

Anna-Mari Lammila

Päiväkodin johtajien työhyvinvointi

- ”kuka nyt haluaisi päiväkodin johtajaksi?”

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

10.3.2014

Tekijä Otsikko	Anna-Mari Lammila Päiväkodin johtajien työhyvinvointi, ”kuka nyt haluaisi päiväkodin johtajaksi?”
Sivumäärä Aika	28 sivua + 2 liitettä 10.3.2014
Tutkinto	Sosionomi (AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi (AMK)
Ohjaaja	Lehtori Riikka Konttinen
<p>Tämän tutkielmatyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia päiväkodin johtajien työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työhyvinvointi on ollut lähiaikoina voimakkaasti esillä yleisessä keskustelussa ja mediassa mm. työpaikkakiusaamistapausten vuoksi. Työurien pidentämiskeskusteluissa on tuotu myös esiin työhyvinvoinnin merkitys. Päiväkodin johtajien haastava ja monimuotoistunut työnkuva asettavat omat erityisvaatimuksensa työhyvinvoinnille.</p> <p>Opinnäytetyöni teoreettisena lähtökohtana toimi työhyvinvoinnin portaat -malli. Tässä mallissa työhyvinvoinnin ”porrasaskelmina” ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuus, liittymisen tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tämä työhyvinvoinnin portaat malli perustuu Maslowin tarvehierarkiateoriaan.</p> <p>Keskityin opinnäytetyössäni päiväkodin johtajan työtehtävissä korostuviin osa-alueisiin eli johtamis- ja asiantuntijatehtäviin. Tavoitteenani oli selvittää, miten työhyvinvointia esiintyy päiväkodin johtajien työssä työhyvinvoinnin portaiden mallin mukaisesti.</p> <p>Kartoitin päiväkodin johtajien työhyvinvointia puolistrukturoidun kysymyslomakkeen avulla. Toteutin tämän kyselyn lähettämällä sähköisesti kysymyslomakkeen viidelle Uudellamaalla työskentelevälle päiväkodin johtajalle. Kolme viidestä kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajasta työskentelee hallinnollisena johtajana ja kaksi päiväkodin johtajaa työskentelee hallinnollisten tehtävien lisäksi lapsiryhmässä. Kysymyslomakkeiden tulokset toivat esiin päiväkodin johtajien kokemuksen siitä, että heidän työtään arvostetaan. Eniten työhyvinvoinnin parannuksia toivottiin palkitsemisjärjestelmiin arvojen ja kehittämisen osa-alueella.</p> <p>Kuvaan opinnäytetyössäni varhaiskasvatuksen tehtävää ja päiväkodin johtajien haasteellista ja laajaa työkenttää. Opinnäytetyön lopussa on kehittämisideoita päiväkodin johtajan työn kehittämiseen. Opinnäytetyössä on myös uraansa aloittelevalle päiväkodin johtajalle vinkkilista työssä jaksamisen tueksi.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, päiväkotia, päiväkodin johtaja

Author Title Number of Pages Date	Anna-Mari Lammila Well-being at Work Among Kindergarten Managers, “would you like to be a kindergarten director”? 28 pages + 2 appendices Spring 2014
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor	Riikka Konttinen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study kindergarten managers' well-being at work. The well-being at work has had a relatively large coverage in the media recently due to high level bullying cases. Well-being at workplaces also plays an important role in discussions related to prolonged work careers. The challenging and more varied job description of the kindergarten managers sets its own and unique requirements for one's well-being at work.</p> <p>The stairs for well-being at work –model works as a theoretical background of my thesis. In this model, which is based on Maslow's hierarchy of needs, the five steps are: psychophysiological needs, safety needs, belonging, esteem and self-actualization.</p> <p>In this study the focus was on the most essential parts of the kindergarten managers' work, that is being a manager and an expert. My goal was to find out how the well-being at work appeared in kindergarten managers' work as it was stated in the reference model.</p> <p>I examined kindergarten managers' well-being at work by using semi-structured questionnaire. I carried out this study by sending the questionnaires by email. There were five kindergarten managers' working in southern Finland who received these questionnaires. Three of them worked as administrative managers and two of them took care of child groups besides administrative tasks. According to the results of these questionnaires were that kindergartens managers felt that their work was respected. Kindergarten managers most needed improvements in their awarding systems in the area of values and development.</p> <p>I described the targets of early childhood education in this thesis. My thesis includes a list of ideas for those who are starting to work as a kindergarten manager. There are also some ideas how to manage as a kindergarten manager in this continuously developing and demanding field.</p>	
Keywords	well-being at work, kindergarten, kindergarten manager

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Päiväkoti toimintaympäristönä	3
2.1	Varhaiskasvatuksen tehtävä	3
2.2	Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö	3
3	Päiväkodin johtajan työnkuva	4
3.1	Koulutus	4
3.2	Työnkuva	4
3.3	Tulevaisuuden näkymät päiväkodin johtajan työssä	5
4	Työhyvinvointi	6
4.1	Työhyvinvoinnin portaatt -malli	7
5	Tutkimusasetelma	10
5.1	Tutkimuskysymykset	10
5.2.	Kohderyhmä	10
5.4.	Analysointi	11
5.2	Tulokset	11
5.2.1	Yhteistyö	12
5.2.2	Arvot ja kehittäminen	14
5.2.3	Mielekäs työ	15
6	Johtopäätökset	18
6.1	Kehittämisideat	19
6.2	Vinkkilistä uraansa aloittelevalle päiväkodin johtajalle	21
7	Pohdinta	24
	Lähteet	27
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje päiväkodin johtajille	
	Liite 2. Kysely päiväkodin johtajille	

1 Johdanto

Tämän päivän työelämän jatkuvat muutokset ja haasteet heijastuvat myös kasvatus- ja sosiaalialalle. Sosiaali- ja kasvatustyö on haastavaa asiakastyötä, johon oman lisänsä tuovat työyhteisölliset haasteet. Päivähoitomaailman työkenttä on laajentunut, työmäärä ja työn vaatimukset ovat lisääntyneet ja työssä jaksaminen on koetuksella. Sosiaali- ja kasvatustyössä esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän henkilöstön johtamistaitoja. Nämä kaikki seikat heijastuvat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Työntekijöiden tulee itse pitää huolta oman ammattitaitonsa kehittymisestä, työmotivaatiosta ja omasta työhyvinvoinnista. Jokainen työntekijä tuo myös oman panoksensa koko työyhteisön hyvinvointiin. Päiväkodin johtajilla on kokonaisvastuu työyhteisöjen työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisen merkitys korostuu työyhteisöissä. Esimies on se, joka viime kädessä ottaa vaikeita asioita puheeksi ja toimii sillanrakentajana ristiriitaisissa tilanteissa. Oma työhyvinvointi ja työssä jaksaminen kukaan unohtamatta.

Olen työskennellyt sosiaali- ja kasvatustyössä noin 13 vuotta. Vuonna 1997 valmistuessani sosiaalikasvattajaksi lastentarhanopettajan työnkuva oli nykyistä jäsentyneempi ja rajatumpi. Oli vielä aikoja, jolloin lapsiryhmän lastentarhanopettaja ei saanut koskea tiskirättiin, koska pöytien pyyhkiminen kuului laitospulaisen tehtäviin. Noista ajoista laitospulaiset ovat vähentyneet, jopa hävinneet kokonaan päiväkodeista, usein säästösyistä. Muutostrendi päivähoitomaailmassa työtehtävien suhteen on ollut, että kaikki tekevät melkein kaikkea.

Työskennellessäni päiväkodin johtajana havaitsin tukiverkon olemattomuuden; ”hyvä sisko – verkostoa” ei tuntunut löytyvän. Oli palaverieita, joissa minua ohjeistettiin, että ”niissä ei sitten kannata sanoa oikein mitään”. Vertaistuki ja säännöllinen työnohjaus niin kriisitilanteissa kuin perusarjessa tuntuisi todella tärkeältä työssä jaksamisen kannalta. Kaiken lisäksi meidänhän tulisi jaksaa aina vaan pidempään työelämässä; työurien tulisi yhä vain pidentyä tämän päivän yhteiskunnallisessa tilanteessa.

Ottaessani vastaan päiväkodin johtajan tehtävää, kohtasin itseäni hämmentäviä kysymyksiä. Opiskelijakollegani Metropolissa kysyi: ”oletko nyt ihan varma, kuka nyt haluaisi päiväkodin johtajaksi?” Eräällä työpaikalla yksi työntekijä taputti olkapäätäni ja sanoi:

”joskus meilläkin on ollut sellainen pomo, joka sanoo, mitä pitää tehdä!”. Toisaalta päiväkodin johtaja kollegani ihmetteli: ”miksi käyt keskustelua työpaikallasi, miksi et tee vain kuten itse tahdot?”

Nämä kysymykset siivittivät ajatuksiani tämän opinnäytetyön tekemiseen. Päiväkodin johtajan työnkuva tuntui haasteelliselta kokonaisuudelta ja työn arvostus tuntui olevan alhainen. Halusin tutkia päiväkodin johtajien työssä jaksamista ja työn haasteellisesta kenttää. Samalla halusin kartoittaa niitä päiväkodin johtajan työn osa-alueita, joilla tarvittaisiin eniten tukea työhyvinvoinnin lisääntymiseksi. Teoreettisena lähtökohtana minulla oli työhyvinvoinnin portaat- malli. Tässä mallissa keskityn päiväkodin johtajan työtehtävissä, asiantuntija- ja johtamistyössä, erityisesti korostuviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin eli liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen osa-alueisiin.

2 Päiväkoti toimintaympäristönä

2.1 Varhaiskasvatuksen tehtävä

Päivähoidon varhaiskasvatukselliseksi tehtäväksi määritellään lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus. Varhaiskasvatusta ohjaavat kansalliset säädökset ja lait, esim. päivähoitolaki ja ohjaavat asiakirjat, esim. varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteet. (Työturvallisuuskeskus 2010: 9.)

Päivähoitolain 36/1973 mukaan ”päivähoidon tulee tukea koteja lasten kasvatustehtävässä. Lapselle tulee tarjota jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet, suotuisa kasvuympäristö ja kehitystä tukevaa toimintaa.” Päivähoitoasetus 239/1973 säätää päivähoitolain tarkempaa sisältöä. Asetuksessa määritellään mm. päiväkodin henkilöstön rakenne. (Työturvallisuuskeskus 2010:9.)

Päivähoidon perustehtävä on varhaiskasvatus ja esiopetus. Varhaiskasvatukseen jokaisella alle kouluvuotiaalla lapsella on subjektiivinen oikeus. (Karila – Nummenmaa 2001: 11.) Varhaiskasvatuksessa lapsen hyvinvoinnin edistäminen lähtee liikkeelle lapsen terveydestä ja perustarpeista huolehtimisesta. Tärkeää on, että lapsi hyväksytään omana itsenään ja hän saa vahvistusta terveeseen itsetunnon kehittymiselle. Varhaiskasvatuksen lähtökohtana on, että jokainen lapsi ja perhe kohdattaisiin yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on myös opettaa lapselle ryhmässä toimimisen taitoja. (Espoon kaupunki, 2013.)

2.2 Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö

Päiväkodin johtajien toimintaympäristö, päiväkotitoiminta, on monitahoinen. Toimintayksiköt ovat rakenteeltaan ja kooltaan hyvin vaihtelevia. Päiväkodin johtajilla on usein vastuullaan useampia päiväkoteja ja erilaisia päivähoitomuotoja, esim. ostopalvelupäiväkoteja ja perhepäivähoitoa (Työturvallisuuskeskus 2010: 20).

Päiväkotiesimiehet johtavat moniammatillisia yhteisöjä. Henkilöstön koulutustason ja määrän lisäksi päiväkodin lapsimäärä ja lasten ja perheiden erityistarpeet määrittelevät myös päiväkodin johtajan työn sisältöä (Lastentarhanopettajaliitto, 2004.)

3 Päiväkodin johtajan työnkuva

3.1 Koulutus

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan "päiväkodin johtajaan, joka osallistuu ajoittain lapsiryhmissä työskentelyyn, antaa työntekijöille ammatillista ohjausta ja osallistuu yksittäisen päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman suunnitteluun, sovelletaan kelpoisuuslain 10 §:n 3 momentin säännöstä ammatillisista johtotehtävistä. Tällöin edellytetään, että johtajalla on lastentarhanopettajan kelpoisuus" (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2007). Käytännössä päiväkodin johtajan tehtävää hoitaa usein lastentarhanopettajan, sosionomin tai sosiaalikasvattajan koulutuksen omaava työntekijä. Päiväkodin johtajat toimivat usein omissa organisaatioissaan lähiesimiehinä.

3.2 Työnkuva

Päiväkodin johtajan työsarka on laajentunut ja moninaistunut. Tänä päivänä päiväkodin johtajan työnkuvassa keskeisiä tehtäviä ovat hoidon ja kasvatuksen johtaminen, päiväkotiohjaamisen johtaminen, osaamisen johtaminen ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Työskentely varhaiskasvatuksessa on muuttunut yhä vaativammaksi, mm. erityisen tuen tarpeessa olevien lasten ja perheiden määrä on kasvanut (Lastentarhanopettajaliitto, 2004.)

Päiväkodin johtajuudelle lisähaasteita tuovat työnkuvan laajuus ja vaativuus; usein päiväkodin johtajat työskentelevät hallinnollisten tehtävien lisäksi myös lapsiryhmässä. Toiseksi päiväkodin työtehtävään nousee usein ilman laajempaa johtajuuden koulutusta, jolloin tehtäviä hoidetaan enemmän kantapään kokemuksen kautta. Esimiestaitoihin tarvittaisiinkin lisäkoulutusta, jotta päiväkodin johtajan työtä jaksaisi tehdä pitkäjänteisemmin. (Lastentarhanopettajaliitto, 2004.)

Päiväkodin johtaja toimii työpaikallaan työnantajan edustajana ja hän vastaa omalta osaltaan organisaation toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta. Päiväkodin johtaja vastaa oman päätätävällään puitteissa yksikön taloudesta, päivähoitoa ohjaavien säästöjen toteutumisesta, henkilöstön rekrytoinnista ja muista päivittäisistä esimiestyöhön liittyvistä tehtävistä. Lähiesimiehenä hän vastaa toiminnan tavoitteiden jalkauttamisesta, kehittämistyöstä ja osaamisen johtamisesta. (Työturvallisuuskeskus 2010: 20.)

Päiväkodin johtaja johtaa työyhteisöä ja toimii myös työpaikkansa henkilöstöjohtajana. Päiväkodin johtajan vastuulla on luoda työkäyttämisen säännöt yhdessä työyhteisön kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2010: 20 - 21.)

Päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluu myös pedagoginen johtajuus ja asiantuntijuus. Pedagogiseen johtajuuteen kuuluvat varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittäminen yhdessä työyhteisön kanssa, osaamisen päivittäminen ja aktiivisen, vuorovaikutteisen keskustelukulttuurin luominen. (Työturvallisuuskeskus 2010: 21 - 22.) Päiväkodin johtaja yhdessä työyhteisön ja vanhempien kanssa luo yhteistä kasvatuskumppanuutta, jonka tavoitteena on muodostaa yhteisiä kasvatuskäsityksiä lapsen kasvun ja kehityksen tueksi (Espoon kaupunki, 2013).

Työturvallisuuden johtaminen on myös päiväkodin johtajan vastuulla. Päiväkodin työturvallisuus perustuu ennakointiin, suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin. Sijaisten perehdytystyö on myös tärkeä osa päiväkodin johtajan vastuulla olevaa turvallisuusjohtamista. (Työturvallisuuskeskus 2010: 22.)

3.3 Tulevaisuuden näkymät päiväkodin johtajan työssä

Päiväkodin johtajan työnkuvassa tulee tulevaisuudessakin korostumaan yhteiskunnallisten muutosten tuomat haasteet. Yhteiskunnalliset muutokset merkitsevät päiväkotityölle asetettavien vaatimusten muutoksia (Karila – Nummenmaa, 2001: 10). Tulevaisuudessa esim. subjektiivisen päivähoito-oikeuden muutokset tai mahdolliset esiopetusta koskevat lakimuutokset voivat muuttaa varhaiskasvatuksen muotoja ja käytäntöjä ja näin muovata myös päiväkodin johtajan työnkuva.

Varhaiskasvatuksen työtehtävät laajenevat entisestään ja monimutkaistuvat niin pedagogisesti, sosiaalisesti kuin yhteiskunnallisestikin. Organisaatioilla tulisi olla kykyä vastaanottaa nopealla tahdilla uutta tietoa ja ottaa joustavasti uusi tieto käytäntöön. (Työturvallisuuskeskus, 2010: 6.) Päiväkodin johtajat ovatkin muutosjohtajia, joiden tehtävänä on saada henkilökunta sitoutumaan uusiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin.

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, jossa perustana ovat työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopiva kokonaisuus. Tärkeitä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat ammattitaito ja oman työn hallinta. (Työsuojelusanasto, 2006:114.) Hyvinvointi on hyvin henkilökohtainen kokemus, jonka jokainen ihminen määrittelee omalla tavallaan (Rauramo 2008:11). Oman työn hallinnan tunteeseen kuuluu myös stressi, mutta se ei saa olla liian kuormittavaa ja terveyttä vaarantavaa (Suutarinen-Vesterinen, 2010: 24).

Työhyvinvointi ei synny itsestään. Työhyvinvointia luodaan pitkäjänteisellä työllä ja yhdessä koko työyhteisön kesken. (Jabe 2012: 6) Sekä työnantajalla että työntekijällä on oma vastuunsa työhyvinvoinnin kehittämisestä (Työterveyslaitos, 2013). Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa positiivisella tavalla työntekijän hyvinvointiin. Onnistunut arjen hallinta auttaa jaksamaan myös työssään paremmin. (Rauramo 2008: 21.) Hyvinvoivassa työyhteisössä työhyvinvointi näkyy elämänilona, merkityksellisyyden ja hallinnan tunteena (Jabe 2012: 10).

Työhyvinvointia on katsottu lisäävän hyvä ja motivoiva johtaminen, myönteinen ja kannustava työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Hyvällä johtamisella on todettu olevan suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin työpaikoilla. Johtamistaidoilla on katsottu olevan vaikutusta myös työurien pidentymiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013.)

Varhaiskasvatuksen tärkein resurssi on ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö (Työturvallisuuskeskus, 2010:4). Usein päiväkodin johtajan oma (työ)hyvinvointi voi unohtua muiden työntekijöiden hyvinvoinnin tarpeiden hoitamisessa. Parasta, mitä esimiesasemassa toimivat voivat tehdä alustensa ja koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan (Ahola, 2011: 61).

Esimiehet luovat puitteet fyysiselle ja henkiselle hyvinvoinnille työpaikoilla. Päiväkodin johtajat ovat avainasemassa työpaikan henkisen hyvinvoinnin edistäjinä. Henkisen hyvinvoinnin edellytyksiä ovat selkeät tavoitteet ja työnjako, riittävät resurssit, päätöksenteko ja arviointi. (Työturvallisuuskeskus 2006: 113)

4.1 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Tässä opinnäytetyössä käytän työhyvinvoinnin teoreettisena viitekehyksenä työhyvinvoinnin portaat -mallia, joka perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkia – teoriaan. Hierarkia muodostuu:

1. psyko-fysiologisista perustarpeista
2. turvallisuuden tarpeesta
3. liittymisen tarpeesta
4. arvostuksen tarpeesta ja
5. itsensä toteuttamisen tarpeesta

Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa, jos alemman tason portaita ja tavoitteita ei ole ensin saavutettu. Tässä teoriamallissa motivaatio on tärkeässä asemassa; ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. (Rauramo 2004: 39.)

Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön. Kokonaishyvinvoinnin edellytys on, että nämä kaikki tarpeet tyydyttyvät ihmisen elämässä. Yksilön hyvinvoinnin vaikutukset heijastuvat koko työyhteisöön. Perustarpeet pysyvät ja ihminen itsessään muuttuu varsin vähän, vaikka yhteiskunta ja työelämä ovatkin jatkuvassa muutoksen myllerryksessä. (Rauramo 2008: 9, 34.)

Työhyvinvoinnin portaat – malli on luotu vertailemalla jo olemassa olevia työhyvinvointimalleja ja yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaan. Jokaiselle työhyvinvoinnin portalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia vaikuttavia tekijöitä suunnitelmallisen kehittämistyön tueksi. (Rauramo 2008: 34.)

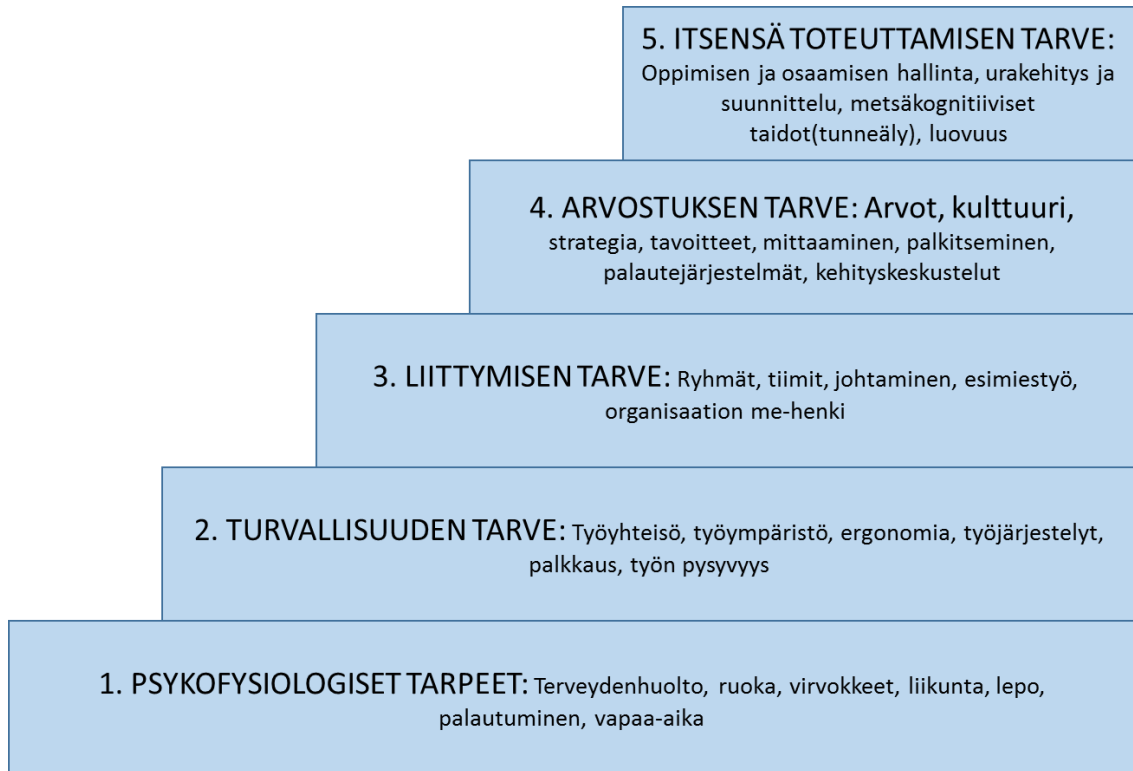
Työhyvinvoinnin portaiden ensimmäisellä askelmalla tulevat esiin työntekijän psykofysiologiset perustarpeet. Nämä tarpeet täyttyvät, kun työ on ns. tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Työ vastaa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia mahdollisimman hyvin ja tarjoaa sopivan kuormituksen. Kuormituksen ollessa sopivaa työntekijä pystyy palautumaan rasituksesta työpäivän aikana tai sen jälkeen ja

viettämään myös täysipainoista ja virikkeellistä vapaa-aikaa. Psykofysiologisiin perustarpeisiin kuuluvat myös riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. (Rauramo 2008, 35, 37–39.)

Toisena askelmana työhyvinvoinnin portailla on turvallisuuden tarve. Rauramon (2008, 35,85) mukaan turvallisuuden tarpeen täytyessä työ mahdollistaa työntekijän riittävän toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. Turvallisuuden edellytyksinä ovat turvallinen työympäristö ja toimintatavat, pysyvä työsuhte sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö.

Rauramon (2008, 88) mukaan nopeasti tapahtuvat muutokset sekä muutosten liiallisuus luovat turvattomuutta työntekijöissä. Muutokset koetaan usein negatiivisiksi, sillä muutos on aina uuden luomista, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista, ikään kuin hyppy tuntemattomaan. Turvallisuuden tarpeen täyttymisen kannalta olisikin hyvä vähentää ns. turhia ja liian nopeita muutoksia sekä isojen muutosten kohdalla suunnitella huolella muutoksen tekeminen sekä pohtia sen vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin työpäivällä.

Päiväkodin johtajan työkuvassa korostuvat erityisesti esimiestehtävät ja asiantuntijana toimiminen. Nämä työtehtävät tulevat eniten esiin työhyvinvoinnin portaat -mallissa liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen portailla, joten keskityn tarkastelemaan erityisesti näitä hyvinvoinnin porrasaskelmia. (kuva 1.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2004: 40.)

Liittymisen portaalla korostuvat yhteishenkeä tukevat toimet ja yhteistyö, organisaation me- henki, toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen yhdessä. Arvostuksen portaalla tulevat esiin arvot ja tavoitteet, oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, palautejärjestelmät, toiminnan arviointi ja kehittäminen ja kehityskeskustelut. Itsensä toteuttamisen tarpeen toteutumista edistävät yksilön ja työyhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tällä korkeimmalla työhyvinvoinnin portaalla keskitytään myös urakehitykseen ja sen suunnitteluun, tunneälyyn ja luovuuteen. (Rauramo 2004: 40, 2008: 35.)

Otan erityistarkasteluun liittymisen portaalla yhteistyön ja sen erilaiset muodot työpaikalla. Arvostuksen portailla tarkastelen erityisesti arvoja ja työn kehittämistä. Itsensä toteuttamisen portaalla keskityn mielekkään työn suunnitteluun ja hallintaan. Nämä tarkastelun kohteet otan esiin päiväkodin johtajille suunnatussa kysymyslomakkeessa.

5 Tutkimusasetelma

5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiini minua virittivät oma kiinnostus liittyen päiväkodin johtajien työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kirjallisuus. Tutkimuskysymyksiksi opinnäytetyössäni muodostuivat:

- Miten työhyvinvointi toteutuu päiväkodin johtajan työssä?
- miten päiväkodin johtajien työhyvinvointi näkyy työhyvinvoinnin portaiden kolmella ylimmällä portaalla eli liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen portailla?

Keskityin päiväkodin johtajan työssä korostuviin puoliin eli johtamis- ja asiantuntijatehtäviin, jotka tulevat eniten esiin kolmella ylimmällä työhyvinvoinnin portaalla. Nämä portaat nimesin: yhteistyö, arvot ja kehittäminen ja mielekäs työ.

5.2. Kohderyhmä

Kohderyhmän päiväkodin johtajat työskentelevät Uudellamaalla kooltaan ja muodoltaan erilaisissa päiväkodeissa. Kaksi kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista työskentelee hallinnollisten työtehtävien lisäksi lapsiryhmässä. Osa kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista oli työskennellyt pitkään, lähes koko työuran päiväkodin johtajana (34 vuotta), osa vasta aloitteli päiväkodin johtajan uraansa (2,5 vuotta päiväkodin johtajana). Koulutukseltaan neljä päiväkodin johtajista oli lastentarhanopettajia ja yksi vastaajista oli koulutukseltaan kasvatustieteen maisteri.

5.3. Aineiston keruu

Kartoitin päiväkodin johtajien työhyvinvointia puolistrukturoidulla kysymyslomakkeella. Lähetin kysymyslomakkeen sähköisesti viidelle Uudellamaalla työskentelevälle päiväkodin johtajalle. Vastaaminen oli vapaaehtoista ja kysymyslomakkeen vastaukset käsiteltiin anonymisti. Vastaamisaikaa oli viikko. Kaikki viisi päiväkodin johtajaa vastasivat kysymyslomakkeeseen ja palauttivat sen annetussa ajassa.

5.4. Analysointi

Olen teemoittanut työhyvinvoinnin portaiden kolmen viimeistä porrasta eli liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen portaat. Nämä teemat kysymyslomakkeessa (liite 2) ovat: yhteistyö, arvot ja kehittäminen ja mielekäs työ. Näitä osa-alueita tutkittiin tarkemmin erillisillä numeerisilla kysymyksillä. Numeerisia kysymyksiä täydensivät avoimet kysymykset. Analysoin teemoittain näitä kysymyslomakkeen osa-alueita.

5.2 Tulokset

Kysymyslomakkeessa esitin väittämiä liittyen työhyvinvointiin. Vastauksia annettiin asteikolla 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin erimieltä, 3= ei samaa eikä erimieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Nimesin tutkimusainestoa käsitellessäni haastateltavat kirjaimilla: A-vastaaja, B-vastaaja, C-vastaaja, D-vastaaja ja E-vastaaja.

Tutkimuskysymykseni olivat: miten työhyvinvointi toteutuu päiväkodin johtajan työssä? Miten päiväkodin johtajien työhyvinvointi näkyy työhyvinvoinnin portaiden kolmella ylimällä portaalla eli liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen portailla?

Kysymyslomakkeiden vastausten perusteella kolmesta teemasta (yhteistyö, arvot ja kehittäminen, mielekäs työ) nousi esiin mielekkään työn osa-alue, jolla päiväkodin johtajat tunsivat eniten työhyvinvointinsa toteutuvan (yht. ka. 4,05). Arvot ja kehittäminen osa-alue nousi vastausten perusteella työhyvinvoinnin osa-alueeksi, jolle toivottiin eniten parannuksia (yht. ka. 3,65). (taulukko 1)

Taulukko 1. Vastaukset kysymyslomakkeen numeerisiin kysymyksiin.

YHTEISTYÖ	A-hlö	B-hlö	C-hlö	D-hlö	E-hlö	ka.
toimivat kokouskäytännöt	5	1	4	5	4	3,8
esimiestuki	4	4	3	4	5	4
positiivinen ilmapiiri	5	4	4	4	3	4
tyhy-toiminta	4	4	4	3	4	3,8
					yht.ka.	3,9

ARVOT JA KEHITTÄMINEN	A-hlö	B-hlö	C-hlö	D-hlö	E-hlö	ka.
arvokeskustelu	5	5	5	4	3	4,4
selkeät tavoitteet	5	4	5	4	4	4,4
kehityskeskustelut	4	3	3	4	4	3,6
palkitseminen	2	1	2	3	3	2,2
					yht.ka.	3,65

MIELEKÄS TYÖ	A-hlö	B-hlö	C-hlö	D-hlö	E-hlö	ka.
perehdytys	4	2	4	5	4	3,8
koulutus	4	2	5	4	4	3,8
työn arvostus	5	4	5	5	4	4,6
onnistumisen elämykset	4	3	5	5	3	4
					yht.ka.	4,05

5.2.1 Yhteistyö

Yhteistyön osa-alueeseen kysymyslomakkeessani kuuluvat työpaikan toimivat kokouskäytännöt, esimiesyhteisöltä saatava työn tuki, työpaikan kannustava ja positiivinen ilmapiiri ja työhyvinvointia tukeva työpaikan tyhy-toiminta.

Yhteistyön osa-alueella työpaikan toimivien kokouskäytäntöjen kohdalla vastausten keskiarvoksi muodostui 3,8. Vastauksissa oli suurta hajontaa, vastaukset vaihtelivat 1-5 välillä. B-henkilön vastausta tähän kysymykseen (1= täysin eri mieltä siitä, että kokouskäytännöt ovat toimivia) voi selittää numeerisia kysymyksiä täydentäneissä avoimissa kysymyksissä esille tuotu näkemys siitä, että pienillä työyhteisöillä viikoittaisten palaverien pitäminen ilman sijaisia tuntuu mahdottomalta. (taulukko 1.)

Yhteistyön osa-alueella esimiesyhteisöltä saatavan tuen kohdalla vastausten keskiarvoksi muodostui 4. Vastauksissa ei ollut suurta hajontaa. Samoin oli kannustavan ja positiivisen ilmapiirin kohdalla; keskiarvoksi tässä muodostui myös 4 ja vastauksissa ei ollut

suurta hajontaa. Työssä jaksamista tukevan tyhy-toiminnan kohdalla vastauksissa ei ollut myöskään suurta hajontaa ja vastausten keskiarvoksi muodostui 3,8.

Avoimissa kysymyksissä yhteistyön osa-alueella työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi päiväkodin johtajat nostivat esiin kollegiaalisen esimiestuen ja työpaikan positiivisen ja kannustavan ilmapiirin.

”Oman henkilökohtaisen jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta omien kollegoiden tapaminen aluetiimeissä ja laajennetuissa johtoryhmissä ehdottoman tärkeää!”

Tärkeää on ”Yhteisöllinen ja tekemisen meininki.”

Vertaistukeen tulisi satsata nykyistä enemmän. Päiväkodin johtajilta erityisesti vaadittaisiin rohkeutta tuoda esiin oman työyhteisön ongelmatilanteita, jolloin vertaistukiryhmässä voitaisiin avoimesti keskustella ko. haasteesta ja tuoda jo käytössä olevia toimintamalleja esiin. Liian usein esimiespalavereissa pysytään vain asialinjalla tai tulee tunne kilpailuasetelmasta, eikä uskalleta tuoda esiin oman työyhteisön haasteita huomomaksi leimautumisen pelossa. Usein työyhteisöjen ongelmat ovat pääosin samantyyppisiä ja ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassakaan.

Kokouskäytännöissä toivottiin tällä osa-alueella eniten parannuksia. Tyhy-toiminta nähtiin työhyvinvointia lisäävänä toimintamuotona.

”Viikoittaiset palaverit näin pienessä yksikössä mahdottomia ilman sijaisia.”

”Monipuolinen tyhy-toiminta on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta.”

Pieniä päivähoitoyksiköitä on ajettu alas lähivuosina esim. Espoossa ja Helsingissä, perusteluna ovat olleet lähinnä säästösyöt. Ajatuksen tasolla pieni, kodinomainen työyhteisö ja päiväkoti tuntuu hyvältä vaihtoehdolta, mm. myös työhyvinvoinnin kannalta. Toisaalta esim. edellä mainittu tiedonkulku ja viestintä voikin olla haastavaa pienessä työyhteisössä, kun ei ole aikaa eikä mahdollisuuksia edes viikkopalaverien pitämiseen, saati muuhun pedagogiseen keskusteluun. Työyhteisön ristiriitatilanteetkin johtuvat usein puutteellisesta kommunikaatiosta ja viestinnästä. Tästä näkökulmasta säästösyöt

eivät olisi ainut syy pienten päivähoitoyksiköiden alas ajamiseen. Suurempi päivähoitoyksikkö voi olla enemmän mahdollisuuksia tarjoava ja näin ollen myös henkilökunnan työhyvinvointia lisäävä.

Tyhy – toiminta on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisöt ovat rohkeasti lähteneet kokeilemaan erilaisia tyhy – toiminnan muotoja. On tärkeä lähteä liikkeelle työyhteisön toiveista ja ajatuksista. Päiväkodin johtaja näkee työyhteisön työhyvinvoinnin kokonaistilan ja osaa satsata koko työyhteisöä palvelemaan tyhy – toimintaan.

5.2.2 Arvot ja kehittäminen

Arvot ja kehittäminen osa-alueeseen kuuluvat toiminnan perustana toimiva arvokeskustelu, selkeät toiminnan tavoitteet, motivoivat ja kehittävät kehityskeskustelut ja kannustava palkitsemisjärjestelmä.

Arvojen ja kehittämisen osa-alueella toiminnan perustana toimivan arvokeskustelun ja selkeiden toiminnan tavoitteiden kohdalla vastusten keskiarvoksi muodostui 4,4 eikä suurta hajontaa vastauksissa esiintynyt. Motivoivien ja kehittävien kehityskeskusteluiden kohdalla vastausten keskiarvo oli 3,6. Suurta vaihtelua vastausten kesken ei esiintynyt. Palkitsemisjärjestelmiä ei missään vastauksessa nähty työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, keskiarvo vastauksissa oli 2,2. (taulukko 1.)

Avoimissa kysymyksissä arvokeskustelu ja toiminnan selkeät tavoitteet nousivat tässä osa-alueessa erityisesti esiin työhyvinvointia lisäävänä tekijöinä.

”Tärkeää on yhteinen keskustelu, tunne, että on saanut olla osallisena.”

”Yhteiset sopimukset, käytänteet ja niihin sitoutuminen”.

”Avoin yhteistyö ja asioista keskusteleminen, yhteisillä tavoitteilla ja päämäärillä eteenpäin!”

Päiväkodin johtaja on avainasemassa toiminnan tavoitteiden jalkauttamisessa. Selkeät toiminnan tavoitteet, joihin jokainen työntekijä on voinut vaikuttaa, lisäävät työhyvinvointia. Varhaiskasvatuksen suunnitelman avaaminen ja tavoitteiden päivittäminen

säännöllisin väliajoin koko työyhteisön kesken on ensiarvoisen tärkeää toiminnan reflektoinnin ja varhaiskasvatuksen kehittämistyön kannalta. Toiminnan tavoitteiden tulisi näkyä jokapäiväisessä arjessa. Liian usein tällaiseen varhaiskasvatuksen päivytyskeskusteluun on aikaa vain kerran vuodessa toiminnan suunnittelupäivänä.

Arvojen ja kehittämisen osa-alueella palkitsemisjärjestelmät ei koettu työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi (ka. 2,2) ja palkkaukseen esitettiin toivomuksia.

”Palkkaus paremmaksi!”

Palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää enemmän työntekijöiden näkökulmasta. Niin päivähoitomaailman rautaiset ammattilaiset ja kuin uudet rohkeat työntekijät tarvitsevat paljon nykyistä enemmän kiitosta niin työyhteisön esimiehiltä kuin työnantajiltakin. Palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä tarvittaisiin rohkeutta ja joustavia, yksilöllisempiä ratkaisuja palkita hyvin tehdystä työstä. Työntekijää saattaisi motivoida pientä rahapalkkiota enemmän esim. yksilöllisempi, kertaluontoinen palkkio hyvin tehdystä työstä.

5.2.3 Mielekäs työ

Mielekkään työn osa-alueeseen kuuluvat riittävä perehdytys, työnantajan tuki koulutukseen pääsemiseen, tunne oman työn arvostuksesta ja onnistumisen elämysten tunne päiväkodin johtajan työssä.

Mielekkään työn osa-alueella työtehtävien hoitamiseen tarvittavan perehdytyksen ja työnantajan tukeman koulutusmahdollisuuden keskiarvoksi muodostui 3,8. Perehdytys ja koulutus kohdissa esiintyi vastausten välillä vaihtelua 2-5 välillä. Työn arvostus tuli kaikissa vastauksissa esiin; päiväkodin johtajat kokivat, että heidän työtään arvostetaan. Keskiarvo tässä oli 4,6. Työstä tulevat onnistumisen elämykset kohdassa vastausten keskiarvo oli 4. Tässä kohdassa oli enemmän hajontaa vastausten kesken verrattuna työn arvostus kohtaan. (taulukko 1)

Tällä osa-alueella nousi erityisesti oman työn arvostus esiin positiivisena tekijänä. Päiväkodin johtajat kokivat, että heidän työtään arvostetaan. Vastauksista tärkeinä tuli esiin mm.:

”tyytyväiset perheet ja kiitokset hallitukselta ja työkavereilta.”

Tällä osa-alueella työhön perehdytykseen ja koulutukseen pääsemiseen toivottiin lisäparannuksia:

”Hyvä perusperehdytys ja koulutusta jatkossa. Mentori alkutaipaleella ja jatkossa esimiehen ja kollegoiden tuki.”

”Enemmän ilmaisia/edullisia koulutuksia, joihin olisi mahdollista päästä koskien mm. taloushallintoa yms.”

”Koulutus tuo uutta näkökulmaa tai vahvistaa vanhaa. Koulutuksen vaikuttavuus riippuu paljolti aiheesta ja koulutuksen laajuudesta. Joskus joku pieni pintaraapaisukoulutus saattaa päinvastoin vain viedä turhaa energiaa.”

”Koulutusta esimiehille hankalan/haastavan työntekijän kohtaamiseen olisi hyvä saada.”

Työtään aloittelevalle päiväkodin johtajalle hyvä mentori tai työn sparraaja olisi erityisen tärkeä. Jokainen noviisi tarvitsee aikaa työhön perehtymiseen ja ennen kaikkea varmuutta ja selkeyttä oman työnkuvansa hahmottamiseen. Päiväkodin johtajien tulisi rohkeasti hakea keskustelukumppaneita niin omasta organisaatiosta kuin sen ulkopuolelta.

Työyhteisölliset haasteet ovat arkipäivää päiväkodeissa. Pitkittyneet henkilöstöristiriidat laskevat selvästi työmotivaatiota ja samalla vaikuttavat työtuloksiin. Hyvä ristiriitatilanteita ennaltaehkäisevä malli tulisi olla jokaisen päiväkodin johtajalla ”työkalupakissaan”. Myös työterveyshuollon aktiivinen ja tukeva rooli työyhteisön tukemisessa ja ristiriitatilanteiden selvittämisessä olisi tärkeää. Jokaisella päiväkodin johtajalla tulisi olla myös mahdollisuus saada henkistä tukea esim. työnohjauksen muodossa ja käytännön tietotaitoa henkilöstöristiriitojen selvittämiseen. Työyhteisötaitoihin tulisi satsata entistä enemmän mm. koulutusten avulla.

Päiväkodin johtajien päivittäiseen työmäärään tulisi myös kiinnittää huomiota. Riittämättömyyden tunne tulee väistämättä esiin, jos työmäärä on liian suuri. Kyselyn vastauksissa tuli esiin mm.

”Päivittäisjohtamisessa tulisi olla henkilöstörajoitus (nelisenkymmentä alaista huolinen, murheineen ja iloineen on yhdelle esimiehelle melkoinen määrä, lisänä vielä sata perhettä.)”

”Epäonnistumisen elämyksiä kokee myös päivittäin, kun töitä on liikaa, työt kasaantuvat, riittämättömyyden tunne valtaa mielen..”

”Työtehtäviä tulee olla kohtuudella.”

6 Johtopäätökset

Työhyvinvoinnin portaat – malli määritteli ne työhyvinvoinnin tavoitteet, joita lähdin tarkastelemaan suhteessa päiväkodin johtajien työnkuvassa toteutuvaan työhyvinvointiin. Päiväkodin johtajan työnkuvassa korostuvat esimies-/johtamistehtävät ja asiantuntija-tehtävät. Nämä tehtävät tulevat eniten esiin työhyvinvoinnin portaat – mallin kolmella ylimmällä portaalla eli liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen porrasaskelmalla.

Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja kaikki tekijät ovat liitoksissa toisiinsa. Näin myös työelämässä näkyvä stressi tai uupumus voi olla lähtöisin esim. vapaa-ajan palautumisen puutteesta. Terveys, elintavat, lepo ja palautuminen vapaa-ajalla luovat kivijalan seuraaville hyvinvoinnin portaille. Abraham Maslowin motivaatioteorian mukaan korkeinta hyvinvoinnin porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät ensin ole toteutuneet (Rauramo 2004: 39).

Aineistossani työhyvinvoinnin portaiden viimeinen askelma, itsensä toteuttamisen askelma, jonka oli nimennyt kyselyssä ”mielekäs työ” – osa-alueeksi, korostui osa-alueena, jossa esiintyi päiväkodin johtajien vastausten mukaan eniten työhyvinvointia. Päiväkodin johtajat määrittelivät itse työnsä palkitsevaksi ja he kokivat työssään onnistumisen elämyksiä. Avoimissa kysymyksissä liittyen onnistumisen elämyksiin tuotiin esille mm. hyvien kasvattajien työn seuraaminen ja miten se tuottaa lapsille hyvinvointia. Yksi päiväkodin johtaja vastasi, että hänen työnsä helmiä on nähdä ammatillisen, iloisen ja työstään nauttivan kasvattajajoukon innostunut ja sitoutunut työote. Toisaalta toinen päiväkodin johtaja toi myös esiin päivittäiset epäonnistumisen kokemukset päiväkodin johtajana, koska mm. lasten epäammatillinen kohtelu raivostuttaa.

Aineistostani tuli esiin myös, että päiväkodin johtajille työn iloa tuottavat myös päivittäiset kontaktit lasten kanssa. Toisaalta päivittäin lapsiryhmässä työskentely koettiin liian työlääksi ja hyvin haastavaksi yhtälöksi käytännössä. Kolme viidestä kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista toimii vain hallinnollisena johtajana. Hallinnollisten työtehtävien lisäksi lapsiryhmässä toimivien päiväkodin johtajien vastauksissa tuli esiin toimistotyön ja lapsiryhmätyöskentelyn haastavuus.

Kysymyslomakkeiden vastausten perusteella päiväkodin johtajat toivoivat eniten muutoksia palkitsemisjärjestelmiin. Päiväkodin johtajat toivoivat myös kehittämistyöhön yhteisöllisempää näkemystä. Esim. työnantajien kanssa tehtävään yhteistyöhön toivottiin positiivisempaa ja rakentavampaa työskentelytapaa, jotta ei tulisi tunne ”vain käskyläisenä” olemisesta.

Kaiken kaikkiaan olin itse yllätynyt siitä, kuinka hyväksi päiväkodin johtajat näkivät oman työhyvinvointinsa kysymyslomakkeessa kysytyjen kysymysten perusteella. Alkukäsitykseni oli melko negatiivinen lähtiessäni tutkimaan päiväkodin johtajien työhyvinvointia; olin kuullut paljon päiväkodin johtajien työtaakasta ja hyvinvointi vaikutti olevan melko vähäistä. Kysymyslomakkeen vastaukset toivat kuitenkin esiin melko hyvinvoivan päiväkodin johtajien joukon. Erityisesti vastaukset toivat esiin oman työn arvostuksen ja onnistumisen elämykset päiväkodin johtajien työssä.

Lastentarhanopettajan työhön, samoin kuin päiväkodin johtajan työhön, ei hakeuduta yleensä hyvien työpaikkaetujen tai erinomaisen palkan vuoksi. Kyse on enemmänkin halusta tehdä töitä ihmisten kanssa ja tästä vuorovaikutustyöstä kumpuavat ne palkkiot, jonka vuoksi tätä haastavaa työtä jaksaa tehdä. Päiväkodin johtajat toivoivatkin enemmän parannuksia ja muutoksia työnsä rakenteisiin ja arjen käytäntöihin (esim. palkitsemisjärjestelmät, kokouskäytännöt ja resurssit varajohtajan ryhmään).

6.1 Kehittämisideat

Aineiston vapaamuotoisista kysymyksistä nousi esiin myös kehittämisideoita päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tuon niitä esiin tässä alaluvussa omien kehittämisideoideni ohella.

Päiväkodin johtajat toivat esiin kyselylomakkeen viimeisessä kohdassa ” muita ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen ” monia hyviä ratkaisuja päiväkodin johtajan työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Yhdeksi tärkeäksi asiaksi nostettiin varajohtajan nostaminen selkeämmin esiin päiväkodin johtajan työpariksi. Vastauksissa tuli ilmi myös varajohtajan lapsiryhmään sijoitettavan lisäresurssin tarve; ei voida vain ottaa ihmisiä pois lapsiryhmätyöskentelystä ilman että annetaan lisäresursseja tilalle.

Työhyvinvoinnin kehittämisajatuksena kyselyn avoimissa kysymyksissä tuotiin esille myös päiväkodin lähiesimiehen tärkeys. Jokainen päiväkotitarvitsee oman, tehtävään nimitetyn lähiesimiehen, joka on perillä ruohonjuuritason toiminnasta.

Erityisesti työuraansa aloittelevalle päiväkodin johtajalle tuki on tärkeää. Tämä tuotiin tärkeänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä esille kyselyssä. Ideaali ajatus olisi jokaiselle päiväkodin johtajalle nimetty mentori tai työn sparraaja, joka tarvittaessa voisi kirkastaa työtään aloittelevan päiväkodin johtajan työnkuvaa ja tukea oman ammatti-identiteetin kehittämisessä.

Yhteisöllisyyden merkitys tuotiin myös esille avoimessa työhyvinvoinnin kehittämisen kysymyksessä. Yksi päiväkodin johtaja kirjoitti tästä vastauksessaan: ”pelkällä omassa ryhmässä puurtamisella ei yhteisöllisyyttä kehitetä ja pidetä yllä. Tiukan talouden aikana tulisi yhteisöllisyyden merkitys ja voima nähdä ja budjetoida euroja työyhteisöjen yhteisöllisyyden tukemiseen ja kehittämiseen.”

Säännöllinen työohjaus tuotiin esille päiväkodin johtajien työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Tähän tulisi budjetoida vuosittain määrärahoja. Kyselyssä tuotiin esille toive siitä, että säännöllisellä työohjauksella olisi erilaisia päiväkodin johtajan työhyvinvointia tukevia aiheita, esim. työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.

Työterveyshuollon rooliin toivottiin lisää yhteistyötä lisääviä tekijöitä. Kyselyn avoimissa vastauksissa tuotiin esille kehittämistarve, jossa työterveyshuoltoa kehitettäisiin enemmän työhyvinvointia tukevaan suuntaan. Eräs päiväkodin johtaja toi esille työterveyshuollon nykyroolin: ”työterveyshuolto ei saisi olla pelkkää sairauspoissaoloista väentämistä.”

Mielestäni tärkeää olisi haastaa myös perheet ja vanhemmat entistä enemmän varhaiskasvatukseen ja erityisesti päiväkotitasoiseen kehittämistyöhön. Tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa resurssit ovat joka sektorilla syynissä, tulisi yhteisöllisyyteen puhaltaa entistä enemmän henkeä. Päiväkodeissa arviointi- ja kehittämistyöhön tai työohjaukselliseen tiimityöskentelyyn ei jää tiukassa arjessa aikaa. Esim. työyhteisöllisten haasteiden ilmetessä varhainen puuttuminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Puolivuositaiten toiminnan suunnittelujen lisäksi tarvittaisiin työohjauksellista otetta työhön, vaikka mitään akuuttia kriisiä työyhteisössä ei olisikaan.

Tästä käytännön esimerkkinä voisi toimia käytäntö, jossa esim. joka toinen kuukausi pidettäisiin henkilökunnan ”pedagoginen palaveri”. Tällöin päiväkotikiinnitys paria tuntia aikaisemmin. Lasten vanhemmat tai naapuri päiväkotikiinnitys tänä ajankohtana vastuuta lapsista. Tällaisella säännöllisellä, avoimella ja kehittämistyöhön suuntaavalla henkilökunnan tapaamiskäytännöllä voitaisiin ehkäistä henkilöstöriskitilanteita, jotka yhä enemmän työllistävät päiväkodin johtajia. Tämä toimintamalli palvelisi myös niitä pieniä päiväkoteja, joilla ei ole mahdollista pitää edes viikkopalavereita, kun ei ole ”naapuriryhmää”, josta joku tulisi hoitamaan lapsia palaveriajaksi. Henkilökunnan hyvinvointi heijastuu suoraan lasten kanssa tehtävään työhön ja arkeen, jolloin vanhemmatkin voitaisiin saada motivoitumaan ja sitoutumaan tähän kokeilumalliin.

Esimiesasemassa toimiva tarvitsee kollegiaalisen ryhmän, jossa uskaltaa avoimesti hakea apua, tukea ja ohjausta työyhteisössä ilmeneville haasteille ja ongelmatilanteille. ”Hyvä sisko” -järjestelmä on kehittymässä, mutta siihen tarvitaan lisää uskallusta ja avoimuutta. Jos työnohjaukseen ei ole resursseja, voitaisiin perustaa päiväkodin johtajien ”tuuletustiimejä”, joissa luottamuksellisesti voitaisiin purkaa työyhteisöllisiä haasteita ja ottaa päiväkodin johtajien osaaminen nykyistä laajemmin jakoon ja käyttöön.

Koulutukseenkin annetaan budjettitasolla hyvin vähän määrärahoja, joten koulutusasioissa, koskien esim. taloushallintoa, peräänkuuluttaisin päiväkodin johtajien tietoja ja taitoja jaettavaksi. Se 34-vuotta päiväkodin johtajana toiminut konkari voisi hyvin perehdyttää noviisi johtajat budjetin saloihin alkusyksystä.

6.2 Vinkkilistä uraansa aloittelevalle päiväkodin johtajalle

Olen itse toiminut päiväkodin johtajana noin 2,5 vuotta. Urani alkutaipaleella sain tietoa ja erilaisia tehtävälisteriittejä siitä, miten ja milloin käytännön asioita kannattaisi hoitaa: milloin lähetän lapsilistan efficaan, miten päivitän työhyvinvointisuunnitelman tai milloin teen kalustoanomuksen kaupungille.

Näitä tehtävälisteriittejä enemmän olisin tarvinnut vinkkejä siihen, miten asennoitua työhön tai mitä toimintatapoja voisi kokeilla esim. työyhteisön johtamisessa. Tämä vinkkilista on siis sinulle, joka aloitat työskentelyäsi päiväkodin johtajana. Nämä ovat minun havaintojani, joita olen tehnyt työskennellessäni päiväkodin johtajana ja myös niitä ajatuksiani,

joita tuli esiin tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Jokainen päiväkodin johtaja muovaa tietysti työnkuvansa juuri sellaiseksi, joka häntä ja työyhteisöä parhaiten palvelee. Nämä tekijät ovat lisänneet minun työhyvinvointiani työskennellessäni päiväkodin johtajana.

1. Hölmöt kysymykset ovat hyviä, älä pelkää esittää niitä!
2. Hae läheltä itsellesi työpari, toinen päiväkodin johtaja, jonka kanssa luottamuksellisesti voit jakaa työsi murheita ja iloja. Jos mahdollista, hae työyhteisöstä työpari itsellesi käytännön työtehtäviä jakamaan, esim. varajohtaja. Tee selvä työnjako hänen kanssaan ja tiedota siitä muulle työyhteisölle.
3. Ole läsnä henkilökunnallesi, kiertele ja ole saavutettavissa, se aika on tärkeää!
4. Näytä ja viestitä henkilökunnallesi, että luotat heihin ja heidän päätöksiinsä arjessa, sinun ei tarvitse olla joka paikan höylä.
5. Salli itsellesi väsymys ja huonot päivät ja toisaalta nauti hyvistä hetkistä, niitäkin kyllä tulee!
6. Epäonnistuminen on hyvä kokemus, opeta tämä salliva asenne työyhteisöllekin. Kokeile rohkeasti!
7. Tee selvä struktuuri päivillesi ja tiedota siitä henkilökunnalle, missä olet milloinkin ja milloin sinulla on toimisto-aika, jolloin keskityt paperihommiin.
8. Priorisoi ja päivitä säännöllisin väliajoin TO DO -listoja, mitä töitä on pakko saada tehdyksi ja missä ajassa, mitä töitä voit vielä lykätä tai onko jotain, mikä ei ollutkaan niin tärkeää?
9. Pidä (ensin) huolta itsestäsi! Tee itseäsi voimauttavista asioista lista ja pidä niistä kynsin ja hampain kiinni. Esimiehen (työ)hyvinvointi tarttuu työyhteisöön ja napaa työn imuun mukaan.

10. Ja viimeinen vinkki naisjohtajille: äitiys opettaa mahtavaa jonglööraustaitoa, miten pitää monta liikkuvaa osaa samaan aikaan liikkeessä. Ota nämä äitiys-johtamistaidot käyttöön päiväkodin johtajana, niillä pääset jo pitkälle kaaosta hallitessa!

7 Pohdinta

Työhyvinvointi on ollut minua jo pitkään kiinnostava aihe. Olen työskennellyt monenlaisissa työyhteisöissä, joissa olen kohdannut työn iloa ja imua ja toisaalta myös omaa työtä ja koko työyhteisöä lamauttavaa pahoinvointia. Olen halunnut lähteä tutkimaan niitä tekijöitä, jotka lisäävät työhyvinvointia, erityisesti päivähoitomaailmassa.

Päiväkodin johtajan työkuvaan korostuvat johtamistaidot ja asiantuntijana toimiminen. Yhä enemmän vaatimuksia kasautuu toimivan työyhteisön luomiseksi ja työn imun löytämiseksi. Hyvät ja toimivat arjen käytänteet luovat pohjan työhyvinvoinnille. Tärkeäksi nousee avoimen ja sallivan työskentelyilmapiirin luominen. Esimies toimii hyvänä esimerkkinä ja työhyvinvoinnin lähettiläänä työpaikalla kaikessa toiminnassaan. Esimiehen tehtävä työpaikalla on olla innostaja ja mahdollistaa jokaisen työntekijän onnistuminen työssään.

Toimivat rakenteet ja toiminnan struktuuri ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä. Päiväkodin johtajat lähiesimiehinä vastaavat käytännön arjen sujumisesta ja suunnittelevat raamit toiminnalle yhdessä henkilökunnan kanssa. Työhyvinvoinnin tulee olla osa joka päiväistä arkea, työhyvinvointia on esim. sujuvat työtavat ja toimintamallit.

Työterveyshuollon tulisi voimakkaammin olla esimiehen tukena. Työterveyshuollon rooli ei saisi olla vain työhöntulotarkastusten tekemistä ja henkilökunnan ikävuositarkastuksista huolehtimista. Päiväkotien budjetit ovat tiukkoja ja ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon ei useinkaan budjetoida resursseja.

Työnohjauksellinen näkökulma on tärkeä päiväkodin johtajien työhyvinvointia kehitettäessä. Tämä tuli esiin myös tekemässäni haastattelussa päiväkodin johtajille. Vaativa asiakastyö, alati muuttuva työnkuva ja työyhteisölliset paineet luovat tarpeen säännölliselle työnohjaukselle. Työnohjauksen ei budjetoida rahoja. Nykytilanne on, että vasta sitten, kun ns. ”tuli on irti” työyhteisössä, löytyykin jostain resursseja. Vaativa ihmissuhdetyö vaatii tarvittavat resurssit, jotta sitä jaksaa tehdä, yhä pidempään.

Esimies muiden työntekijöiden ohella tarvitsee jatkuvaa tukea työssä jaksamiselleen. Vertaisryhmän tuki ja avoimesti työyhteisön haasteiden esiin tuominen kollegojen kesken lisää työssä jaksamista. Varsinkin työuraansa aloittavalle päiväkodin johtajalle oma

sparraaja/mentori ja työnohjaaja olisi ensi arvoisen tärkeä. Tämä näkökulma tuli vahvasti esille myös tekemässäni haastattelussa päiväkodin johtajille.

Yhteisöllinen ja keskusteleva näkemys on tulevaisuudessakin työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Yhteisöllistä työtettä voitaisiin kehittää mm. koulutuksissa ja vertaistuessa tai työnohjauksellisessa toimintatavassa. Toisaalta päivähoitomaailmassa vallalla oleva työtehtävätrendi, ”kaikki tekevät kaikkea” ei välttämättä lisää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Vastuiden selkeä jako on työhyvinvointi lisäävä tekijä, jokaisella on oma roolinsa ja työtehtävänsä. Toisaalta roolitus ei saa olla liian sitova, työtehtävät muuttuvat ja näin ollen työntekijöidenkin täytyy pystyä joustavasti pysymään muutos- ja kehittämistyössä mukana.

Koulutuksiin pääseminen ja johtajuuden tietojen päivittäminen lisäävät myös selkeästi päiväkodin johtajien työssä jaksamista. Jokaiselle päiväkodin johtajalle tulisi suoda mahdollisuus riittävään perehdytykseen ja lisäkoulutukseen. Työyhteisölliset haasteet tuovat lisävaatimuksen esimiesten työlle. Kyselylomakkeen vastauksista tuli esiin koulutustarve koskien esim. haastavan työntekijän kohtaamista ja siitä seuraavia toimenpiteitä.

Jokaiselle työyhteisön jäsenellä on oma vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta työpaikalla. Työhyvinvointisuunnitelmat tulee olla käytännön läheisiä ja arjessa joka päivä toteutuvia. Päiväkodeissa laaditaan usein lasten kesken käyttäytymis- ja pelisäännöt, joita kaikkia lapsia ohjataan noudattamaan. Me aikuiset näytämme esimerkkiä lapsille, miten tulemme toistemme kanssa toimeen työpaikoilla ja miten ristiriitatilanteet selvitetään. Päiväkotityöyhteisössä päiväkodin johtaja luo työyhteisönsä kanssa ne työkäyttäytymisen säännöt, joihin sitoudutaan. Jokaisen työntekijän, niin esimiesasemassa kuin alaisen asemassakin toimivan, tulisi säännöllisin väliajoin reflektoida omaa toimintaansa työpaikalla ajatuksella: haluaisinko minä olla itseni esimies, minkälainen johdettava minä olen?

Päiväkodin johtaja näyttää aina muulle työyhteisölle mallia, myös huolehtiessaan omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi tarttuu ja työn imu imaisee parhaimmassa tapauksessa mukaansa koko työyhteisön. Ketään ei voi pakottaa mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta esimiehen tehtävä on ottaa asioita puheeksi ja rakentaa uusia siltoja työhyvinvointia kohti.

Olennaista työhyvinvointia tarkasteltaessa on yksilön oma hyvinvoinnin kokonaisuus, johon kuuluu mielekäs, tarpeeksi haasteita antava ja työntekijää kuormittava työ ja työstä palauttava vapaa-aika. Työstressin hallinnassa oleellista on asennoituminen työhön. Jatkuvat työelämän muutokset luovat paineita työn uudelleen arvioinnille ja päivittämiselle. Nopeasti uuteen orientoituva ja muutoksessa myös hyvät puolet näkevä työntekijä jaksaa paremmin työelämässä.

Tämä opinnäyteprosessi on ollut minulle haastava mutta antoisa. Haastetta ovat tuoneet työ- ja perhe-elämän yhdistäminen opiskeluihin. Tämä opinnäytetyöskentely on lisännyt entisestään kiinnostustani työhyvinvoinnin tutkimisen ja kehittämiseen. Olen tämän matkan varrelta saanut monia hyviä, kokeilemisen arvoisia ajatuksia ja ideoita työyhteisöimme hyvinvoinnin kehittämiseen. Tällä kehittämistiellä aion sitkeästi jatkaa päiväkodin johtajana. Unohtamatta omaa työhyvinvointiani.

Lähteet

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä –käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere, Tammerprint Oy.

Espoon varhaiskasvatussuunnitelma. Espoon kaupunki 2013. Verkkodokumentti. <<http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2013274737-7-1.PDF>>. Luettu 22.2.2014.

Jabe, Marjatta 2012. Työhyvinvoinnin työkirja, voitko hyvin työssäsi? Saarijärvi. Yrityskirjat oy.

Karila Kirsti – Nummenmaa Anna Raija, 2001. Matkalla moniammatillisuuteen, kuvauskohteena päiväkotia. Helsinki. WSOY.

Päiväkodin johtaja on monitaituri. Lastentarhanopettajanliitto, tutkimusraportti 2004. Verkkodokumentti: <<http://www.lastentarha.fi/pls/porttal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>>. Luettu 7.12.2013.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima oy.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2007:18. Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Verkkodokumentti. <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file>. Luettu 12.1.2014.

Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava.

Työelämä, työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Verkkodokumentti. <<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>>. Luettu 11.1.2014.

Työsuojelusanasto 2006. Otavan Kirjapaino Oy.

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos 2013. Verkkodokumentti. <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi>>. Luettu 10.1.2014.

Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. Työturvallisuuskeskus 2006. Helsinki. Edita Prima Oy.

Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. Työturvallisuuskeskus 2010. Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä.

Liite 1.

Saatekirje kysymyslomakkeelle

Hyvä päiväkodin johtaja,

olen sosiaalikasvattaja ja työskentelen tällä hetkellä päiväkodin johtajana Espoossa. Opiskelen työni ohella Metronomia ammattikorkeakoulussa Helsingissä, sosionomin tutkintoon johtavassa aikuiskoulutuksessa.

Teen opinnäytetyötäni aiheesta päiväkodin johtajien työhyvinvointi, otsikolla: ”Päiväkodin johtajien työhyvinvointi” – kuka nyt haluaisi päiväkodin johtajaksi”. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia päiväkodin johtajien työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Kartoitan päiväkodin johtajien työhyvinvointia kysymyslomakkeella. Kutsun teidät osallistumaan tähän kyselyyn. **Osallistuminen merkitsee liitteenä olevan kysymyslomakkeen täyttämistä ja palauttamista 14.2.14 mennessä sähköisesti minulle osoitteeseen: anna-mari.lammila@metropolia.fi.**

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoja aiheesta tai kysymyslomakkeen täyttämisestä.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Anna-Mari Lammila
anna-mari.lammila@metropolia.fi
040 - 702 26 20

Liite 2.

Kysymyslomake päiväkodin johtajille

Taustatiedot

Koulutus:

Työkokemus päiväkodin johtajana vuosina:

Työskenteletkö hallinnollisten tehtävien ohella myös lapsiryhmässä (kyllä/ei)?

Esitän seuraavassa väittämiä, joihin vastataan asteikolla 1-5.

1 =Täysin eri mieltä 2=jokseenkin erimieltä 3=ei samaa eikä erimieltä

4=jokseenkin samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä

1. Yhteistyö	Arvio (1-5)
Työpaikkani kokouskäytännöt ovat toimivia?	
Esimiesyhteisöltä saamani tuki tukee työtehtävieni hoitamista?	
Työpaikkamme kannustava ja positiivinen työskentelyilmapiiri tukee työssä jaksamistani?	
Työpaikkamme tyhy-toiminta tukee työssä jaksamistani?	
2. Arvot ja kehittäminen	Arvio (1-5)
Työpaikkani arvokeskustelu luo perustan toiminnallemme?	
Toiminnan tavoitteemme ovat selkeät?	
Kehityskeskustelut esimieheni kanssa ovat motivoivia ja kehittäviä?	
Työpaikkani palkitsemisjärjestelmä on kannustava?	
3. Mielekäs työ	Arvio (1-5)
Saan tarpeeksi perehdytystä työtehtävieni hoitamiseen?	
Työnantajani tukee ammatillisesta kehittymistäni koulutusten avulla?	
Koen, että työtäni arvostetaan?	
Työni tuottaa minulle onnistumisen elämyksiä?	

Avoimet kysymykset:

- Mitkä yhteistyön muodot koet tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta?
- Miten koulutus ja työpaikkasi kehittämistyö tukevat työssä jaksamistasi?
- Mitkä tekijät päiväkodin johtajan työssä tarjoavat sinulle onnistumisen elämyksiä ja työn iloa?
- Mihin haluaisit kiinnittää erityistä huomiota, kun kehityskohteena on päiväkodin johtajien työhyvinvointi?
- Muita ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä?

Kiitos ajastasi ja vastaamisesta!