiireellisiä asioita ja lapsia oli vähän.	Huono omatunto toiminnasta pois jäämisestä esimiestöiden vuoksi, vaikka päätös oli hyvin perusteltu.

Aineiston pelkistämisen jälkeen etsin pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ryhmittelin ne omiksi alaluokiksi. Alaluokkia muodostui näin 31 kappaletta. Seuraavaksi yhdistin samaa asiaa kuvaavat alaluokat edelleen ryhmiksi, muodostaen näin 11 yläluokkaa. Yläluokkia yhdistelemällä sain tiivistettyä aineistoni 6 pääluokkaan, jotka olivat: kiire, suuri työmäärä työaikaan verrattuna, työssä jaksaminen, haastavat sijaisjärjestelyt, huono omatunto sekä lapsiryhmän, oman työn hallinnan ja työyhteisön tuen voimaannuttamisen vaikutus.

Näistä pääluokista muodostin lopuksi kaksi yhdistävää luokkaa; työssä negatiivisia tunteita herättävät tekijät, työssä ratkaisujen tekemisessä tukevat ja voimaannuttavat tekijät. Nämä kaksi yhdistävää luokkaa antoivat vastauksia siihen, mitkä asiat työssä tuottavat ryhmässä työskentelevälle päiväkodin johtajalle riittämättömyyden tunteita, mitkä asiat tukevat päiväkodin johtajaa ratkaisujen tekemisessä sekä mitkä tekijät päiväkodin johtajaa voimaannuttavat. Taulukossa 4 on esimerkki aineiston ala-, ylä-, ja pääluokan muodostumisesta.

Taulukko 4. Ala-, ylä- ja pääluokkien muodostuminen

alaluokka	yläluokka	pääluokka
Huono omatunto lapsiryhmästä poissaolemisesta esimiestöiden vuoksi	Huono omatunto esimiestöiden hoitamisesta	Huono omatunto
muihin töihin jääminen oli ratkaisu, josta syntyi huonon omantunnon tunteuksia ja ajatuksia		

### 5.3 Sisällön analyysin tuottamat yhdistävät luokat

Sisällön analyysin avulla autoetnografisen aineisto luokittui kahdeksi eri yhdistäväksi luokaksi: työssä negatiivisia tunteita herättävät tekijät ja työssä ratkaisuisia auttavat ja voimaannuttavat tekijät. Nämä kaksi luokkaa kertovat ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työssä kuormittavista ja sitä kautta riittämättömyyden tunteita aiheuttavista asioista sekä työssä selviytymistä tukevista ja päiväkodin johtajaa voimaannuttavista asioista.

#### 5.3.1 Työtä kuormittavat tekijät

Toinen autoetnografisen aineiston yhdistävien tekijöiden luokista oli työtä kuormittavat tekijät. Seuraavassa esitän päiväkirja-aineiston alkuperäisilmaisujen avulla työssä kuormittavia ja riittämättömyyden tunteita aiheuttavat tekijät.

Sijaisiin liittyvät asiat oli paljon päiväkirjamerkintöjä kerännyt kategoria. Kiertävän sijaisen olemassaolo varhaiskasvatuksessa on helpotus, mutta kiertävän sijaisen poissaoloista syntyvä aukko on tämänhetkiselä alaa haittaavalla sijaispulalla miltei mahdoton täyttää. Tämä aiheuttaa stressiä ja päiväkodin johtajan töiden kasaantumista, sillä sijaisjärjestelyt vievät paljon aikaa ja toisinaan päiväkodin johtajan on pakko olla lapsiryhmässä sijaisen puuttumisen vuoksi ja tehdä esimies- / johtajan työt muuna aikana. Sijaisjärjestelyjä joutuu toisinaan tekemään kesken lapsiryhmätyön ja tämä ei ole pedagogisesti perusteltua ja johtaa toisinaan lapsiryhmätyön eriarvoiseen asemaan sijaisjärjestelyjen kanssa. Tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunteita, kun joutuu olemaan poissa lapsiryhmästä. Työntekijöiden siirtäminen johtajan omasta ryhmästä toiseen ryhmään vaikeuttaa taas johtajan siirtymistä toimistotyöhön. Kun sijaisjärjestelyjä pitää hoitaa myös vapaa-ajalla, vapaa-ajan merkitys häiriintyy ja mieleen palaavat työasiat painavat mieltä.

”Sijaisjärjestelyt aiheuttavat päänvaivaa ja stressiä, sillä on vaikea saada sijaisia.”

”Sijaisen sairauspoissaolon vuoksi minun pitää olla lapsiryhmässä ja jättää toimistopäivä väliin. Tämä aiheuttaa töiden kasaantumista, sillä perjantaina olen poissa työstä x vuoksi ja vain huomisen päivä aikaa tehdä tämän viikon pakolliset toimistotyöt.”



”Joudun ulkoilun aikana taas hoitamaan juoksevia sijaisasioita, sillä sain tiedon työntekijän sairastumisesta.”

”Sijaisjärjestelyt vapaa-ajalla aiheuttaa minussa ärtyneisyyttä, sillä vapaa-ajan merkitys poistuu ja mieleen tulee työasiat ja alkava työviikko.”

”Omasta ryhmästä sijaisten lainaaminen toiseen ryhmään ei ainakaan helpota omaa työtä ja työmäärää.”

Edellisten lisäksi päiväkirjamerkintöihin kuormittaviksi tekijöiksi kirjautui työmäärä, työaika, työn kasaantuminen, huoli omasta jaksamisesta ja toimistopäivän toteutuminen vain osittain tai ei ollenkaan. Stressaavana ja riittämättömyyden tunnetta aiheuttavaa asiana on tiedostus siitä, että ei kykene tekemään kaikkea työtä säännöllisellä työajalla. Riittämättömyyden tunnetta aiheuttaa se, että joutuu tekemään valintoja sen välillä, tekeekö johtajan työtä kunnolla ja ajatuksen kanssa vai onko paikalla lapsiryhmässä tarpeeksi. Molempien työtehtävälueiden riittävä hoitaminen ei onnistu. Työmäärä on asia, jonka merkitys näkyy myös huolena omasta jaksamisesta. Tämä on huolestuttavaa ja erittäin kuormittava asia. Jo noin vuotta aiemmin olin tehnyt itselleni selväksi, että en enää vie johtajan töitä kotona tehtäväksi. Tähän päätökseen olin päätenyt terveydellisistä syistä sekä herättyäni huomaamaan, että työni ei vähentynyt olennaisesti, vaikka tein osan työstä kotona. Työmäärä on vaikuttavassa osassa työstä palautumisen kanssa. Jos työmäärä on suuri, on hyvin todennäköistä, että työtä viedään kotona tehtäväksi. Tällöin luonnollisestikin työstä palautuminen kärsii. Vaikka töitä ei veisikään kotiin, niin tietoisuus siitä, että työpaikalla odottaa suuri työmäärä, josta ei koe suoriutuvansa, vaikeuttaa palautumista. Mielessä pyörivät ajatukset ja ahdistus pitävät kiinni työssä vapaa-ajallakin. (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017, s. 137.) Seuraavassa esitän päiväkirjamerkintöjä työmäärään, työaikaan, toimistopäivän toteutumiseen ja huoleen omasta jaksamisesta liittyen.

”Aika ei taas riitä toimistotyöhön tai suunnittelu-aikaan, kun klo 12 on palaveri.”

”Minun pitää ehtiä tarkastamaan työvuorolistat, sillä huomasin eilen sijaisjärjestelyjä tehdessä, että olin suunnitellut päällekkäisiä vuoroja muutamaan päivään. Tästä aiheutuu nyt työn siirtämistä toiselle päivälle ja työt taas kasaantuvat”

”Asiat tuntuvat kasaantuvan taas kuun loppuun ja sitten on taas kiirettä päivystyksen ja kaksivuotisen eskarin, lapsiryhmien koonnin ja henkilöstöasioiden kanssa.”

”Stressaa, kun tietää työtä olevan paljon tekemättä.”

”Tiedostus siitä, että johtajan työhön kuuluvat asiat pitää voida hoitaa työajalla ja kunnialla, vaikka se sitten tarkoittaa sitä, että ollaan pois ryhmästä.”

”Miten käy minun oman jaksamiseeni?”

Ulla Soukaisen (2015) väitöskirjatutkimuksessa työajan riittämättömyys aiheutti varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation esimiehille kiireen tunnun työssä. Kiire johtui mm. siitä, ettei kaikkea suunniteltua työtä ehtinyt tekemään. Kiireen pystyi yhdistämään työn hallinnan kokemuksiin, jossa työn keskeytykset, pirstaleisuus ja monen asian yhtä aikaa tekeminen sekä keskeneräisten töiden sietäminen tulivat esille haastatteluista. (Soukainen, 2015, s. 106–107). Työn suunnittelussa pitää ottaa huomioon, että harvoin asiat menevät juuri suunnitelman mukaan. Kiireen juurisyy voikin töiden kasaantumisen sijasta olla liian tiukaksi suunniteltu aikataulu ja aikaoptimismi. Jos asioiden tekemiselle varataan heti alkuunsa liian tiukka toteutusaikataulu, on hyvin todennäköistä, että työtä ei saa tehtyä suunnitellussa ajassa. (Paju & Rieki, 2019, s. 163.)

Oma jaksaminen tulevaisuudessa tässä työssä on tämän kehittämistyöni alku ja juuri. Halu löytää ratkaisuja haasteisiin ja tuntee onnistuneensa työssä sekä tahto kehittää omaa työtä parempaan suuntaan on tämän kehittämistyön ydin ja tulee myös esille seuraavassa päiväkirjalainauksessa:

”Olen päivän aikana reflektoinut paljon omaa työtä ja sen tekemistä. Miettinyt erilaisia tapoja tehdä ja hallita työtä, työmäärää ja työaika. Jos haluaa saada muutosta aikaan, pitää asialle tehdä jotain.”

### 5.3.2 Työssä voimaannuttavat ja ratkaisuisissa auttavat tekijät

Sisällön analyysin toiseksi yhdistäväksi luokaksi muodostuivat työssä voimaannuttavat ja ratkaisujen tekemisessä auttavat asiat. Tähän luokkaan valikoitui asiat, jotka päiväkirjan aineiston perustella sai aikaan onnistumisen ja voimaantumisen tunteita. Kollegoiden, esimiehen ja varhaiskasvatustoimiston henkilöstön antama tuki on päiväkodin johtajalle ensiarvoisen tärkeää. Asioiden jakaminen ja haastavien asioiden tai tilanteiden läpikäynti on psyykkisen kuorman jakamista ja asioiden suhteellistamista. Moni vaikea asia on saanut pienemmät mittasuhteet, kun asian on jakanut jonkun kanssa. Keskinäinen kannustus ja tiedonjakaminen on voimauttavaa. Sosiaalisen tuen merkitys työstressiin on huomioitu Karasekin JDCS- mallissa. Soukaisen (2015, s. 50 ja 108) väitöskirjatutkimuksessa kollegiaalinen tuen saaminen osoittautui tärkeäksi työn hallinnan kannalta oleelliseksi asiaksi hajautetun organisaation johtajien keskuudessa. Seuraavaksi esitän muutamia esimerkkilauseita päiväkirjan sivuilta.

”Muiden kollegoiden kanssa keskustelu auttaa purkamaan henkistä taakkaa ja käymään läpi asioita.”

”Kollegan tuki ja samassa veneessä olemisen tunne helpottaa tuskaa. Sama tuska.”

”Se kun esimies soitti ja selvitti asioita siitä tuli levollinen ja helpottunut olo. Voimaantuminen tapahtui, että kaikki selviää.”

”Soitto vaka- toimistolle ja asioiden läpikäynti asiakastapauksissa auttoi selvittämään taas monta asiaa.”

Hyvä henkilöstö on toimivan työyhteisön perusta. Henkilöstön mukaan ottaminen asioiden miettimisessä, yksikön toiminnan järjestämisessä ja päätöksen teossa on luottamuksen rakentamista ja tiedon ja taidon hyödyntämistä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Keskinäisen keskustelun ylläpitäminen henkilöstön on tärkeää. Avoimen ja rehellisen ilmapiirin luominen antaa alustan jakaa myös vaikeat asiat työyhteisössä. Joustava ja ryhmässä työskentelevän johtajan työn luonnetta ymmärtävä henkilöstö on kultaakin kalliimpi. Toimiva työyhteisö ja sen henkilöstö on valtava voimavara ja olen itse saanut sen kokea mitä positiivisimmassa mielessä nykyi-

sessä työpaikassani. Henkilöstöni on minulle kaikista tärkein ja läheisin työssä jaksamisen mahdollistaja.

”Työntekijöiden positiivinen asenne esimiestyön luonteeseen <3! Vahva luotto työntekijöihin ja heidän vastuunottoonsa. Tämä on tärkeä asia huomata!”

”Oman henkilöstön tsemppi ja luottamus siihen, että homma hoituu ja ollaan niinku yhtä.”

”Henkilöstön suhtautuminen antaa voimaa ja rauhaa omille päätöksille ja tunteen siitä, että teen oikeita päätöksiä.”

Työn voimauttavia tekijöitä nousi päiväkirjasta esiin työn hallinnan ja suunnitelmallisuuden osalta. Vaikka päiväkodin johtajan työ on joskus nopeasti tilannemuuttuvaa, niin suunnitelmallisuus ja sen ainakin osittainen toteutuminen tuo työhön hallinnan sekä onnistumisen tunnetta. Jatkuva muutos työssä tai sen repaleisuus aiheuttaa keskittymisen vaikeutta tehtävään työhön ja lisäksi stressiä työmäärän lisääntyessä. Jonkinlainen oman työn hallinnan kokemus on tarpeellista työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

”Työpäivän jälkeen oli hyvä ja levollinen mieli tehdyistä / hoidetuista hommista. Kaikki sain tehtyä mitä olin suunnitellut tälle päivälle. ”

”Se että hallitsee omaa työtään antaa tunteen voimaantumisesta ja oman työn mielekkyydestä.”

”Jotenkin koen parempana tapana tehdä tätä työtä sen, että iltpäivän ajan voi keskittyä toimisto/ esimiestyön tekemiseen. Silloin ei tule ylimääräistä painetta ajan loppumisesta, kun ei tarvitse siirtyä lapsiryhmään esim. heti välipalalle.

”Keskittyminen yhteen työhön!”

## 6 REFLEKTIOKESKUSTELUT

Reflektiokeskusteluja toteutin kolme kertaa. Äänitin keskustelut ja litteroin käsiteltävään muotoon. Opinnäytetyön raportissa huomioin osallistujien yksityisyyden suojaamisen päätymällä ratkaisuun, jossa reflektiokeskusteluun osallistuneiden kommentit eivät ole yksilöitävissä, vaan ovat merkittyinä tekstiin pelkillä sitaateilla. Tähän päädyin siksi, että reflektiokeskusteluihin osallistuneiden päiväkodin johtajien joukko on niin pieni, että se voi vaarantaa yksilösuojan. Näin ollen ei ole mahdollista yhdistää lainattuja puheenvuoroja henkilöihin.

Reflektiokeskustelussa syntynyttä aineistoa hyödyntäen työstin opinnäytetyöni tuotoksena syntyvää lapsiryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien työajan käytön mallinnosta. Mallinnoksen avulla on tarkoitus hahmottaa päiväkodin johtajan työn haasteita, työn sisällön yhteneväisyyksiä ja eriäväisyyksiä sekä työajan käyttöä, joita huomioimalla niin päiväkodin johtajat itse, kuin varhaiskasvatuksen johtajat, luottamusmiehet, henkilöstöhallinto ja muut kaupungin päättäjät voivat käyttää hyödykseen miettiessään päiväkodin johtajan työnkuvaa, työtä ja roolia organisaatiossa.

### 6.1 Ensimmäinen reflektiokeskustelu

Kehittämistyön aineistonkeruun toinen vaihe eli reflektiokeskustelut muiden ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien kanssa aloitettiin 3.11.2021, jolloin pidettiin ensimmäinen keskustelu. Keskusteluun osallistui itseni lisäksi kaksi päiväkodin johtajaa. Keskustelu äänitettiin iPad- tabletilla. Ensimmäinen keskustelu kesti n. 1h 17 s ja aineiston litteroitua materiaalia syntyi 12 sivua fontilla 12, rivinvälillä 1,5.

Reflektiokeskustelujen tarkoitus oli tarkastella analysoitua autoetnografista aineistoa avoimen dialogin kautta ja löytää keskustelun avulla ratkaisuja asioihin, jotka aiheuttavat lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajalle haasteita sekä riittämättömyyden tunteita. Yhteisellä reflektiolla pyritään siis löytämään ratkaisuja työn sisältämiin haasteisiin ja käyttämään niitä mallinnoksen luomisessa. Ensimmäisen reflektiokeskustelun teemoiksi nousivat asiat, jotka osallistujat kokivat eniten vaikuttavan heidän työhönsä kokonaisuutena. Keskustelussa tarkasteluun nousseet teemat olivat:

työajan jakautuminen työn eri osa-alueiden kesken, työn kaksinaisrooli, johdettavien yksiköiden erilaisuus, sak-aika, toimistotyön toteuttaminen, työn kehittäminen, töiden päällekkäisyys ja riittämättömyyden tunteet.

Alustin keskustelua kertomalla lyhyesti, että tulisimme käsittelemään keskustelussa analysoitua autoetnografista aineistoa eli keräämäni työaikaseurantaa sekä päiväkirja-aineistoa. Lisäksi asetimme yhdessä aikarajan, milloin keskustelu viimeistään tulisi loppumaan, sillä keskusteluun osallistuvat johtajat palaisivat takaisin lapsiryhmätyöhön reflektiokeskustelun jälkeen.

## 6.2 Työn osa-alueiden tarkastelua

Esittelin ensimmäiseksi työaikaseurannan seitsemän viikon ajalta. Työaikaseurannan olin koonnut viikkokohtaisesti ympyräkaavioiksi, joissa tuli ilmi, mihin työn osa-alueisiin olin käyttänyt minkä verran aikaa. Viikkokohtaisten ympyräkaavioiden lisäksi olin tehnyt samanlaisen ”piirakkakaavion” koko aineistonkeruun ajalta työn osa-aluekohtaisesti. Tästä kaaviosta sai suuntaa antavan käsityksen siitä, miten työaika jakautuu keskimääräisesti. Tätä keskimääräistä työajan jakautumisen piirakkaa ajattelin käyttäväni apuna mallinnoksen luomisessa.

Ensimmäiseksi tarkasteluun otettiin työaikaseurannan ympyräkaavio. Pyysin päiväkodin johtajia kommentoimaan minkälaisia ajatuksia ja tuntemuksia koko aineiston ajan työajan käyttö heissä herätti. Kommentit olivat hyvin erilaisia ja saimme aikaan hyvin hedelmällistä keskustelua. Työajankäyttö herätti sekä hämmennystä, että ymmärrystä. Keskustelussa tehtiin huomio, että työaikapiirakasta paistoi läpi työskentelevän päiväkodin johtajan työn ”kaksinaisrooli” ja se oli tunnistettavissa myös muiden päiväkodin johtajien työssä:

”No joo, tunnistan (”piirakkakaavion”) kylhän se tavallaan, kun sä oot johtaja ja sä oot lapsiryhmässä opettaja, ni sulla on niinku kaks eri työnkuvaa ja vaan yhden työntekijän työaika ja sit sä koitat jakaa 50 % toiselle työnkuvalle ja 50 % toiselle työnkuvalle ja kummatkin sä teet vähän niinku päin takapuolta, ku kumpaankaan ei oikeesti riitä se työaika. Ja se näkyy mun mielestä myös tässä diagrammissa”

Työn kaksinaisrooli oli asia, missä koettiin olevan suurimpia haasteita ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työssä. Keskustelussa tuli ilmi, että kaksinaisrooli toi mukanaan myös riittämättömyyden tunteita omaa työtä kohtaan. Kun ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työtä ei ole millään tavalla ajallisesti raamitettu varhaiskasvatuksen opettajan ja esimiestyön osalta, työn jakaminen on vaikeaa ja jokapäiväinen haaste. Tähän asti kukin päiväkodin johtaja on itse määrittänyt opettajan ja esimiestyön jakautumisen työssään parhaimmin katsomallaan tavalla. Veijo Nivala (1999, s. 132) esittää väitöskirjassaan Päiväkodin johtajuus, että lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työaika pitäisi olla määriteltynä työvuoroluetteloon ainakin päiväkodin sisällä, sillä se osoittaa, missä ja milloin päiväkodin johtajan työpanos on jaettu.

Työaikapiirakan tarkastelu herätti myös ihmettelyä työajan käytön painotuksesta eri osa-alueille. Tämä edellä mainittu toteamus työajan käytöstä kirvoitti pitkäaikaisen ja hedelmällisen keskustelun siitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käyttöön. Muiden päiväkodin johtajien oma toimistotyöaika keskustelussa perustui pelkkään arvioon käytetystä ajasta.

”Mä oon tosi yllättyny, että sulla on toimistotyöaikaa näin paljon...”

”mun toimistotyöaika oli varmaan...se oli se yks päivä...ja jonku verran päälle... joo ja päivälevolla en paljoo ollu... eli yks päivä - silloin ku es onnistu - ja sitten päivälepoaikoja. Mä en usko, että mulle tuli läheskään tätä...”

Kun aloimme keskustella työajan käytöstä kunkin osalta, huomasimme työmme sisältävän eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat työajan käyttöömme ja tekevät työstämme keskenään verrattuna erilaisia. Tähän työajan käytön erilaisuuteen katsoimme vaikuttaneen minkä tyyppisessä lapsiryhmässä johtaja työskentelee (lasten ikä ja määrä), lasten tarvitseman tuen määrän, johtajan kanssa samassa ryhmässä työskentelevän henkilöstön, johdettavien yksiköiden määrä (fyysinen hajautuneisuus) ja varhaiskasvatuksen muodot (toiminnallinen hajautuneisuus) sekä työtehtävien jakautuminen vuodenaajan mukaan. Hajautetussa organisaatiojohtamisessa voidaan puhua fyysisestä hajautuneisuudesta sekä toiminnallisesta hajautuneisuudesta (Soukainen, 2015, s.60).

Tämä on yksi suuri työajan käyttöön vaikuttava ja eroavaisuutta päiväkodin johtajien työn sisältöön tuova tekijä. On siis merkitystä sillä, millainen työyksikön kokonaisuus on eli koostuuko johdettava yksikkö eri varhaiskasvatuksen muodoista ja yksiköistä. Tämä on myös asia, joka vaikuttaa mallinnoksen hahmottelussa.

”...jos mä vertaan nyt teitä kahta... koska sulla on se x viä siinä, joka työllistää sua, kun se on ihan eri talossa, niin kyl sekin varmaan tavallaan vaikuttaa tähän sun (työajan jakautumiseen) ...ku meillä on niin erilaiset yksiköt...”

”...ja tosiaan lapsiryhmä vaikuttaa tosi paljon... mullakin oli viime vuonna seitsemän 1-vuotiasta ryhmässä...”

”...niin ne oli niin pieniä... niin et sä voinu olla pois siitä ryhmästä...”

Keskustelussa tuli esille, että jos johtaja työskentelee alle kolmevuotiaiden ryhmässä, siitä on vaikeampi irrottautua muuhun johtajan työhön, sillä pienet lapset tarvitsevat jatkuvasti tarpeeksi ”käsiä ja silmiä”. Pienet lapset työllistävät jo perushoidollisestikin täyden, minimihenkilöstön. Toisaalta vaikka kyseessä olisi yli 3-vuotiaiden ryhmä, ryhmässä vallitseva sen hetkinen tilanne sanelee paljon, pystyykö johtaja irtaantumaan esimiestyöhön. Tilanne, jolloin lapsiryhmä on vajaa, eikä suhdeluvullisesti tarvitse johtajaa ryhmässä, ryhmäavustajan olemassaolo ryhmän henkilöstön vahvuudessa olisi suuri apu siihen, miten johtajan onnistuu irtaantumaan ryhmästä hoitamaan muita johtajan töitä. Lisäksi keskustelussa kävi ilmi, että johtajan kanssa samassa ryhmässä työskentelevältä henkilöstöltä vaaditaan tietyn tyyppistä suhtautumista ja työtettä. Johtajan poissaolot lapsiryhmästä johtajan tehtävien vuoksi kuormittaa luonnollisesti ryhmän muuta henkilöstöä. Lapsiryhmän muu henkilöstö joutuu jakamaan työtaakan keskenään johtajan poissaolon aikana. Tämä on yksi johtajien riittämättömyyden tunteita aiheuttava asia, mikä nousi vahvasti esiin keskustelussa.

”...ja se myös, et mikä henkilökunta sen johtajan ympärillä niinku on, jos siinä olisi se avustajaresurssi, niin sitten siitä olisi helpompi olla pois...”



”..ja jos sattuu olemaan vähemmän lapsia paikalla, ja olet suunnitellut, että tuossa kohtaa voisi päästä irrottautumaan ryhmästä, niin sitten voi olla jokin ”draamankööri” menossa, ni et sä voi olla pois vaikka olisit suunnitellu.”

Näistä näkemyksistä päätellen, voisi ajatella, että on merkitystä, millaiseen lapsiryhmään päiväkodin johtaja sijoittuu. Alle kolmevuotiaiden ryhmässä johtaja on enemmän ”kiinni” ryhmässä ja irtaantuminen tarvittaessa on hankalaa varsinkin, jos ryhmävastajaa ei ole ryhmän henkilöstössä. Lapsiryhmien henkilöstön suunnittelu vaatii johtajalta pohtimista ja ihmistuntemusta, jotta hän saisi koostettua omaan ryhmäänsä sopivan ja toimivan henkilöstön ja samalla turvaamaan oman työnsä tekemistä. Toisinaan on koettu, että henkilöstö kuormittuu johtajan ryhmässä niin paljon, että se ilmenee negatiivisena sanattomana ns. hiljaisena protestointina tai sanallisena käytöksenä. Tällainen tilanne vaikeuttaa entisestään johtajan irtaantumista muihin töihin ja luo jännitteitä työilmapiiriin.

Suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisaika (sak) herätti päiväkodin johtajissa myös paljon keskustelua. Haasteeksi koettiin sak-ajan käyttö kokonaisuudessaan. Sak-ajan käyttö katsottiin olevan yhtä lailla lapsiryhmässä toimivana päiväkodin johtajan oikeus, kuin pelkkänä varhaiskasvatuksen opettajana työskentelevänkin. Ennen kaikkea se katsottiin olevan lapsiryhmän oikeus. Vaikka sak- aika oli toisinaan mahdollonta pitää työpäivän aikana, sen tärkeyttä ei kyseenalaistettu. Tämän koettiin myös aiheuttavan riittämättömyyden tunteita työssä.

”Se on sitä riittämättömyyden tunnetta ja tavallaan sitä, että kun tietää, että jos aikaa olisi riittävästi, niin pystyisin tekemään tämän paremmin. Kun sitä ei pysty, niin tulee huono omatunto.”

### 6.2.1 Toimistopäivän toimivuus tai toimimattomuus

Keskustelimme tämänhetkisestä järjestelystä, miten johtajien käytössä oleva yksi toimistopäivä viikossa toimii käytännössä. Toisaalta koimme sen oleva hyvä mahdollistaja sille, että pystyy keskittymään nimenomaan esimiestyöhön. Haittapuolena katsoimme olevan muun muassa se, että yksi toimistopäivä viikossa ei riitä ajallisesti

esimiestyön toteuttamiseen, eikä esimiestyön kannalta ole edes mahdollista jättää esimiestyötä tehtäväksi vain yhteen päivään. Eli esimiestyötä on pakko tehdä pitkin viikkoa. Tällöin olisi parasta, että esimiestyölle olisi erikseen varattu aika sen toteuttamiseen. Muuten on uhka, että esimiestyö ”valuu” ylityönä tehtäväksi. Haittapuoliksi osoittautui myös toimistopäivän ”hukkaaminen” esimerkiksi palavereihin ja koulutuksiin tai pahimmassa tapauksessa koko toimistopäivän jääminen väliin henkilöstön sairaustapauksen vuoksi, jos ryhmään ei saada sijaista mistään, pitää johtajan osallistua ryhmän toimintaan.

”...ja jos mä vertaan omaa kevättäni, ni kyl mullakin olis tavallaan se yks toimistopäivä ja sitten mä olin ryhmässä ne muut päivät... mut se et mulla oli käytännössä tää, et lepohuoneeseen niinku tietokone mukaan... ja se oli kyl sit käytännössä toimistoaikaa se lepo huone...”

”...tähän (toimistotyöaika) on ollut myös tällaista silppua, mikä on tullut niinku sieltä täältä ...mutta sitten on tullut kesäkuu ja lapsia on jääny pois, niin silloin oon pysynyt olemaan sitten taas ihan koko päiviä (toimistotyössä)...”

Keskustellessa tuli ilmi myös, että mm. lyhyet työviikot (arkipyhäviikot tai poissaoloista johtuvat) kasaavat työtä myöhemmin tehtäväksi, sillä työ määrä ei luonnollisesti muutu suhteessa käytettävään työaikaan. Esimiestyötä tehdään myös ylityönä, kun normaali työaika ei siihen riitä. Vuonna 2021 Opetusalan työolobarometrissä (s.12) varhaiskasvatuksen esihenkilöiden käyttämän työaika oli 40,6 h viikossa. 40 % opetusalan esihenkilöistä yhteensä teki töistä viikonloppuisin.

Tämänhetkisen esimiestyön toteuttamiseen käytettävän ajan katsoimme riittävän ”erilaisen ajankäytön variaatioiden avulla turvattuna”, mutta jos ajatellaan varhaiskasvatuksen kehittämistä ja laatua, pitäisi aikaa sen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen löytyä enemmän ja säännöllisesti. ”Nenän pitäminen vedenrajan yläpuolella” on yhden päiväkodin johtajan sanoin kuvailemana juuri sitä, mitä tämän hetken esimiestyö on.

## 6.2.2 Päällekkäisen työn tekeminen

Tämä ”lepohuoneessa tehtävä toimistotyö” kommentti aiheutti keskustelun siitä, miten johtajan eri töitä tehdään ”päällekkäin”. Huomasimme kaikki tekevämme muun muassa esimiestyötä ja lapsiryhmätyötä ”päällekkäin” eli samaan aikaan, kukin omilla tavoillamme. Tätä työtä aloimme kutsumaan niin sanotuksi mix-mix-työksi ikään kuin ”miksatuksi työksi”. Pohdimme sen merkitystä: miksi sitä tapahtuu ja onko se oikea tapa työskennellä johtamisen sekä lapsiryhmän kannalta. Johtuuko tämä ”mix-mix” –työ kenties ajan puutteesta tai liiallisesta työmäärästä, töiden vääränlaisesta kohdentamisesta tai huonosta työvuorosuunnittelusta vai kenties työn hallinnan puutteesta? Tämä on oleellinen mietinnän kohde mallinnosta ajatellen.

”...mä huomasin senkin, että oon tehny paljon ylityötä (toimistotyötä), jotka on johdettu lyhyistä työviikoista.”

Reflektoiva keskustelu avasi meille päiväkodin johtajille hyvän alustan peilata omaa työtämme toistemme kanssa. Tämä herätti meidät huomaamaan miten me samaa työtä tekevät johtajat teemme työtä eri lailla ja se riippuu juuri näistä edellä mainituista työmme erottavista tekijöistä. Tämän huomaaminen toi välillemme ymmärrystä toistemme työtä kohtaan. Ei ole yhtä ainoaa sabluunaa tehdä tätä työtä, vaan työ räätälöityy sen kontekstin mukaan, mistä kukin varhaiskasvatusyksikkö on rakentunut (LTOL 2004, s. 4). Autoetnografian tarkoitus onkin asettaa oma henkilökohtainen kokemus muiden kautta laajempaan kontekstiin, työstäen näin ymmärrystä erilaisista asioista. Keskinäisellä reflektiolla muiden kanssa voi synnyttää jotain uutta ymmärrystä. (Vilka, 2021, s. 179–180).

## 6.3 Toinen reflektiokeskustelu

Toinen reflektiokeskustelu oli 12.1.2022. Keskustelu äänitettiin ja vaikka kuinka hyvin valmistauduin, tapahtui minulle amatöörimäinen virhe: äänitystila iPadissa loppui kesken äänityksen. Olin unohtanut tyhjentää iPadin roskakorin edellisestä äänitteestä ja tämän vuoksi äänitystila loppui. Sain äänitetyksi noin 37 minuuttia ja litteroitua tekstiä siitä syntyi 5 sivua fontilla 12 ja rivinvälillä 1,5. Kun huomasin äänityksessä tapahtuneen virheen, lisäsin tekstiin muistinvaraisesti niitä osia käydys-

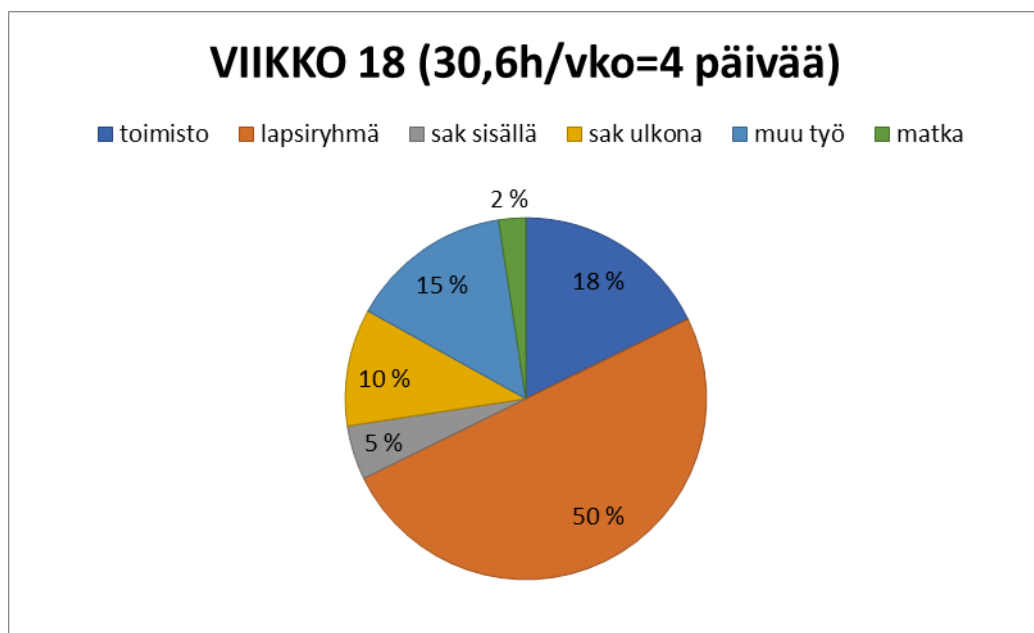
tä keskustelusta, mitä vain muistin. Toisen reflektiokerran teemat valikoituivat tarkasteltavaksi edellisen reflektiokerran tuottaman tiedon perusteella ja ne olivat seuraavat: ideaalisen työaikapiirakan hahmottelu, sak-ajan käyttö, pedagoginen johtaminen ja ”mix-mix” työn tekeminen.

Keskustelun aluksi asetin ajan keskustelulle, jonka jälkeen esittelin keskustelun rungon sekä ensimmäisen reflektiokeskusteluun pohjautuen kokoomani mallinnoksen ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn suunnittelusta. Kolmantena asiana esittelin ideoimani työn priorisointitaulun.

### 6.3.1 Ideaali työaikapiirakka

Aluksi otimme jälleen tarkastelun alle keräämäni työaikaseurannan aineiston keruun ajalta. Palautin päiväkodin johtajien mieleen työaikaseurannan osa-alueet (toimistotyö, muu työ, sak-aika (ja työmatka). Tarkoituksena tällä toisella reflektio kerralla oli hahmotella ns. ideaali työaikapiirakka, jossa jokainen työn osa-alue tulisi huomioi-dukseksi niin hyvin, kuin mahdollista. Tämän tarkoituksena oli saada yhtenäinen käsitys työn jakautumisesta työajallisesti, käytettäväksi mallinnoksen luomiseen. Ideaalissa työaikapiirakassa olisi myös osoitettu työn osa-alueiden toteuttamiselle aika. Keräämästäni työaikaseurannasta päiväkodin johtajat pitivät realistisimpana vaihtoehtona viikon 18 työaikapiirakkaa (kuviot 4), jota voisi käyttää suuntaa antavana ideaali työaikapiirakkaa luodessa. Huomioitavaa viikon 18 työaikapiirakassa on, että se sisältää vain 4 työpäivää ja viikossa korostuu kaksivuotisen esiopetuksen kokeilun suunnittelu. Perustelut sille, miksi he pitivät kyseistä viikkoa realistisimpana olivat, että lapsiryhmässä työskentelyyn käytettiin suurin osa ajasta. Tätä pidettiin tärkeänä asiana. Pohdittiin, että nykyinen käytössä oleva toimistotyöaika 20 % viikossa ei ole riittävä, mutta lapsiryhmätyöskentelyä voisi kuitenkin olla enemmän kuin 50 % työajasta, ehkä noin 65–70 % kokonaistyöajasta vaihdellen viikoittain tarpeen mukaan. Tämä ajatus työajan lisäämisen tärkeydestä lapsiryhmässä saisi tukea myös LTOL: n 2004 tekemästä kyselystä, jossa alle 60 lapsen päiväkodissa lapsiryhmässä toimivista päiväkodin johtajista reilu puolet vastasi kokevansa lastentarhanopettajan roolin ensisijaiseksi työssään (LTOL 2017, s. 10 kuviot 8). Kun avasin asiaa siitä näkökulmasta, että jos tavoitteena on suoriutua kaikista lapsiryhmässä toimivan päiväkodin johtajan

työn osa-alueista normaalin työajan puitteissa niin, että emme tuntisi riittämättömyyttä työssämme, tällöin heidän esittämä yhtälö työajan käytöstä tuntuu mahdottomalta. Sillä jos lapsiryhmässä työskentelyaikaa lisättäisiin ja otettaisiin huomioon esimies-/toimistotyön määrä ja vielä sak- aika, puhumattakaan kehittämiseen varattavasta ajasta, kokonaistyöaika ei tulisi riittämään kaikkien osa-alueiden hoitamiseen normaalilla viikkotyöajalla. Tämä katseenavaus sai päiväkodin johtajat miettimään asiaa uudelleen ja asia jäi havaittavasti ajatuksiin. Annoin asian jäädä hautumaan mieliin ja ajattelin käsitellä aihetta seuraavassa reflektiokeskustelussa vielä konkreettisemmin työaikapiirakan avulla, jonka hahmottelin heidän ajatustensa pohjalta ideaalista työaika piirakasta. Tämä ehkä auttaisi heitä huomaamaan työajan käytön mahdollisuudet paremmin ja suhteuttamaan päiväkodin johtajan työn osa-alueet realistisemmin työaikapiirakkaan.



Kuvio 4. Viikon 18 työajan käyttö kategorioittain.

### 6.3.2 Suunnittelu-, arviointi- ja kehittämis aika (sak)

Kun toin esille, että ideaali työaikapiirakkaa luotaessa pitäisi huomioida myös muun muassa esimerkiksi sak-aika ja palaverit, niin keskustelu siirtyi sak- aikaan ja sen huomioiminen työajassa herätti erilaisia pohdintoja:

” Mä en oo ehtiny sak-aikaa pitää ties koska...”

” ...niin että sak-aika käytetään siihen lapsiryhmään...”

Keskustelussa tuli ilmi, että työajan sisällä tehtävä sak- aika jää useimmiten käyttämättä. Palasimme ensimmäisen reflektiokeskustelussa esille tulleeseen työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan sak-ajan käyttöön. Keskustelimme siitä, miten käytämme sak-aikaa ja onko työpaikan sisällä ja ulkona tehtävän sak- ajan suhde käyttötarkoitukseltaan oikeanlainen. Keskustelimme lisäksi sak- ajan merkitsemisestä työvuorolistaan. Keskustelussa tuli esille, että sak-aika kirjataan jo nyt työvuoroluetteloon, mutta sen käyttäminen suunniteltuna aikana ei aina toteudu. Tärkeänä pidettiin sitä, että ideaali työaikapiirakkaan tulee sak-aika merkityksi kokonaisuudessaan (sekä työajan sisällä, että ulkopuolella tehtävä). Sak-ajan maksimaalista toteutumista pidettiin tärkeänä lasten edun ja varhaiskasvatuksen/ esiopetuksen laadun vuoksi ja sen viikoittaiseen käyttöön haluttiin muutosta tulevaisuudessa.

” Niinku nyt loman jälkeen eka viikko, nyt on toimistotyötä aivan tajuttomasti, tää ei riitä tää yks päivä mihinkään. Mut tiedän, että parin viikon päästä tilanne on jo ihan toinen ja se saattaa riittää.”

Tässä kohtaa tulee esiin uudelleen huomio, että työviikot eivät ole samanlaisia ja eri viikoille painottuu työn eri osa-alueet sen hetkisen tarpeen mukaan. Mallinnosta kehittäessä täytyy huomioida, että ajatus työajan käytöstä ei olisi jäykkä, vaan työn osa-alueiden käyttö rakentuisi kunkin viikon tarpeen mukaan.

### 6.3.3 Pedagoginen johtajuus ja toiminnan kehittäminen

Esimies- ja toimistotyön määrästä ja siihen käyttämästä ajasta keskustellessamme, päädyimme pohtimaan sitä, mihin mielestämme meillä ei ole tällä hetkellä tarpeeksi aikaa ja millaisiin työn osa-alueisiin haluaisimme työssämme keskittyä vielä enemmän. Esiin nousi kaikilta osallistujalta pedagoginen johtaminen. OAJ:n varhaiskasvatuksen työmarkkinaedunvalvonnan erityisasiantuntija Timo Mäki sanoo, että päiväkodin johtajan ensisijainen tehtävä johtaa päiväkodin toimintaa ja siihen on oltava

käytettävissä työaika. Lisäksi päiväkodin johtajien pitää saada jatkuvaa koulutusta pystyäkseen kehittämään organisaation monipuolista toimintaa. (OAJ, 13.10.2020).

” Sit mä ajattelisin siihen toimistotyöhön vielä, et tekee ne pakolliset työt, mut siihen pedagogiseen puoleen satsaaminen, niin siihen pitäisi olla, mutta siihen ei näillä resursseilla oo aikaa.”

Pedagoginen johtajuus koettiin tärkeäksi osaksi työtä, jolle juuri nyt ei katsottu löytyvän tarpeeksi aikaa tai voimavaroja. Pidettiin tärkeänä, että pedagogiseen johtamiseen sekä toiminnan kehittämiseen löytyisi aikaa ja ehdotettiin, että ideaali työaika-piirakkaan laitettaisiin oma ”lovi” näille tärkeille työn osa-alueille. Ajateltiin, että tällä ylöskirjaamisella voisi olla sen tärkeyttä korostava ja näkyväksi tekemisen merkitys päiväkodin johtajan työssä. Kun ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työtehtävien määrä on suuri, ylöskirjaamisella voi tässä kohtaa olla suurikin merkitys työn jäsentämisen ja työn hallinnan kannalta. Saattaa olla, että sillä on jopa kauaskantoista merkitystä, sillä pedagogisen johtamiseen satsaamisella on vaikuttavuuden näkökulmasta koko varhaiskasvatuksen laatuun merkittävää vaikutusta.

Reflektiokeskustelussa esiin nostetun pedagogisen johtamisen tärkeys ja siihen käytettävän ajan näkyväksi tekemisen tarve heijastelee tässä työn priorisoinnin tarvetta. On löydettävä aikaa sille, mikä koetaan työssä tärkeäksi. Aikaa ei voi lisätä, mutta ajan käytön kohdentamista voidaan tehdä. Tähän tarvitaan koko organisaation sekä oman työn tarkastelua. (Työterveyslaitos, 2016, s. 1).

#### 6.4 Kolmas reflektiokeskustelu

Kolmas reflektiokerta oli 14.4.2022. Kävin läpi keskustelun rungon mitä asioita tulisimme tarkastelemaan ja millainen on keskusteluun käytettävä aikataulu. Reflektiokeskustelu kesti 1h 15min ja litteroitua tekstiä syntyi fontilla 12 ja rivinvälillä 1,5 noin 7 sivua. Kolmannella reflektiokerralla keskustelun teemoina olivat edellisellä keskustelukerralla mallinnoksessa työstettäväksi nousseet aiheet: ideaali työaika-piirakka, kehittäminen, lisäresurssin tarve johtajan työn mahdollistamiseen, varajohtajuus ja lapsiryhmän vaikutus johtajan työmäärään.

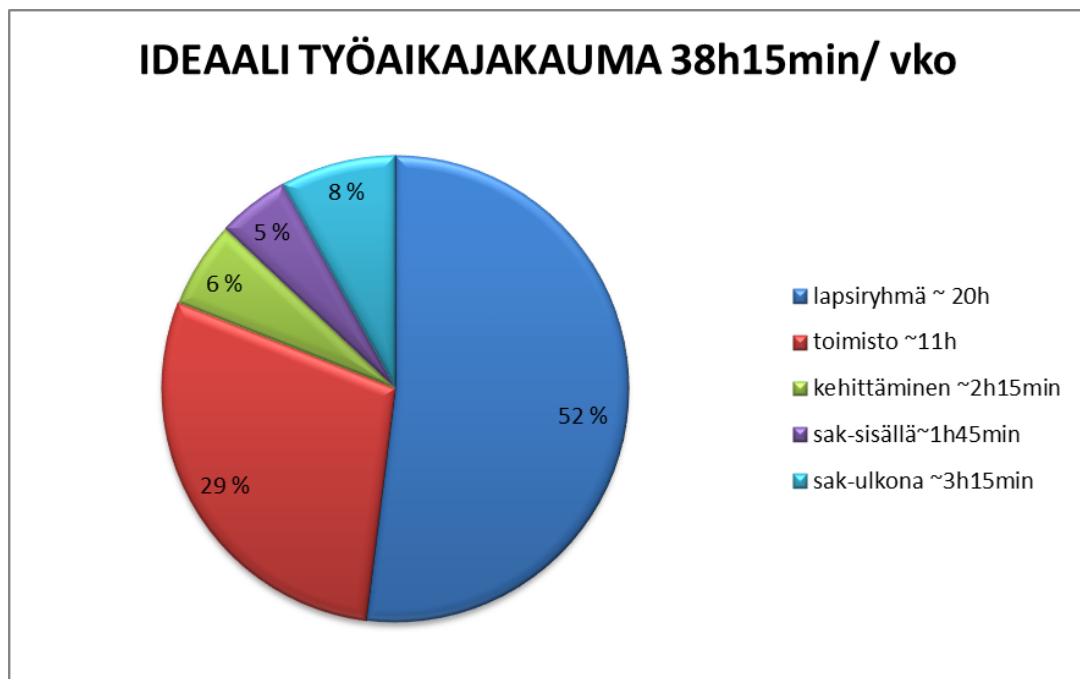
### 6.4.1 Kehittäminen

Keskityimme tarkastelemaan ideaalia työajan jakaumaa piirakkakaaviolla tarkasteltuna. Aluksi palautin mieleen edellisessä reflektiokeskustelussa käsittelemäämme ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työ osa-alueiden jakautumista ideaalisti päivätasolla. Esittelin heidän arviointeihinsa perustuvan työaikapiirakan havainnollistamaan sitä, että heidän esittämät asiat huomioitaessa, ei kaikkia työn osa-alueita pystytä toteuttamaan kokonaistyöajan puitteissa. Tämä auttoi heitä ymmärtämään paremmin käytettävissä olevan työajan työn osa-alueiden suhteen paremmin. Tämän jälkeen esittelin työaikapiirakan, jossa olin huomionnut päiväkodin johtajien kehittämistyön olemassaolon ja näkyvyyden omalla sektorilla. Tämä oli asia, mikä nousi toisella reflektiokerralla esiin puutteena ja siihen haluttiin tuoda selkeä työajallinen varaus, jotta kehittäminen olisi mahdollista ja se tulisi huomioitua niin työssä kuin työajan käytössä.

Reflektiokeskustelussa tuli esiin varhaiskasvatuksen laatu ja sen ylläpitäminen pedagogisen johtamisen ja toiminnan kehittämisen kautta. Keskustellessamme kehittämisestä puheenaiheeksi nousi kehittämisen varjopuoli, jossa liiallinen ja jatkuva kehittäminen saattaa henkilöstöä tuntua raskaalta. Jatkuva kehittäminen saattaa jopa tuntua siltä, että menettää otteen työstä, jos kehittäminen koetaan taakaksi. Koettiin, että liiallinen, koko ajan tapahtuva kehittäminen voi olla myös raskasta henkilöstölle. Henkilöstö voi väsyä jatkuvaan pinnistelyyn. Se miten pitää kehittäminen kohtuullisena ja tuloksellisena on avainsana ja haaste tässä työssä. Ulla Soukainen (2015, s. 30) tuo esille väitöskirjassaan Johtajan jäljillä samoja ajatuksia kehittämisen ja pysyvyyden suhteesta. Johtajan tulee olla ajan tasalla kehittämisen tarpeista, olla mukana luomassa kehittämisen suuntaviivat, seurata, arvioida ja tarvittaessa puuttua asioihin. Johtajan pitää olla kehittämisessä aktiivinen, edelläkävijä. Näitä samoja ajatuksia pohdimme reflektiokeskustelussamme. Jotta kehittäminen voisi toteutua arjessa kuormittamatta liikaa niin henkilöstöä kuin päiväkodin johtajaa, pitäisi sen toteuttaminen lohkoa sopivin aikajaksoin toteutettavaksi yhteiskehittämiseksi. Vaikka jatkuva kehittäminen olisi läsnä jokapäiväisessä työssä, rytmitetään se yleensä vielä ajallisesti tietyille jaksoille (Toikko ym. 2009, s. 15)



Kyse on myös pedagogisesta johtamisesta, työn kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Tähän kaikkeen tarvitaan sille varattu aika kokonaistyöajassa. Tämä on mielestäni huomioitava mallinnoksessa. Tässä ajatustani tukee Länsi-Suomen aluehallintoviraston varhaiskasvatuksen ylitarkastaja Ulla Soukainen (Vanas, 17.06.2020). Hän katsoo säännöllisyyden ja rakenteiden merkityksen olevan oleellinen osa pedagogista johtajuutta. Hänen näkemyksensä mukaan pedagogiset rakenteet ovat yksilölliset ja jokainen yksikkö rakentaa ne itse, ja kehittäminen kannattaa omaksua osaksi työyhteisön toimintamallia. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022, s.25, 64) korostavat myös toimintakulttuurin sekä pedagogisen toiminnan kehittämistä ja arviointia. Tämä varhaiskasvatusta velvoittava asiakirja on jo itsessään perusteena sen paremmalle huomioimiselle päiväkodin johtajan työssä.



Kuvio 5. Ideaali työaikapiirakka hahmotelma toisen reflektiokeskustelun jälkeen, jossa on huomioitu kehittämiseen varattu aika.

#### 6.4.2 Johtajan ryhmästä poissaolon ajaksi lisäresurssia lapsiryhmään

Kun tarkasteltiin ideaali työaika piirakkaa (kuvio 6), jossa on 52 % lapsiryhmätyötä, nousi jälleen esille resurssipula johtajan poissaololle lapsiryhmästä. Tästä puutteesta koetaan suurta riittämättömyyttä:

”Tää (kaavio) täytyis viedä ihmisille, ketkä päättää siitä resurssista siellä päiväkodissa, koska jos ajatellaan, että on 21 lapsen ryhmä ja minä olen sillä yksi kasvatusvastuullinen, niin minun osuuteni kasvatusvastuullisuudesta siinä ryhmässä on vain 52 %. Jos yksi on paikalla vain 52 %, niin kuka ne puuttuvat prosentit siitä tekee? Sulla on tässä ittelläs niinku 48 % verran huono omatunto.”

”Jos ajattelee, että mun työpanos ryhmään olisi se puolet (50 % työajasta), niin siinä ryhmässä on niinku kaks ja puoli työntekijää, niin oikeesti, eihän mikään täysi lapsiryhmä – se että toiminta olis niin lain mukaista tai millään tavalla laadukasta niin on se aika vaikee...”

”Jos sen, että avustaja pitäisi olla jo ihan sillä perusteella – vaikka lapsissa olis mitään (esim. tuen tarve) - mut peruste olis se, että johtaja on puolet ajasta pois ryhmästä.”

Esimies-/toimistoajan käyttö on yksi suuri keskusteluissa esiin tulleista riittämättömyyden tunteen aiheuttajista ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työssä. Jotta ideaali työaikapiirakkaa voisi ajatella käytettävän arjen työssä, pitäisi lapsiryhmätyön lisäksi olevien työnosa-alueiden toteuttamiseen saada työvoimaresurssia lapsiryhmään päiväkodin johtajan tilalle. Tällöin lapsiryhmässä olisi tarpeeksi työntekijöitä sekä päiväkodin johtajalla rauha tehdä oma työnsä. Tällä voisi olla suuri vaikutus poistaa riittämättömyyden tunnetta päiväkodin johtajien työstä. Tämä on asia, mikä saataneen hoitumaan joko resurssin lisäyksellä ja/ tai työaikasunnittelulla riippuen millaiset resurssit johtajan lapsiryhmässä on tällä hetkellä käytössä. Jo Nivala (1999, s. 131) pohti, miten päiväkodin johtajan poissaolo lapsiryhmästä tullaan paikkaamaan ja miten lapsiryhmästä paljon poissa oleva johtaja voi ottaa vastuun lapsiryhmästä. OAJ on taas jo pitkään tuonut julki, että päiväkodin johtajan työtilanne on kohtuuton ja apuna pitäisi olla apulaisjohtaja, jonka kanssa johtaja voisi jakaa työnjohdollisia tehtäviä (OAJ, 13.10.2020.) Nämä ovat varmasti edelleen ajankohtaisia

kysymyksiä kunnissa, joissa päiväkodin johtaja työskentelee lapsiryhmässä. Niin myös tämän kehittämistyön osalta nämä pohdinnat ovat nousseet keskusteluihin. Päiväkodin johtajan päivittäinen, kiinteä työaika lapsiryhmätyöskentelyn ja esimies-/toimintotyön välillä voisi olla yksi tapa jäsentää johtajan työn kokonaisuutta. Tämä tulee ottaa huomioon mallinnoksen laadinnassa. Päiväkodin johtaja on esimies, joka on työjohdollisessa vastuussa yksiköidensä henkilöstöstä sekä toiminnasta. Jos työmäärän ja siihen käytettävän ajan suhde ei ole tasapainossa, se on työsuojelullinen riski ja saattaa johtaa esimerkiksi työuupumukseen. Jatkuva tai usein esiintyvä työmäärän ja työajan epätasapaino on työsuojelullinen ongelma. Päiväkodin johtajan työturvallisuudesta vastaava taho on ensisijaisesti työnantaja. Työnjohdollisena esimiehenä päiväkodin johtajalla pitäisi olla hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omien työaikojensa suunnitteluun ja sijoitteluun niin, että se tukisi johtajan työtä. (OAJ & LTOL, 2017, s.18).

Uusi päivitetty Varhaiskasvatussuunnitelma astui voimaan 1.8.2022 ja toi samalla mukanaan lisää töitä päiväkodin johtajalle. Päiväkodin johtajalle tulee kirjattavaksi suurin osa lapsen tuen tarpeen hallinnollisista päätöksistä. Tämä silmällä pitäen, päiväkodin johtajien hallinnollinen työ ei tule ainakaan vähenemään. Alkaa näyttämään vääjäämättä siltä, että päiväkodin johtajan lapsiryhmässä lisäresurssin tarve on vääjäämätön ja perusteltu. Lisäksi työskentelevän päiväkodin johtajan työnkuvaa on tarkasteltava ja uudistettava kriittisellä otteella vastaamaan tämänhetkistä todellisuutta työstä.

#### 6.4.3 Varajohtajuuden merkitys päiväkodin johtajalle

Varajohtajien kokemukset päiväkodin johtajan työstä kuullun perusteella ovat samansuuntaisia, kun meidän tässä kehittämistyössä osallisina olleiden päiväkodin johtajien. Tästä kertoi tuoreita kokemuksia yksi haastatettava päiväkodin johtaja. Hänen ja varajohtaja kanssa käydyn keskustelun mukaan, varajohtajan aika menee sijaistajien toimintaan, lapsiryhmätyö kärsii, jos ei varajohtajan poissaololla lapsiryhmästä, niin ainakin hänen ajatuksiensa ollessa esimiestyössä eikä fokusoidu lapsiryhmään. Paine hoitaa ”roikkuvat” asiat ovat suuri. Varajohtajien suhtautuminen varajohtajan työhön tuntuu vaihtelevan sen perusteella, onko varajohtaja tehnyt sitä työtä ennestään ja tietää

ne olemassa olevat ”paineet” vai onko havaittavissa uutuuden innostusta ja itsensä haastamista, eikä tunnista työn paineita tai ne eivät ole kasvaneet vielä isoiksi.

Se, pystyykö jokainen varhaiskasvatuksessa oleva varajohtaja tekemään kaikki tarvittavat johtajan työt päiväkodin johtajan poissa ollessa, vaihtelee yksiköittäin. Tulevaisuudessa varajohtajuuteen pitää paneutua ja ottaa se kehitystyön alle, jotta saadaan siitä päiväkodin johtajille tasapuolinen ja tarvittava tuki. Tämänhetkinen varajohtajuus ei anna aivan parastaan. KARVI: n arvioinnin mukaan (23:2021, s. 5) varajohtajuuden rakenteiden vahvistamisella voitaisiin tukea ja selkeyttää päiväkodin johtajan työtä.

Työhön halutaan muutosta mm. ylitöiden poisjäämiseen ja siihen, että työpäivästä jää hyvä ja levollinen mieli, että on saanut tehtyä tarpeelliset työt siltä päivältä ja voit huomenna jatkaa ilman paineita tekemättömistä töistä. Työn määrä olisi oikeasti suhteutettuna työaikaan ja yhden ihmisen tehtäväksi. Se olisi realistista.

”On epärealistinen ajatus, että on yksi ihminen ja sillä on työnkuvana johtajan työnkuva, mikä vaatii tietyn työmäärän tästä (kokonaistyöaika) ja sitten sun pitäisi myös olla 100 % kasvatusvastuullinen siellä lapsiryhmässä, koska siellä ei ole ketään muuta, joka hoitaa sun kasvatusvastuullisuuden osan. Mutta kun sulla on vaan yksi työaika, niin se on just sitä, jakomielitautista hommaa, et mitä mä teen ja missä kohtaa... ja sit et lähdetkö hyvillä mielin töistä – et hirveen usein. ”

”Työajan pitäis riittää siihen, että sä saat oikeesti sen kaiken työn tehtyä niin, että pääset lähtemään töistä hyvillä mielin. ”

Keskustelimme siitä, mitä varhaiskasvatuksen opettajan tehtävän kuvan työtä johtajan työnkuvan ohella ehtii toteuttamaan.

”Ne mistä ite on nauttinu, kun on ollu pelkkä opettaja, niin ne on kaikki karsiutunu pois.”

Tässä kohtaa karsiutuneilla töillä tarkoitettiin lähinnä esim. pedagogisen toiminnan systemaattista kehittämistä ja ideoiden jalostamista laajemmiksi kokonaisuuksiksi

luovuutta käyttäen esimerkiksi projekteiksi. Lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työssä aikaa jää yleensä varhaiskasvatuksen opettajan työn ”pakollisiin” osuuksiin, kuten esiopetus- / varhaiskasvatussuunnitelmien laatiminen ja arviointi, huoltajien kanssa käytävät keskustelut, pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen sekä pedagoginen keskustelu henkilöstön kanssa.

#### 6.4.4 Lapsiryhmän vaikutus johtajan työmäärään

Reflektiokeskustelujen tarkoitus ja tärkeys konkretisoitui hienolla tavalla, kun ensimmäisen reflektiokeskustelun aihe toimistoajan käytöstä ja ryhmien erilaisuuden vaikutuksesta työajan käyttöön nimenomaan varhaiskasvatuksen opettajan roolissa, oli muhinut ajatuksissa.

” Oon ajatellu, että pienten lasten ryhmässä (alle kolmevuotiaat) varhaiskasvatuksen opettajan kirjallisen työn määrä on pienempi suhteessa 3-5 vuotiaiden lasten ryhmään tai esiopetusryhmään; lapsiryhmä on kooltaan pienempi, tukeen liittyvä paperityö ja moniammatillinen yhteistyö on hyvin vähäinen, pedagoginen suunnittelu on eriytyneempää huomioiden lasten erilaiset tarpeet ja kiinnostukseen kohteet.”

”Nyt kun olen seurannut sivusta varhaiskasvatuksen opettajan tuskastelua kaikkien täytettävien pedagogisten arvioiden ja muiden täytettävien ”papereiden” kanssa niin, oon ajatellu, että jos toimisinkin opettajana esimerkiksi 4–5 v-uotiaiden kanssa, voisi olla, että ei tämänhetkinen toimisto aika ehkä riittäisikään siinä kohtaan kaikkeen tarvittavaan...”

## 7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka aiheena on lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käyttö ja -hallinta. Kehittämistyön tarkoituksena oli tehdä näkyväksi lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käyttö kaikki työn osa-alueet huomioiden. Kehittämistyöni tavoitteena oli kehit-

tää mallinnos ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työhön niin, että työaika saadaan riittämään kaikki työn osa-alueet huomioiden. Lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn tarkastelulla, toivotaan saavutettavan työhyvinvointia sekä vähentävän päiväkodin johtajien kokemaa riittämättömyyden tunnetta työssä.

Kehittämistyöni tuloksena syntyi ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työajan käytön mallinnos (erillinen liite). Keräämäni tutkimusaineiston pohjalta kehitin yhteistyössä kehittämistyöhön osallistuneen kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytön mallinnoksen siitä, miten ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työaika saadaan riittämään kaikki työn osa-alueet huomioiden. Tämä kehittämistyön tulos oli siis osin yhteistyön aikaansaannos, jossa autoetnografisen aineiston lisäksi hyödynsin varhaiskasvatuksen henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytön mallinnoksen luomisessa. Mallinnoksen lisäksi kehittämistyön tuotoksena syntyi työn priorisointitaulu, jonka ideoin Eisenhowerin matriisia hyväksi käyttäen ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn hallintaan. Työn priorisointitaulu löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Otin priorisointitaulun käyttöön omassa työssäni heti sen ideoituani ja sijoitin taulun toimistohuoneeni ilmoitustaululle. Ensipäivistä lähtien koin priorisointitaulun käytön hyväksi työn hahmottamisessa ja työtehtävien suorittamisen järjestämisessä. Kiertävä varhaiskasvatuksen erityisopettaja huomasi toimistossa olevan priorisointitaulun käynnillään päiväkodissa. Hän tiedusteli taulun tarkoitusta ja kerrottuaani taulun käyttöidean, hän kysyi saako idean kopioida. Hän kertoi haluavansa ottaa työn priorisointitaulun käyttöön omassa työssään. Seuraavan kerran, kun olin käynnillä varhaiskasvatustoimistolla, sama varhaiskasvatuksen erityisopettaja viittoili minulle kehottaen tulemaan työhuoneeseensa. Työhuoneessaan hän esitteli seinällä olevaa ideoimaani työn priorisointitaulua ja kertoi kuinka toimivaksi hän oli sen kokenut.

Näiden kehittämistyön tuotosten avulla voitaneen vaikuttaa ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työn hallintaan ja sitä kautta riittämättömyyden tunteisiin. Työajan käytön suunnittelulla ja yleisesti työn hallinnalla voitaneen vaikuttaa päiväkodin johtajien riittämättömyyden tunteiden vähenemiseen. Myös riittämättömyyden tunteiden aiheuttajien päivänvaloon tuominen auttanees varhaiskasvatuksen johtotasoa ymmär-

tämään lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn luonnetta ja sen haasteita.

Konkreettisten tuotosten lisäksi kehittämistyön tuloksena syntyi aineetonta tuotosta, mikä näyttäytyi reflektiokeskusteluun osallistuneiden päiväkodin johtajien välisenä ymmärryksenä työn luonnetta ja sen erilaisuutta kohtaan. Reflektiokeskustelujen merkittävänä aikaansaannoksena oli lisäksi oman työn kriittinen tarkastelu ja sen reflektointi yhteisten keskustelujen kautta. Reflektiokeskusteluihin osallistuneiden mielestä on erittäin tärkeää kokoontua välillä keskustelemaan yhdessä työstämme ilman varsinaista asiasisältöä. Työpaineiden purkaminen kollegiaalisella keskustelulla koettiin tärkeäksi voimauttavaksi ja ”akkujen latausalustaksi”.

## 7.1 Mallinnos

Mallinnus on olennainen osa kehittämistä, kun organisaatiossa on tarkoituksena ottaa käyttöön uusi toimintatapa tai – malli (Ammattipeda, n.d.). Selkeä ja tarkoituksen mukainen töiden organisointi on tärkeää sekä henkilöstön hyvinvoinnin että työn sujumisen kannalta. Työprosessin kehittämismenetelmä eli työn mallinnusmenetelmä on yksi tapa kehittää työtä yhdessä työyhteisön kanssa. Anneli Leppänen (1993) on kehittänyt työprosessien mallinnusmenetelmän. Mallinnusmenetelmä on suunnattu alkujaan tuotantoon, jossa työtä analysoidaan osallistavasti kriittisten työvaiheiden näkökulmasta kehittämisen kohteita havainnoiden. Osallistavan analyysin tavoitteena on työntekijöiden osaamisen, työnhallinnan ja työprosessien parantaminen. Vaikka työprosessin mallintaminen on toimintamalliltaan eriävä oman kehittämistyöni mallinnoksen syntymisen kanssa, yhteneväisyyksiä löytyy mallinnusmenetelmän peruseriaatteiden osalta. Työprosessin mallintamisen pääperiaatteet ovat; työntekijä on työnsä paras asiantuntija, työn arki esille, yhdessä oppien ja kehittävästi. Työn mallinnukseen osallistuvat ne asianosaiset kenen työtä mallinnetaan. Tämä periaate toteutui omassa kehittämistyössäni: kehittämiseen osallistui minun lisäksi muita lapsiryhmässä työskenteleviä päiväkodin johtajia. Mallintamisessa tuodaan esille arki prosessiin osallisten omassa kontekstissa. Tämä periaate toteutui kehittämistyössäni, jossa aineistonkeruuvaiheessa tutkin omaa työtäni, jota laajennettiin reflektiokeskusteluissa yhdessä tarkasteltavaksi. Osallistujat jakavat keskustellen omaa tietoa toisille

ja laajentavat ja syventävät näin käsitystään työstä. Reflektiokeskusteluissa avoin dialogi avasi meille osallistujille näkökulmia toisen kokemaan ja näkemään työhön. Kehittävän osuuden tarkoituksena on huomata hyviä käytäntöjä sekä kehittämisen kohteita, joihin ideoidaan ratkaisuja ja luodaan suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Kehittämisen tavoitteena on parantaa itse työtä sekä toimintatapoja. Tämä sama kehittämisen päämäärä oli kehittämistyöni tarkoituksena. Tarkoitus oli tarttua oman työn haasteisiin ja löytää ratkaisuja tehdä työtä paremmin. (Työterveyslaitos, 2022, s. 3, 9, 30).

Alustan mallinnosta esittämällä kaavion muodossa lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn haasteet ja niistä nousevat riittämättömyyden tunteet. Tämä alustus on ikään kuin lähtöasetelma mallinnoksen luomiselle. Kaavio perustuu autoetnografisen aineiston toiseen yhdistävistä luokista, joka sisältää työn kuormittavat ja riittämättömyyden tunteita aiheuttavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat: työmäärä, työaika ja toimistopäivän toteutumatta jääminen tai toteutuminen vain osittain. Nämä haasteet aiheuttavat työn kasaantumista ja huolta omasta jaksamisesta, mikä kulminoituu riittämättömyyden tunteiden kokemisena omasta työstä. Lisäksi esitän lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työssä olevat yhteneväisyydet ja eroavaisuudet sekä kehittämistyön aikaansaamat muutokset työajallisissa seikoissa. Mallinnoksessa avataan ehdotelma siitä, miten ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työaikaan voisi käyttää huomioiden työn eri osa-alueet. Mallinnoksessa annetaan konkreettinen kuvaus (ideaali työaikapiirakka-kaavio) lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan ideaalisesta työajan käytöstä työn eri osa-alueet huomioiden tasapainoisesti niin, työn voisi suorittaa säännöllisen työajan puitteissa ja, että johtaja kokee hallitsevansa työtään. Nämä mallinnoksen työajalliset sisällöt on koostettu reflektiokeskustelujen pohjalta. Ideaalin työaikapiirakan esittämällä työaikajakauman muutoksilla voitaneen siten sujuvoittaa ja kohdentaa ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työpanosta ja myös häivyttää päiväkodin johtajien kokemaa riittämättömyyden tunnetta työssä. Ideaali työaikapiirakan lisäksi kokosin viisi lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytössä huomioitavaa asiaa. Nämä asiat on koottu reflektiokeskusteluissa esiin tulleista lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työhön vaikuttavista havainnoinnista. Nämä viisi asiaa on hyvä huomioida, kun mietitään lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan riittämistä työmäärään nähden.



LTOL toteutti Päiväkodin johtajat 2017 – kyselyn ja sen pohjalta antoivat esityksen päiväkodin johtajien aseman parantamiseen. Parannusehdotuksia olivat muun muassa johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ja mitoittaminen tasapainoisesti niin, että työn voi tehdä säännöllisellä työajalla. Lisäksi parannusehdotuksena olivat työn hallinnan parantaminen työyksikköjen ja palvelumuotojen määrän rajauksella, yllättävien ja suunnittelemattomien sekä säännöllisten ja pakollisten töiden tekemiseen osoitetaan resurssia esimiesten tueksi. Johtajuusosaaminen muuttuu kokoajan ja sitä tulisi arvioida kokoajan. Työn vaativuus ja palkkaus tulisi tarkastaa oikealle tasolle säännöllisesti. (OAJ & LTOL, 2017, s. 22- 23). Reflektiokeskusteluissa esiin nousseet kehittämien kohteet ovat pitkälti samat, kuin edellä mainitussa LTOL: n (2017) esityksessä. Lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn kehittämisen kohteeksi ja mallinnoksessa huomioitavaksi sisällöiksi nousivat seuraavat osiot: lapsiryhmän vaikutus, henkilöstön vaikutus, johdettavien yksiköiden ja varhaiskasvatuksen muotojen määrä, työn kausiluonteisuus, toimistopäivä, päällekkäisen työn tekeminen, johtajan työn kasaantuminen, kiinteä työaika kaksinaisroolin mahdollistamiseen ja pedagogisen johtajuuden ja – toiminnan kehittämisen mahdollistaminen. Näiden lisäksi kehittämisen kohteeksi nousi varajohtajuus, sijaisjärjestely sekä kollegiaaliset keskustelut.

#### 7.1.1 Lapsiryhmän ja henkilöstön vaikutus

Työajan käytön erilaisuuteen katsoimme vaikuttaneen minkä tyyppisessä lapsiryhmässä johtaja työskentelee (lasten ikä ja määrä). Niin kuin reflektiokeskustelussa tuli ilmi, alle 3-vuotiaiden ryhmässä on paljon hoidollista työtä ja vaatii varhaiskasvatushenkilöstöltä jatkuvaa valppautta ja koko henkilöstön paikallaoloa. Taasen seuraavan ikäryhmän lasten keskuudessa saattaa olla jo erilaisten tuen tarpeiden määrä suurempi ja vaikuttaa työn määrään niin fyysisenä läsnäolona, toiminnan ja tuen suunnitteluna, kuin kirjallisten töiden määränä. Johtajan kanssa lapsiryhmässä työskentelevä muu henkilöstö vaikuttaa johtajan työhön suuresti. Jotta johtaja voi irtaantua lapsiryhmästä, pitää hänen tilallaan ryhmässä olla henkilöstöresurssia. Tämä on sekä lapsiryhmään, henkilöstön työhyvinvointiin sekä varhaiskasvatuksen laatuun ja arvoihin vaikuttava asia. Pidämmekö riittävää henkilöstömäärää arvossa vai tyy-

dymmekö lain esittämään minimivaatimukseen. Johtajan poissaolon henkilöstöresurssin paikkauksessa minimiksi asetettiin reflektiokeskusteluissa ryhmävastustajan resurssi, mutta tärkeää on tarkastella sitä myös työvuoroluettelon laatimisen ja ko. lapsiryhmän näkökulmasta. Aamuvuorolaisen lähdettyä pitää tarkastella millainen henkilöstörakenne ryhmään jää. Vaativan lapsiryhmän kanssa liian pieni hetkellinenkin henkilöstön vaje voi olla pitkässä juoksussa erittäin kuormittavaa ja työhyvinvointia alentavaa. Siihen kannattaa kiinnittää todella huomiota, nykyinen varhaiskasvatuksen työvoimapula huomioiden. Riittävän resurssin takaaminen lapsiryhmässä johtajan työn mahdollistamiseksi vähentänee myös johtajan kokemaa riittämättömyyden ja syyllisyyden tunnetta ryhmästä poissa ollessa ja muun henkilöstön ”puolaan jättämisessä”.

#### 7.1.2 Johdettavien yksiköiden määrä, fyysinen hajautuneisuus ja varhaiskasvatuksen muotojen määrä

Johtajan työajan käytössä pitää ottaa huomioon johtajan vastuulla olevien yksiköiden määrä (fyysinen hajautuneisuus) ja eri varhaiskasvatuksen muotojen määrä (toiminnallinen hajautuneisuus). Organisaatioiden hajautuneisuus vaikuttaa johtajan työn määrään oleellisesti, sillä yhteydenpito ja yksiköiden johtaminen on hankalampaa, mitä enemmän erillään yksiköt ovat. Myös eri varhaiskasvatuksen muotojen eroavaisuudet niin rakenteellisesti kuin lainsäädännöllisestikin vaatii johtajalta laajaa paneutumista varhaiskasvatuksen sisältöön sekä juridiseen substanssiin. Myös eri ammattikuntien työnkuvien tuntemus ja palkkaukseen liittyvä tietous lisää johtajan työmäärää.

#### 7.1.3 Sak- aika

Varhaiskasvatuksen opettajan suunnittelu- arviointi- ja kehittämistyölle on ennekin varattu aika työvuoroluettelossa, mutta sak-ajan toteutumisen mahdollistamiselle toivottiin reflektiokeskusteluissa lisää huomiota. Tämän sak-ajan toteutuminen tai paremminkin toteutumatta jääminen on yhteydessä johtajan riittämättömyyden tunteisiin, joten olisi erittäin tärkeää huomioida sak-ajan todellinen toteutuminen mallinnoksessa.

#### 7.1.4 Toimistopäivä

Johtajan työn tekemisen mahdollistamiseen tarkoitettu, kiertävän sijaisen avulla toteutettu toimistopäivä sai molemmiin suuntaista palautetta. Toisaalta koimme sen oleva hyvä mahdollistaja sille, että pystyy keskittymään nimenomaan esimiestyöhön. Säännöllisen toimistopäivän voi myös helposti suunnitella työvuoroluetteloon. Haittapuolena katsoimme olevan muun muassa se, että yksi toimistopäivä viikossa ei riitä ajallisesti esimiestyön toteuttamiseen, eikä esimiestyön kannalta ole edes mahdollista jättää esimiestyötä tehtäväksi vain yhteen päivään. Eli esimiestyötä on pakko tehdä pitkin viikkoa. Tällöin olisi parasta, että esimiestyölle olisi erikseen varattu aika sen toteuttamiseen. Myös kiertävän sijaisen mahdollinen poissaolo saattaa pahimmassa tapauksessa ”vesittää” toimistopäivän toteutumisen, ja näin työtä pääsee kasautumaan. Mallinnoksessa toimistoajalle esitetään tuntimäärä, joka syntyy yhdestä toimistopäivästä sekä neljästä lisätunnista. Nämä tuntimäärät ovat syntyneet reflektiokeskustelujen tuloksena ja ovat arvioita toimistoajan riittävydestä viikon aikana.

#### 7.1.5 Työ määrä, työn kasaantuminen ja päällekkäisen työn tekeminen

Keskustellessa tuli myös ilmi myös, että mm. lyhyet työviikot (arkipyhäviikot tai poissa oloista johtuvat) kasaavat työtä myöhemmin tehtäväksi, sillä työ määrä ei luonnollisesti muutu suhteessa käytettävään työaikaan. Esimiestyötä tehdään myös ylityönä, kun normaali työaika ei siihen riitä. Työtä saattaa kasaannuttaa myös toimistopäivän toteutumatta jääminen syystä tai toisesta sekä yllättävät, suunnittelematomat työtehtävät. Myös yleisesti lisääntyvä töiden määrä (esim. 1.8.2022 lapsen tuen tarpeen hallinnolliset päätökset) lisää työtaakkaa ja saattaa aiheuttaa työn kasaantumista. Työn kausiluonteisuus lisää työmäärää esim. päivystys- ja vuosiloma-suunnittelun aikana, toimintakauden eri kohtiin ajoittuvien erilaisten vasu- / esiops-keskustelujen ja – suunnitelmien laatimisen aikana.

Kahden työn päällekkäin tekeminen eli keskusteluissa nimeämämme mix- mix- työ, sai aikaan keskustelua. Pohdimme sen merkitystä: miksi sitä tapahtuu ja onko se oikea tapa työskennellä johtamisen sekä lapsiryhmän kannalta. Johtuuko tämä ”mix-mix” – työ kenties ajan puutteesta tai liiallisesta työmäärästä vai kenties työn hallinnan puutteesta? Tämä on oleellinen mietinnän kohde mallinnosta ajatellen, että miten

työajan riittävyys turvataan, jotta päällekkäistä työtä ei tarvitse tehdä. Johtajan työtä tulisi arvostaa niin paljon, että sille on varattu oma aika.

#### 7.1.6 Pedagoginen johtajuus ja toiminnan kehittäminen

Reflektiokeskusteluissa todettiin, että varsinkin pedagoginen johtajuus katsottiin jääneen muun työn jalkoihin, eikä sen toteuttamiselle saati muulle kehittämiselle ollut voimavaroja tai aikaa. Tämä tuntuu käsittämättömältä, sillä sen pitäisi olla työmme perusta ja päätehtävä. Jotta pedagoginen johtajuus saataisiin arvoiseensa asemaan päiväkodin johtajan työssä, ehdotettiin, että ideaali työaikapiirakkaan laitettaisiin oma ”lovi” tälle tärkeälle työn osa-alueille. Ajateltiin, että tällä ylös kirjaamisella voisi olla ”muistuttava” tehtävä, jotta kehittämisen tärkeys tulisi näkyväksi ja sitä kautta luonnollisesti toteutettavaksi päiväkodin johtajan työssä. Toki pedagoginen johtajuus tai sen toteuttaminen ei pelastu pelkällä ”piirakkaloven” lisäämisellä mallinnoksen ideaali työaikapiirakkaan, vaan se vaatii varhaiskasvatuksen alan arvostuksen pedagogista johtajuutta kohtaan.

Reflektitokeskustelussa tuli esiin varhaiskasvatuksen laatu ja sen ylläpitäminen työn ja toiminnan kehittämisen kautta. Johtajan tulee olla ajan tasalla kehittämisen tarpeista, olla mukana luomassa kehittämisen suuntaviivat, seurata, arvioida ja tarvittaessa puuttua asioihin. Johtajan pitää olla kehittämisessä aktiivinen, edelläkävijä. Ajallisesti se voisi tarkoittaa noin 2-4 kertaa vuodessa tapahtuvaa yhteiskehittämistä henkilöstön ja myös varhaiskasvatuksen johtoryhmän kanssa. Se kokoaisi osapuolet yhteiseen reflektioon kehittämisen äärelle. Muun ajan kehittämistyötä tapahtuu päiväkodin johtajan ajatuksissa ja toimintaan liittyvissä suunnitelmissa. Päiväkodin johtaja seuraa ja tarkkailee toteutuuko kehittämistä työyhteisössä ja meneekö se oikeaan suuntaan ja korjaa tarvittaessa suuntaa ohjauksella ja keskusteluin henkilöstön kanssa. Toiminnan kehittäminen huomioidaan mallinnoksessa viikoittaisessa työaika-suunnittelussa.

### 7.1.7 Henkilöstön ja kollegoiden tuki

Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen mallissa (JDCS- malli) sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnille on kiistaton. Mallissa sosiaalisella tuella tarkoitetaan nimenomaan työntekijän läheisiä ja henkilökohtaisia suhteita muihin työntekijöihin ja esimieheen. JDCS-mallissa sosiaalinen tuki painottuu emotionaaliseen (empatia, luottamuksen jakaminen) ja instrumentaaliseen tukeen (konkreettinen apu työtehtävissä). Kehittämistyöni päiväkirja-aineistossa voimaannuttavaksi asiaksi nousi oman työyksikön henkilöstö, kollegat sekä muu varhaiskasvatuksen henkilöstö. Oman henkilöstön tuki esimerkiksi asioiden miettimisessä, yksikön toiminnan järjestämisessä ja päätöksen teossa on luottamuksen rakentamista ja konkreettisen avun saamista ja jakamista. Myös reflektiokeskusteluissa huomasimme toistemme tuen tärkeäksi ja avoimen keskustelun tärkeäksi tavaksi purkaa työn tuomia paineita. Toimiva tiimityö on terveen työyhteisön voimavara. Myös kollegoiden henkinen tuki on ensiarvoisen tärkeää juuri päiväkodin johtajalle, joka on työyksikönsä esimies ja siksi muuhun henkilöstöön verrattuna kuitenkin työnjohdollisessa asemassa. Tiivis keskusteluyhteys kollegoihin tuo sosiaalista tukea yksinäiseen työhön jota päiväkodin johtajaa saattaa kokea niin fyysisen etäisyyden muodossa, kuin asemaansa peilaten. Mitä enemmän kollegiaalista tukea päiväkodin johtaja saa, sitä paremmat edellytykset hänellä voidaan olettaa olevan kokea työssään hyvinvointia. Säännölliset tapaamiset kollegoiden kesken muutenkin kuin asiapitoisten palaverien muodossa on tärkeää. Työn kehittämisen ja työn kuormituksen purkamisen kannalta kollegiaaliset kokoontumiset esim. 2-3 kuukauden välein voisi olla hyvä tapa ehkäistä myös riittämättömyyden tunteita.

### 7.1.8 Mallinnoksen hahmottelua työajan käytön osalta

Seuraavassa on esimerkki, jossa on huomioitu päiväkodin johtajan kiinteät työajat lapsiryhmän ja toimisto-/esimiestyön välillä sekä ideaali työaikajakauma kullekin työn osa-alueen (ks. ideaali työaikajakauma- kaavio s. 58). Esimerkissä on huomioituna myös kehittämis- sekä sak-aika. Voisin ajatella, että työajallisesti johtaja työskentelisi lapsiryhmässä työyksiköstään riippuen aikavälillä n. 7:00 -15:00. Lapsiryhmässä oloaika kannattaa suunnitella noin klo 7:00 -13:00 välille, sillä silloin tarve on suurimmillaan johtuen lasten läsnäolosta ja toiminnan (struktuurin) rakenteesta.

On myös pedagogisesti perusteltua, että varhaiskasvatuksen opettajan työpanos sijoitetaan lapsiryhmään oikea-aikaisesti, jotta lapsen etu kasvatuksessa, opetuksessa sekä tuentatarpeiden toteuttamisessa toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Eroja yksiköiden välillä on, joten huomioidaan yksilöllisyys. Seuraavassa esimerkki miten työaika voisi jakautua päivä- ja viikkotasolla. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5.) on esitetty lapsiryhmässä toimivan päiväkodin johtajan viikkotyöajan jakautuminen työnosa-alueiden kesken.

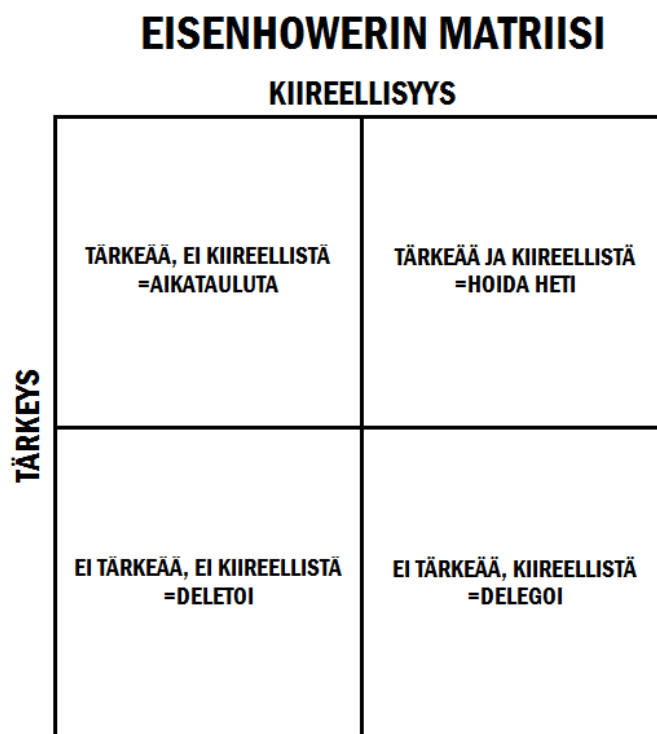
Taulukko 5. Työajan jakautuminen viikkotasolla.

<b>lapsiryhmässä</b>	<b>7:00-12:00/ 8:00-13:00</b> (5h x 4 /vko)			<b>=20h/vko</b>
vaihdellen päiväkohtaisesti 4pv/vko) alla olevien työn osa-alueiden (toimisto, sak-aika, kehittäminen) välillä	<b>12:00-14:00/ 13:00-15:00</b>			
	<b>yht. 7h/ pv</b>	<b>+sak -ulkona 0.65 = 39 min</b>	<b>= 7,65h =7h 39min/pv</b>	
<b>toimisto</b>	(4h/ vko)	+ 7h /vko toimimisto päivä		<b>=11h/vko</b>
<b>sak- sisällä</b>	(1,75h/ vko)	+ 3,25h/vko sak- ulkona		<b>=5h/vko</b>
<b>pedagogisen johtajuuden ja toiminnan kehittäminen</b>	(2,25h/ vko)			<b>=2,25h/ vko</b>
				<b>=38,25h/vko</b>

### 7.1.9 Priorisointitaulu

Ensimmäisen reflektiokeskustelun jälkeen jäin todella miettimään päiväkodin johtajan työmäärää ja riittämättömyyden tunteita siitä johtuen. Lukiessani opinnäytetyön teoriapohjan kirjallisuutta, olin törmännyt Eisenhowerin matriisiin (Eisenhower Matrix, kuvio 6.). Tämä priorisointimatriisi perustuu Yhdysvaltain entisen presidentti Dwight D. Eisenhowerin lausahdukseen ”Minulla on kahdenlaisia ongelmia, kiireellisiä ja tärkeitä. Kiireelliset eivät ole tärkeitä, eivätkä tärkeät koskaan kiireellisiä.”

Matriisi on työnhallinnan väline, jonka avulla työt tai asiat jaetaan kiireellisyyden ja tärkeyden perusteella. Matriisin nelikenttään asiat sijoitetaan järjestyksessä vasemmalta oikealle, ylhäältä alaspäin mennessä: tärkeät ja ei kiireelliset, tärkeät ja kiireelliset, ei tärkeät ja ei kiireelliset sekä ei tärkeät ja kiireelliset. Matriisin pystyakseli havainnoi kiireellisyyttä ja vaaka-akseli asioiden tärkeyttä. (Pastoor, R., 2021).

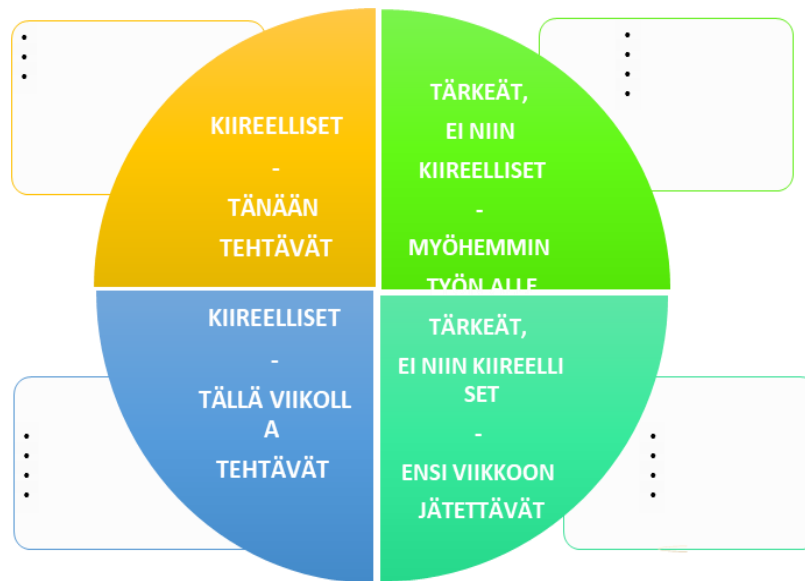


Kuvio 6. Stephen Covey: Eisenhowerin matriisi (Pastoor, R., 2021).

Tämä Eisenhowerin matriisi, keräämäni autoetnografinen aineisto ja käyty ensimmäinen reflektiokeskustelu mielessäni lähdin tarkastelemaan päiväkodin johtajan työtä ja miettimään, voisiko Eisenhowerin matriisia hyödyntää ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työssä. Tulin alkuhetkistä lähtien siihen ajatukseen, että Eisenhowerin matriisista olisi todella hyötyä päiväkodin johtajan työn hallinnassa ja sen vaikuttavuus saattaisi näkyä varmasti myös riittämättömyyden tunteiden määrän vähenemisessä. Työn priorisointi visuaalisesti saa tukea myös Työterveyslaitoksen (2016) hankkeen tuloksista, jossa tutkimuksessa 67 % koki tekevänsä päällekkäistä

työtä ja 50 % vastaajista koki, ettei ehdi tekemään työtä niin hyvin kuin haluaisi. Hankkeen pohjalta koottu työn hallinnan opas keskittyy koko organisaation kattavaan ajan hallintaan ja sen näkyväksi tekemiseen. Oppaassa alleviivataan esimiehen roolia työajan hallinnan esikuvana ja aikaa kunnioittavan työkulttuurin luojana. Työn priorisoinnin merkitys korostuu silloin, kun työ on ennakoimatonta ja muutoksia tapahtuu herkästi. Työn näkyväksi tekeminen jonkin konkreettisen tehtävätaulun avulla on hyvä apuväline myös työyhteisön viestinnässä. Näkyvillä oleva tehtävätaulu helpottaa myös työnjakoa ja tehtävien töiden kokonaisuuden hahmottamista ja on lisäksi kaikkien muokattavissa. (Työterveyslaitos, 2016, kappale 1.2, 2.3) Tarkoituksena on, että kehittelemäni taulu olisi näkyvillä ja koko henkilöstön nähtävillä ja myös henkilöstö voisi lisätä tauluun tärkeitä tulevia työasioita esim. palaverit, koulutukset, yhteistä ideointia vaativat tapahtumat tms. Ideoimani työn priorisointitaulu on siis visuaalinen työkalu sekä itselle, että koko henkilöstölle, jota käyttämällä työn hallinta parantunee ja riittämättömyyden tunne työn työmäärästä ja työajasta johtuen voisi vähentyä työn hallinnan kautta. Eisenhowerin matriisia mukaillen ja sitä muokaten, ideoin omaan työhöni sopivan työn priorisointitaulun (kuvio 7.) Priorisointitaulua suunnitellessani kriteerinä oli, että se olisi helppo käyttää ja että se olisi esillä koko ajan. Tämän vuoksi esimerkiksi sähköinen priorisointitaulu ei tulisi kyseeseen, sillä omassa työssäni en ole tietokoneen ääressä koko ajan. Silloin kun priorisointitaulu olisi koko ajan esillä, sitä tulisi myös käytettyä. Helppokäyttöisyyttä toisi priorisointitaulun sijoittaminen valkotaululle, jossa muuttuvia tehtäviä voisi helposti kirjata ylös ja pyyhkiä pois.





Kuvio 7. Kehittämäni työn priorisointitaulu omaan työhön Eisenhowerin matriisia mukaillen.

Ideoimani työn priorisointitaulun nelikenttä sisältää lohkot: kiireelliset ja tänään tehtävät työt (keltainen), kiireelliset ja tällä viikolla tehtävät työt (sininen) tärkeät ja ei niin kiireelliset työt - ensiviikkoon jätettävät työt (vihreä) sekä tärkeät ja ei niin kiireelliset - myöhemmin työn alle otettavat työt (vaalean vihreä). Erona Eisenhowerin matriisiin on se, että tarkastelen oman työni työtehtäviä siitä näkökulmasta, että kaikki tehtävät työt ovat tärkeitä ja näin ollen ei tärkeät työt - osio jää kokonaan pois taulukosta. Ei-tärkeät työt voi siis suoraan delegoida muille tehtäväksi, eikä niitä näin ollen sijoiteta tauluun ollenkaan. Oman työn työtehtävien tekemisen luonne perustuu pitkälti ajalliseen jaksottamiseen, jotenideoimani priorisointitaulun eri lohkot käsittävät aika-aspektin: tänään tehtävät, tällä viikolla tehtävät, ensiviikkoon jätettävät ja myöhemmin työn alle otettavat työt. Taulua on tarkoitus käyttää niin, että kiireelliset - tänään tehtävät - lohkon työtehtävät vaihtuvat päivittäin, ja siihen siirretään uudet, päivä aikana tehtävät työt kiireelliset - tällä viikolla tehtävät - lohkosta. Näin edeten, kiireelliset - tällä viikolla tehtävät työt tulisi olla tehtynä viikon viimeisen työpäivän päätyttyä. Viikon ensimmäisenä työpäivänä taulun vasemman puoleiset lohkot täytetään uudelleen taulun oikean puolen lohkon tehtävistä ja mahdollisista yllättävistä työtehtävistä.

## 7.2 Menetelmien ja eettisyyden arviointi

### *Käytettyjen menetelmien arviointi*

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto kerättiin autoetnografiaa käyttäen työaika-kirjaamisella ja päiväkirjan täyttämällä sekä yhteisillä reflektiokeskusteluilla kaupungin muiden lapsiryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien kanssa. Autoetnografinen päiväkirja-aineisto analysoitiin sisällön analyysiä käyttäen ja työaikakirjaus muutettiin kaaviomuotoon käyttäen Microsoft Excel- taulukointiohjelmaa. Reflektiokeskustelut tallennettiin äänittäen käyttäen Apple iPadiä. Äänitetyt keskustelut litteroitiin tekstimuotoon Microsoft Word- tekstinkäsittelyohjelmalla.

Puusan & Juutin (2020, s.282) mukaan itseään voi tutkia, kunhan on johdonmukainen ja saa tuloksella sanotuksi jotakin, mikä jäisi ehkä muuten julkilausumatta. Autoetnografinen tutkimusote vaatii rohkeutta ja refleksiivisyyttä. Mielestäni autoetnografisen päiväkirja-aineiston kerääminen oli tämän kehittämistyön kannalta oleellinen ja tarpeellinen menetelmä. Tällä tutkimustavalla sain oman työni kontekstissa tapahtuvan aineistonkeruun toteutettua tarkoituksenmukaisesti. Vaikka aineiston kerääminen kirjoittamalla oli suhteellisen työlästä, sain kuitenkin kerättyä mielestäni joka päivältä oleellisia merkintöjä päiväkirjaan. Aineiston keruun apukysymykset ohjasivat mielestäni omaa ajatusta ja kirjausta juuri tarkoituksen mukaisista työpäivän aikana tapahtuneista asioista. Tästä huolimatta suhtauduin kirjoittamiini merkintöihin spontaanisti ja totuudenmukaisesti, jotta saisin oikeat tunteukseni ja riittämättömyyden tunteeni kirjattua. Päiväkirja-aineiston analysoinnissa käyttämäni sisällönanalyysi oli minulle vieras analysointimenetelmä. Sisällön analyysin avulla pyritään saamaan ytimekäs kuvaus aineistosta ja luomaan tutkittavasta ilmiöstä käsitteitä (Kyngäs & Vanhanen (1999, s. 3). Jouduin ponnistelemaan ymmärtääkseni ja saadakseni kokonais käsityksen sisällönanalyysin prosessista ja vastaamaan sen oman aineistoni tarvetta vastaavaksi. Loppujen lopuksi sain mielestäni aineiston hyvin käsiteltyä ja tiivistettyä. Onnistuneen analyysin tavoitteena on saada aikaan ns. metahavaintoja, jolloin yksittäisen aineiston havaintoja voidaan käsitellä myös yleisemmällä tasolla. (Puusa & Juuti, 2020, s. 148.) Analysoitua aineistoa käytin reflektiokeskustelujen aiheina. Näin sain tuotua keräämäni aineiston yleisemmälle tasolle tarkastelta-

vaksi ja jalostamaan siitä yhteisen dialogin ja reflektion kautta aineistoa mallinnoksessa käytettäväksi.

Työaikaseuranta antoi totuudenmukaisen katsauksen ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työhön sisältöön ja työajan käyttöön. Keräämäni työaikakirjaus antoi yhden näkökulman ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn sisältöön ja työajan käyttöön tietyssä, ennalta rajatussa ajanjaksossa. Se minkä tyyppistä työtä aineistonkeruun ajanjaksoon sisältyi, kertoi osaltaan työn kausiluontoisuudesta ja kontekstisidonnaisuudesta. Työaikaseurannan kirjaaminen kalenteriin oli toimintana suhteellisen helppo ja nopea tapa. Joskin työn tiimellyksessä kirjaaminen ei ollut reaaliaikaista ja työpäivän jälkeen piti pinnistellä ja muistella, mitä missäkin kohtaa oli tehnyt. Mielestäni 15 minuutin aikaikkuna oli työajan seurannassa sopiva aika. Aineiston käsittely Exel- ohjelmalla vaati perehtymistä asiaa, sillä oli kulunut tovi, kun viimeksi olin käyttänyt kyseistä ohjelmaa. Mielestäni työaikaseurannan havainnollistaminen juuri piirakka-kaavioilla oli mielestäni sopiva tapa kuvata työajan jakautumista työpäivän/-viikon aikana. Työaikaseurannan aineiston matka -ajan merkitys kehittämistyön lopputuotoksen mallinnoksen kannalta osoittautunut merkitykselliseksi yleisellä tasolla, joten sen osuutta mallinnoksessa ei ole huomioitu. Matkaosuuden merkitys oli lähinnä yksilöllinen ja esiintyy vaikuttavuutensa vain työyksikön sijaitessa kaukana suhteessa muihin yksiköihin tai keskeisenä työn osatekijänä olevaan kaupungintaloon. Toki sen merkitys on suuri, jos oma työ yksikkö sijaitsee etäällä muista.

Reflektiokeskustelujen ottaminen mukaan aineiston keruumenetelmäksi oli tämän kehittämistyön kannalta onnistunut välinta. Reflektiokeskustelujen tarkoitus oli tarkastella analysoitua autoetnografista aineistoa avoimen dialogin kautta. Tällöin tutkimusaineisto syntyy siis keskustelijoiden välisen vuorovaikutuksen tuotteena (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7). Tarkoituksena oli löytää reflektiokeskustelujen avulla ratkaisuja asioihin, jotka aiheuttavat ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajalle riittämättömyyden tunteita sekä haasteita, jotka vaikuttavat työaikaan ja työmäärään.

En voisi kuvitella parempaa tapaa kehittää varhaiskasvatusta, kuin yhdessä kehittäminen ja reflektointi. Mielestäni tämä oli onnistunut osuva aineistonkeruumenetelmä

juuri tässä kehittämistyössä. Reflektiokeskusteluista sain kerättyä arvokasta tietoa suoraan kentältä ja asianosaisilta, jota pystyin hyödyntämään kokonaisuudessaan mallinnoksen tekemisessä. Reflektiokeskustelujen dialogi oli aktiivista ja onnistunutta ja se täytti Rauno Huttusen (1999, 56- 57) esittämät dialogin viisi sääntöä. Hetki, kun kollegan ajatuksissa muhinut havainto on auttanut häntä ymmärtämään minun työni näkökulma, kertoo mielestäni upean, ammatillisen refleksiivisyyden ytimen: taidon peilata omia kokemuksia muiden kokemukseen ja ymmärtää sekä oppia uutta toisen kokemuksesta. Tämä kollegan ääneen lausuma havainto antoi minulle kehittäjänä varmuuden, että nämä käydyt reflektiokeskustelut olivat tuottaneet tärkeää tulosta sekä toistemme työn ymmärtämisessä, mutta myös oman itseni riittämättömyyden tunteen tunnistamisessa ja siitä, ainakin osin, vapautumisesta. Kehittämistyön edetessä tuo pieni häivähdys epäilyä liittyi kuin varkain osaksi työni aineiston tarkastelua. Epäily siitä, teenkö oikeita asioita työajalla. Se herätti tahdon tutkimaan oman työn sisältöä, järjestämään sitä tarkasteltavaan muotoon sekä hallitsemaan työn määrää, sisältöä ja siihen liittyvää tunnetta – tunnetta työn hallinnasta. Haastetta toki myös löytyi: toinen reflektiokeskustelu ei tallentunut kokonaisuudessaan iPadille, sillä olin valmisteluista huolimatta unohtanut tyhjentää iPadin roskakorin edellisestä tallenteesta, joten muistitila ei riittänyt vaan äänitys keskeytyi. Tästä sain taas huomata sen, että vaikka kuinka hyvin on suunnitellut, ei kaikki välttämättä mene suunnitelman mukaan. Onneksi tämä ei haitannut merkittäväksi aineiston keruuta, vaan sain jälkikäteen käsin kirjaamalla ylös muistinvaraisia asioita reflektiokeskustelusta.

### *Eettisyyden arviointi*

Koko kehittämistyön toteutumisen edellytyksenä oli tutkimuslupa kehittämistyön kohteena olevan kaupungilta. Ennen autoetnografisen aineiston keruuta sain kaupungin varhaiskasvatusjohtajalta suullisen tutkimusluvan, joka konkretisoitui kirjalliseksi kesäkuussa 2021. Tutkimusluvassa lupaan säilyttää tutkimukseen osallistuvien anonymiyden. Eettisyyden näkökulmasta tarkasteltuna reflektiokeskusteluihin osallistuneiden anonymiyden pitää voida taata. Kehittämistyöni tapahtui yhdessä kaupungissa, joten ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien henkilöllisyys voisi olla helpostikin selvitetävissä. Tästä syystä päädyin lopulta olla ilmoittamatta kehittämistyöhön osallistuvan kaupungin nimeä. Kehittämistyöni raportissa varmistin keskuste-

luun osallistuneiden anonyymiyden siten, että en nimennyt reflektiokeskustelujen puheenvuoroja mitenkään (esim. H1 = haastateltava 1), vaan kirjasin ylös pelkät puheenvuorot. Mielestäni tällä tavalla toimittuna kirjattuja puheenvuoroja on vaikea henkilölistää.

### *Mallinnoksen arviointi*

Kehittämistyön tuloksena on mallinnos päiväkodin johtajan työn suunnitteluun ja – hallintaan. Mallinnoksen on tarkoitus toimia työnhallinnallisena työkaluna itse päiväkodin johtajille sekä havainnollistamaan varhaiskasvatuksen ylemmän tason johtajille, luottamusmiehille, henkilöstöhallinnolle sekä sivistysvaliokunnalle ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työn luonnetta, avaamaan sen haasteet ja mahdollisuudet sekä huomaamaan sen myötä henkilöstötarpeet tämän päivän varhaiskasvatussyksikössä.

Mallinnoksen luominen oli vaiherikas, sillä työstin mallinnosta manuaalisen ja sähköisen mallinnoksen välillä kaksi kertaa. Ensimmäiseen manuaaliseen versioon en ollut tyytyväinen, joten lähdin suunnittelemaan sähköistä versiota Prezi-esitysgrafiikalla. Prezi-esitysgrafiikan käyttö osottautui kuitenkin haastavaksi siinä vaiheessa, kun mallinnos piti muuttua tiedostomuotoon. Mallinnoksen tiedostomuotoon saaminen olisi vaatinut maksullisen lisenssin, johon en halunnut sitoutua. Lähdin jälleen suunnittelemaan manuaalista mallinnosta, joka olisi visuaalisempi kuin ensimmäinen versio. Mielestäni onnistuin tässä hyvin ja mallinnoksesta tuli helppolukuinen. Kehittämistyötä pitkään työstytyä voi asioille sokaistua ja pitää joitakin asioita itsestäänselvyytenä. Tämän asian kanssa sain tehdä töitä tämän mallinnoksen suunnittelun kanssa, jotta sain mallinnokseen ydinasiat esitettyä ymmärrettävästi.

Tämä mallinnos on vain yksi tapa lähestyä lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn ongelmakohtia, mutta tärkeää tässä on huomioida se, että mallinnos pohjautuu useamman lapsiryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan todelliseen työn tarkasteluun. Mallinnos on suunniteltu juuri tämän kehittämistyön aineiston perusteella. Jotta mallinnosta voidaan ajatella muualla käytettäväksi, täytyy muistaa, että varhaiskasvatuksen johtorakenteet ovat kunnissa erilaiset ja varhaiskasvatuksen

kenttä vaihtelee pienistä kunnista suuriin kaupunkeihin. Tämän vuoksi mallinnos ei välttämättä sovi sinällään suoraan muiden kuntien käyttöön, mutta antaa suuntaa myös muille, samoista työn haasteiden kanssa painiville johtajille ja organisaatioille. Ainakin se voi vähimmillään antaa kimmokkeen tarttua tarkastelemaan oman kunnan tai kaupungin johtamisrakenteita.

### *Priorisointitaulun arviointi*

Eisenhowerin matriisin avulla ideoimani työn priorisointitaulu (liite 2), jota niin päiväkodin johtajat, kuin kuka tahansa työyhteisössä, voi ottaa käyttöönsä ja alkaa hallita työtänsä paremmin on jo osoittautunut toimivaksi. Olen ottanut omassa työssäni käyttöön ideoimani työn priorisointitaulun ”karvalakkimallin” ja voin ilokseni todeta sen olleen hyvä apu työn hallinnassa. Päivitän taulun joka päivä ja siitä näen kertaheitolla mitä huomina päivä pitää sisällään ja mitä tulevaisuudessa on tulossa työn alle. Se todella auttaa työmäärän hahmottamisessa ja saa aikaan tunteen työn hallinnasta, että en jää ”työkasan” alle vaan pystyn pilkkomaan työni osiin. Olen saanut taulusta myös positiivista kommentointia sekä työyhteisöstä, että asiakkaalta, että taulu tulisi olemaan myös kommentoijien kokeilussa tulevaisuudessa. Uskon tämän taulun säilyvän pysyvänä osana työni hallintaa tulevaisuudessa ehkä hieman jalostetumpana versiona valkotaululle tehtynä.

### *Itsearviointi*

Kehittämistyön toteuttaminen oli ponnisteluja vaativa, mutta mielenkiintoinen prosessi. Kehittämistyön aiheen valinta oli jo lähes selvä ennen opinnäytetyön aihe suunnitelman tekoa ja mielestäni aihe on sekä ajankohtainen, että työelämälähtöinen kehittämistehtävä. Kehittäjän ja tutkimuksen kohteena olemisen roolit oli autoetnografisen aineistonkeruun haastava osuus, sillä pitää olla yhtä aikaa kriittinen ja lisäksi muistaa kirjoittaa ylös kaikki oleellinen tapahtuma päivän aikana. Aineiston keruusujui näiltä osin kuitenkin hyvin työn hektisyydestä huolimatta. Työaikakirjausta olin testannut ennen varsinaista aineiston keruuta, joten tämän ansiosta kirjaus sujui hyvin, vaikka joinakin päivinä kirjauksia piti täydentää tarkastamalla puhelimesta esim.

puhelujen ajankohtia. Työaikakirjaamiseen tehdyt kategoriat työn osa-alueista osoittautuivat tutkimuksen aineiston kannalta hyviksi ja niiden perusteella sai käsityksen työn osa-alueiden suorittamiseen kuluneesta ajasta. Autoetnografian käyttäminen tutkimusmenetelmänä oli mielestäni onnistunut valinta tämän kehittämistyön aineiston keruun kannalta, sillä sain kerättyä ajankohtaista tietoa suoraan tutkimuskentältä. Aineiston käsittelyssä käyttämäni sisällönanalyysin vaiheet tuottivat haastetta ja aikaa aineiston käsittelyyn ja sen ymmärtämiseen kului paljon. Sisällönanalyysi oli minulle menetelmänä uusi ja tämän vuoksi sen opetteleminen vei aikaa. Yritin parhaani mukaan käsitellä aineiston analyysin vaihevaiheelta huolellisesti ja sain näin muodostettua tarkoituksen mukaiset luokat. Jälkikäteen ajatellen sisällönanalyysin käyttöä olisi ollut hyvä harjoitella ennen varsinaisen aineiston käsittelyä. Tällä tavalla olisi voinut ehkä säästää aikaa ja analyysin tekeminen sujunut helpommin. Työaikaseurannan kirjauksen testaus ennen varsinaista kirjausta varsinaista kirjausta oli hyvä päätös. Reflektiokeskustelut sujuivat mielestäni odotettua paremmin ja niihin osallistuneita päiväkodin johtajia ei tarvinnut aktivoida keskusteluun. Reflektiokeskustelujen tallennusmenetelmänä oli iPad- tabletilla tapahtunut äänitys. Tämä toimi tarkoituksen mukaisesti, mutta huolimattomuuttani yksi tallennus jäi vajaaksi ja jouduin täydentämään aineistoa muistinvaraisella kirjauksella jälkikäteen. Reflektiokeskustelujen jälkeen aineiston työstäminen käsiteltäväään muotoon, millinnöken muotoilu ja seuraavan keskustelukerran suunnittelu sujuivat ongelmitta. Reflektiokeskusteluista sain hyvää aineistoa mallinnoksen työstämiseen. Itse mallinnoksen tekeminen oli haastavaa, sillä jouduin tekemään loppujen lopuksi neljä eri versiota. Mallinnoksen luominen oli aikaa vievää ja sain käyttää kaikkia olemassaolevat taitoni lopullisen sähköisen mallinnoksen luomiseen. Olen tyytyväinen, että jaksoin muokata mallinnosta useaan kertaan, jotta saavutin lopputuloksen, johon olin tyytyväinen.

## 8 POHDINTA

Sukellus omaan työhön ja sen eri osa-alueiden lähempään tarkasteluun on ollut todella mielenkiintoinen ja opettavainen retki. Olen tyytyväinen, että uskalsin laittaa oman työni muiden suurennuslasin alle ja pystyin sen avulla kehittämään ja saamaan ai-

kaan jotakin merkittävää ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työssä. Vaikka kehittämistyön tutkimusaineisto on osin kerätty autoetnografisin menetelmin omasta työstä, kehittämistyö ei keskity minun työhöni, vaan sen voidaan todeta olevan yleistettävissä. Tästä antoi viitteitä muun muassa se, että refkiokeskusteluissa ryhmässä työskentelevät päiväkodin johtajat pystyivät samaistumaan autoetnografisen tutkimusaineiston analysoituun tulokseen ja sen kautta ideoimaan yhteistä mallinnosta ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työajan käytöstä. Alan tutkimukset, selvitykset ja kyselyt puoltavat myös tätä toteamusta. Se tulee ilmi tämän opinnäytetyön teoriapohjassa, kun esittelen varhaiskasvatus- ja opetusalan erilaisia selvityksiä, kyselyjä ja tutkimuksia luvussa 2. Päiväkodin johtajien työpaineet niin määrällisesti, kuin ajallisesti ovat tämän päivän Suomessa yleisesti tiedostettu asia. Vuoden 2021 Opetusalan työolobarometrissä 70 % varhaiskasvatuksen opetushenkilöstöstä (varhaiskasvatuksen opettajat, varhaiskasvatuksen erityisopettajan ja päiväkodin johtajat) kokivat, että työn määrä on kasvanut ja käytetty työaika ylittää palkansaaajien normaalin viikko työajan. Työajan ylitys oli vielä suurempaa, kun kyse oli esihenkilöistä. (OAJ, 2021, s. 14). Lisäksi esimerkiksi Soukainen & Keskinen (2010, s. 249) tuovat esille, että aina stressin ja työmäärän alta ei nähdä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, mutta töiden organisointi ja priorisointi ovat asioita, joihin jokainen johtaja voi itse vaikuttaa omassa työssä.

Oman työn tarkastelu ja kehittäminen näin konkreettisesti tutkimuksellisen kehittämisprosessin kautta herkisti omat tuntosarvet työn tarkasteluun kriittisesti. Reflektiokeskustelussa oman työn asettaminen toisten päiväkodin johtajien silmien alle oli aika ajoin vähän jopa pelottavaa ja havaitsin, että oman työajan käytön vapaa kommentointi (mikä oli tietenkin koko kehitysidean tarkoitus) saattoi toisinaan nostaa esiin tunteen omien valintojen puolustamisesta. Tämä oli täysin inhimillinen reaktio, sillä olinhan tarkoituksellisesti ja hyvän kehittämisen hengessä asettanut oman työn julkisen tarkastelun alle. Kävin itseni kanssa keskustelua siitä, miten minun pitää asettaa kehittämistyöni omien tunteideni yläpuolella ja ikään kuin suhtautua objektiivisesti subjektiiviseen kokemukseeni kehittämisen onnistumiseksi.

Olisi ollut mielenkiintoista nähdä, miten muiden ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien viikkotyöaika jakaantuu. Muistinvaraisessa työaika-arvioinnissa tapahtuu yleensä vääristymiä, mikä ei vastaa todellista työajan käyttöä. Siksi olisi ollut



mielenkiintoista toteuttaa työaikaseuranta myös muille päiväkodin johtajille. Uskon, että tästä olisi tullut vahvistusta sille, miten erilaisten yksiköiden johtaminen vaikuttaa työajan käyttöön eri osa-alueilla. Myös haastateltujen päiväkodin johtajien esiintuoma ylitöiden määrä kertonee siitä, että esimiestyötä tehdään normaalin työajan ulkopuolella. Jotta kaikki työ voitaisiin tehdä normaalin työajan sisällä, pitää ryhmässä työskentelevien päiväkodin johtajien työmäärää suhteuttaa paremmin työaikaan nähden. Tämä tarkoittanee joko työmäärän karsimista pois ryhmässä työskenteleviltä johtajilta ja sen siirtämistä muille tahoille tai organisatorista muutosta päiväkodin johtajien työnkuvassa. Tämä on yksi keino, jolla työmäärä voisi olla hallittavissa. Tällä tarkoitan esimerkiksi päiväkodin johtajuuden jakautumista ryhmässä työskentelevään päiväkodin johtajaan ja hallinnolliseen johtajuuteen, jolloin johtamis- ja esimiestyö on pääosin siirretty hallinnolliselle johtajalle. Toisaalta apulaisjohtajuusjärjestelmä voisi myös olla vartenotettava vaihtoehto miettiessä ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työmäärän kohtuullistamista työaikaan nähden. Näyttää siltä, että varhaiskasvatuksessa tulee olemaan edessä johtajuusrakenteen uudelleen miettiminen.

Tämä opinnäytetyö antoi mahtavan alustan kohdata kollegat tärkeän asian äärellä ja pysähtyä keskustelemaan vain ja ainoastaan omasta työstämme. Kuinka tärkeää se olikaan meille kaikille. Reflektiokeskustelut olivat ehdottomasti tämän opinnäytetyön runsaudensarvi. Saimme reflektiokeskusteluissa aikaan ymmärrystä toistemme työtä kohtaan, sillä huomasimme miten samaa työnkuvaa tekevinä työyksikköimme ovat erilaiset, samoin niissä tehtävän työn osa-alueiden painotukset riippuvat johdettavien yksiköiden määrästä, varhaiskasvatusmuodoista, lapsimäärästä, millaisessa lapsiryhmässä johtaja itse työskentelee ja henkilöstön määrästä. Tämä huomio ja sen toteaminen ääneen tuntui antavan meille reflektiokeskusteluun osallistuneille päiväkodin johtajille ikään kuin rauhan toteuttaa ja tehdä omaa työtämme ilman vertailua toisiin. Keskinäinen ymmärryksen syntyminen jokaisen erilaisesti käyttämää työaikaa kohtaan on jo yksi saavutus itsessään mallinnoksen lisäksi. Mallinnoksessa huomioitavaa on, että ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työajan käyttö on eri osa-aluepainotteista riippuen monista eri asioista ja työyksikön kokonaisuudesta. Reflektiokeskusteluissa saimme aikaan uusia ideoita miten toimia työssämme ja saimme näkökulmia katsoa vanhoja asioita uusin silmin. Reflektiokeskusteluja miettiessä oli ilo huomata, miten keskusteluihin osallistuneet päiväkodin johtajat olivat

keskustelukertojen välissä mietti neet käsitellyjä aiheita ja palasivat niihin seuraavalla keskustelukerralla tai jopa joskus ohimennen muissa työ asioissa kohdatessamme. Tämä antoi itselleni tunteen siitä, että myös he olivat ottaneet tämän kehittämistyön tosissaan ja halusivat todella antaa siihen oman panoksensa. Reflektiokeskustelut olivat antaneet heille alustan, jossa asettua rauhassa hetkeksi miettimään ja kehittämään omaa työtä ja se todellakin oli jäänyt heidän ajatuksiinsa ”muhimaan”. Tämä antoi ymmärtää, että tämän tyyppinen työn kehittäminen koetaan tärkeäksi osaksi omaa työtä. Tämän tyyppisille ryhmäreflektioille tuntuu siis olevan tilausta ja ne olisi syytä ottaa käyttöön päiväkodin johtajan työtä kehittäessä. Ryhmäkeskusteluissa on voimaa ja tietoa muille jaettavaksi. Sisällön analyysin työtä voimaannuttaviin ja ratkaisuihin auttaviin tekijöihin lukeutui kollegoiden tuen merkitys päiväkodin johtajalle. Asioiden jakaminen ja läpikäynti on työn psyykkisen taakan jakamista. Moni askarruttava asia saa suhteellisuutta keskustelujen avulla. Keskustelujen voimauttava vaikutus on työn hallinnan tunteen ja riittämättömyyden tunteiden osalta erittäin merkittävää. Autoetnografisesta päiväkirja-aineiston perusteella yhdeksi työssä voimaannuttavaksi tekijäksi osoittautui kollegoiden antama tuki. Ulla Soukainen (2015, s. 50) on väitöskirjassaan Johtajuuden jäljillä - Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta on avannut JDSC- mallia varhaiskasvatuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Siinä Suokainen esittää, että päiväkodin johtajan voidaan katsoa sijoittuvan JDSC-mallin mukaan kohtaan, jossa on työssä saa vähän sosiaalista tukea ja työmäärä on suuri. Työhallinnan määrän kokemus ratkaisee, onko työ stressiä aiheuttavaa vai aktiivisuutta lisäävää. Sosiaalisella tuella on siis suuri merkitys työn kuormittavuuden kanssa ja työn hallinnalla siihen voidaan vaikuttaa. Päiväkodin johtajien keskinäiset tapaamiset tulisivat olla säännöllinen osa perustyötä, sillä näin voitaisiin vaikuttaa työn psyykkisen kuorman määrään sitä vähentävästi.

Tämän kehittämistyöni yksi tavoite oli olla ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn realismin esiintuominen. Tämän opinnäytetyöni aikana ja sen tuotoksena syntyneiden työkalujen (priorisointitaulu ja mallinnos) avulla olen saanut uuden näkökulman tarkastella työtäni ja kokea voimauttavaa ja palkitsevaa työn hallinnan tunnetta. Olen konkreettisesti ottanut jokapäiväiseen johtamistyön työkaluksi priorisointitaulun, jonka avulla hallitsen työmäärääni ja pilkon sen kuukauden aikajaksolla sopiviin palasiin, joiden suorittamista seuraan päivätasolla. Koen suurta tyytyväi-

syyttä, kun huomaan päivän jälkeen priorisointitaulun ”vasemman yläkulman lokeron” olevan tyhjä: päivän työt suoritettu.

Ryhmässä toimivan päiväkodin johtajan työnkuva on niin monitahoinen, että työn oleellisen sisällön kirkastaminen on erittäin tarpeellista. Työajan puitteissa kaiken työnkuvan sisällön toteuttaminen ei ole mahdollista ainakaan ilman riittämättömyyden tunteita. Tarvitaan itsensä johtamista. Työn hallinnan kannalta olisi syytä tarkastella työnkuvaa kriittisesti ja miettiä työn sisällön fokusta. Mihin haluamme panostaa ja mikä on varhaiskasvatuksen keskeinen tavoite ja ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan työn ydin.

Paju & Riekin Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisoppaassa (2019, s. 46) todetaan, että työtapojen ja aikaansaamista tukevien apukeinojen kehittäminen ei onnistu ilman itsereflektiota. Tarkastelulle on otettava aikansa. Tämä opinnäytetyö on ollut se konkreettinen pysähtymisen paikka ja aika, jonka olen saanut oman työni kehittämiseksi ja itsereflektiolle. Itsereflektio ei sinänsä ole itselle uusi asia, vaan jota on sosionomi AMK ja YAMK koulutusten myötä kasvanut käyttämään luonnollisena osana työtä. Mutta se, miten itsereflektiota käytetään työn ja työtapojen jatkuvassa kehittämisessä on siirtynyt kehittämistyön mukana omaksi työskentelytavaksi. Työn hallinnan aiheeseen paneutuessani huomasin, että minun on myös opeteltava itsemyötätuntoa (self-compassion) vähentääkseni kokemaani riittämättömyyden tunnetta työstä (Paju & Rieki, 2019, s.41).

Päiväkodin johtajan pedagogiikan johtamista on myös varhaiskasvatuksen arvokeskustelun ylläpitäminen ja kehittäminen. Työvoimaresurssi on aihe, jota käydään koko ajan varhaiskasvatuksen ympärillä niin valtakunnallisella tasolla, kuin kunnissa päätöselinten, varhaiskasvatuksen johdon ja varhaiskasvatuksen muun henkilöstön tasolla. Päiväkodin johtaja on se, joka vie ruohonjuuritason näkökulman ylemmille päätäjille ja pitää yllä keskustelua ja vaatimusta varhaiskasvatuksen arvojen periaatteiden toteutumisesta myös työvoimaresurssin osalta. Työvoiman lisääminen ei ole suin päin avain kaikkeen, mutta päiväkodin johtajan työmäärä ja aikaresurssi huomioiden, työvoiman lisääminen esim. ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan lapsiryhmässä ja työn priorisointi oikeisiin ammattipositioihin saattaisi antaa päiväkodin johtajalle työrauhaa toteuttaa vaativaa varhaiskasvatuksen työkenttää. Lisäksi se antaisi

mahdollisuuden keskittyä pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen, kehittämiseen ja arviointiin sille asetettujen vaatimusten mukaisesti.

Kaikki vanhenevat, niin myös työssä käytettävät menetelmät. Aika ja teknologia menevät eteenpäin ja työmenetelmät, työn sisällöt ja työympäristöt muuttuvat ja kehittyvät kokoajan. Eilen käytössä ollut menetelmä tai käytäntö voi olla jo tänään vanha ja työhön sopimaton. Myös varhaiskasvatuksessa tapahtuu kokoajan muutosta niin työn sisällössä, asiakaskunnassa sekä rakenteellisesti. Siksi on pakko jatkuvasti kehittää itseä ja uusia menetelmiä työssä selviytymiseen ja työssä jaksamiseen. Työ ei saa olla jatkuvaa kamppailua pärjäämisen ja jaksamisen kanssa, vaan työ pitää saada balanssiin niin, että siinä voi tuntea menestystä ja onnistumisen tunteita. Työn kehittäminen on työhallinnan tunteen kannalta oleellista. Kun pystyy kehittämään työssä selviytymiseen tarvittavia työkaluja tai - menetelmiä, voi kokea työn hallinnan tunteita. Tämän kehittämistyön aikana minussa on vahvistunut käsitykseni minusta kehittäjänä. Olen huomannut, että en kauaa ehdi levätä laakereillani, kun jo huomaan, että tuossahan on jotakin mikä kaipaa muutosta toimiakseen paremmin. En tyydy vain tekemään, vaan minulla on halua tehdä jokin asia vielä toimivammin. Tästä kehittämiskokemuksesta on minulle varmasti suuri hyöty tulevaisuudessa omassa työssäni.

## LÄHTEET

Ala-Laurinaho, A, Asikainen, I., Puro, V. & Teperi, A-M. (2022). Työprosessin mallintaminen työn yhteisen kehittämisen välineenä. Työterveyslaitos. haettu 28.9.2022 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143832/TTL-978-952-391-010-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alasoini, T. (3/2010). Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatio-toiminta. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010. Haettu 29.4.2022 <https://docplayer.fi/330108-Uusi-tapa-oppia-ja-tuottaa-innovaatioita-osallistava-innovaatiotoiminta.html>

Ammattipeda. (n.d.). Pedagogisten toimintamallien käyttöönotto ja mallinnus. Haettu 26.9.2022 [http://www10.edu.fi/ammattipeda/?sivu=mallin\\_levittaminen](http://www10.edu.fi/ammattipeda/?sivu=mallin_levittaminen)

Duodemic Terveyskirjasto.(29.6.2018) Työuupumus (burnout). Haettu 13.5.2022 <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Finlex. Laki päivähoidosta 36/1973. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730036>

Finlex. Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 1183/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211183#Pidm45949345299856>

Finlex. Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 326/2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220326>

Fonsén, E. ( 2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Haettu 1.5.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Fonsén, E. (2017). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen laadun taustalla – Talon tavoista tavoitteelliseksi pedagogiikaksi. 2017 (11), s. 31- 35. Nyt on pedagogiikan aika!

Fonsén, E. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä johtamisosaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Haettu 10.9.2022 [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/341643/95779\\_Artikkelin\\_teksti\\_22\\_6358\\_1\\_10\\_20220312.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/341643/95779_Artikkelin_teksti_22_6358_1_10_20220312.pdf?sequence=1)

Hujala, E. (2012). Varhaiskasvatuksen johtamien arki. [diat, Varhaiskasvatuksen VI johtajuusfoorumi]. Tampereen yliopisto. Haettu 10.9.2022 [https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/hujala\\_kn\\_2012.pdf](https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/hujala_kn_2012.pdf)

Huttunen, R.(1999). Opettamisen filosofia ja kritiikki. [väitöskirja Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8005-4>

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI. (2021). ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Julkaisut 23:2021. Haettu 15.6.2022. [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI\\_2321.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf)

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (20.9.2018). Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. Haettu 3.2.2022. <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (24.2.2022). Varhaiskasvatuksen opettajan työaika koskeva erityismääräys (Osio G). <https://www.kt.fi/sopimukset/ohjeet/ovtes/varhaiskasvatuksen-opettaja-tyoaika-erityismaarays>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (n.d.). KVTES 2020-20219§ tehtäväkoh- tainen palkka; tehtävänkuvauksen tehtävän vaativuuden arviointia varten. Haettu 1.5.2022 <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2020/luku-2-palkkaus/palkkausjarjestelma>

KT- kuntatyönantajat (2020). Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2020-2021. Otavan kirjapaino

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi Haettu 29.4.2022 [https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas\\_Vanhanen\\_Sisallon\\_analyysi.pdf](https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas_Vanhanen_Sisallon_analyysi.pdf)

Lastentarhanopettajaliitto. (2004). Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päi- väkodin johtajien arkeen. Haettu 12.2.2022. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>

LTOL. Lastentarhanopettajaliitto (2004). Päiväkodin johtaja on monitaituri - kurkis- tus päiväkodin johtajien työn arkeen. Julkaisuja. Haettu 13.5.2022 <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>

Microsoft Office. (n.d.) Päivittäinen aikataulu. <https://templates.office.com/fi-fi/p%3%A4ivitt%C3%A4inen-aikataulu-tm10000103>

Moilanen, O. (2014). Varhaiskasvattajien työajan käytön kehittäminen. [YAMK opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu]. Theseus [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81621/Moilanen\\_Outi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81621/Moilanen_Outi.pdf?sequence=1)

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus.

Nivala, V. (1999). Päiväkodin johtajuus [väitöskirja Lapin yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111131021>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (7.5.2015). Varhaiskasvatuslain ensimmäinen vaihe voimaan 1.8.2015. <https://okm.fi/-/varhaiskasvatuslain-ensimmainen-vaihe-voimaan-1-8-2015>

OAJ & LTOL. (2017). Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017- kysely. Haettu 12.2.2022. [https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin\\_johtaja\\_2017\\_kysely\\_fin\\_al\\_sivut1.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin_johtaja_2017_kysely_fin_al_sivut1.pdf)

OAJ. (30.08.2019). OAJ vastaa kysymyksiin sak-työajasta: Näin sen pitäisi toteutua. Haettu 29.4.2022 <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2019/oaj-vastaa-kysymyksiin-sak-tyoajasta-nain-sen-pitaisi-toteutua/>

OAJ. (n.d.) Päiväkodin johtajan työaika. Haettu 29.4.2022 <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyo aika/paivakodin-johtajat/>

OAJ. (2017). Opetusalan työolobarometri. OAJ:n julkaisusarja 5:2018. Haettu 29.4.2022 [https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2018/tyoolobarometri\\_final\\_0905\\_sivut.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2018/tyoolobarometri_final_0905_sivut.pdf)

OAJ. (2019). Opetusalan työolobarometri 2019. Haettu 1.5.2022 [https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/opetusalan\\_tyoolobarometri\\_2019\\_nettiin.pdf](https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/opetusalan_tyoolobarometri_2019_nettiin.pdf)

OAJ. (2020) Päiväkodin johtajakysely. Haettu 4.9.2022 <https://www.oaj.fi/contentassets/802228344c4348fd96eb60011185720f/paivakodinjohtajat-kysely-2020-kunta.pdf>

OAJ.(13.10.2020). Päiväkotien johtajat kaipaavat lisäkoulutusta – pedagoginen johtaminen etusijalla. Haettu 4.9.2022 <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/paivakotien-johtajat-kaipaavat-lisakoulutusta--pedagoginen-johtaminen-ensisijalla/>

OAJ. (2021). Opetusalan työolobarometri 2021. Haettu 29.4.2022 [https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj\\_opetusalan\\_tyoolobarometri\\_2021.pdf](https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf)

OAJ & LOTL. (2007). Päiväkodin johtajuus huojuu. <https://docplayer.fi/17676812-Paivakodin-johtajuus-huojuu.html>

OAJ. (2019) Varhaiskasvatuksen opettajia koskevat työaikamääräykset. Haettu 1.5.2022 [file:///C:/Users/heini.vihlman-rajala/Downloads/vaka-tyo aikaesite\\_1\\_2019.pdf](file:///C:/Users/heini.vihlman-rajala/Downloads/vaka-tyo aikaesite_1_2019.pdf)

Opetushallitus. (8.2.2022). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Haettu 8.5.2022 <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

OPH (2016). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Haettu 10.9.2022 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf)

Paju, S. & Rieki, T. (2019). Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Tuuma.

Pastoor, R. (2021) Grip. Näin hallitset viikkoasi, vuottasi, elämäsi. Tehtävien valinta; Suodatin 2. Ovatko kiireellisyys ja tärkeys tasapainossa? e-kirja

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Gaudeamus. (tai Haettu 3.5.2022 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> )

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (145- 156). Gaudeamus.

Päiväkodin johtajan tehtävänkuva 8/2012.

Ranne, K. & Rouhiainen-Valo, T. (2005). Sosiaalialan ammatillisen käyttöteorian muotoutuminen sosionomi (AMK) –koulutuksessa. Teoksessa Ranne, K, Sankari, A., Rouhiainen-Valo, T & Ruusunen, T. (toim.), Sosiaalipedagoginen ammatillisuus - Madsenin kukasta toiminnan tulppaaniksi (sivut 27-38). Haettu 18.9.2022 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16533/Sosiaalipedagoginen\\_ammattillisuus.pdf?sequence=1#page=17](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16533/Sosiaalipedagoginen_ammattillisuus.pdf?sequence=1#page=17)

Sahimaa, J. (2.12.2018). Älä anna kiireellisten asioiden mennä tärkeämpien asioiden edelle. Haettu 8.5.2022 <https://www.jaakkosahimaa.fi/blogi/ala-anna-kiireellisten-asioiden-menna-tarkeimpien-asioiden-edelle>

Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. (2007) Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007: 14. Haettu 1.5.2022 <https://core.ac.uk/download/pdf/198187917.pdf>

Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta [väitöskirja Turun yliopisto]. Haettu 29.4.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Soukainen, U. & Keskinen, S.(2010). Johtajan oman työn hallinnan keinot varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Teoksessa R. Korhonen, M-L. Rönkkö & J. Aerila (toim.), Pienet oppimassa. Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen (s. 247- 256). Uniprint.

Suomenmaa.(19.8.2022). Ministeri Honkonen helpottaisi päiväkotien palkkausta: "Päiväkoteihin uhkaa levitä sama työvoimapula, mikä on hoiva-alalla" Haettu 2.10.2022 <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/ministeri-honkonen-helpottaisi-paivakotien-palkkausta-paivakoteihin-uhkaa-levita-sama-tyovoimapula-mika-on-hoiva-alalla/>

Suomenmaa.(23.8.2022). Saarikko muuttaisi viime kaudella hyväksytyä varhaiskasvatustalain - "Pula ammatillisista on ilmeinen". Haettu 2.10.2022 <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/saarikko-muuttaisi-viime-kaudella-hyvaksytyta-varhaiskasvatustalain-pula-ammattillisista-on-ilmeinen/>

Suomenmaa. (29. 9.2022). Keskustan kansanedustaja ihmettelee, miksi kokoomus ei kelpuuta sosionomeja varhaiskasvatuksen opettajiksi. Haettu 2.10.2022



<https://www.suomenmaa.fi/uutiset/keskustan-kansanedustaja-ihmettelee-miksi-kokoomus-ei-kelpuuta-sosionomeja-varhaiskasvatuksen-opettajiksi/>

Super. (25.11.2020). Ajankohtaista 25.11.2020

Päiväkotien sijaispula pahentui koronaepidemian seurauksena – tilanne kuormittaa lastenhoitajia. Hoitoalan ammattilaisten verkkolehti. Haettu 13.5.2022  
<https://www.superlehti.fi/ajankohtaista/paivakotien-sijaispula-pahentui-koronaepidemian-seurauksena-tilanne-kuormittaa-lastenhoitajia/>

Talentia. (n.d.). Varhaiskasvatustilanteen kelpoisuuksia ja henkilöstörakennetta koskevat säännökset sosionomien osalta. Haettu 1.5.2022  
<https://www.talentia.fi/talentia/talentian-tavoitteet/talentia-vaikuttaa-varhaiskasvatuksessa/varhaiskasvatustilanteen-kelpoisuuksia-ja-henkilostorakennetta-koskevat-saannokset-sosionomien-osalta/>

Tenhovuori, H. (2017). Työajanseurantaan perustuva työajan kehittämisprojekti päiväkodissa. [ YAMK-opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu]. Theseus  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122784/Tenhovuori\\_Heli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122784/Tenhovuori_Heli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tienari, J. & Kiriakos, C. (2020). Autoetnografia. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 282- 295). Gaudeamus.

Toikko, T.& Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämistoimintaan, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Juviprint. Haettu 29.4.2022  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. uudistettu laitos. Tammi.

Työterveyslaitos. (n.d.). Työhyvinvointi ja työkyky: stressi ja työuupumus. Haettu 14.5.2022  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Työterveyslaitos. (2016). Fokus kateissa, aika palasina – työnhallinnan opas. Haettu 20.6.2022. <file:///C:/Users/heini.vihlman-rajala/Downloads/fokus-kateissa-aika-palasin-aianhallinnan-opas.pdf>

Uotinen, J. (n.d.). Autoetnografia. Haettu 17.9.2022  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvaliteetti- ja -teoreettiset-metodologiset-viittekehukset/autoetnografia/>

Valppu-Virenius, H. (2013). Lastentarhanopettajan työajan käyttö. [Pro gradu- tutkielma, Helsingin yliopisto]. Helda  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/277635/GRADU%20HEINI%20Valppu-Virenius%20%28002%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Vanas, A. (17.06.2020). OAJ-areena. Hyvä pedagoginen johtaminen edellyttää henkilöstön kohtaamista. Haettu 8.5.2022 <https://www.opettaja.fi/ajassa/hyva-pedagoginen-johtaminen-edellyttaa-henkiloston-kohtaamista/>

Varhaiskasvatuslaki (540/2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Valtonen, A., & Viitanen, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (sivut 118-130). Gaudeamus.

Varhaiskasvatuksen opettajien liitto (9/2019). Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtaminen on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadin edellytys. Haettu 30.7.2022 [https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa\\_low.pdf](https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf)

Wikipedia. Johtaminen. Haettu 31.7.2022 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

Wikipedia. Johtaja. Haettu 31.7.2022 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaja>

YLE.(17.9.2021). Varhaiskasvatus: Päiväkotien henkilöstömitoituksesta ei saa poiketa enää edes sairaustapauksissa – moni kunta on vaikeuksissa, kun sijaisia ei ole. Haettu 13.5.2022 <https://yle.fi/uutiset/3-12102322>

Videot:

OAJ (5.9.2019). Fonsèn Elina: Pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa [video] kohta 9:10-11:40 . Youtube. Haettu 21.8.2022 <https://www.youtube.com/watch?v=F5gxY20oYnI>

Opetushallitus. (2022). Parrila Sanna: Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa [video] kohta 2:00-2:17. Haettu 10.7.2022 <https://www.youtube.com/watch?v=2ybkRHvr1JM&t=181s>

Työn priorisointitaulu



