

**Eveliina Mykrä**

**PÄIVÄKODIN VARAJOHTAJA  
JOHTAJAN TYÖPARINA**

Varhaiskasvatustieteen

pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2015

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

**Tiivistelmä. Mykrä, Eveliina. 2015. Päiväkodin varajohtaja johtajan työparina. Varhaiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. 62 sivua + liitteet.**

Päiväkodin varajohtaja on lastentarhanopettaja, joka lapsiryhmätyöskentelyn lisäksi toimii päiväkodin johtajan sijaisena tämän poissa ollessa. Lisäksi varajohtajan tehtäviin kuuluu avustaminen johtajan tehtävissä sekä johtajan työparina toimiminen. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaista on päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyö. Lisäksi tutkimus selvitti varajohtajan työnkuvaan kuuluvia vastuualueita sekä varajohtajan tehtäviä hänen toimiessaan johtajan sijaisena. Tutkimus selvitti myös sitä, kuinka varajohtaja yhdisti varajohtajan toimenkuvan sekä työskentelyn lastentarhanopettajana lapsiryhmässä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun menetelmällä syksyllä 2014. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä seitsemää varajohtajaa. Kaikki varajohtajat työskentelivät kunnallisessa päiväkodissa samassa suomalaisessa, pienessä kaupungissa. Tutkimukseen osallistuivat kaikki kaupungin varajohtajat. Tutkimus oli laadullinen tutkimus ja tulokset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Varajohtajan tehtävät työllistivät tämän tutkimuksen tulosten mukaan varajohtajaa joka viikko, toisinaan jopa päivittäin. Varajohtajan tärkeä tehtävä oli toimia johtajan apuna ja tukena arjen eri tilanteissa ja päätöksissä. Johtajan ja varajohtajan välillä esiintyi jaettua johtajuutta. Päiväkodin henkilökunta turvautui varajohtajan apuun usein myös silloin, kun johtaja oli töissä. Vaikka johtajan ja varajohtajan yhteistyö oli tiivistä, heillä ei yleensä ollut säännöllisiä palaveriaikoja, vaan keskustelut sijoittuivat arjen työn lomaan. Varajohtajien työhön liittyvät vastuualueet olivat hyvin erilaisia eri päiväkodeissa. Kaupungissa ei ollut yhtenäistä linjaa sille, mitä varajohtajan tehtäviin kuului, vaan tehtävät olivat määräytyneet päiväkodin tarpeiden mukaisiksi. Vaikeinta varajohtajan työssä oli lapsiryhmätyöskentelyn ja johtajan tehtävien yhdistäminen. Johtajan tehtävät veivät paljon varajohtajan aikaa ja vaativat poissaoloa lapsiryhmästä. Varajohtajan poissaolo lapsiryhmästä aiheutti henkilöstövajetta varajohtajan lapsiryhmään ja täten kuormitti muuta työtiimiä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että varajohtaja oli tärkeä toimija päiväkodin arjessa. Varajohtajat pitivät itseään johtajan työparina. Työparina toimiminen oli korostunut päivähoiton organisaatiouudistuksen jälkeen. Tällöin päiväkotien johtajat oli vapautettu lapsiryhmätyöskentelystä, mutta samalla heidän työtehtävänsä ja alaisten määrä oli lisääntynyt. Tutkimuksen tulosten mukaan varajohtajan rooli oli tärkeä, koska päiväkodin johtajilla oli niin paljon töitä, että niitä oli pakko jakaa johtajan ja varajohtajan kesken. Varajohtajat pitivät tärkeänä myös sitä, että johtajan poissa ollessa sijaisena toimi henkilökunnan sekä työyhteisön toimintatavat tunteva henkilö.

Asiasanat: Päiväkodin johtaja, päiväkodin varajohtaja, jaettu johtajuus, yhteistyö.

Keywords: Day care centre director, day care centre deputy director, distributed leadership, cooperation.

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	PÄIVÄKODIN JOHTAJUUS .....	3
2.1	Johtamisen käsitteitä.....	3
2.2	Päiväkodin johtajan pätevyys ja työtehtävät.....	6
3	JAETTU JOHTAJUUS.....	10
3.1	Jaetun johtajuuden määrittelyä .....	11
3.1.1	Perinteisestä johtajuudesta jaettuun johtajuuteen .....	11
3.1.2	Jaetun johtajuuden syntyminen.....	15
3.2	Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa .....	17
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ .....	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
5.1	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	23
5.2	Aineistonkeruu.....	25
5.3	Tutkimustulosten analyysi .....	27
5.4	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.....	30
5.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	31
5.5.1	Eettisyys.....	31
5.5.2	Luotettavuus.....	32
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	36
6.1	Päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyö .....	37
6.2	Varajohtajan toimenkuvaan kuuluvat tehtävät .....	41
6.2.1	Varajohtajan vastuualueet päiväkodin arjessa .....	41
6.2.2	Varajohtajan työskentely johtajan sijaisena.....	43
6.3	Lastentarhanopettajan ja varajohtajan työtehtävien yhdistäminen .....	45
7	POHDINTA .....	49
7.1	Tutkimustulosten tarkastelua.....	49
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa.....	54
7.3	Jatkotutkimushaasteita.....	56
	LÄHTEET.....	57



# 1 JOHDANTO

Päiväkodin johtajuutta tutkittaessa on perinteisesti keskitytty tutkimaan johtajaa työnsä ääressä. Nykytutkimusten mukaan johtajuus on kuitenkin yhteinen vastuualue, joka sitoo työhön johtajan lisäksi kaikki perustehtävästä huolehtivat työntekijät. (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 288.) Päiväkodin varajohtajuus on kuitenkin jäänyt tutkimusten ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen kohteena on päiväkodin varajohtajan työpanos päiväkodin johtajan työparina. Päiväkodin varajohtaja on lapsiryhmässä työskentelevä lastentarhanopettaja, joka on nimetty varajohtajaksi. Hänen tehtävänsä on toimia päiväkodin johtajan sijaisena johtajan poissa ollessa. Lisäksi varajohtajalle voi olla nimetty tiettyjä vastuualueita päiväkodin arjessa. Tutkimukseni selvittää juuri näitä varajohtajan vastuualueita sekä varajohtajan ja lastentarhanopettajan työn yhdistämistä. Tutkimuksessa keskitytään päivähoiton johtajuuteen ja varajohtajuuteen kunnallisissa päiväkodeissa.

Päiväkodin johtajuutta on tutkittu Suomessa melko vähän. Perusteos on Nivalan (1999) väitöskirja. Viime vuosina on julkaistu myös muutamia uusia johtajuutta käsitteleviä väitöskirjoja (esim. Halttunen 2009). Monien kuntien hallinnoissa on tehty organisaatiouudistuksia, jolloin päiväkotienkin johtajuusrakenne on muuttunut. Yhä useammassa kunnassa päiväkodin johtajuus on hajautettua, eli johtajan vastuulla on useampia kuin yksi päivähoitoyksikkö ja usein päiväkotien lisäksi myös perhepäivähoitoa (Hujala ym. 2011, 294). Johtajan alaisuuteen kuuluvien yksiköiden ollessa suuria johtajuutta on määriteltävä uudella tavalla. Johtajuuden jakaminen työyhteisössä on nykyisin välttämätöntä johtajan suuren työmäärän vuoksi. (Pearce 2004, 47; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 18–19.) Aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan sitä, kuinka johtajuus jakautuu päiväkodissa johtajalta koko työyhteisöön. Aikaisemmin ei ole tutkittu, kuinka johtajuus jakautuu päiväkodin johtajan ja varajohtajan välille. Tämän tutkimuksen tarkoitus onkin selvittää varajohtajan toimenkuvaa varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.

Varajohtajan rooli on kasvanut samalla, kun johtajan työkenttä on laajentunut. Varajohtajan rooli on tärkeä päiväkodin työyhteisössä ja johtamisjärjestelmässä. (Halttunen 2009, 124; Mäki 2011, 232.) Léman (2007) pohtii varajohtajuuden merkitystä kysyen, voisiko hajautetussa organisaatiossa johtajan työtaakan pelastus olla toimiva varajohtajajärjestelmä. Varajohtaja voisi ottaa vastuulleen joitain johtajuuden osa-alueita helpottaen näin johtajan työtaakkaa. Léman pohtii myös, miten varajohtaja pysyy selvillä organisaation tilanteesta jotta hän pystyy hallitsemaan johtajan työn toimiessaan johtajan sijaisena. (Léman 2007, 144.) Valitsin tutkimukseni aiheeksi päiväkodin varajohtajuuden, koska tutkimuksellani voidaan saavuttaa uutta tietoa aikaisemman tutkimustiedon puuttuessa. Lisäksi tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni varajohtajuutta kohtaan sekä työkokemukseni varajohtajana ja päiväkodin johtajan sijaisena toimimisesta.

## 2 PÄIVÄKODIN JOHTAJUUS

Tässä luvussa käsittelen johtamisen käsitteitä, päiväkodin johtajan pätevyysvaatimuksia, alaisia ja keskeisiä työtehtäviä. Päiväkodin johtajuudesta kertovaa kirjallisuutta on olemassa melko vähän, samoin kuin päiväkodin johtajuudesta tehtyjä tutkimuksia. Yleiset käsitykset johtajuudesta tai siitä kirjoitetut kirjat eivät aina ole yleistettävissä päiväkodin johtajuuteen (Rodd 2006, 4). Päiväkodin johtajuutta on tutkittu sekä Suomessa että ulkomailla, mutta Suomessa päiväkodin johtajuutta on tutkittu vielä melko vähän verrattuna esimerkiksi koulussa tehtyihin tutkimuksiin (Halttunen 2009, 46). Viime vuosina on kuitenkin julkaistu muutamia päiväkodin johtajuuteen liittyviä väitöskirjoja (Fonsén 2014; Halttunen 2009; Heikka 2014). Päiväkodin varajohtajuudesta on vaikeaa löytää tutkimustietoa, koska varajohtajuus on tähän asti jäänyt tutkimusten ulkopuolelle.

### 2.1 Johtamisen käsitteitä

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa johtajuutta määritellään termien *administration*, *leadership* ja *management* kautta (Fonsén 2014, 28). Kyseisistä termeistä käytetään usein englanninkielisiä termejä myös suomenkielisessä kirjallisuudessa, koska niille ei ole löydetty toimivia vastineita suomen kielestä (Halttunen 2002; 49; Nivala 2002b, 190). Nivalan (1999) mukaan päiväkodin johtajan työ voidaan jakaa osaluokkiin, joita ovat päivittäisjohtaminen, hallintotyö, pedagoginen johtaminen ja palvelujohtaminen. Päivittäisjohtaminen vastaa englanninkielistä termiä *management*, kun taas hallinnollisesta työstä voidaan käyttää termiä *administration*. Termin *leadership* voidaan ajatella koskevan laajasti koko johtajuuden kenttää pitäen sisällään sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa tapahtuvan johtamistoiminnan, lasten ja henkilökunnan tarpeiden arvioimista ja suunnittelua sekä yhteistyötä myös päiväkodin ulkopuolisten

tahojen kanssa sisältäen myös poliittisen näkökulman päiväkodin johtamiseen. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 32; Nivala 1999, 23–24.)

Käsite *administration* sisältää erilaisia hallinnollisia töitä, esimerkiksi tietojen kirjaamista ja dokumentointia, päätösten tekemistä, talousasioista huolehtimista sekä tietoisuutta virallisista ohjeistuksista ja laeista (Ebbeck & Waniganayake 2003, 32). Hallintotyö ei kohdistu suoraan päiväkodin pedagogiikan tai palvelun kehittämiseen. Siinä korostuu päiväkodin asema kunnan ja sivistys- tai sosiaalitoimen organisaatiossa. Se sisältää myös esimerkiksi tilastojen tekemistä ja dokumentointia. Hallintotyö ei saisi viedä liikaa aikaa johtajan työajasta, koska johtajan tärkeä tehtävä on toimia esimiehenä alaisilleen ja saada heidät motivoitumaan työstään ja tuottamaan hyvää palvelua asiakkaille. (Nivala 1999; 23–24; Nivala 2006, 134.)

*Management* tarkoittaa laadun arviointia ja seuraamista, lasten, perheiden ja henkilökunnan päivittäisten tarpeiden seuraamista sekä päivittäisen talouden ja ylläpitokulujen valvomista (Ebbeck & Waniganayake 2003, 32). Päivittäisjohtaminen on johtajan perustyötä sisältäen esimerkiksi palaverien pitämistä ja neuvottelua henkilöstön kanssa. Päivähoito on palvelua, jonka asiakkaita ovat lapset ja heidän vanhempansa. Päivähoidon tärkein tehtävä on lasten päivittäisistä tarpeista ja kehityksestä huolehtiminen. Jos päivähoitoa käyttäviä perheitä ei olisi, koko päivähoitojärjestelmää ei tarvittaisi. Toisaalta taas yhteiskunnassa on aina tarve varhaiskasvatuspalveluille, koska ne mahdollistavat molempien vanhempien osallistumisen työelämäänsä. (Nivala 2002a, 16, 18; Rosemary & Puroila 2002, 50.) Mitä enemmän johtajan työ keskittyy johtajan oman toimipisteen sisälle, sitä enemmän on kyse päivittäisjohtamisesta. Kun työ kohdistuu toiminta työpisteen ulkopuolelle, tällöin hallintotyön osuus johtajan työkentässä korostuu. Päivittäisjohtamisen tärkeyttä ei saa unohtaa, koska sillä luodaan edellytyksiä organisaation kehittymiselle ja tulevaisuudelle. (Nivala 1999, 25.)

Kokoavasti voitaisiin todeta, että käsitettä *leadership* kuvaa ihmisten johtaminen ja käsitettä *management* asioiden johtaminen. *Leadership* voitaisiin suomentaa termillä johtajuus ja *management* johtaminen. *Administration* voidaan suomentaa hallinnoinniksi. (Fonsén 2014, 28; Halttunen 2002; 49; Halttunen 2009, 25.) Termit *leadership* ja *management* ovat luonnostaan kietoutuneita toisiinsa. Pätevä varhaiskasvatuksen johtaja tie-



tää, että hänen tehtävänsä sisältää muutakin kuin päivittäistä hallinnointia. Johtajan työssä on tärkeää huomioida toiminnan vakaus ja jatkuvuus. Pätevän, työnsä osaavan johtajan tulee hallita nämä molemmat käsitteet, johtaminen ja johtajuus, selviytyäkseen työstään. Molempien käsitteiden hallitseminen on edellytys laadukkaaseen johtamiseen, koska johtajan tulee hallita sekä päivittäisjohtaminen että osata katsoa tulevaisuuteen. (Rodd 2006, 21, 23.) Hallinnon (*administration*) voisi hoitaa muuhunkin kuin varhaiskasvatukseen kouluttautunut henkilö, koska se pitää sisällään hyvin paljon politiikkaan ja kunnan hallintoon liittyviä asioita (Ebbeck & Waniganayake 2003, 11).

Yksi päiväkodin johtajan työn keskeinen osa-alue on pedagoginen johtajuus. Se koostuu päivähoiton pedagogisten linjausten ja työmenetelmien kehittamisestä sekä henkilöstöjohtamisen taidoista. Se on poliittista, lasten hyvinvoinnin ja laadukkaan varhaiskasvatuksen puolesta toimimista. Johtajalla tulee olla tietoa siitä, millaista laadukas pedagogiikka on, ja miten päiväkodin nykyinen toiminta vastaa tätä käsitystä. Lisäksi johtajan tulee luoda tavoitteita toiminnan kehittämiseksi. (Fonsén 2010, 136; Puroila, Sarvela-Pikkarainen & Melnik 2002, 40; Rodd 2006, 39.) Laadukkaan pedagogiikan edellytys on laadukas pedagoginen johtaminen (Fonsén 2014, 16). Pedagogiikan kehittämiseen tarvitaan paljon keskustelua, jotta työyhteisöön saadaan luotua yhteinen arvomaailma ja toiminnalle tavoitteet. Pedagoginen johtajuus on oleellinen osa henkilöstön työhyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä. Oman työyhteisönsä lisäksi johtajan tulee verkostoitua myös muiden johtajien kanssa, jotta he saavat vertaistukea ja ideoita toisiltaan. (Fonsén 2010, 134, 136.) Päiväkodin johtajalla tuleekin olla hyvät keskustelu- ja ryhmätyötaidot. Päivittäisjohtaminen sisältää paljon kuuntelua ja keskustelua työntekijöiden kanssa sekä työasioista että työntekijöiden yksityisasiasta, jotka mahdollisesti vaikuttavat myös työntekoon. (Nivala 1999, 23; Rosemary & Puroila 2002, 60.) Kasvatushenkilökunta on varhaiskasvatuksen tärkeä voimavara. Johtajalla tulisi olla tarpeeksi aikaa käydä keskusteluja ja palavereja alaistensa kanssa. Kuitenkin keskustelut jäävät usein helposti arjessa vähäisiksi, koska hallinnolliset työt vievät paljon johtajan aikaa. Lisäksi arki on kiireistä myös muilla päiväkodin työntekijöillä kuin johtajalla. (Hujala, Heikka & Fonsén 2009, 22.)

Rodd (2006) luettelee tehokkaan päiväkodin johtamisen ominaisuuksia. Roddin ominaisuudet painottuvat pedagogiseen johtamiseen eikä hallinnolliseen johtamiseen liittyviä

osa-alueita ole mainittu lainkaan. Pedagogista johtamista voidaan siis pitää päiväkodin johtajan työn tärkeimpänä osa-alueena. Roddin (2006) mukaan tehokkaan johtamisen ominaisuuksia ovat esimerkiksi johtajan oleminen vahvana roolimallina alaisilleen, ideoiden ja ajatusten jakaminen sekä suunnan antaminen varhaiskasvatuksen kehittämiseksi. Lisäksi johtajan tulee neuvoa työntekijöitä ja vanhempia esimerkiksi siinä, kuinka lisätä persoonallista kasvua ja ammatillista kehittymistä. Johtaja myös suunnittelee ja toteuttaa muutoksia, joilla parannetaan organisaatiota ja ammatillista tehokkuutta. (Rodd 2006, 24.) Päiväkodin johtajan työ sisältää siis hyvin paljon erilaisia tehtäviä ja osa-alueita. Varajohtajan rooli onkin tärkeä, jotta johtaja saa tarvitsemaansa apua työnsä eri osa-alueisiin.

## **2.2 Päiväkodin johtajan pätevyys ja työtehtävät**

Päiväkodin johtaja toimii päiväkodissa sekä esimiehenä että työnantajan edustajana. Päiväkodin johtaja työskentelee julkisella sektorilla, joten hänen työnsä on julkista ja vaikuttaa yhteiskuntaan. Hänen tehtävänsä on tuottaa laadukkaita palveluita, jotka vaikuttavat positiivisesti kuntalaisten hyvinvointiin ja elämänlaatuun. (Nivala 2006; 135; Virtanen & Stenvall 2010, 37.) Pätevyysvaatimus johtajan työhön on vähintään lastentarhanopettajan tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Tämä tarkoittaa joko lastentarhanopettajan koulutuksen sisältävää kasvatustieteen kandidaatin tutkintoa tai sosiaali- ja terveydenhuollon ammattikorkeakoulututkintoa (sosionomi AMK), johon sisältyy valtioneuvoston asetusten mukainen määrä varhaiskasvatuksen opintoja. (Kauppinen 2004, 9; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 51.) Päiväkodin varajohtajaksi voidaan nimetä päiväkodissa työskentelevä lastentarhanopettaja. Varajohtajan pätevyysvaatimus on sama kuin päiväkodin johtajan, joten varajohtajalla tulee olla lastentarhanopettajan pätevyys. (Mäki 2011, 232.)

Suomessa ei ole päiväkodin johtajuuteen valmistavaa koulutusta, vaan pätevyys johtamiseen saadaan käytännön työstä sekä useiden lyhyiden kurssien ja koulutusten kautta (Nivala 2000, 2). Lisäksi johtajat ylläpitävät ammattitaitoaan esimerkiksi lukemalla kirjallisuutta sekä osallistumalla alan kehittämiseen (Virtanen & Stenvall 2010, 248). Sama

täsmäkoulutuksen puute koskee myös varajohtajan tehtäviä. Nivala kaipaakin Suomeen päiväkodin ja koulun johtajuuteen tähtääviä koulutuksia, joissa osa koulutuksesta annettaisiin peruskoulutuksen aikana ja suurin osa vasta sitten, kun työkokemusta johtajana on kertynyt muutama vuosi. Näin opiskeltavat asiat integroituisivat johtamistyön arkeen. (Nivala 2002b, 200.)

Päiväkodin johtajien työnkuvat jakautuvat kahteen ryhmään sen perusteella, osallistuvatko he päiväkodin johtajan työn lisäksi myös lapsiryhmätyöskentelyyn. Syitä sille, miksi johtaja on vapautettu lapsiryhmätyöstä, on esimerkiksi lasten ja alaisten suuri määrä sekä työn monimuotoisuus ja mahdolliset johtajuuteen liittyvät lisätehtävät. (Hujala ym. 2011, 293–294; Nivala 1999, 129; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 51.) Kunnat voivat itse määrittellä, millainen johtajan työalue on ja työskenteleekö hän johtajan työn lisäksi myös lapsiryhmässä, jolloin työtehtävästä käytetään nimikettä yhdistelmäjohtajuus tai johtajan kaksoisrooli (Hujala ym. 2011, 293). Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan ja lastentarhanopettajan työn yhdistäminen on hyvin haasteellista (Halttunen 2009, 50). Päiväkodin johtajan työ on niin vaativaa, että sitä ei voi toteuttaa lapsiryhmästä käsin (Halttunen 2009, 129). Johtajan poissaolo lapsiryhmästä aiheuttaa jatkuvaa henkilöstövajetta. Lisäksi lastentarhanopettajana työskenteleminen on johtajalle ristiriitaista, koska tällöin hän on johtajan roolinsa lisäksi myös alaistensa työkaveri. (Hujala ym. 2011, 294.)

Nykyisin kuntien päivähoidossa on hyvin erilaisia organisaatiomalleja. Perinteisessä organisaatiomallissa jokaisella päiväkodilla on oma päiväkodin johtaja ja varajohtaja. Koska monissa kunnissa on todettu, että yhdistelmäjohtajuus ei ole paras mahdollinen työnkuva johtajalle, on siirrytty niin sanotun hajautetun johtajuuden malliin. Hajautettu johtajuus tarkoittaa sitä, että johtajalla on kaksi tai jopa useampia päiväkoteja tai päivähoitoyksiköitä vastuullaan. (Hujala ym. 2011, 294.) Nykyisin johtajien alaisuuteen kuuluu siis yhä suurempia päivähoitokokonaisuuksia ja päiväkodin johtajien määrä on vähentynyt. Isossa organisaatiossa päiväkodin johtaja ei ole aina läsnä päiväkodissa, joten henkilökunnan tulee opetella työskentelemään ilman johtajan jatkuvaa läsnäoloa. Päiväkodin varajohtajuudella onkin tärkeä rooli vahvistamassa varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta. (Mäki 2011, 232; Setälä 2010, 96.)

Päiväkodeissa työskennellään yleensä moniammatillisessa tiimissä. Tiimeihin kuuluu eri ammattiryhmien jäseniä, esimerkiksi lastentarhanopettajia, päivähoitajia sekä tarvittaessa avustajia. Päiväkodin johtajan alaisuuteen kuuluu siis monien eri ammattiryhmien edustajia. Tiimityö mahdollistaa tuen saamisen työkaverilta tarvittaessa, mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä työntekijänä, voimavarojen ja ideoiden jakamisen, stressin vähentämisen, tehokkaan tavoitteiden saavuttamisen sekä johtajuuden jakamisen. Tiimityöstä on päivähoitossa paljon hyviä kokemuksia, mutta onnistunut tiimityöskentely vaatii myös johtajan työpanosta. Johtajan tulee olla avoimessa kommunikaatiossa tiimien kanssa, tukea ja ohjata työtiimejä, huomata mahdolliset ongelmat ja puuttua niihin sekä rohkaista työntekijöitä ammatilliseen kasvuun. Kuitenkin yhteistyön tulee toimia molempiin suuntiin. Johtaja voi olettaa, että tiimin jäsenet ovat avoimessa kommunikaatiossa ja yhteistyössä johtajaa kohtaan, hoitavat ovat vastuualueensa sekä kehittävät omia vahvuuksiaan ja työskentelytaitojaan. (Rodd 1998, 100–103.)

Lastentarhanopettajilla on sama pohjakoulutus kuin päiväkodin johtajilla, ja heidän tehtävänsä on vastata oman tiiminsä toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta (Fonsén 2014, 144). Koulutuksensa ja asemansa puolesta lastentarhanopettajat ovatkin päiväkodin johtajan alaisista lähimpänä päiväkodin johtajaa (Sillanpää 2010, 39). Lisäksi lapsiryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja on esimiesroolinsa lisäksi myös lastentarhanopettajien kollega (Hujala 2005, 201). Lastentarhanopettajien lisäksi päiväkodissa työskentelee johtajan alaisuudessa päivähoitajia, joilla on toisen asteen koulutus. Joissain päiväkodeissa työskentelee lisäksi esimerkiksi avustajia ja laitoshuoltajia. Päivähoidon henkilöstörakenne on määrätty päivähoitosta annetussa asetuksessa. Kyseinen asetus liittyy lastentarhanopettajien ja päivähoitajien määrään ja tehtäväjakoon päiväkodissa. Lastentarhanopettajan tehtävässä korostuvat opetukseen ja pedagogiikkaan liittyvät tehtävät, kun taas päivähoitajan tehtävät liittyvät erityisesti lasten hoivaamiseen ja hoitamiseen. (Juuti 2013, 145, 163; Nivala 1999, 18; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 44–45, 50.)

Päiväkotien lisäksi päiväkodin johtajan alaisuuteen voi kuulua myös perhepäivähoitajia, jolloin johtajan toimenkuvaan kuuluu myös perhepäivähoitajien pedagogisen työn ohjaaminen ja johtaminen. Päiväkodin johtajan vastuulla voi olla myös ruokapalvelua, yksityistä opetusta tai kerhotoimintaa. Tärkeää on se, että jokaisella varhaiskasvatustyk-

siköllä on oma lähiesimies, joka vastaa toiminnan sujuvuudesta ja päätöksenteosta. Päiväkotien johtaminen voi myös olla alueellisen hallinnollisen johtajan vastuulla, jolloin jokaisessa päiväkodissa on oma varajohtaja tai vastuulastentarhanopettaja. Varajohtajat ja vastuuhenkilöt ovatkin tärkeässä roolissa johtajuuden toteutumisessa hajautetussa organisaatiossa. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 13; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 51.)

Päiväkodin johtajalla tulee olla asiantuntemusta ja pätevyyttä moniin erilaisiin tehtäviin. Johtajan tehtäviin kuuluu muun muassa vastuu päiväkodin toiminnasta ja varhaiskasvatuksesta, yhteistyö vanhempien kanssa, päiväkodin taloushallinto, varhaiskasvatusta ja työntekoa koskevien lakien ja asetusten tunteminen ja noudattaminen sekä työntekijöiden työtehtävien valvominen ja arvioiminen. (Rodd 2006, 43.) Päiväkodin johtajalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, joiden tulee toimia kahteen suuntaan. Johtajan tulee pystyä kuuntelemaan ja vastaanottamaan alaistensa ja asiakkaidensa ajatuksia ja kommentteja, mutta pystyttävä myös kertomaan heille asiansa niin, että tulee ymmärretyksi. Johtajan antamien viestien tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. (Virtanen & Stenvall 2010, 96–97.) Päiväkodin johtajan työhön sisältyy paljon vuorovaikutusta eri tahojen kanssa. Alaisten ja asiakasperheiden lisäksi hän on aktiivisesti yhteydessä esimerkiksi toisiin päiväkodin johtajiin ja muihin päivähoidon organisaation työntekijöihin, päivähoiton yhteistyökumppaneihin sekä kunnan eri organisaatioihin.

Päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu johtamansa päiväkodin varhaiskasvatuksen laadusta. Johtajan vastuulla on huolehtia siitä, että perheille tarjottu palvelu on korkeatasoista ja henkilökunta työskentelee organisaation laatutavoitteiden mukaisesti. (Rodd, 2006, 39.) Vastuu varhaiskasvatussuunnitelmasta ja sen toteutumisesta sekä lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta kuuluu päiväkodin johtajalle, samoin kuin vastuu esiopetussuunnitelman toteutumisesta ja lapsen henkilökohtaisen esiopetussuunnitelman laatimisesta. Johtajan tulee myös huolehtia siitä, että kasvatushenkilöstöllä on riittävä ammattitaito vanhempien kanssa pidettävien kasvatustilaisuuksien pitämiseen ja lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen. Päiväkodissa tulee käydä pedagogisia keskusteluja tämän asian varmistamiseksi. (Fonsén 2010, 131; Hujala, Heikka & Fonsén 2009, 22; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 45.)

### 3 JAETTU JOHTAJUUS

Varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden käsite on vielä melko vieras. Kuitenkin jaettua johtajuutta on löydettävissä varhaiskasvatuksen käytännöistä, esimerkiksi päiväkodin johtajan ja varajohtajan työtehtävistä. Johtamisen jakaminen ja organisoiminen uudella tavalla on noussut monissa kunnissa esille johtamisen haasteena. Myös päivähoitoorganisaatioiden uudistuessa johtajuutta on jouduttu pohtimaan uudella tavalla, mikä korostaa varajohtajan työpanoksen merkitystä työyhteisössä. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan tuleekin keskustella vastuualueiden jakamisesta. Johtajuutta voidaan jakaa esimerkiksi pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja talousjohtamisen alueilla. (Hujala ym. 2009, 25.)

Johtajuuden muutos koskee johtajien lisäksi myös työntekijöitä, koska muutos vaikuttaa kaikkiin työyhteisön jäseniin. Muutos on välttämätöntä palveluiden tuottamisen tehokkuuden ja selviytymisen kannalta, mutta sitä ei saa nähdä organisaation uhkana vaan mahdollisuutena. Muutos vaatii johtajuuden ja johtamisen käsitteiden uudelleen määrittämistä organisaatiossa. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 73-74.) Tutkimuksessani selvitän, kuinka paljon varajohtajan työhön sisältyy johtajuuteen ja päiväkodin toiminnan suunnitteluun ja henkilöstöön liittyviä tehtäviä. Lisäksi selvitän, kuinka paljon varajohtaja tekee yhteistyötä päiväkodin johtajan kanssa sekä millaista päiväkodin johtajan ja varajohtajan välinen yhteistyö on. Tässä luvussa määrittelen jaetun johtajuuden käsitettä ja kerron jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa.

### 3.1 Jaetun johtajuuden määrittelyä

Englannin kielessä jaetusta johtajuudesta käytetään termejä distributed leadership, democrated leadership, collaborate leadership ja shared leadership. Näille termeille ei löydy selkeää eroa ja niitä käytetäänkin synonyymeina. (Fonsén 2014, 31; Spillane & Diamond 2007b, 1.) Kuitenkin jaetun johtajuuden ymmärtäminen ja käsitteen määrittely saattavat vaihdella riippuen siitä, kuka käsitettä määrittelee ja missä määrittely tapahtuu. Jaetun johtajuuden käytänteet vaihtelevat, esimerkiksi joillekin jaettu johtajuus on keskustelua, toisille taas teoreettinen näkökulma. (Spillane & Diamond 2007b, 1.)

Varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden peruseränteisiin kuuluu se, että johtamiseen osallistuu useita henkilöitä ja siinä keskitytään enemmän johtamisen säädöksiin kuin johtajan rooliin. Lisäksi jaetun johtajuuden työyhteisössä kehitetään jaettua johtajuutta sekä jaettu johtajuus on yhdistetty kasvatustyöhön. Päiväkodin johtaja voi jakaa johtajuutta esimerkiksi lastentarhanopettajien kanssa, joilla on hyvä asiantuntemus lapsen kehityksestä ja toiminnan suunnittelusta. Lisäksi lastentarhanopettajat ovat koulutuksensa ja asemansa puolesta lähempänä johtajuutta kuin muu päiväkodin henkilökunta. Johtaja voi saada lastentarhanopettajilta apua myös erilaisissa muutostilanteissa, koska lastentarhanopettajat ovat omien tiimiensä vetäjiä. Usein lastentarhanopettajat ovat halukkaita ottamaan vastuuta työssään. Vastuuta ottaessaan lastentarhanopettajat kuitenkin toivovat, että johtajalla on tarpeeksi aikaa tukea heitä heidän työtehtävissään. (Heikka & Hujala 2013, 570, 574–575; Sillanpää 2010, 39.) Lastentarhanopettajat vastaavat pedagogiikan toteutumisesta ja laadusta omassa tiimissään. Johtaja voi muodostaa erilaisia yhteistyömenetelmiä itsensä ja lastentarhanopettajien välille, esimerkiksi pedagogisia palavereja. (Fonsén 2014, 144.)

#### 3.1.1 Perinteisestä johtajuudesta jaettuun johtajuuteen

Perinteisen johtajuusmallin mukaan ajatellaan, että työyhteisössä on yksi johtaja, jota muut seuraavat. Johtamissuhde on tällöin vertikaalinen ja etenkin kunnallishallinnossa

organisaatiota on totuttu johtamaan ylhäältä alaspäin. Lisäksi työnjako on perinteisesti tarkkaa ja vastuunjako organisaatioshierarkiaan perustuvaa. Viisauden saatetaan ajatella sijaitsevan organisaation huipulla, josta sitä siirretään alaspäin visioina, strategioina ja budjetteina. (Pearce 2004, 47; Ropo ym. 2005, 13, 20; Söyrinki 2008, 62.) Pelkkä johtajan työpanos, aika ja suhdeverkosto eivät kuitenkaan riitä siihen, että työyhteisö menestyy ja tuottaa parasta mahdollista tulosta, koska myös työntekijätasolla on erilaista erityisosaamista ja asiantuntijuutta (Pearce 2004, 47; Ropo ym. 2005, 19, Spillane 2005, 143, 145; Spillane & Diamond 2007b, 8). Nykykäsityksen mukaan johtajuus ei olekaan ainoastaan johtajan tehtävä, vaan johtaminen nähdään laajemmin koko työyhteisön vastuulla olevaksi ilmiöksi. Jokainen työntekijäryhmä kantaa vastuuta oman toimenkuvansa toteutumisesta. Johtajuus on sitoutumista yhteisiin arvoihin, jotka ohjaavat toimintaa, sekä vastuun kantamista laadukkaan perustehtävän toteuttamisesta. Johtaminen voi olla prosessi, jossa vastuut ja tehtävät jaetaan tilanteen mukaan parhaalla tavalla. (Fonsén 2014, 180.) Jaettu johtajuus mahdollistaa henkilöstön toiminnan koko potentiaalinen käytön, koska sen kautta henkilöstö voi ja yleensä myös haluaa sitoutua työyhteisön toimintaan (Tiuhonen 2012, 13). Jaetulla johtajuudella pyritään sekä ihmisten hyvinvointiin että organisaation menestykseen (Ropo ym. 2005, 21; Vesterinen 2007, 123).

Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että kaikki tekevät kaikkea eikä kukaan tiedä, kuka päätöksenteosta vastaa. Jaetussa johtajuudessa päätökset tehdään organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen perustuen. (Spillane 2005, 144.) Jaettu johtajuus vaatii onnistuakseen paljon vuorovaikutusta johtajuuteen osallistuvien välillä (Pearce 2004, 48). Asioista ja kokemuksista tehdään yhteisiä ja tietoa jaetaan puolin ja toisin alaisten ja esimiehen välillä (Ropo ym. 2005, 14). Jaettu johtaminen vaatii sitä, että esimies hyväksyy työyhteisöä palvelevan ja arvostavan johtamistyylin, jossa kaikki työntekijät tavoittelevat yhteistä tavoitetta, jonka johtaja tai koko työyhteisö on määritellyt. Tällöin esimies voi tasoittaa esimiehen ja alaisen epäsymmetristä suhdetta, vaikka johtajalla kuitenkin säilyy korkein työnjohto-oikeus ja vastuu työn tuloksellisuudesta. (Juuti 2013, 149.) Jaettu johtajuus ei siis poista esimiehisyyttä (Tiuhonen 2012, 12). Esimiesalaisuudesta on edelleen perusteltua puhua, vaikka asiantuntijuus ja siihen perustuva tasa-arvo onkin lisääntynyt työpaikoilla (Viitala 2005, 297). Esimiehellä on edelleen johtajan asemaan liittyvää vaikutusvaltaa esimerkiksi tiedonhallinnassa ja organisaation resursseissa (Virtanen & Stenvall 2010, 102).



Jaetussa johtajuudessa tulee huomioida myös se, että kaikkia johtajan tehtäviä ei voida jakaa työyhteisölle, koska osa johtajuuteen liittyvistä tehtävistä on sidoksissa johtajan virkatehtävään (Tiihonen 2012, 11). Johtajat ovat vastuussa johtamistyönsä kokonaisvaltaisesta onnistumisesta, heidän työnsä on julkista ja vaikuttaa yhteiskuntaan. Virkatehtävään liittyy julkisen vallan käyttöä. (Virtanen & Stenvall 2010, 37, 102.) Päiväkodissa ainoastaan johtajan vastuulla olevia työtehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstöhallintoon ja hallintoon liittyvät työtehtävät sekä henkilöstön ilmapiiriä, työhyvinvointia ja jaksamista koskeva toiminta (Halttunen 2009, 135). Vaikka kaikkia johtajan tehtäviä ei voi jakaa kaikille henkilökunnan jäsenille, varajohtajan toimenkuvaan kuuluvat kaikki johtajan työt hänen toimiessaan johtajan sijaisena.

Myös jaetun johtajuuden organisaatiossa johtaja joutuu asemaansa ja asiantuntijuuteensa perustuen joskus toimimaan vastoin tiimin tekemiä päätöksiä. Vaikka päätöksiä tehdään tiimissä yhdessä, vastuun päätöksistä kantaa aina päiväkodin johtaja. Joskus johtaja joutuu käyttämään asemaansa perustuvaa määräysvaltaa ja jopa voimakkaaseen auktoriteettiin perustuvaa johtamisotetta. (Hujala 2005, 201; Nivala 2002b, 199.) Kuitenkin työyhteisössä, jossa johtaja kohtelee henkilöstöä kunnioittavasti ja luottaa alaisiinsa, on vaikeiden ja epämiellyttävien päätösten tekeminen mahdollisesti helpompaa kuin työyhteisössä, jossa ei noudateta jaetun johtajuuden periaatteita (Kärkkäinen 2005, 77).

Kun työyhteisössä jaetaan johtajuutta, toiminta on usein luovempaa kuin perinteistä johtajuusmallia käyttävissä työyhteisöissä. Näkemyksiä ja kokemuksia pystytään jakamaan enemmän silloin, kun yhden ihmisen sijaista kehittämistyöhön osallistuu koko työyhteisö. Kun esimies luottaa työntekijöihin ja antaa heille vastuuta, työskentely koetaan mielekkäämmäksi kuin perinteisessä, hierarkkisessa organisaatiossa. Perinteisessä, hierarkkisessa johtajuusmallissa työntekijöiden sitouttaminen työhön ja tavoitteisiin on vaikeampaa kuin jaetun johtajuuden mallissa. (Pearce 2004, 49; Ropo ym. 2005, 20.) Jaetussa johtajuudessa työntekijät sitoutuvat työhönsä usein tunteella ja päättäväisyydellä. Jo pelkästään se, että johtaja suhtautuu työntekijöihin positiivisesti ja vuorovaikutus työyhteisössä toimii, vaikuttaa myönteisesti toimintaan ja tuottavuuteen. (Kärkkäinen 2005, 78–79; Virtanen & Stenvall 2010, 26.) Jaettu johtajuus ei kuitenkaan aina toimi. Vaikka johtaja olisi valmis jakamaan tehtäviään ja luottaisi henkilökunnan osaamiseen ja ammattitaitoon, henkilökunta ei välttämättä sitoudu uusiin vastuualueisiinsa. Siksi johtajan

on tärkeä kannustaa työntekijöitä työskentelemään myös oman mukavuusalueensa ulkopuolella ja yrittää saada henkilökuntaa kohottamaan työmoraaaliaan. Esimies on asemansa puolesta velvollinen puuttumaan alaistensa heikkoon työhön sitoutumiseen, koska sitoutumattomuus vaikuttaa laadukkaan varhaiskasvatuksen tuottamiseen. (Fonsén 2014, 141, 184.)

Jaetussa johtajuudessa työntekijät jakavat tietoa, osaamista ja kokemuksiaan toisilleen. Esimies on mukana prosessissa tasavertaisena osallistujana sekä opettajan että oppijan roolissa. (Sillanpää 2010, 41.) Johtajan tulee jopa hyväksyä se, että jotkut työntekijät ovat häntä osaavampia tuntematta, että toisten menestys uhkaa häntä johtajana. (Ropo ym. 2005, 21; Vesterinen 2007, 123.) Esimiehellä on kuitenkin tärkeä rooli myös organisaatiossa, jossa johtajuutta on jaettu. Esimiehen tehtävä on pitää huolta siitä, että toiminnan tarkoitus on kaikille selkeä sekä huolehtia siitä, että toiminnan vaatimat resurssit ja työolosuhteet ovat riittävät ja toimivat. (Pearce 2004, 48; Virtanen & Stenvall 2010, 138.) Toiminnan tulee ehdottomasti olla oikeudenmukaista kaikkia työntekijöitä kohtaan. Tasapuolisuudesta huolehtiminen on esimiehen tehtävä. Johtajan tulee myös ylläpitää organisaation jatkuvaa oppimista, koska kaikkiin kysymyksiin ja ongelmiin ei vielä ole ratkaisua. Kehittyminen ja menestyminen vaativat keskustelua ja palautteenantoa. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että uusien asioiden oppimiselle ja vanhoista tavoista poisoppimiselle on tarpeeksi aikaa ja voimavaroja. (Kärkkäinen 2005, 77–78.) Johtajan tulee myös asettaa alaisilleen tavoitteita esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja kyettävä arvioimaan näiden tavoitteiden saavuttamista (Virtanen & Stenvall 2010, 102). Esimiehen tulee myös luoda organisaation identiteetti ja toiminnan rajat ja pitää niistä kiinni. Lisäksi on erittäin tärkeää, että esimies on motivoitunut työstään ja sitoutunut työhönsä ja sen kehittämiseen. Näin hän näyttää hyvää esimerkkiä alaisilleen. Kun esimies on sitoutunut ja motivoitunut, myös työntekijät sitoutuvat työhönsä, ammattitaitonsa kehittämiseen sekä työpaikan yhteisiin asioihin. Hyvä muistisääntö esimiehelle onkin se, että kun vaatii jotain alaisiltaan, sitä tulee vaatia ensin itseltään. (Pearce 2004, 48, 50–51; Viitala 2005, 323–324.)

Päiväkodin johtajan tehtävä on vaativa ja tärkeä. Johtaja tarvitsee vahvaa ammatillista osaamista ja koulutusta pärjätäkseen työssään ja hallitakseen varhaiskasvatuksen laajat kokonaisuudet. (Söyrinki 2008, 62.) Johtajalla täytyy olla taitoa katsoa arjen käytäntöjä

laajalla perspektiivillä. Johtajan tehtävä on toimia varhaiskasvatuksen laadun ylläpitäjänä ja hyvän lapsuuden puolestapuhujana. (Fonsén 2014, 27, 174.) Perusajatus on se, että kehittämistyö kuuluu koko työyhteisölle, mutta vastuu siitä on esimiehellä. Kaikkien kasvattajien tulee sitoutua arvioimaan ja kehittämään työtään, vaikka pedagoginen vastuu kuuluukin koko päivähoitoyksikön osalta päiväkodin johtajalle ja tiimin osalta lastentarhanopettajalle. (Fonsén 2014, 180.) Johtajalla ei voi olla yksin hallussaan kaikkia työhön tarvittavia tietoja, taitoja ja kykyjä, joten jaettu asiantuntijuus on tehokas keino luoda kehittävä päivähoitoyksikkö. On tärkeää, ettei esimies kuvittele olevansa alaisiaan parempi asiantuntija, vaan hyväksyy sen, että jonkun alaisen pedagogiset taidot ja asiantuntijuus varhaiskasvatusta kohtaan saattavat olla paremmat kuin hänellä. (Pearce 2004, 47; Vesterinen 2007, 123.)

### **3.1.2 Jaetun johtajuuden syntyminen**

Jaettua johtajuutta ei synny luonnostaan, vaikka organisaatio olisi muutos- ja uudistumishaluinen. Jaettu johtajuus vaatii uudenlaista ajattelua johtajuuden toteutumisesta sekä koko työyhteisön ja organisaation sitoutumista muutokseen. Lisäksi se tuo mukanaan koko työyhteisön ilmapiirin kehittämistä sekä uudenlaisen, myönteisen vuorovaikutussuhteen esimiehen ja alaisten välille. (Viitala 2005, 316.) Syitä jaettuun johtamiseen siirtymiselle on esimerkiksi organisaatioiden muutos entistä monimuotoisemmiksi ja pyrkimys johtamistyön laadun parantamiseen. (Ropo ym. 2005, 22, 51–52.) Jaettua johtajuutta syntyy, kun koko työyhteisö työskentelee samoja päämääriä tavoitellen ja kaikkien työntekijöiden tietoa ja osaamista käytetään hyväksi. Työntekijät ikään kuin muodostavat joukkueen, jonka kaikilla jäsenillä on yhteinen tavoite. Joukkue työskentelee päämäärätietoisesti ja innostuneesti jakaen koko ajan osaamistaan ja tietoaan joukkueen toisille jäsenille samalla kannustaen työyhteisöä yhä parempaan työskentelyyn. Tällöin jokaisen työntekijän vahvuudet tulevat esille, mutta yksittäisten työntekijöiden heikkoudet eivät haittaa työn tekemistä. Tiimissä on siis tavoite kääntää työntekijöiden erilaisuus vahvuudeksi ilmapiirin ollessa parhaimmillaan innostava, avulias ja yhteistä päämäärää tavoitteleva. (Juuti 2013, 145–146, 203; Kärkkäinen 2005, 76; Pearce 2004, 54.)

Jaetun johtajuuden syntymiseen vaikuttavat sekä johtajan johtamistaidot että työyhteisön vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Mikäli toiminta on johtajakeskeistä, alaiset alistuvat helposti esimiehen vallan alle eikä jaettua johtajuutta pääse syntymään (Juuti 2013, 145). Johtaja saattaa ajatella, että johtajuutta jakaessaan hän menettää kontrollin työyhteisön johtamiseen ja hallitsemiseen. Siirtyminen jaetun johtajuuden käytäntöön vaatii johtajalta uuden toimintamallin harjoittelemista ja sisäistämistä. Johtajan tulee opetella luottamaan alaisiinsa ja heidän asiantuntemukseensa, koska ilman luottamusta jaettu johtajuus ei onnistu. Halttusen tutkimuksen tulosten mukaan johtajan osoittama luottamus henkilökuntaa kohtaan on ehdoton edellytys tehtävien jakamiselle. Luottamus rohkaisi työntekijöitä toimimaan itsenäisesti mutta samalla kuitenkin olemaan vuorovaikutuksessa johtajan kanssa. Johtajan tulee kyetä luottamaan työntekijöihinsä, vaikkei itse ole aina fyysisesti läsnä päiväkodissa. Työntekijät kokivat johtajan antaman luottamuksen vastuun jakamisena, johtajan antamana vapautena ja vähäisenä kontrollina. Toki myös työntekijöiden tulee osata toimia johtajan luottamusta arvostaen. Johtajuuden jakautumiseen päiväkodin henkilökunta suhtautui myönteisesti, etenkin silloin kun johtajuus jakautui varajohtajalle tai vastuupettajalle tai niille henkilöille, joille oli nimetty jokin vastuualue. (Halttunen 2009, 115, 123.)

Jaettuun johtajuuteen siirryttäessä johtajan tulee tiedostaa omat johtamiskäsityksensä ja näkemyksensä työyhteisön ja ihmisten johtamisesta. On myös erittäin tärkeää, että johtajan vuorovaikutustaidot ovat hyvät, jotta hän pystyy hoitamaan tehtävänsä ja vuorovaikutuksen henkilökunnan sekä ulkopuolisten sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Johtajan tulee olla vuorovaikutuksessaan aito ja luottamusta herättävä, viestinnän ja ilmaisun tulee olla selkeää, rauhallista, johdonmukaista ja luontevaa. (Kärkkäinen 2005, 82; Virtanen & Stenvall 2010, 99.) Lisäksi johtajalla tulee olla tunneälyä ja hänen tulee olla tarpeeksi jämäkkyyttä. Hänellä tulee myös olla taitoja ottaa vastaan palautetta henkilöstöltä. Johtaja, jolla ei ole taitoja kuunnella henkilökuntaa, ei saavuta henkilökunnan luottamusta. Lisäksi henkilöstö, joka kokee, että johtaja kuuntelee heitä, ottaa vastaan myös johtajan antamaa palautetta. (Fonsén 2014, 173.)

### 3.2 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa

Jaetun johtajuuden käsite on varhaiskasvatuksessa vielä melko vieras. Kuitenkin myös varhaiskasvatuksessa on tarve rikkoa perinteiset johtamisen raja-aidat ja siirtyä kohti nykyaikaisempia johtajuuskäytäntöjä unohtamalla käsitys siitä, että johtajuus kuuluu vain yhdelle henkilölle. (Heikka & Hujala 2013, 578; Söyrinki 2008, 62.) Usein kuvitellaan, että jaetussa johtajuudessa varsinaisen esimiehen asema on vaarassa romuttua (Spillane & Diamond 2007a, 150). Jaettu johtajuus ei poista johtajan esimiesasemaa eikä korkeinta vastuuta johtamiensa päivähoitoyksiköiden pedagogiikan laadusta. On asioita, joista johtaja päättää, eikä niitä ole tarvetta tai tarkoitusta antaa henkilökunnan vastuulle. Jaetun johtajuuden toteutumisesta päiväkodissa vastaa päiväkodin johtaja. (Fonsén 2014, 27, 174.) Monet päiväkodin työntekijät haluavat mielellään keskustella johtajan kanssa muutoksista ja päätöksistä, mutta lopullisista linjauksista ja niiden toteutumisesta vastaa johtaja (Hujala ym. 2009, 23). Lisäksi päiväkotityöyhteisöstä löytyy työntekijöiden joukosta monenlaista osaamista, joka kannattaa kartoittaa ja jakaa tehtäviä sen mukaan, mikä on työntekijän osaamisalue. Näin työskentely on järkevää ajankäytön ja osaamisen jakamisen suhteen, ja johtamisessa on mukana muitakin työntekijöitä kuin organisaatiossa korkeimmassa asemassa olevat eli esimiehet. (Hujala 2004, 55; Spillane 2005, 145; Spillane, Camburn & Pareja 2007, 108–109.)

Halttusen (2009) mukaan päiväkodeissa on selvästi tiedossa se, kuka on päiväkodin virallinen johtaja. Hänen tehtäviinsä kuuluu selkeästi esimerkiksi hallintoon ja henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät sekä ilmapiiriä, hyvinvointia ja jaksamista tukevan toiminnan ylläpitäminen. Halttusen mukaan kuitenkin päivähoito-organisaatiossa esiintyy jaettua johtajuutta sekä johtajan ja varajohtajan että johtajan ja kaikkien työntekijöiden välillä. Kuitenkin jaettu johtajuus on usein syntynyt asianomaisten sitä tiedostamatta. (Halttunen 2009, 123–124, 135, 140–141.)

Johtamisen jakaminen on vaikeaa, koska se vaatii paljon aikaa ja uuden oppimista. Varhaiskasvatuksessa organisaatiomuutokset ja hajautettuun organisaatioon siirtyminen ovat pakottaneet päiväkotien johtajat pohtimaan johtajan tehtävien järjestelemistä uudelleen. Johtajan tulee myös hyväksyä muuttunut työnkuvansa ja se, ettei hän aina pysty

tekemään työtään niin hyvin kuin ehkä haluaisi. Hajautettua organisaatiota johtavan esimiehen tulee oppia ja hyväksyä se, ettei hän ole aina tietoinen johtamiensa yksiköiden arjen toiminnasta eikä tunne henkilökuntaansa niin hyvin kuin ehkä toivoisi tuntevansa. Johtajan tutustuminen alaisiin saattaa olla hidasta, koska johtaja ei ole aina fyysisesti läsnä kaikissa johtamisissaan yksiköissä. (Halttunen 2002, 71; Halttunen 2009, 117.) Johtaja ei myöskään pysty tuntemaan hyvin lapsia ja perheitä eikä johtamiensa yksiköiden arjen käytänteitä. Johtajan käsitys päiväkodin arjesta ei välttämättä ole totuudenmukainen, koska se perustuu työntekijöiden kertomuksiin eikä johtajan omiin kokemuksiin työntekijöidensä työn seuraamisesta. (Halttunen 2009, 101, 107–108.) Vaikka johtaja ei ole aina fyysisesti paikalla kaikissa johtamisissaan yksiköissä, hänen on tärkeä seurata ja osoittaa mielenkiintoa johtamiaan työyksiköitä kohtaan, vastavuoroisesti myös henkilökunnan on aktiivisesti pidettävä johtaja ajan tasalla työyksikön tilanteesta ja tapahtumista. (Halttunen 2009, 134.)

Perinteisin jaetun johtajuuden malli päiväkodissa on päiväkodin johtajan ja varajohtajan välinen yhteistyö. Varajohtaja toimii johtajan sijaisena johtajan poissa ollessa, mutta varajohtajalla voi olla myös muita toimenkuvaansa kuuluvia johtajuuteen liittyviä tehtäviä silloinkin, kun päiväkodin johtaja on töissä. Varajohtajan rooli on kaksijakoinen. Suurimman osan työajastaan hän on ryhmässä työskentelevä lastentarhanopettaja. Välillä hän toimii esimiehenä ja työnantajan edustajana. Halttusen (2009) haastattelema varajohtaja oli pohtinut rooliaan muiden työkavereiden joukossa, koska tietyissä tilanteissa hän koki olevansa työnantajan edustaja ja joutuvansa pohtimaan, miten ilmaisisi asioita muille työntekijöille. Määräysvallan käyttäminen työtoveriin voi tuntua vaikealta, mutta toisaalta työntekijöistä voi myös tuntuva vaikealta olla työtoverin määräysvallan kohteena silloin, kun varajohtaja toimii johtajan sijaisena. (Halttunen 2009, 124.)

Varajohtajan tärkein tehtävä on lapsiryhmässä toimiminen lastentarhanopettajan toimenkuvan mukaisesti, mutta varajohtajan työt saattavat viedä yllättävänkin paljon aikaa perustyöltä lapsiryhmässä. Toisaalta varajohtajana työskentelevä lastentarhanopettaja ei ole asemansa puolesta koskaan samassa asemassa kuin muut lastentarhanopettajat, koska hänen on oltava aina valmiina siirtymään tarvittaessa välittömästi työnantajan edustajaksi, jos johtaja ei ole töissä. Varajohtajan rooli ei siis ole helppo eikä yksinkertainen, vaan vaatii sekä lapsiryhmä- että esimiestyöskentelyn hallitsemista. Rauhala (2008) ku-

vaa tutkimustulostensa perusteella, että päiväkodin johtajuus yhtä aikaa hulabaloota, formulatallin johtamista, opinpolkua ja sekametelisoppaa (Rauhala 2008, 35). Samaa voi varmasti todeta myös varajohtajan työstä. On tärkeää, että varajohtaja saa tarvittavaa koulutusta ja perehdytystä kaikkiin päiväkodin johtajan työhön kuuluviin osa-alueisiin, koska hän toimii vastuullisena lähijohtajana silloin, kun päiväkodin johtaja ei ole töissä (Mäki 2011, 233).

Päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyöstä ja työskentelystä työparina ei ole tehty tutkimuksia. Myöskään työparityöskentelyä päiväkodeissa ei juuri ole tutkittu. Polamo (2010a ja 2010b) on tutkinut päiväkodin kasvatushenkilöstön välistä työparityöskentelyä lasten emotionaalisten tarpeiden kohtaamisen näkökulmasta. Lisäksi kouluissa on kehitetty pariopettajuutta. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan käsitellä työparityöskentelyä johtajuuden näkökulmasta. Tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työparityöskentelyn etu on se, että työpari antaa toinen toisilleen osaamista, jolloin oppiminen mahdollistuu ilman hyötymistarkoitusta. (Polamo 2010a, 33.)

Seinä ja Helander (2007) ovat pohtineet työparityöskentelyä oman kokemuksensa perusteella. Työparityöskentely ei ole erottautumista muusta työyhteisöstä, vaan se sisältää paljon kontakteja ja työskentelyä muiden työntekijöiden kanssa. Työparityöskentelyyn ei voi pakottaa ketään, koska se ei johda hyviin työskentelytuloksiin. Työparityöskentelyn perusta on keskustelu, joka on aitoa, avointa ja joustavaa dialogia. Keskustelu vie aikaa, mutta myös kehittää molempia osapuolia. Työparityöskentelyssä molemmat jäsenet tuovat työskentelyyn oman osaamisensa, kokemuksensa sekä ammattihistoriansa ja näin tulos on paljon enemmän kuin kummankaan työskennellessä yksin. (Kemppainen 2010, 149; Seinä & Helander 2007, 17, 19, 24.)

Halttunen (2002 ja 2009) on tutkinut työskentelyä ja johtajuutta hajautetussa päivähoitoorganisaatiossa ja tutkimuksissaan sivunnut varajohtajuutta. Tutkimusten tuloksissa on ilmennyt, että varajohtajan olemassaolo koetaan työyhteisöissä tärkeäksi. Varajohtajan nimeäminen selkeyttää tilannetta organisaatiossa, kun varajohtajan rooli ja tehtävät ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Sen lisäksi, että varajohtaja toimii sijaisena johtajan poissa ollessa, hänen puoleensa käännyttiin myös silloin, kun johtaja ei ollut paikalla päiväkodissa. Lisäksi varajohtajan tehtäviin kuului johtajan töitä, joita johtaja ei itse

ehtinyt tekemään. Kuitenkin päävastuu johtajuudesta ja päätöksistä kuului selkeästi päiväkodin johtajalle. Johtajuuden jakautumisella johtajan ja varajohtajan välille on tärkeä merkitys etenkin hajautetussa organisaatiossa, koska varajohtaja on aina paikalla toimintayksikössään ja henkilökunta ja perheet tuntevat hänet ehkä paremmin kuin varsinaisen päiväkodin johtajan. Henkilökunta saattaa kokea, että varajohtajaa on helppo lähestyä ja hän voi toimia viestinviejänä henkilökunnan ja johtajan välillä. Varajohtaja voikin huolehtia työyhteisön työilmapiiristä ja hoitaa päivittäisjohtamiseen liittyviä asioita johtajan ollessa poissa toimintayksiköstä. (Halttunen 2002, 69-70; Halttunen 2009, 124.)



## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Päiväkodin varajohtajuutta ei ole tutkittu juuri lainkaan. Kuitenkin varajohtajuuden merkitys korostuu nykyisissä suurissa päivähoito-organisaatioissa johtajien määrän vähennyttä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on varajohtajan rooli päiväkodin johtajan työparina ja kuinka varajohtaja yhdistää työnsä lapsiryhmässä lastentarhanopettajana ja johtajan sijaisena. Varajohtajan työhön voi sisältyä myös rooliin liittyviä ristiriitoja, koska varajohtaja voi toisinaan joutua nopeastikin siirtymään lastentarhanopettajan roolista päiväkodin johtajaksi ja työnantajan edustajaksi esimerkiksi päiväkodin johtajan sairastuessa äkillisesti. Halusinkin selvittää, kuinka varajohtajat yhdistävät lapsiryhmätyöskentelyn sekä johtajuuteen liittyvät tehtävät.

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaista on päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyö?
2. Millaisia vastuualueita varajohtajan toimenkuvaan kuuluu
  - a) päiväkodin johtajan poissa ollessa
  - b) päiväkodin johtajan ollessa töissä?
3. Miten päiväkodin varajohtajat yhdistävät lastentarhanopettajan ja varajohtajan työn?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata päiväkodin varajohtajan toimimista johtajan työparina sekä varajohtajan ja lastentarhanopettajan työtehtävien yhdistämistä. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen, moninaisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan jonkin tapahtuman kuvaamiseen, tietyn toiminnan ymmärtämiseen tai antamaan teoreettinen tulkinta jostakin tietystä ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, esimerkiksi uusia jäsenyyksiä ja merkityksiä ja ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää todellisuutta (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16).

Laadullisessa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei esimerkiksi satunnaisotannalla. Jokainen tapaus on ainutlaatuinen, ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Valitsin kohdejoukoksi pienen suomalaisen kaupungin varhaiskasvatuspalvelut, ja haastattelin kaupungin kaikki varajohtajat (n=7). Keskittämällä haastattelut yhteen kaupunkiin pyrin saamaan todellisen kuvan siitä, millainen on varajohtajan rooli kyseisen kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytäänkin usein pieneen määrään tapauksia. Tieteellisyyden kriteeri ei ole aineiston määrä vaan laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 15, 18, 62; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155, 183.) Tutkimukseni voidaan luokitella tapaustutkimukseksi, jossa keskitytään vain yhteen tutkittavaan tapaukseen, tässä tapauksessa yhden kaupungin varajohtajiin. Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä vaan lähestymistapa, joka tavoittelee ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 184, 194.) Tässä luvussa kerron, miten keräsin aineiston haastattelemalla päiväkotien vara-

johtajia ja analysoin saamaani aineistoa. Lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

## 5.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisen tutkimuksen suosimia aineistonkeruunetodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Haastattelua voidaan pitää ehkä yleisimpänä aineiston keruumenetelmänä pyrittäessä kvalitatiiviseen tietoon. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Valitsin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska mielestäni se oli paras tapa kerätä aineistoa juuri tätä tutkimusta varten. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, soveltuu moniin tarkoituksiin ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa. Keskustelemalla haastateltavien kanssa tutkija voi kerätä tietoa, käsitteitä ja uskomuksia sekä selvittää ihmisten mielipiteitä ja syitä heidän toiminnalleen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11.) Haastattelun lähtökohta onkin se, että tutkija tarvitsee tietoa, jota haastateltava pystyy hänelle antamaan (Warren & Karner 2010, 126). Haastattelu on metodi, jonka ihmiset yleensä kokevat miellyttäväksi (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11). Vaikka päiväkodin arki on kiireistä ja varajohtajilla paljon töitä sekä lapsiryhmässä että johtajan apuna, kaikki varajohtajat osallistuivat haastatteluun mielellään ja järjestivät haastattelulle sopivan ajan työtehtäviensä lomaan. Koin, että haastattelu on joustava aineistonhankintamenetelmä, koska sain olla koko ajan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tarvittaessa pystyin helposti esittämään tarkentavia kysymyksiä ja pyytää haastateltavaa selventämään ja syventämään vastauksiaan. Lisäksi vastausten tulkitsemiseen oli enemmän mahdollisuuksia kuin esimerkiksi kyselylomakkeella kerätystä tutkimustiedosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.) Haastattelua tekemällä tutkija oppii katsomaan asioita eri lähtökohdista käsin sekä voi päästä sisään ja ymmärtää sellaisten ihmisten elämäntapaa ja valintoja, jota hän itse ei ole kokenut (Rubin & Rubin 2012, 3–4). Pääsinkin haastattelemaan hyvin erilaisten päiväkotien varajohtajia ja totesin, että kahta samanlaista varajohtajan toimenkuvaa ei ole, vaan tehtävät ja vastualueet määräytyvät kunkin päiväkodin tarpeiden ja tottumusten mukaisesti.

Käyttämäni haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta niiden käsittelyjärjestys haastattelun kuluessa saattaa vaihdella. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11.) Etukäteen tutkimuksen laadukkuuteen voidaan vaikuttaa laatimalla hyvä haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184). Kysymystekniikkaan ja aiheen lähestymistapaan on tärkeä kiinnittää huomiota jo ennen haastattelua (Kvale & Brinkmann 2009, 24). Haastatteluissa minulla oli mukana teemahaastattelulle tyypillinen hahmotelma siitä, mitä aion kysyä, mutta asioiden esittämisen järjestykselle ei ollut tarkkarajaista suunnitelmaa (Eskola & Vastamäki 2010, 28). Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut, vaan haastateltava sai kertoa vastauksen omin sanoin. Tämä erottaa teemahaastattelun strukturoidusta haastattelusta, jossa vastausvaihtoehdot annetaan valmiiksi. (Eskola & Suoranta 1998.) Käytin haastattelurungon suunnittelemiseen paljon aikaa ja muokkasin sitä useita kertoja. Halusin olla varma siitä, että haastattelurungon avulla saan vastaukset kaikkiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin kysymyksiin. Haastattelurunko oli sama kaikissa haastatteluissa ja on liitteenä tämän tutkimuksen lopussa.

Teemahaastattelu muistuttaa tilanteena enemmän keskustelua kuin tiukasti kysymys kysymykseltä etenevää haastattelua. Teema-alueet ja niistä nousevat kysymykset esitetään haastatteluissa siinä järjestyksessä, joka kyseisessä haastattelussa tuntuu luontevimmalta. Vaikka teemahaastattelussa ei ole valmista kysymysrunkoa, ennalta suunnitelluilla kysymyksillä on kuitenkin tärkeä rooli haastattelussa, koska niiden avulla haastattelija ohjaa haastattelun etenemistä. Valmiiksi laaditut kysymykset helpottavat haastattelun aloitusta ja etenemistä myös silloin, kun haastateltava on hyvin hiljainen tai jännittynyt. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103–104.) Kysymyslista toimi myös muistin tukena haastattelutilanteessa ja helpotti jännitystä haastattelutilanteessa (Rubin & Rubin 2012, 125). Etenkin ensimmäisiä haastatteluja tehdessäni olin hieman jännittynyt ja epävarma, joten tarkastin haastattelun päätteeksi monta kertaa, että olin varmasti muistanut kysyä kaikki kysymykset.

Haastattelutilanteissa pidin mielessä, että haastattelijan on käyttäydyttävä neutraalisti. Paljastuipa haastattelussa mitä tahansa, haastattelija ei saa puuttua haastattelun kulkuun mielipiteillään eikä heittäytyä väittelyyn haastateltavan kanssa. Haastateltavan tulee

muodostaa oma kommenttinsa niin, että sillä ei oteta kantaa vastaukseen, mutta haastateltava voi tulkita sen myötäileväksi omaa kantaansa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 97, 109.) Koska minulla on kokemusta varajohtajan työstä, olisi ollut mielenkiintoista keskustella haastattelemieni varajohtajien kanssa myös omista varajohtajan työhön liittyvistä näkemyksistäni. Haastattelutilanne en kuitenkaan voinut esittää omia mielipiteitäni, koska tarkoitus oli saada tietoa tutkimusta varten ja roolini oli olla neutraali haastattelija eikä esittää omia mielipiteitäni tai antaa ohjeita.

## 5.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruuni alkoi tutkimusluvan hakemisella varhaiskasvatusjohtajalta ja sivistyslautakunnalta syys-lokakuussa 2014. Sekä varhaiskasvatusjohtaja että päiväkotien johtajat ja varajohtajat olivat myönteisiä tutkimuksen tekemiselle. Sivistyslautakunta myönsi tutkimusluvan lokakuussa 2014. Tämän jälkeen otin yhteyttä päiväkotien johtajiin ja varajohtajiin ja sovin haastatteluajan jokaisen varajohtajan kanssa. En tuntenut ketään varajohtajista ennen haastattelujen tekemistä. Osan olin tavannut aikaisemmin esimerkiksi työhön liittyvässä koulutuksessa, mutta en tuntenut heistä ketään henkilökohtaisesti.

Tutkimuksen lähtökohta oli se, että haastattelen yhden kaupungin kaikkien päiväkotien varajohtajat, joita oli yhteensä kuusi kappaletta. Aineistoa kerätessä ilmeni, että yhdessä päiväkodissa, jossa ei ole varajohtajaa, työskentelee tiimivastaava. Haastattelin myös häntä, koska tiimivastaavan toimenkuva on samankaltainen kuin varajohtajalla. Kaikkiaan haastateltavia oli siis seitsemän kappaletta. Tein haastattelut marras-joulukuussa 2014. Aineisto keräämiseen kului aikaa noin kolme viikkoa.

Haastattelupaikan valintaan on tärkeä kiinnittää huomiota. On tärkeää, ettei haastateltava koe haastattelupaikan olevan liian muodollinen tai virallinen, jopa pelottava. Myöskään julkinen tila ei välttämättä ole hyvä haastatteluun, koska haastattelu saattaa keskeytyä ulkopuolisista syistä ja taustahäly häiritä haastattelua. (Eskola & Vastamäki 2010, 29–30.) Annoin haastateltavien itse valita haastattelupaikan. Haastattelut käytiin päivä-

kodeissa, jokaisen varajohtajan omassa työpaikassa. Haastattelua varten oli varattu rauhallinen tila, esimerkiksi henkilökunnan toimistohuone, jossa haastattelu voitiin tehdä ilman keskeytyksiä.

On tärkeää, että haastattelut nauhoitetaan laadukkailla, toimivilla välineillä, jotta litterointivaiheessa ei tarvitse arvailla ja yrittää muistaa, mitä haastateltava puhui (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184). Nauhoitin kaikki haastattelut, jotta pystyin haastattelutilanteessa keskittymään sekä haastateltavaan että keskusteluun ja kysymysten esittämiseen. Samalla vältyin muistiinpanojen tekemiseltä haastattelun aikana. Nauhoittamalla haastattelun saa enemmän tietoa tallennettua kuin kirjoittamalla vastaukset ylös. Haastattelu myös etenee sujuvasti, kun tutkija ei joudu keskeyttämään keskustelua muistiinpanojen tekemisen ajaksi. Haastattelun nauhoittaminen mahdollistaa myös haastattelun kulun tarkastelun ja analysoimisen jälkikäteen. Haastattelun voi kuunnella läpi useita kertoja, jolloin haastattelusta voi tulla esiin uusia sävyjä, kuten epärointeja vastauksessa tai korjauksia ja tarkennuksia vastauksiin. Nauhoittamalla haastattelun tutkija pystyy antamaan siitä tarkemman raportin kuin haastattelusta, jota ei ole nauhoitettu. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14–15.) Ennen haastattelun aloittamista on luonnollisesti tärkeää kysyä haastateltavalta lupa haastattelun nauhoittamiseen. Kaikki haastattelemani henkilöt antoivat suostumuksensa haastattelun äänittämiselle.

Haastattelu on tärkeää litteroida eli kirjoittaa huolellisesti ja yksityiskohtaisesti puhtaaksi. On myös tärkeää tarkastaa litteroinnin oikeellisuus puhtaaksikirjoittamisen jälkeen. (Rubin & Rubin 2012, 64; Ruusuvuori 2010, 424; Warren & Karner 2010, 169.) Litteroinnin tarkkuudella tutkija voi vaikuttaa tutkimuksen laatuun (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Litteroin haastattelut sanasta sanaan mahdollisimman pian heti haastattelun jälkeen. Näin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa sekä minulla että haastattelemani henkilöllä. Litterointi välittömästi haastattelun jälkeen parantaa myös tutkimuksen laatua etenkin silloin, kun sama tutkija tekee sekä haastattelun että litteroinnin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Epäselvät kohdat kuuntelin useampaan kertaan ja tarkastin nauhalta litteroinnin olevan oikein. Litteroinnin jälkeen otin vielä yhteyttä yhteen haastateltavaa, koska totesin, että tarvitsen vielä täydentäviä vastauksia haastatteluuni. Varajohtaja vastasi kysymyksiini vielä haastattelun jälkeen ja sain aineiston täydennettyä. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 49 sivua.

Vaikka tutkija ei voi koskaan näyttää koko litteroitua aineistoa lukijalle, tekstiksi puretu puhe tuo laadullisen aineiston lähelle lukijaa, lisää analyysin läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa lukijan tekevät tulkinnat ja uudelleenanalyysit ja näin parantaa tutkimuksen validiteettia. Kuitenkaan litterointi ei koskaan vastaa alkuperäistä puhetilannetta ja on aina epätäydellinen tutkijan tekemien havaintojen ja valintojen tuote. (Nikander 2010, 433.) Aineiston analyysi ilman litterointia olisi ollut todella vaikeaa. Kun haastattelut oli luettavissa paperilta, niitä saattoi käsitellä ja vertailla rinnakkain samanaikaisesti sekä tehdä niihin merkintöjä eri teemojen mukaan. Litteroinnissa pyrin olemaan mahdollisimman tarkka, jotta tekemäni tulkinnat aineistosta olisivat mahdollisimman oikeita ja luotettavia.

### **5.3 Tutkimustulosten analyysi**

Analyysissa käytin aineistolähtöistä analyysitapaa. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa sitä, että analyysin tekoa ohjasi tutkimusta varten keräämäni aineisto, ei aikaisemmat teoriat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Kvalitatiivisen aineiston analyysiin tavoite on muuttaa raaka-aineisto tuloksiksi. Haasteena on usein aineiston suuri määrä, josta tutkijan täytyy osata etsiä ja rajata tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. (Patton 2002, 432–433.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkaakin aineiston pelkistämällä, eli tutkimuksen kannalta epäolennaisen tiedon karsimisella (Strauss & Corbin 1998, 121). Toisinaan haastatteluissa keskustelunaiheet olivat ohittaneet tutkimuksen aihealueet, joten karsin nämä kohdat pois jo heti litteroinnin jälkeen jättäen jäljelle tutkimuskysymysten kannalta olennaisen aineiston. Karsin pois sellaisen aineiston, joka ei käsitellyt päiväkodin varajohtajuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa kaavaa, jolla tulosten merkittävyyttä voi mitata. Jokainen tutkimus on ainutlaatuinen, kuten myös tulosten lähestymistapa. (Patton 2002, 433–434.) Tutkimustulosteni analyysi muodostui siis omien tutkimuskysymysteni ja keräämieni vastausten tarpeiden mukaiseksi.

Vaikka haastateltavia oli pieni määrä, litteroitua aineistoa kertyi riittävästi analyysia varten. Varajohtajat puhuivat mielellään työstään ja keskustelua syntyi runsaasti. Tehyteni seitsemän haastattelua totesin, että aineisto on riittävä analyysia varten. Aineiston

määrän voidaan sanoa olevan riittävä, kun uusi kerättävä aineisto ei enää tuota tutkimusongelmien kannalta uutta tietoa. Tätä kutsutaan aineiston kylläntymiseksi eli satu-raatioksi. (Eskola & Suoranta 1998, 62; Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Seitsemän haastattelun aineiston perusteella totesin, että viimeisimmät haastattelut eivät ole enää tuottaneet ratkaisevasti uutta tietoa, joten aineistonkeruun pystyi lopettamaan.

Yksi teemahaastattelun vahvuuksista on se, että kynnys aineistosta analyysiin ei ole niin korkea, kuin laadullisen aineiston kanssa yleensä, koska haastattelun teemat itsessään muodostavat jäsenyyksen aineistoon. (Eskola & Vastamäki 2010, 43; Strauss & Corbin 1998, 121; Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Kuitenkaan haastattelut eivät edenneet täysin teemojen mukaisessa järjestyksessä, mikä on hyvin tyypillistä teemahaastattelussa. Kävin litteroidun materiaalin perusteellisesti läpi, koska vastauksia saattoi löytyä mistä osasta haastattelua tahansa. (Eskola 2007, 171.) Aineiston läpikäymistä helpotti se, että analyysia tehdessäni haastatteluista oli kulunut vain vähän aikaa. Muistin suurimman osan haastattelujen sisällöistä ja haastateltavien vastauksista melko hyvin ja tiesin, mistä lähteä etsimään tietoa eri teemoihin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voi ja kannattaa kerätä ja analysoida osittain samanaikaisesti. Tällöin aineistoon tutustuminen tuntuu mielenkiintoiselta ja haastattelut ovat vielä tuoreessa muistissa. Lisäksi analyysin tekemisessä heti haastattelujen jälkeen on se etu, että tutkija voi selventää ja tarkentaa aineistoa tutkittavalta tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135; Hirsjärvi ym. 2000, 223–224; Ruusuvuori ym. 2010, 11.) Aloitin aineiston analysoinnin heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen ja täydensin sitä aina tehtyäni uuden haastattelun. Tein haastattelut melko nopealla aikataululla ja olin todella innostunut tutkimuksen tekemisestä ja keräämästäni aineistosta. Kävin aineistoa aktiivisesti läpi mielessäni ja loin pohjaa analyysille ajatusten tasolla. Analyysin esiasteet saattavatkin usein kehittyä tutkimuspäiväkirjan lisäksi myös tutkijan tietoisuudessa (Kiviniemi 2007, 79). Jäsentelinkin aineistoa paljon mielessäni ennen kuin kirjoitin ajatuksiani ylös. Varsinaista tutkimuspäiväkirjaa en pitänyt, vaan kirjoitin muistiinpanoja tulostettujen litteroitujen tekstien lomaan sekä erillisille papereille. Näin sain luokiteltua aineistoa eri teemojen mukaan sekä jäsenneiltyä niin, että löysin nopeasti tarvitsemani tiedon seuraavilla lukukerroilla (Kiviniemi 2007, 80). Onkin tärkeää lukea aineisto monta kertaa läpi ennen lopullista analyysia. Ensimmäinen lukukerta on usein



läpilukukerta, ja varsinainen tiedon luokittelu alkaa vasta seuraavilla lukukerroilla. (Patton 2002, 463.) Luin litteroidut aineistot läpi useita kertoja. Ensimmäisen kerran ennen analyysin aloittamista, lisäksi useita kertoja analyysin aikana ja lopuksi vielä saatuaani analyysin valmiiksi. Näin pystyin vielä täydentämään analyysia ja tarkastamaan, ettei mikään tärkeä asia jäänyt minulta huomioimatta.

Aineistolähtöisessä lähestymistavassa aineistosta etsitään teemoja, jotka nousevat tutkimusaineistosta. Aineistoa voi myös teemoitella tutkimuskysymysten kautta. (Moilanen & Rähä 2007, 55.) Teemahaastattelun analyysi alkaakin yleensä teemoittelulla (Eskola 2007, 173). Aloitin teemoittelun heti litteroinnin ja litteroitujen tekstien perusteellisen lukemisen jälkeen ryhmittelemällä aineiston haastattelurungon kysymysten mukaisesti. Ryhmittelin aineiston siitä nousseiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan pohtien esimerkiksi sitä, missä aihealueissa vastaajien mielipiteet olivat yhtenevät ja missä taas erosivat toisistaan. Aineiston teemoittelun jälkeen analyysin voi aloittaa tarkastelemalla yhtä teemaa kerrallaan (Eskola & Vastamäkin 2010, 43). Koska haastattelurunko noudatti hyvin pitkälle tutkimuskysymyksiä ja niiden järjestystä, ryhmittelyn jälkeen pystyin sijoittamaan vastaukset tutkimuskysymysten mukaisesti eri otsikoiden alle ja kirjoittamaan lopullisen analyysin. Teemoittelun tarkoitus onkin nostaa esiin tutkimuskysymyksiin vastaavia tietoja analyysia varten (Eskola & Suoranta 1998, 175). Aineiston teemoitteluun eli tematisointiin kuuluu myös tutkimuskysymyksiin vastaavien, mielenkiintoisten sitaattien esitleminen (Eskola 2007, 173). Olenkin liittänyt tutkimustulosten joukkoon sitaatteja, jotka antavat tuloksista lisätietoa lukijalle ja perustelevat tekemiäni tulkintoja aineistosta.

Aineistolähtöinen analyysitapa ei perustu valmiiseen teoriaan. Tällöin voidaan ajatella, että tutkittavalla kohteella on oma ajattelutapansa ja käsitteistönsä. Tutkijan on raportissaan pystyttävä tuomaan esille tutkimuskohteen ajattelutapa ja osattava myös perehtyä tutkimustulosten kannalta oikeanlaiseen teoreettiseen tietoon. (Kiviniemi 2007, 76.) Analyysia tehdessäni pidin koko ajan mielessä myös teoreettisen pohjan. Toisinaan yhdistin jo haastattelutilanteessa vastauksen jonkin toisen tutkimuksen vastaavaan tulokseen. Analyysia tehdessäni etsin koko ajan lisää sellaista tietoa aikaisemmista tutkimuksista sekä kirjoista, jota saatoin yhdistää omaan tutkimukseeni. Koska tutkimusaiheeni oli uusi eikä aiempia tutkimuksia juuri tästä aiheesta ollut saatavilla, etsin kytköksiä

monenlaista eri johtajuutta ja jaettua johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista. Toisinaan saamani tutkimustiedon yhdistäminen edellisiin tutkimuksiin tuntui haastavalta, koska päiväkodin varajohtajuudesta ei löytynyt valmiita tutkimuksia eikä kirjallisuutta.

#### **5.4 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot**

Toteutin tutkimuksen pienen kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Kaupungissa toimii kahdeksan päiväkotia. Haastattelin tutkimusta varten kuutta varajohtajaa ja yhtä tiimivastaavaa. Jotta tiimivastaavaa ei voida tunnistaa, hänen vastauksiaan on käsitelty tässä samaan tapaan kuin varajohtajien haastatteluista saatua aineistoa. Tiimivastaavalla oli samanlaisia vastuualueita kuin varajohtajilla, mutta hänen toimenkuvaansa ei kuulunut päiväkodin johtajan sijaisena toimiminen johtajan poissa ollessa. Johtajan sijaisuudet hoiti saman johtajan alaisuuteen kuuluvan toisen päiväkodin varajohtaja. Tutkimukseen osallistuneista varajohtajista kuusi oli naisia ja yksi mies.

Jokaisella varajohtajalla oli lastentarhanopettajan pätevyys, mutta heidän koulutustaus-tansa vaihtelivat. Varajohtajien koulutukset olivat lastentarhanopettaja, sosionomi (AMK), kasvatustieteen kandidaatti ja kasvatustieteen maisteri. Kaksi varajohtajaa opiskelee parhaillaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkimukseen osallistuneille oli kertynyt kokemusta lastentarhanopettajan työstä 7,5–30 vuotta. Kokemus varajohtajan työstä vaihteli 2,5–12 vuoden välillä. Kahdella varajohtajalla oli kokemusta päiväkodin johtajan viransijaisena toimimisesta 1–2 vuoden ajalta, muut olivat toimineet johtajan sijaisena hänen vuosilomien ja muiden poissaolojen aikana.

Päiväkotien lisäksi varajohtajien esimiehinä toimivien päiväkodin johtajien alaisuuteen kuului erilaisia yksiköitä ja toimintoja, esimerkiksi kotona työskenteleviä perhepäivähoitajia, ryhmäperhepäivähoitokoti, koulujen yhteydessä toimivia esiopetusryhmiä, päiväkotien satelliittiryhmiä, kerhotoimintaa sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa. Kahden johtajan esimiesalueeseen kuului kaksi erillistä päiväkotia. Päiväkodin johtajan alaisten määrä oli 17–34. Kenenkään johtajan työnkuvaan ei sisällynyt lapsiryhmätyöskentelyä. Neljä haastateltua varajohtajaa työskenteli samassa toimipaikassa, missä johta-

jan työpiste sijaitisi. Kolme varajohtajaa työskenteli päiväkodissa, jossa johtaja työskenteli osan viikosta, ja oli osan viikosta toisessa johtajamassaan päiväkodissa.

## **5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkijan tulee aina tutkimusta tehdessään kiinnittää huomiota tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen. Kun tutkija tunnistaa ja pohtii eettisiä asioita tutkimusta tehdessään, hän todennäköisesti tekee tutkimusta eettisesti oikeiden periaatteiden mukaisesti (Eskola & Suoranta 1998, 52). Tässä luvussa kerron oman tutkimukseni eettisyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavista asioista.

### **5.5.1 Eettisyys**

Ennen aineiston keräämistä tutkijan tulee anoa tutkimuslupaa. Tutkimuslupaa tulee anoa sekä tutkittavasta organisaatiosta että tutkittavilta itseltään. (Eskola & Suoranta 1998, 52.) Ennen haastatteluajkojen sopimista olin anonut tutkimuslupaa sivistyslautakunnasta sekä kysynyt suostumusta varajohtajien haastattelua varten varhaiskasvatusjohtajalta. Sekä sivistyslautakunta että varhaiskasvatusjohtaja suhtautuivat myönteisesti tutkimuksen toteuttamiseen. Ennen tutkimusluvan käsittelyä sivistyslautakunnassa varhaiskasvatusjohtaja oli tiedustellut päiväkodin johtajien ja varajohtajien kiinnostusta tutkimukseen osallistumisesta. Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja omasta tahdostaan. Tutkimukseen osallistumisen tuleekin ehdottomasti olla vapaaehtoista (Eskola & Suoranta 1998, 93).

Haastattelijan on erittäin tärkeää saada luotua luottamuksellinen suhde haastateltavaan. Haastateltavan on saatava tietää totuudenmukaisesti, mikä on haastattelun tarkoitus ja mihin haastattelumateriaalia käytetään. Haastattelijan on siis haastattelun alussa esiteltävä itsensä ja kerrottava tutkimuksesta, jota hän on tekemässä. (Rubin & Rubin 2012, 65, 107; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24.) Ennen haastattelun alkamista esittelin itseni

ja kerroin työhistoriastani sekä opiskelustani. Kerroin itsekin olevani lastentarhanopettaja ja varajohtaja ja saaneeni idean graduuni omasta työhistoriastani. Kerroin, että varajohtajuutta ei ole aikaisemmin tutkittu, joten aihe on tärkeä ja tuottaa uutta tietoa. Näin pystyin osoittamaan haastateltaville, että olin kiinnostunut heidän antamistaan tiedoista ja niillä oli suuri merkitys tutkimukseni onnistumisen suhteen. (Warren & Karner 2010, 149.) Haastattelijan on luvattava haastateltavalle, että hänen antamia tietoja säilytetään luottamuksellisesti ja suojattava vastaajan anonymiteetti (Eskola & Suoranta 1998, 56–57). Olin jo tutkimuslupaa anoessani luvannut, että tutkimuksessa keräämäni tieto tulee vain minun käyttööni ja säilytän sitä luottamuksellisesti. Tutkimuksen valmistuttua olen luvannut hävittää tutkimusaineiston, jotta se ei jatkossakaan päätyisi muiden kuin minun luettavakseni.

Haastattelu on myös hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä, jotta keskustelu saadaan käyntiin luontevasti. Vaikeimmat kysymykset kannattaa esittää vasta haastattelun loppupuolella. (Rubin & Rubin 2012 107, 108; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24; Warren & Karner 2010, 134.) Haastattelun alussa pyysin haastateltavia täyttämään taustatietolomakkeen, jossa kysyttiin esimerkiksi heidän työhistoriastaan sekä tulevaisuuden suunnitelmista johtajan työhön hakeutumisen suhteen. Kysymykset olivat helppoja eikä niihin vaadittu pitkiä vastauksia. Ensimmäisenä kysymyksenä pyysin haastateltavia kertomaan päivähoito-organisaatiosta jossa he työskentelevät, eli kuinka monta päiväkotia ja mahdollisia muita päivähoitoyksiköitä kyseisen päiväkodin johtajan alaisuuteen kuuluu. Näin haastattelu alkoi helpolla ja luontevalla tavalla edeten vähitellen kohti varajohtajuuteen liittyviä aiheita.

### **5.5.2 Luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on pääasiallinen luotettavuuden kriteeri, jolloin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on tärkeää kertoa tarkasti, miten tutkimus on edennyt, mitä on tutkittu ja miksi, miten ja keneltä aineistoa on kerätty, milloin tutkimus on toteutettu, miten aineisto on analysoitu ja tutkimustieto koottu (Tuomi

& Sarajärvi 2013, 140–141). Olen kertonut jokaisesta tutkimuksen vaiheesta mahdollisimman tarkasti, jotta pystyn lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia esimerkiksi *uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden* avulla (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). *Uskottavuus* tarkoittaa luotettavuuden kriteerinä sitä, että tutkijan on tarkastettava, vastaavatko hänen käsitteensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, 212). Haastattelin tutkimusta varten päiväkotien varajohtajia. Minulla on haastateltavien kanssa sama ammattipätevyys sekä vuosien kokemus lastentarhanopettajan työstä ja varajohtajana työskentelemisestä, eli käsitemaailmani on vastaavanlainen kuin haastateltavilla. Haastattelut eivät sisältäneet vaikeita termejä tai vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä. Uskottavuutta voidaan siis pitää hyvänä, koska tutkimuksen aihe oli jokaiselle tutkittavalle tuttu. Heidän tehtävänsä oli kertoa omasta arkisesta työstään omalla työpaikallaan. Tutkijan on kuitenkin tärkeä pohtia myös sitä, miten hänen omat käsityksensä ja valintansa ovat vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan tulee tietoisesti pyrkiä vähentämään omaa vaikutustaan tutkimuksen kulkuun. Tutkija ei koskaan ole täysin vapaa omista mielipiteistään ja käsityksistään, vaikka tutkimusta tehdessään yrittääkin siirtää omat ajatuksensa syrjään. (Strauss & Corbin 1998, 99.) Haastatteluja tehdessäni yritin olla mahdollisimman neutraali, ja esittää mahdollisimman avoimia ja vähän johdattelevia kysymyksiä. Toki jokaisessa haastattelussa jouduin myös esittämään yksityiskohtaisempia ja tarkempia vastauksia vaativia kysymyksiä. En kuitenkaan antanut valmiita vastausvaihtoehtoja tai johdatellut ketään vastaamaan kysymyksiin muuta kuin itse haluamallaan tavalla.

*Siirrettävyys.* Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten soveltamista laajempaan perusjoukkoon tai toiseen toimintaympäristöön ja tapaukseen. Koska kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukkoa ei valita satunnaisella otannalla, tulee huomiota kiinnittää tulosten siirrettävyyteen. Siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu tutkimusympäristöjen ja tutkittavien samankaltaisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 68; Tynjälä 1991, 390.) Tutkijan täytyy raportissaan kuvata tarkasti ja läpinäkyvästi tutkimusprosessinsa ja analyysinsa etenemistä (Rubin & Rubin 2012, 64). Tutkijan täytyy myös kiinnittää huomiota siihen, etteivät hänen omat ennakoasenteensa ja käsityksensä ohjaa tulosten syntymistä, vaikka onkin mahdotonta irtaan-

tua kokonaan omista käsityksistään (Strauss & Corbin 1998, 99). Pysin parantamaan siirrettävyyttä kuvaamalla tutkimusprosessia sekä tutkimustuloksia mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti, jotta lukija tietäisi kuinka tutkimus on edennyt ja tuloksiin päädytty. Tämä on välttämätöntä, jotta siirrettävyys on mahdollista ja kuviteltavissa johonkin toiseen samankaltaiseen toimintaympäristöön (Eskola & Suoranta 1998, 68; Hirsjärvi ym. 2000, 232). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pidä tehdä päätelmiä aineistosta yleistettävyyttä ajatellen. Kuitenkin tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti voidaan saada näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein kun ilmiötä tarkastellaan yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.) On tärkeää, että tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välillä on pysyvä suhde. En ole käyttänyt tulkintojen ja johtopäätösten tekemiseen muuta aineistoa, kuin mitä olen tätä tutkimusta varten haastatteleamalla kerännyt.

*Varmuus.* Aloittaessani aineiston keräämisen päätin haastatella yhden kaupungin päiväkotien kaikkia kuutta varajohtajaa. On vaikeaa, lähes mahdotonta, määritellä tutkimukseen tarvittavan aineiston koko ennen aineiston keruun alkamista. Aineistoa voidaan sanoa olevan tarpeeksi silloin, kun uusi kerättävä aineisto ei enää tuota uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 216; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182.) Aineiston keruun ja purkamisen jälkeen pohdin, onko aineistoa riittävästi. Aineistoa oli riittävästi, koska tulkintoja ei tarvinnut tehdä satunnaisten aineistosta tehtyjen otantojen perusteella ja aineistosta löytyi riittävästi yhtäläisyyksiä sekä vaihtelua.

Analyysin arvioinnin ja toistettavuuden periaate on se, että toinen tutkija voi samoja luokittelu- ja tulkintasääntöjä käyttäen tehdä samasta aineistosta samat tulkinnot (Eskola & Suoranta 1998, 217). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ole tuottaa yleistettävää, lopullista totuutta sisältävää tietoa. Yleistykset eivät ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen, koska kahta samalla tavalla ajateltavaa, tuntevaa ja kokevaa ihmistä ei ole, vaan kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. (Eskola & Suoranta 1998, 213; Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Luotettavuuden *vahvistuvuus* tarkoittaa juuri sitä, että tutkimuksen tarkoitus on enemmän tavoittaa näkökulmia kuin yleistettävää totuutta ja että tehdyt tulkinnot vastaavat aikaisempia mahdollisesti samasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia (Eskola & Suoranta 1998, 213; Tynjälä 1991, 392). Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voinut suoraan verrata muihin tutkimuksiin, koska vara-

johtajuutta itsessään ei ole aikaisemmin tutkittu. Joissain tutkimuksissa on kuitenkin sivuttu varajohtajuutta, ja tutkimustulokseni tukivat näitä tutkimuksia.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerron tutkimuksen tuloksista. Olen jakanut tutkimuksen tulokset teemoittamalla ne tutkimuskysymysten mukaisesti eri otsikoiden alle. Kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia varajohtajien haastatteluista. Vastauksissa ei ole merkittynä koodinimeä varajohtajille, vaan kaikki lainaukset haastatteluihin ovat nimettömiä. Tutkimus on toteutettu pienellä paikkakunnalla ja vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi päädyin jättämään koodinimet pois lainauksista.

Tuloksista nousi esille muutama varajohtajille tyypillinen ominaisuus. Osa varajohtajista pitää itseään ensisijaisesti lastentarhanopettajana. Tällöin varajohtajan tehtäviä tärkeämpiä ovat lapsiryhmään liittyvät työtehtävät. Varajohtajan tehtäviin siirrytään vasta sitten, kun lapsiin liittyvät työtehtävät on hoidettu ja tilanne lapsiryhmässä sellainen, että ryhmästä poistuminen ei kuormita liikaa työtiimin muita jäseniä. Osa vastaajista taas näkee itsensä ensisijaisesti varajohtajana, jolloin työ lastentarhanopettajana jää toiselle sijalle. Vaikka lähes kaikki varajohtajat pitävät itseään ensisijaisesti lastentarhanopettajina, varajohtajuus on kuitenkin läsnä päiväkodin arjessa lähes päivittäin. Vain yksi varajohtaja totesi olevansa tavallisen lastentarhanopettajan roolissa johtajan ollessa töissä. Muut haastateltavat kokevat olevansa johtajan työpareja ja toimivansa johtajan apuna ja tukena arjen eri tilanteissa.

Tutkimukseen osallistuneille oli tyypillistä se, että he kokevat lastentarhanopettajan ja varajohtajan tehtävien yhdistämisen olevan haastavaa, jopa haastavin asia varajohtajuudessa. Varajohtaja joutuu ajoittain olemaan paljonkin poissa lapsiryhmästään ja se tuo lisätyötä hänen työtiimilleen. Varajohtajuus on myös kuormittavaa etenkin silloin, kun ryhmässä ei ole toista lastentarhanopettajaa. Yksi vastaajista korosti, että toivoisi työparikseen toisen lastentarhanopettajan, joka helpottaisi hänen työpanostaan lapsiryhmässä ja vapauttaisi enemmän aikaa varajohtajuuteen. Toinen lastentarhanopettaja voisi hoitaa



esimerkiksi erityislapsiin liittyviä asioita, jotka työllistävät paljon ryhmän ainoaa lastentarhanopettajaa.

Varajohtaja on aina ikään kuin johtajan ja henkilökunnan välissä ollen sekä työnantajan edustaja että työntekijä. Varajohtaja toimii usein viestinviejänä johtajan ja henkilökunnan välillä. Kuitenkin työtehtävien peruslähtökohta on molemmissa sama. Yksi vastaaja muistutti, että sekä päiväkodin johtajan että lastentarhanopettajan työn lähtökohta on lapsen etu. Toiminnassa ja päätösten teossa tulee ensisijaisesti pohtia sitä, mikä on lapselle parasta. Lapsen etu ohjaa koko varhaiskasvatuksen työkenttää olipa työntekijän toimenkuva tai ammattinimike mikä tahansa. Tämä onkin hyvä muistisääntö päiväkodin kiireisessä arjessa.

Suomessa ei ole koulutusta, joka pätevöittää päiväkodin johtajaksi. Myöskään varajohtajan toimenkuvaan pätevöittävää koulutusta ei ole, joten varajohtaja oppii suoriutumaan tehtävistään johtajan antaman opastuksen ja perehdytyksen avulla. Lisäksi varajohtajat voivat käydä esimerkiksi johtajan työhön kuuluvien tietokoneohjelmien käyttöön liittyviä koulutuksia. Kaupungissa, jossa varajohtajia haastattelin, ovat kaikki päiväkotien johtajat ja osa varajohtajista käyneet johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Ne varajohtajat, jotka eivät vielä ole käyneet koulutusta, ovat juuri aloittaneet kyseisen koulutuksen käymisen oppisopimuksella. Varajohtajat pitivät hyvänä työnantajan tarjoamaa mahdollisuutta osallistua jostamiskoulutukseen. He odottivat, että koulutus antaa heille lisäeväitä johtajan sijaisena toimimista varten.

## **6.1 Päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyö**

Päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyö oli tiivistä, usein jopa päivittäistä. Kun johtajan työhuone sijaitsi fyysisesti samassa rakennuksessa missä varajohtaja työskenteli, oli kuulumisia helppo vaihtaa päivittäin. Johtajalla ja varajohtajalla ei yhtä päiväkotia lukuun ottamatta ollut säännöllisiä palaveriaikoja, vaan palaverit sovittiin joko johtajan menojen ja varajohtajan lapsiryhmän tilanteen mukaan erikseen tai keskustelut syntyivät arjessa yllättäen. Yksi varajohtaja oli vapautettu lapsiryhmätyöskentelystä yhdeksi päi-

väksi viikossa varajohtajan tehtäviä varten. Hän kertoi, että hänellä on säännöllisesti palaveri johtajan kanssa kyseisenä päivänä. Muilla haastatteluun osallistuneilla ei ollut tiettyä aikaa viikkotyöajasta erotettuna varajohtajana toimimiselle, vaan varajohtajan työhön liittyvä aika vaihteli tilanteen ja ajankohtaisten työtehtävien mukaan.

*Ihan päivittäin tossa vaihdetaan muutama sana ja enemmänkin kun muutama sana. Et kyllä me päivän aikana semmonen puol tuntia ainaki jutellaan.*

*Ei meil oo sellasta et olis kirjattu et joka torstai 8-9. Mut käytännössä torstaisin, kun mä olen siitä omasta ryhmästä pois, niin kyl meil sit joka torstai on se varmaan lähes pari tuntia yhteistä aikaa.*

Päiväkodeissa, joissa johtaja ei ollut joka päivä paikalla, tieto vaihtui puhelimitse ja sähköpostitse. Johtajan ollessa paikalla johtaja ja varajohtaja vaihtoivat kuulumiset keskustellen. Päiväkodin henkilökunnalla oli tiedossa, milloin johtaja työskentelee heidän yksikössään. Joko johtajalla oli tietyt viikonpäivät, jotka hän oli tietyssä yksikössä, tai hän suunnitteli viikko-ohjelmansa etukäteen ja antoi sen tiedoksi henkilökunnalle.

*No oikeestaan maanantaina aina hän ku tulee kaheksaan töihin, yleensä mäkin oon siihen aikaan aamukahvilla. Tullaan tähän, käyään niinku edelliseltä viikolta jos on jäänyt jotain asiaa. Mitä tällä viikolla on ohjelmassa ja sähköpostia oikeestaan menee päivittäin jos johtaja ei oo täällä tulee mulle päin... ja tietysti jos jotain ihan akuuttia ni puhelimitse saa kiinni. Kyl me kuitenkin kolmena päivänä täs nähää et aika paljon ehitään jutellaki.*

Kaikki varajohtajat pitivät varajohtajan työtä erittäin tärkeänä sekä johtajan työparina että sijaisena toimimisen kannalta. Varajohtajat kokivat olevansa johtajan työpareja ja jakavansa vastuuta johtajuudesta, koska johtajan työkenttä on niin laaja, ettei johtaja pysty yksin ottamaan vastuuta kaikesta. Varajohtajuus vaatii myös jatkuvaa uuden opettelemista ja tiivistä kanssakäymistä ja asioiden opettelemista päiväkodin johtajan kanssa. Varajohtajan työtä voisi kuvailla esimerkiksi seuraavasti:

*No varajohtaja toimii vähän niinku johtajan työparina. ... Kyllä mä nään niinku semmosen työparina toimimisen varajohtajan velvollisuudeks.*

*Tää on jatkuvaa oppisopimusta. On kyl tosi paljon sillon alkuun ja edelleenki käydään läpi niitä yhdessä. Must meil on sikäli hyvä ajatus siitä et johtaja koittaa et mun pitäis osata suunnilleen kaikki hänen työt. Just sen takii et jos tulee joku pidempi poissaolo-*

*jakso, kaks kuukautta tais olla pisin toissa talvena. Niin siin ajassa joutuu kuitenkin tekee tosi paljon sitä johtajan työtä. On vaan ollu nimellisesti varajohtajana mut ei oo tehny mitään ni se ois tosi vaikee. Sitä käydään paljon läpi.*

Varajohtajan rooli on erittäin tärkeä silloin, kun johtaja ei ole töissä. Päivähoito- ja työyhteisöjen kannalta on erittäin tärkeää, että on nimetty henkilö, joka ottaa vastuun toiminnasta silloin, kun johtaja ei ole paikalla. On tärkeää, että johtajan sijaisena toimii henkilö, joka tuntee päiväkodin toimintatavat. Lisäksi varajohtajat pohtivat, että jos päiväkodissa ei olisi nimetty sijaista johtajalle, vastuun ja vallan johtajuudesta ottaisi kuitenkin joku työntekijä. Tämä on huomattu esimerkiksi silloin, kun päiväkodin johtaja ja varajohtaja ovat molemmat olleet poissa työpaikalta. Päiväkodin toiminnan kannalta on olennaista, että johtajan sijainen on nimetty ja pysyy aina samana.

*Jotenki mä ajattelen, jos ajattelee sitä tämmösenä vallan rakenteena, niin jokuhan ottaa aina vallan. Jos ei sitä ole nimetty kellekään niin jokuhan sen aina ottaa. Se on sit vaikka siivooja tai keittäjä tai kuka vaan mut jokuhan sen aina ottaa.*

Varajohtajat korostivat johtajan ja varajohtajan yhteistyön ja samankaltaisen ajatteluvan merkitystä. Haastateltavat kertoivat, että pystyvät johtajan sijaisena toimiessaan ja päätöksiä tehdessään tietämään, kuinka johtaja mahdollisesti päättäisi samassa tilanteessa ja tekemään päätöksensä sen perusteella. Sekä varajohtaja että johtaja kunnioittavat toistensa tekemiä päätöksiä. Tämä vaatii paljon keskustelua ja yhteistyötä johtajan ja varajohtajan välillä.

*...varmaan sek in ku meillä aikalaila, me ajatellaan johtajan kanssa niinku asioista aika samalla lailla, niinku perus et mitkä meille niinku on tärkeitä ja mihin käytetään enemmän aikaa. Et se siin varmaan niinku on se tärkein. ... Ja sitte johtaja sanooki aina et mitä päätöksiä mä oon tehny ku johtaja on ollu pois niin johtaja ei koskaan pyörrä niitä. Niinku lähetään sit sen asian suhteen mitä on päätetty niin lähetään eteenpäin sen perusteella mitä minä oon päättäny. Ettei ikinä tarvi sit pelätä et kun johtaja tulee töihin niin mitähän se aattelee kun mä oon tän asian hoitanu näin.*

*...johtajan ja varajohtajan yhteistyöstä, se on aika tärkeitä et vedetään suunnilleen samaan suuntaan sitä, et on sama linja. Ja mitä toinen on päättäny, et jos mä oon vaikka jonain päivänä täällä esimiehenä ollessa tehny jonku päätöksen, mistä henkilökunta ehkä purnaa. Näitä tulee kuitenkin näitä tilanteita niin sit myöskään johtaja ei voi töihin palatessaan pyörtää sitä päätöstä. Sit sama homma toisin päin, et jos johtaja on tääl jonku päätöksen tehny ni en mä voi alkaa sitä muuttellee sit jälkeinpäin. Et se niinku*

*tavallaan, semmonen molemminpuolinen lojaalisuus. Tehään niita asioita yhdessä. Kyl me aika paljon keskustellaan.*

Varajohtajat muistelivat kaupungissa muutamia vuosia sitten tapahtunutta päivähoidon hallinnon uudistusta, jonka seurauksena missään päiväkodissa ei enää ole lapsiryhmässä työskentelevää päiväkodin johtajaa. Muutoksen myötä johtajille tuli johdettavaksi entistä enemmän alaisia ja päivähoitoyksiköitä. Tästä seurasi se, että johtaja ei enää olekaan päivittäin paikalla päiväkodissa kuten aiemmin. Varajohtajan rooli korostui hallinnon muutoksessa, koska johtaja ei ole enää aina paikalla tai tavoitettavissa.

*Se on lisänny sen kaks päivää käytännössä niinku tän talon johtamista varajohtajalle. Työntekijöiden on pitäny päästä mukaan siihen ajatukseen, et aikaisemmin johtaja oli joka päivä täällä toimistossa ja pysty kysymään, mut nyt täytyy vähän mieltää et minä päivänä hän on täällä paikalla.*

*Kyllähän sen muistaa aikanaan, kun koskas tää hallinnollinen malli uudistu, muutama vuosi sitten. Me oltiin totuttu siihen että täällä oli aina fyysisesti johtaja paikalla. Hirveesti tukeuduttiin ja turvauduttiin. Kyllähän se oli uusi toimintatapa meillekin ettei oo aina sitten se keneltä kysyy sitten sitä. Et jotkut asiat täytyy jättää odottamaan tai tehdä ite niitä päätöksiä. Oppia siihen, että johtaja ei oo aina siinä sitten läsnä.*

Johtajan työkenttä muuttui hallinnon uudistuksessa niin laajaksi, että yksi ihminen ei pysty enää vastaamaan kaikista johtamiseen liittyvistä työtehtävistä. Tämä lisää jaettua johtajuutta johtajan ja varajohtajan välillä ja varajohtajan rooli korostuu normaalissa arjessa myös silloin, kun johtaja on töissä.

*Mut jotenki musta tuntuu et se on niinku vähän sellasta vanhaa ajattelua et varajohtaja tulee silloin remmiin kun johtaja on poissa. Että nää alkaa olla meilläkin niin iso tää johtajan työkakku, et eihän se ihan yhden ihmisen hallittavissa voi olla. Et sitä on pakko jakaa.*

*Et johtaja ei suinkaan täälläkään tee yksin sitä kaikkea. Se olis ihan mahdottomuus kun sitä työtä on kuitenkin aika paljon.*

Päiväkodeissa ei ollut selkeästi jaettu johtajalle ja varajohtajalle kuuluvia vastuualueita. Kaupungissa ei myöskään ollut yhteneväisiä ohjeita varajohtajan työtehtävistä, joten johtajat ja varajohtajat saavat vapauden suunnitella yhteistyönsä sen mukaisesti, mitä juuri heidän yksikkönsä tarvitsee. Usein työtehtävät jaettiin arjessa tilanteen mukaan.

Kuitenkin johtajan suuri työmäärä saattaa tulevaisuudessa vaatia työtehtävien selkeämpää jakamista johtajan ja varajohtajan välillä ja vastuualueiden tiedottamista myös henkilökunnalle. Erään varajohtajan sanoin jaetun johtajuuden määrittely on vasta alussa, mutta johtaja ja varajohtaja ovat kuitenkin tiedostaneet johtamisen jakamisen tärkeyden:

*Se (jaettu johtajuus) on meillä nyt vasta niinkun me ollaan niinku alussa siinä. Mut todellaki just puhuttiin et ei enää näin isoa yksikköä voi ajatella niin. Et meidän on pakko ruveta sopimaan just enemmän semmosia selkeempiä kokonaisuuksia et tää on mun vastuulla ja tää on sit sun vastuulla. Et ihan semmosia linjoja. ... Ja vaikka meillä on niitä vastuita, ni niitä ei oo silleen kirjattu mihinkään tai sovittu näin. Mä luulen et se tulee lisääntymään.*

Vaikka päiväkodeissa esiintyy jaettua johtajuutta, varajohtajat mieltävät, että johtaja on kuitenkin se, joka kantaa lopullisen vastuun päätöksistä. Varajohtajan asema kuitenkin antaa hyvän mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin ja olla mukana päätöksenteossa. Varajohtajat kertoivat, että vaikka he eivät itse varsinaisesti ole tekemässä toimintaan vaikuttavia päätöksiä, he saavat usein kuitenkin ilmaista mielipiteensä ja kuulla päätöksiin vaikuttaneet perustelut.

## **6.2 Varajohtajan toimenkuvaan kuuluvat tehtävät**

Erittelen varajohtajan työhön kuuluvat vastuualueet sen mukaan, mitä tehtäviä varajohtajan toimenkuvaan kuuluu aina, vaikka johtaja olisikin paikalla sekä niihin tehtäviin, joita varajohtajalle kuuluu johtajan ollessa pois töistä.

### **6.2.1 Varajohtajan vastuualueet päiväkodin arjessa**

Vain yksi tutkimukseen osallistuneista varajohtajista totesi, että hänen toimenkuvaansa ei sisälly ylimääräisiä tehtäviä ja työ ei olennaisesti poikkea normaalista lastentarhanopettajan toimenkuvasta silloin, kun päiväkodin johtaja on paikalla.

*Sanotaanko, että tällaisessa normaalissa arjessa, jos esimies on paikalla ja on töissä, niin mulle se varajohtajan rooli on hyvin näkymätön sellaisina viikkoina. ... Mä keskityn sitten lastentarhanopettajan työskentelyyn lapsiryhmässä ja johtaja hoitaa esimies-työskentelyn pääsääntöisesti. ... Mutta muuten meillä on tällainen selkeä työnjako.*

Muut varajohtajat kertoivat, että heidän tehtäviinsä kuului säännöllisesti varajohtajuuteen liittyviä vastuualueita, esimerkiksi laskujen tarkastamista, työvuorolistojen laatimista ja työvuorojärjestelyjä, sijaisten hankkimista, päiväkodin tilojen vuokraamista ulkopuolisille, turvallisuusvastaavana toimimista, koulutussuunnitelmien tekemistä ja lomalistojen suunnittelua. Varajohtajuus näkyi päiväkodin arjessa joskus joka päivä, mutta vähintään joka viikko. Varajohtajat kuvailivat arkeaan esimerkiksi seuraavasti:

*Laskujen tarkastaminen semmonen mikä on. Työvuorojärjestelyjä teen aika paljon. Loppupelissä aika vähän sellasia mitä niinku on kun johtaja on paikalla. Me katotaan torstaisin meidän varajohtajan seuraava viikko missä on henkilökuntaa et mihin tarvii. Se me tehään aina yhdessä.*

*Tän talon osalta, työvuoropohjat mä teen ja suunnittelen ne, mut tietysti johtaja ne hyväksyy ja katsoo sit jos sillä on jotain muutoksia niihin. Sit on tiistait ja torstait ku johtaja ei oo täällä, niin käytännön arjen johtaminen niinä päivinä. Plus sitten johtajilla on useamman kerran viikossa jotain palaverieja, menoja, et aika paljon sitä on käytännön arjen pyörittämistä. ... Laskutukset kiertää kaikki johtajan ja varajohtajan kautta, et toinen tarkistaa ja toinen hyväksyy ne.*

Varajohtajan tehtävänä on myös ratkoa johtajan apuna arjen ongelmia ja pohtia päiväkodin ajankohtaisia asioita. Johtajan tukena ja keskustelukumppanina oleminen korostui vastauksissa jopa enemmän kuin varajohtajalle kuuluvat säännölliset työtehtävät ja vastualueet. Varajohtajan on tärkeä tietää päiväkodin ja koko johtajan alaisuuteen kuuluvan organisaation asioista, koska hänen tehtäviinsä kuuluu johtajan sijaisena toimiminen johtajan poissa ollessa. Joskus johtajan poissaolo voi tulla yllättäen ja lyhyellä varoitusajalla, jolloin varajohtajan on tärkeä olla tietoinen ajankohtaisista johtajuuteen liittyvistä asioista.

*Ratkotaan ongelmia yhdessä, puhutaan. Aina se huikkaa mulle tuolla pihalla kun oon et tuu käymään täällä. Jos on jotain semmosta kiireellistä. Jos on jotain sellasta ajatus-tenvaihtoa. Mä tykkään et kun me puhutaan paljon yleensäkin asioista ihan päivittäin, ni sit ku johtaja jää yllättäen pois ja pitää joku asia nopeesti selvittää ku johtaja on vaikka jossain koulutuksessa päivään, ni yleensä tiedän mistä puhutaan.*

Lisäksi varajohtajat kertoivat, että heidän puoleensa käännettiin helposti, vaikka johtaja olisikin työssä, mutta ei ollut juuri sillä hetkellä tavoitettavissa. Varajohtajan puoleen kääntyivät ongelmatilanteissa sekä henkilökunta että lasten vanhemmat.

*Ehkä se näkyy just siinä, et perheeltä tulevia kysymyksiä aika helposti ohjataan mulle, ja on ne sit koskee ihan mitä tahansa, mihin aikaan tarjotaan aamulla aamupala ja koska pitää vapaapäivät ilmottaa tai et vähän jos perheet kyseenalaistaa jotain asiaa ni se ohjataan johtajalle tai varajohtajalle silloin. Ja samoin työyhteisössä et jos johtaja ei oo paikalla ni sit ne kaikki kysymykset ja valitukset mitä tulee niin ne tulee mulle. Pikkuhiljaa oppinu niihin vastaamaan.*

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella varajohtajan roolia voidaan pitää tärkeänä päiväkodin arjessa myös johtajan ollessa töissä. Päiväkodin varajohtajan ja johtajan välillä esiintyy jaettua johtajuutta ja varajohtajat kokevat olevansa johtajan työpareja. Johtaja ja varajohtaja tekevät yhdessä päätöksiä ja ratkovat arjen ongelmia. Myös henkilökunta ja lasten vanhemmat kääntyvät ongelmatilanteissa varajohtajan puoleen mikäli johtaja ei ole tavattavissa. Vastauksissa korostuu se, että sekä johtajan että varajohtajan työtä helpottaa se, että heidän johtamistapansa ja mielipiteensä ovat yhteneväiset ja molemmat pystyvät hyväksymään toistensa tekemät päätökset.

### **6.2.2 Varajohtajan työskentely johtajan sijaisena**

Päiväkodin johtajan poissaolojen aikana varajohtajat hoitivat lähinnä päivittäisjohtamiseen liittyviä asioita sekä pakollisia, hallinnollisia töitä, kuten palkkavientejä, työvuorolistoja, päätöksiä henkilökunnan lomista ja perhepäivähoitajien kuukausiraportteja. Hallinnollisista töistä varajohtaja teki ne, jotka aikatauluiltaan sijoittuivat johtajan poissaolon ajalle. Lisäksi varajohtajat osallistuivat mahdollisuuksien mukaan johtajalle kuuluviin palaverihin, mutta aina tämä ei onnistu varajohtajan lapsiryhmätyöskentelystä johtuen. Kukaan varajohtaja ei maininnut tekevänsä pedagogiseen johtajuuteen liittyviä työtehtäviä johtajan poissaolojen aikana.

*Palaverit sovitaan etukäteen ja katotaan niistä mitkä on sit, esimerkiksi maanantaina johtaja oli poissa, ja olis ollu koko iltapäivän sellanen palaverijuttu, mihin mä en vaan*

*yksinkertaisesti pystyny lähtemään ryhmästä. Ja sitte me päätettiin et mä jätän tän nyt väliin. Mut lähtökohtasesti mitä palavereja sille ajalle on sovittu niin tietenkin pyritään kaikki hoitamaan.*

*Sit jos on loma-aika niin on hirvittävän paljon noit päätösten tekemistä. Tulee yllättäenki niitä lomina kesäaikaan varsinkin lapsia jää pois, on palkattomia. Niihin menee aikaa.*

Pääpaino johtajan sijaisena toimiessa oli kuitenkin sellaisten arkisten, yllättäen eteen tulevien asioiden hoitamisessa, joita ei voinut jättää hoitamatta. Esimerkiksi työntekijöiden sairauspoissaolot ja sijaisjärjestelyt sekä henkilökunnalta tai perheiltä tulleet ajankohtaiset kysymykset työllistivät johtajan sijaisena toimivaa varajohtajaa. Etenkin lyhyiden poissaolojen aikana johtajan sijaistaminen painottui arjessa selviytymiseen.

*Omat varajohtajan tehtävät johtajan poissa ollessa riippuvat siitä, mitä tehtäviä eteen tulee. Jotkut työt kuuluvat toistuviin rutiineihin – työvuorot, palkkaviennit ynnä muut, jotka tehdään jos ne johtajan poissaolon ajaksi tulevat ajankohtaiseksi. Sitten yllättävät työtehtävät... esimerkiksi sijaisten palkkaaminen. Eli käytännössä työt tehdään enimmäkseen tarpeen mukaan.*

Usein johtaja myös teki ennen lomaansa töitään valmiiksi helpottaakseen varajohtajan työtaakkaa. Johtaja saattoi myös suunnitella lomansa niin, ettei niiden ajalle sijoittunut paljon palavereja tai aikataulutettuja töitä.

*Johtajakin yrittää kyllä omia lomiaan kattoa niin et pitää silloin ku ei oo hirveesti, et minun ei tarvis olla ryhmästä pois. Tai sit toisinpäin, et jos tietää loman hyvissä ajoin ni sit ei sovi sille viikolle mitään. ... Mut kylhän johtajakin yrittää minuakin säästellä et tekis ne työt ja palaverit ja muut silloin ku on töissä.*

*Mut johtaja ei yleensä jätä mitään niinku kuun vaihteen töitä, en oo kertaakaan lomalla sijaistanu silleen et oisin joutunu tekee kaikki perhepäivähoitajien raportit ja työaikalistat ja kaikki mahdolliset työt.*

Kaikki varajohtajat kokivat, että saivat tarvittaessa apua työtehtävien hoitamiseen silloin, kun johtaja ei ollut paikalla. Apua sai soittamalla esimerkiksi muiden päiväkotien johtajille, varhaiskasvatusjohtajalle, päivähoitotoimiston toimistosihtereille tai palkanlaskentaan. Kokemus johtajan sijaisena toimimisesta opetti, keneen kannattaa missäkin ongelmatilanteessa ottaa yhteyttä. Jokainen varajohtaja vastasi, että pystyy hoitamaan koko päiväkodin johtajalle kuuluvat tehtäväkentän kun johtaja ei ole paikalla. Kuiten-



kaan työn hallinta ei ole aina yhtä hyvää kuin päiväkodin johtajalla. Tärkeintä on, että tietää, mistä pyytää apua tarvittaessa. Usein varajohtajat kertoivat selviytyvänsä päivittäisjohtamiseen liittyvistä tehtävistä. Hallinnolliset työt vaativat avun pyytämistä, koska varajohtaja teki niitä melko harvoin. Varajohtajat mainitsivat tarvitsevansa apua esimerkiksi sijaisten työsopimuksien tekemisessä, palkoissa, perhepäivähoitajien kuukausiraporteissa tai joidenkin tietokoneohjelmien käytössä.

*Toki niinku vaikka mä sanon että mä pystyn jonku kesän aikana hoitamaan ne asiat, niin onhan jotain asioita missä mä huomaan et oon hyvin huterilla vesillä, et osaan hoitaa ne just niinku siinä hetkessä. Mutta en todellakaan sano et mulla on hirveen hyvä osaaminen, mut mä selviydyn, näin niinku enemmänkin.*

*No osaltaan hallitsen ja osaltaan ei. Se on ehkä semmosta, joutuu kasvattaa vähän semmosta epävarmuuden sietokykyäkin. ... Se on ehkä sit tekemällä oppimista myös osaltaan.*

### **6.3 Lastentarhanopettajan ja varajohtajan työtehtävien yhdistäminen**

Kaikki varajohtajat kokivat ongelmalliseksi yhdistää lapsiryhmässä työskentelemisen ja varajohtajan työtehtävät. Työaika on vaikea saada riittämään molempien tehtävien hoitamiseen hyvin etenkin silloin, kun johtaja on pois töistä. Varajohtajat kokivat, että työtehtävien yhdistämisestä kärsii sekä lastentarhanopettajuus että varajohtajuus:

*Se on varmaan ainut ongelma mikä täs on. Molemmat haluis tehdä vähän paremmin. Enemmän varmaan justiin se lastentarhanopettajan työ niinku kärsii koska ne on kuitenkin ne johtajuusasiat hoidettava.*

Varajohtajat pohtivat haastatteluissa myös sitä, kuinka heidän työtiimensä kuormittui kun varajohtaja oli pois ryhmästä. Aina ei ollut mahdollista saada ryhmään varahoitajaa tai muuta sijaista puuttuvan lastentarhanopettajan tilalle. Yksi varajohtaja sanoi jopa kokevansa toisinaan huonoa omatuntoa varajohtajan töiden hoitamisesta:

*Huono omatunto jotenkin. Aina jotenkin vähän sellasta selittelyä sitte. ... Jotenkii et jos ei oo tossa ryhmässä niin... Että vähän niinku selittelyä et mun pitää vielä mennä tekee se ja tekee se. Niinku ihan niinku ne kuvittelis et se vaan istuu tuolla ja juo kahvia. On*

*se just semmonen et usein joutuu olee pois ni semmonen huono omatunto ja sitte ku siin ei oo sitä toista lastentarhanopettajaa.*

*En oo automaattisesti pois ryhmästä, koska ketään ei välttämättä oo paikkaamaan minua. Et se on sellasta sukkuloimista lasten kanssa olemisen, sit pitää johtajan töitä tehdä.*

Varajohtajat kokivat, että heidän työtiimensä oli ymmärtäväinen varajohtajuuden aiheuttamien poissaolojen suhteen. Tiimityö oli helpompaa silloin, kun tiimi oli toiminut yhdessä pidemmän aikaa. Tällöin muut tiimin jäsenet ovat oppineet tekemään varajohtajan tehtäviä hänen poissa ollessaan. Kun tiimi oli uusi ja sen jäsenet vielä tutustuivat toisiinsa, varajohtajan oli vaikeampi olla ryhmästä pois. Kun tiimin jäsenet ovat vasta aloittaneet yhdessä työskentelemisen, työtehtäviä ole vielä ehditty jakaa työntekijöiden kesken ja jotkut työtehtävät ryhmässä saattavat jäädä hoitamatta varajohtajan ollessa johtajan töissä. Haastateltavat pohtivat myös sitä, että uusia tiimejä suunniteltaessa varajohtaja ei välttämättä ole toivottu lastentarhanopettaja tiimiin, koska varajohtajan kuuluminen työtiimiin tietää usein lastentarhanopettajan säännöllisiä poissaoloja ryhmästä. Työtiimit ovatkin kiertävät, ja suunnitellaan niin, ettei varajohtajan kanssa samassa tiimissä työskentele joka vuosi samat työntekijät.

*Kyllä mulla se edellinen tiimi missä oon ollu, niin kyllä oli helpompaa, kun me oli jo useampi vuosi tehty yhdessä töitä, niin me oltiin jo sovittu et kuka hoitaa tämänkin asian ja miten se menee. Siinä menee aikansa ennen ku sen.*

*Ehkä varajohtajan ryhmässä työskentely ei oo kaikille se lempijuttu. Meidän tiimit kiertää, et vaihtuu ne ihmiset ettei kuormittais.*

Kaikki varajohtajat kertoivat, että pääsevät irrottautumaan lapsiryhmästä varajohtajan töihin lähinnä lasten päiväuniaikaan. Neljä varajohtajaa kertoi, että heidät on vapautettu kokonaan lasten päiväunivalvonnasta varajohtajan töiden takia. Lisäksi ryhmästä pääsi irrottautumaan toisinaan myös lasten ulkoiluajana. Johtajan poissa ollessa varajohtajan täytyy jakaa työaikansa lapsiryhmän ja johtajan töiden välille. Ainoastaan johtajan pitkien poissaolojen ajaksi palkataan sijainen.

*On me sovittu jotain käytänteitä, esimerkiks että mä oon tänä syksynä yhden kerran ollu nukuttamassa lapsia. Joka päivä päiväunien aikaan sit mul on aikaa tehdä muuta.*

Yksi haastattelemanani varajohtaja pohti, että sekä varajohtajan että hänen työtiimensä työtaakkaa helpottaisi, jos ryhmässä työskentelisi varajohtajan lisäksi myös toinen lastentarhanopettaja. Toinen lastentarhanopettaja voisi jakaa vastuuta opettajuudesta sellaisissa tehtävissä, joita ei voi sisällyttää päivähoitajan tehtäviin. Kun varajohtaja oli lapsiryhmän ainoa lastentarhanopettaja, hänelle kertyi paljon sekä lapsiryhmään että johtajuuteen liittyviä asioita, joita muut työyhteisön työntekijät eivät voineet hoitaa. Varajohtaja kuvasi tiimensä tilannetta seuraavasti:

*Mut ehdottomasti kaipais toista lastentarhanopettajaa ryhmään. Mä olen yksin ja meil on nyt 24 lasta. ... Se on ehdottomasti semmonen että tosi paljon on semmosta että jos johtaja on monta päivää pois ja tosi paljon on semmosta, että pitää olla suurin osa päivästä tuolla toimiston puolella. Kyllähän ne tuolla ryhmässä sen perustyön tekee toki. Et lapset saa ruokaa ja ulkoilua, mut hirveen paljon kyllä kasaantuu asioita mitkä oottaa siellä kun menee. ... Mutta kylhän sekii ku meil on erityislapsia tossa ryhmässä niin ne on sitte minulla. Kyl sit niinku valikoituu sit ne työläimmät. Et just sellasta toivoo et ne erityislusten asiat ottais hoitaakseen se toinen lastentarhanopettaja.*

Varajohtajat eivät nähneet suurena ongelmana yhdistää lapsiryhmässä toimivan lastentarhanopettajan ja esimiesasemassa olevan johtajan sijaisena toimimisen rooleja. Kuitenkin varajohtajan rooli koetaan hieman erilaisena kuin normaalin lastentarhanopettajan rooli. Vaikka johtajan ollessa töissä varajohtaja on ryhmässä toimiva lastentarhanopettaja, hänellä on aina kuitenkin enemmän tietoa asioista kuin muilla lastentarhanopettajilla. Lisäksi hänen täytyy olla milloin vain valmis siirtymään esimiehen rooliin, jos johtajalle tulee äkillinen poissaolo työstä. Kuitenkin sekä johtajan että lastentarhanopettajan työtä ohjaa sama lähtökohta, lasten huomioiminen:

*Ei se oo mitenkään helppo. Et se vähän niinku pelataan kahessa roolissa, se on ihan totta. Kyl lähtökohta on molemmissa tehtävissä kuitenkin sama et se pitäis lähtee sieltä lapsesta päin kattomaan sitä. Toki jossain vaiheessa kaupungin tai sivistystoimen ajatukset ja ehkä se mikä ois lapsen paras ei välttämättä aina kohtaa. Mut niinku ehän mä voi työntekijänä hirveesti kritisoida niinku omien esimiesten päätöksiä varajohtajan roolissa enkä myöskään lastentarhanopettajan roolissa. Vaik olisinki jostain eri mieltä. Et se, ehkä se vaatii vähän sellasta pelisilmää. ... Mut on se sellanen, kyl se vähän on sellanen tasapainoilu.*

Varajohtaja on roolissaan ikään kuin johtajan ja muiden työntekijöiden välimaastossa ja toimii viestinviejänä molempiin suuntiin. Varajohtajuus tuo ymmärrystä erilaisiin muutoksiin ja päätöksiin ja esimiesten toimintaan. Varajohtajalla onkin kenties työyhteisön

laajin näkemys päiväkodin toiminnasta ja tilanteista, koska hänellä on kokemusta ja tietoa sekä työnantajan edustajana että työntekijänä olemisesta. Vaikka varajohtaja on yksi päiväkodin lastentarhanopettajista, häneen saatetaan suhtautua työyhteisössä enemmän työnantajan edustajana kuin tavallisena lastentarhanopettajana. Yksi vastaaja pohtikin, että varajohtajuus saattaa vaikuttaa myös hänen työskentelyynsä lastentarhanopettajana.

*Mut toisaalta siin on joskus ikäänku jossakin välimaastossa, et tulee viestiä sieltä työntekijöiden puolelta, ne ei välttämättä aina oo sitä positiivista viestiä. Sit sä oot viestinviejä eteenpäin. Et joskus tuntuu et on vähän siinä ikäänku välissä. Ja joutuu käsittelee myös semmosia asioita mitkä vaatii jotaki kehittämistä, tekemistä, parantamista. Ni joutuu niinku perustelemaan niitä asioita johdolta henkilökunnalle. Ikäänku olemaan tukena siinä et hei että ymmärrättehän miksi tämä pitää tehdä. Joutuu olee sen johtajanki sit toisaalta asioiden selventäjänä ja semmosena tukena sitte niin päin.*

*Ja sit koittaa perustella et ei niitä ihan silkkää pahuuttaan tehä niitä päätöksiä että siin on kuitenkin aina joku peruste minkä mukaan mennää. ... Kyl se kuitenkin ite niinku ymmärtää myös niitä syitä et miks niin tehään.*

*Ja kylhän mä huomaan sen, et itse asiassa tänä vuonna huomannu, et mä en enää ehkä tiedä ihan kaikkia juttuja kuitenkaan. Mä huomaan et muut lastentarhanopettajat ehkä tietää jotain juttuja enemmän, ehkä semmonen pieni suodatus rupee olemaan mikä ei oo kauheen kivakaan juttu.*

Se, painottuiko varajohtajan toimenkuvassa enemmän lastentarhanopettajan vai varajohtajan työt, vaihteli vastaajan ja päiväkodin mukaan. Joillakin varajohtajana toimiminen painottuu enemmän kuin lastentarhanopettajan työ lapsiryhmässä. Jotkut taas mieltävät olevansa ensisijaisesti lastentarhanopettajia, ja varajohtajan työn tulevan arvoasteikossa vasta lapsiryhmätyöskentelyn jälkeen.

*Kyllä mä niinku tällä hetkellä koen että lapsiryhmässä työskentely valitettavasti on mun toissijaista työtä. Varajohtajan työ ja talon yhteisten asioiden eteenpäin vieminen vie aika paljon sitä työaika muulloin kun kun sen yhden päivän viikossa. Ja sit sitä ripotusta työtä on paljon. Että jos mun pitäis ehkä toinen työtehtävä nostaa, kumpi mun työtehtävissä painottuu, niin kyllä se on se varajohtajan työ.*

*...mut mä asetan kyllä ensisijalle ne lapset ja arjen sujumisen ja sen jälkeen mitä jää aikaa mä teen näit (johtajan töitä).*

## 7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää varajohtajan työskentelyä johtajan työparina ja sijaisena, varajohtajan ja johtajan yhteistyötä sekä lastentarhanopettajan ja varajohtajan toimenkuvien yhdistämistä. Tutkimuskohde oli erään pienen kaupungin varhaiskasvatuspalvelut. Tutkimus käsitti kaikkien kyseisen kaupungin päiväkotien varajohtajat. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää päiväkodin varajohtajaa. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että kaupungissa, jossa tutkimus tehtiin, ei ole yhteistä linjausta varajohtajan tehtäville, vaan varajohtajalle kuuluvat tehtävät vaihtelivat päiväkotikohtaisesti. Tutkimustulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin on vaikeaa, koska tutkimustietoa ei juuri ole. Tutkimukseni tuloksista löytyi kuitenkin yhtymäkohtia jaetusta johtajuudesta tehtyihin tutkimuksiin sekä tutkimuksiin, joissa on sivuttu päiväkodin varajohtajuutta osana jaettua johtajuutta.

### 7.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimustulosten mukaan varajohtajat pitävät itseään johtajan työparina. Varajohtajan työskenteleminen johtajan työparina on korostunut päivähoidon hallinnon uudistuksen myötä. Uudistuksessa päiväkotien johtajat ovat siirtyneet hajautetun päivähoitoorganisaation johtajaksi, jolloin heidän alaisuuteensa on tullut päiväkotien lisäksi myös muita päivähoitoyksiköitä. Kun johtaja ei ole enää jatkuvasti läsnä jokaisessa päiväkodissa, henkilökunta ja vanhemmat kääntyvät usein ongelmatilanteissa varajohtajan puoleen. Tämä tekee varajohtajasta tärkeän henkilön päiväkodin arjessa. Jokainen tutkimukseen osallistunut varajohtaja koki, että hänen työpanoksensa oli tärkeä päiväkodin arjessa. Varajohtajan puuttuminen vaikeuttaisi toimintaa etenkin johtajan ollessa pois töistä. Halttusen (2002) haastattelemat päivähoidon yhteyshenkilöt, joista toinen oli va-

rajohtaja ja toinen perhepäivähoidon yhteyshenkilö, pohtivat, että yhteyshenkilön työtehtävät voisi hoitaa joku muukin työntekijä kuin yhteyshenkilö. He eivät pitäneet työtehtäviään niin vaativina, että niitä ei olisi voinut jakaa koko työyhteisön kesken. (Halttunen 2002, 69–70.) Tämän tutkimuksen tulokset varajohtajien työn vaativuudesta eivät tue Halttusen saamia tuloksia. Tuloksen erilaisuuteen saattoi vaikuttaa se, että Halttusen tutkimukseen osallistuneista päivähoidon ammattilaisista vain yksi oli varajohtaja ja yksi perhepäivähoidon yhteyshenkilö. Varajohtajiin kohdistunut otanta oli siis pienempi kuin tässä tutkimuksessa, jossa varajohtajat vastasivat, että heillä on sellaista osaamista ja vastuualueita, mitä muilla työntekijöillä ei ole.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan varajohtaja on perehtynyt perusteellisesti johtajan työhön ja pystyy toimimaan johtajan sijaisena nopeallakin varoitusajalla. Jos varajohtajaa ei olisi, syntyisi ongelmia etenkin johtajan ollessa pois työpaikalta. Lisäksi täytyisi kehittää jokin toinen vastaava järjestelmä, joka korvaisi varajohtajan työpanoksen. Kukaan tutkimukseen osallistunut varajohtaja ei osannut määritellä, mikä tämä korvaava järjestelmä voisi olla. Tilanne olisi hankala etenkin silloin, jos johtajan sijainen tulisi oman päivähoitoyksikön ulkopuolelta eikä tuntisi päiväkodin työntekijöitä ja työyhteisön toimintatapoja.

Tämän tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyö ja yhteydenpito on tiivistä. Kuitenkaan läheskään aina johtajan ja varajohtajan välille ei ole sovittu säännöllistä yhteistä palaveriaikaa. Yhteydenpito ja palaverit ovat viikoittaisia, jopa päivittäisiä, mutta niiden ajankohta määräytyy arjessa muiden menojen mukaisesti. Joskus palavereja pidetään spontaanisti, toisinaan taas aika sovitaan etukäteen. Myös Halttunen on todennut tutkimuksessaan, että johtajan ja varajohtajan välillä ei ole säännöllisiä palavereja, mutta yhteydenpitoa heidän välillään on viikoittain tai päivittäin (Halttunen 2009, 123).

Päiväkodin johtajuus jakautuu johtajan ja varajohtajan välille. Varajohtajilla on tiettyjä kiinteitä vastuualueita päiväkodin arjessa, esimerkiksi työvuorolistojen laatiminen ja laskujen tarkastaminen. Haastatteluissa varajohtajat kertoivat, että heidän toimenkuvaansa kuuluu erilaisia johtamisen osa-alueita, mutta niitä ei ole kirjattu ylös ja työtehtävät vaihtelevat tilanteiden mukaan. Tutkimuksessa ilmenikin, että johtaja ja varajohta-

ja ovat miettineet jaetun johtajuuden selventämistä itselleen sekä työyhteisölle. Lisäksi suunnitelmissa on selkeiden vastuualueiden jakaminen johtajalle ja varajohtajalle. Tämä helpottaa selviytymistä johtajan yhä kasvavasta työmäärästä. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan työyhteisöihin kaivattaisiin enemmän keskustelua siitä, miten johtajuutta ja vastuualueita tulisi jakaa. Päiväkodeissa kyllä esiintyy jaettua johtajuutta, mutta sitä ei ole tehty tietoiseksi. Tietyt ihmiset ovat vain hoitaneet tietyt tehtävät, koska niin on ollut aina tapana tehdä. Onkin tärkeää, että päiväkodin johtaja ja varajohtaja keskustelevat vastuualueidensa jakamisesta. (Ebbeck & Waniganayage 2003, 13; Halttunen 2002, 71; Halttunen 2009, 141; Hujala ym. 2009, 25.)

Varajohtajuus korostuu päiväkodin arjessa viikoittain, joskus jopa päivittäin. Niin tässä kuin Halttusen tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että varajohtajan puoleen käännyttiin paitsi hänen toimiessaan johtajan sijaisena, myös silloin, kun johtaja oli töissä, mutta ei ollut juuri sillä hetkellä paikalla päiväkodissa. Myös Halttusen tutkimuksessa pidettiin tärkeänä sitä, että päiväkotiin on nimetty varajohtaja, jonka rooli on koko työyhteisön tiedossa. (Halttunen 2009, 123-124.)

Jaetussa johtajuudessa korostuu vuorovaikutuksen tärkeys johtajan ja työntekijöiden välillä (Pearce 2004, 48). Päiväkodin johtajan ja varajohtajan välillä vuorovaikutus korostuu tämän tutkimuksen mukaan monella osa-alueella. Vuorovaikutus on tärkeää sekä päivittäisessä kuulumisten vaihtamisessa että päiväkodin yhteisten linjausten luomisessa. Koska päiväkodin johtajan työhön valmistavaa koulutusta ei Suomessa ole, johtaja oppii suoriutumaan työtehtävistään kokemuksen kautta (Nivala 2000, 2). Myöskään varajohtajan toimenkuvaan pätevöittävää koulutusta ei ole, joten varajohtaja oppii suoriutumaan tehtävistään johtajan antaman opastuksen ja perehdytyksen avulla. Léman onkin pohtinut, kuinka varajohtaja pysyy tietoisena johtajan alaisuuteen kuuluvan organisaation tilanteesta pystyäkseen toimimaan johtajan sijaisena (Léman 2007, 144). Tämän tutkimuksen mukaan johtajan ja varajohtajan välinen tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö on keino, jolla varajohtaja saa kaiken tarvittavan tiedon työtään varten. Myös johtaja hyötyy yhteistyöstä, koska tiivis yhteistyö mahdollistaa ongelmanratkaisun ja kehittämistyön yhteistyössä toisen alan ammattilaisen kanssa. Tällöin voidaan puhua työparityöskentelystä, jossa molemmat osapuolet saavat käyttää osaamistaan ja pystyvät oppimaan toisiltaan (Polamo 2010a, 33).

Tämän tutkimuksen vastauksissa korostui myös johtajan ja varajohtajan yhteisen ajattelumaailman ja näkemysten selkeys. Kun yhteistyö on tiivistä ja sisältää paljon keskustelua johtajan ja varajohtajan välillä, osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja tietävät, millaisia päätöksiä toinen tekee. Varajohtajien mielestä on tärkeää, että johtajan ja varajohtajan arvomaailma on samanlainen. Se helpottaa varajohtajan toimista johtajan sijaisena. Varajohtajat kokivat, että johtaja luotti heidän osaamiseensa ja pärjäämiseensä silloin, kun ei itse ollut paikalla. Samantyyppisiin tuloksiin päätyi myös Halttunen. Halttunen toteaa, että johtajan luottaessa työntekijöihinsä hän pystyy jakamaan vastuuta. Johtajan luottamus alaisiaan kohtaan kannustaa työntekijöitä toimimaan itsenäisesti, mutta samalla yhteistyössä johtajan kanssa. Se, että johtaja luottaa alaisiinsa, on yksi jaetun johtajuuden peruslähtökohta. (Halttunen 2009, 115.)

Varajohtajien toimiessa johtajan sijaisena heidän työtehtävänsä painottuvat päivittäisjohtamiseen ja hallinnollisiin tehtäviin. Lisäksi varajohtaja osallistuu mahdollisuuksien mukaan johtajalle kuuluviin palavereihin. Johtajan sijaisena toimiessaan varajohtajan täytyy hoitaa myös työnsä lastentarhanopettajana lapsiryhmässä. Vain harvoin ja johtajan pitkien poissaolojen aikana on mahdollista palkata sijainen varajohtajan tilalle lapsiryhmään. Tällöin varajohtaja pystyisi keskittymään ainoastaan johtajan työhön. Varajohtajat kertoivat, että usein päivän työt tulevat äkillisesti puhelimen ja sähköpostin välityksellä ja vaativat, että niihin puututaan heti. Lisäksi henkilökunnan poissaolot ja sijaisjärjestelyt työllistävät varajohtajia. Johtajan sijaisena toimiessaan varajohtajat tekevät hallinnollisista töistä ne, jotka sijoittuvat aikataulullisesti johtajan poissaolon ajalle. Aina työaika ei riitä, vaan varajohtaja joutuu jäämään ylitöihin ehtiäkseen tehdä kaikki akuutit työtehtävät. Vastaajien mukaan ylityötunnit saa pidettyä pois johtajan palattua töihin.

Tutkimusten mukaan pedagoginen johtajuus jää päiväkodin johtajien työssä liian vähälle huomiolle (Léman 2007, 141; Nivala 1999, 23–24). Pedagoginen johtajuus koostuu henkilöstöjohtamisen taidoista, pedagogisten linjausten ja työmenetelmien kehittämisestä sekä vastuusta päivähoidon laadusta. Johtajan tulee tuntea johtamansa yksikön toiminnan ja pedagogiikan nykytila ja osata luoda sille tavoitteita tulevaisuuteen. (Fonsén 2010, 136; Puroila ym. 2002, 40; Rodd 2006, 39.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan myöskään varajohtajilla ei ole aikaa tai mahdollisuuksia keskittyä pedagogiseen johtajuuteen toimiessaan johtajan sijaisena. Kukaan tätä tutkimusta varten haastateltu vara-



johtaja ei maininnut tekevänsä pedagogiseen johtajuuteen liittyviä työtehtäviä johtajan sijaisena toimiessaan. Kuitenkin pedagogista johtajuutta voidaan pitää jopa tärkeimpänä päiväkodin johtajan työn osa-alueena eikä ilman laadukasta pedagogista johtamista voi olla laadukasta pedagogiikkaa (Fonsén 2014, 16; Rodd 2006, 24). Syy pedagogisen johtajuuden puuttumiseen varajohtajan toimenkuvasta voi olla esimerkiksi se, että johtajan poissaolot ovat usein lyhytaikaisia, joten varajohtajilla ei ehkä ole tarvetta eikä aikaa tarttua pedagogisen johtajuuden kehittämiseen tuona aikana. Usein pedagogiset hankkeet vaativat toteutuakseen pidemmän suunnittelu- ja toteuttamisajan kuin esimerkiksi johtajan vuosiloman keston.

Tutkimukseni tuloksissa ei korostunut pedagogisen johtajuuden osa-alueita myöskään johtajien ja varajohtajien säännöllisessä yhteistyössä. Heikka (2014) on kerännyt väitöskirjaansa tutkimustietoa jaetusta pedagogisesta johtajuudesta eri tahoilta, esimerkiksi päiväkotien johtajilta ja henkilökunnalta sekä lautakuntien jäseniltä. Kaikki vastaajaryhmät olivat sitä mieltä, että vastuuta pedagogisesta johtajuudesta ei jaeta riittävästi, vaikka sitä pidetään johtajuuden keskeisenä vastuualueena. (Heikka 2014, 12.) Pedagoginen johtajuus ja sen kehittäminen ja jakaminen saattaa jäädä arjen toiminnan ja kiireiden jalkoihin. Hallinnolliset työt vievät suuren osan johtajan ajasta, ja arki on työyhteisössä kiireistä muillakin työntekijöillä kuin päiväkodin johtajalla. (Hujala ym. 2009, 22.) Arjen kiireistä huolimatta päiväkodeissa tulisi pohtia myös sitä, kuinka pedagogista johtajuutta voitaisiin jakaa entistä enemmän johtajan ja varajohtajan välille ja näin kehittää päiväkodin toiminnan laatua.

Varajohtajan työssä näyttää tämän tutkimuksen perusteella olevan haasteellisinta lastentarhanopettajan ja varajohtajan työtehtävien yhdistäminen. Varajohtajat kuitenkin kokivat, että heidän työtiiminsä oli ymmärtäväinen varajohtajan tehtävien hoitamisen suhteen. Samankaltaiseen tulokseen on päätynyt myös Halttunen, jonka tutkimuksen tulosten mukaan työtiimit mahdollistivat varajohtajalle lyhytaikaisen poistumisen lapsiryhmästä tarvittaessa (Halttunen 2009, 124). Tutkimukseeni osallistuneet varajohtajat pystyivät irrottautumaan ryhmästä lasten päiväuniaikana tekemään vastuualueisiinsa kuuluvia tehtäviä. Suurin osa varajohtajista oli vapautettu lasten päiväunivalvonnasta kokonaan varajohtajuuteen liittyvien tehtävien vuoksi. Kuitenkin varajohtajat tiedostivat, että eivät välttämättä ole työyhteisössään suosittuja lastentarhanopettajia, koska johtajuuteen

liittyvät työtehtävät edellyttävät poissaoloa lapsiryhmästä. Varajohtajat myönsivät, että eivät ehdi paneutua kumpaankin tehtävään niin hyvin kuin haluaisivat. Osa varajohtajista piti tärkeämpänä lastentarhanopettajan työtehtäviä, osalla taas varajohtajuus painottui työskentelyssä lastentarhanopettajan tehtäviä enemmän.

Aikaisemmin päiväkodin johtajuus oli niin sanottua yhdistelmäjohtajuutta, jolloin päiväkodin johtaja työskenteli sekä lastentarhanopettajana lapsiryhmässä että päiväkodin johtajana. Tutkimukset kuitenkin osoittivat, että päiväkodin johtajan työ on niin vaativaa, että sitä ei voi yhdistää lastentarhanopettajan työhön (esim. Halttunen 2009, 129). Monissa kunnissa päiväkodin johtaja on vapautettu lapsiryhmätyöstä, mutta samalla päiväkodin johtajan työ on muuttunut yhä vaativammaksi. Muutoksen myötä myös varajohtajan merkitys ja työtehtävät ovat kasvaneet. Johtajan toimiessa ryhmässä lastentarhanopettajana hänen oli oltava pois lapsiryhmästä johtajan tehtävien hoitamisen vuoksi. Kun johtajalla ei enää ole vastuuta lapsiryhmästä, on varajohtaja se henkilö, joka joutuu työtehtäviensä vuoksi olemaan lapsiryhmästä pois enemmän kuin muut lastentarhanopettajat. Varajohtajan rooli omassa tiimissään on siis hieman samankaltainen kuin aikaisemmin ryhmässä työskennelleen lastentarhanopettajan.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa

Olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta kuvaamalla tutkimusraportissani kaikki tutkimukseni vaiheet mahdollisimman tarkasti. Olen kertonut tutkimukseni tarkoituksesta, kohdejoukosta sekä aineiston keräämisestä ja analysoimisesta. Nämä seikat onkin erittäin tärkeitä huomioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa (Rubin & Rubin 2012, 64; Tuomi & Sarajärvi 2013, 140–141). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan siirtää toiseen toimintaympäristöön. Siirrettävyys riippuu tutkimusympäristöjen ja tutkimuskohteiden samankaltaisuudesta. Kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen etenemistä voidaan kuvitella, miten tutkimustulokset voitaisiin siirtää johonkin toiseen samankaltaiseen toimintaympäristöön. (Eskola & Suoranta 1998, 68; Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Kuvasin tutkimukseni kulkua tarkasti vaihe vaiheelta. Analyysin tekemiseen käytin vain tätä tutkimusta varten

kerättyä aineistoa, jolloin pystyn takaamaan, että aineiston ja tulosten välillä on pysyvä suhde.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrin parantamaan valitsemalla tutkimuksen kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan. Harkinnanvarainen otanta on laadulliselle tutkimukselle tyypillisempää kuin sattumanvarainen tutkimusjoukon kokoaminen (Eskola & Suoranta 1998, 22). Harkinnanvaraisen otannan avulla pystyin ennakoimaan sen, että tutkittavilla on varmasti annettavanaan minulle tietoa, jota tutkimusta varten tarvitsen. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui seitsemän varajohtajaa. Haastattelujen teemat käsittelivät varajohtajan työnkuvaa eivätkä sisältäneet vaikeita termejä tai käsitteitä joiden väärinymmärtäminen olisi saattanut vääristää tutkimustuloksia. Kun haastatteluaiheet käsittelivät varajohtajan työnkuvaa, joka oli tuttu sekä haastateltaville että minulle, haastatteluista kerättyä tietoa voidaan pitää uskottavana.

Keräsin tutkimusaineiston haastattelemalla päiväkotien varajohtajia teemahaastattelun menetelmällä. Tein kaikki haastattelut ja litteroinnit itse. Valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, koska mielestäni se sopi hyvin haastattelumuodoksi tämän kaltaiseen tutkimukseen. Teemahaastattelu muistuttaa enemmän keskustelua kuin tiukasti kysymys kysymykseltä etenevää haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103). Teemahaastattelu loi haastattelutilanteeseen vapautta, koska aihealueita pystyi käsittelemään siinä järjestyksessä, kun ne haastattelutilanteissa tulivat luontevasti esille. Lisäksi haastateltavilla oli vapaus vastata kysymyksiin juuri haluamallaan tavalla, koska valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut. Mielestäni teemahaastattelu oli hyvä menetelmä tämän tutkimuksen aineistonkeruuseen. Haastattelujen teemaa-alueet käsittelivät työskentelyä päiväkodin varajohtajana. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin, mutta ensimmäisissä haastatteluissa olin itse hieman jännittynyt ja unohdinkin kysyä muutaman kysymyksen. Jouduin palaamaan haastatteluaiheisiin yhden haastateltavan kanssa vielä haastattelun jälkeen. Mikäli aikataulut olisivat sallineet, olisi ollut hyvä tehdä yksi koehaastattelu ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista. Tästä koehaastattelusta olisin saanut rutiinia varsinaisia haastatteluja varten ja ehkä ollut hieman varmempi haastattelijana jo ensimmäisessä haastattelussa.

Tutkimuksesta saamiani tuloksia ei voinut suoraan verrata aikaisempiin tutkimuksiin, koska päiväkodin varajohtajuudesta tehtyjä tutkimuksia ei ole olemassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tehtyjen tulkintojen tulisi vastata aikaisempia samasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksen tarkoitus on enemmän tavoittaa näkökulmia kuin yleistettävää totuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 213; Tynjälä 1991, 392.) Vertasin tutkimustuloksiani aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, joissa käsiteltiin päiväkodin johtajuutta ja jaettua johtajuutta ja lisäksi saatettiin sivuta myös päiväkodin varajohtajuutta. Tutkimukseni tulokset olivat hyvin paljon samassa linjassa näiden edeltävien tutkimusten tulosten kanssa.

### **7.3 Jatkotutkimushaasteita**

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu varajohtajuuden merkitys päivähoitoorganisaatiossa. Tulosten avulla voidaan kehittää varajohtajan toimenkuvaa ja pohtia, mitä tehtäviä omassa organisaatiossa voitaisiin siirtää selkeästi varajohtajan vastuulle. Toimiva varajohtajajärjestelmä helpottaa johtajan työtaakkaa hajautetussa organisaatiossa. Varajohtajajärjestelmästä ei siis ole perusteltua luopua. Myös Léman on pohtinut varajohtajuuden tärkeyttä ja merkitystä hajautetussa päivähoitoympäristössä. Léman pohtii, voiko pätevä, koulutettu ja asioista ajan tasalla oleva varajohtaja olla johtajan pelastus suuren työmäärän keskellä. (Léman 2007, 144.)

Tämä tutkimus oli vain pintaraapaisu päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyöstä. Koska tässä tutkimuksessa varajohtajuutta on tutkittu varajohtajan näkökulmasta, jatkotutkimushaasteena voisi olla varajohtajan työn merkitys päiväkodin johtajan näkökulmasta (ks. myös Léman 2007, 144). Lisäksi varajohtajuutta voisi tutkia erilaisissa päivähoito-organisaatioissa ja erikokoisissa kunnissa. Aiempien tutkimusten (esim. Heikka 2014, 12) mukaan päiväkodin johtajalla ei jää tarpeeksi aikaa pedagogiselle johtajuudelle. Yksi jatkotutkimushaaste voisi olla myös se, miten johtajuutta jaettaisiin johtajan ja varajohtajan välille niin, että pedagogiseen johtajuuteen pystyttäisiin panostamaan päiväkodeissa nykyistä enemmän.

## LÄHTEET

- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early childhoos professionals: Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan Petty.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 159–183.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–44.
- Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästävässä – Kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry, 127–139.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto: Akateeminen väitöskirja.
- Halttunen, L. 2002. ”Että meidän itsenäisyys säilyisi”. Tapaustutkimus muutoksesta filiaalipäiväkodiksi ja sen vaikutuksista johtajuuteen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Tampereen yliopisto: Academic Dissertation.

- Heikka, J. & Hujala, E. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Educational Research Journal* 21 (4), 568–580.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hujala, E. 2004. Dimension of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research* 48 (1), 53–71.
- Hujala, E. 2005. Johtajuuden monet kasvot päivähoitossa. Teoksessa A. Niikko & R. Korhonen (toim.) *Lapsuuden puutarhassa*. Joensuu: Joensuun yliopisto, 184–204.
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti. Tampereen yliopisto: Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011 Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Juva: PS-kustannus, 287–299.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Kauppinen, M. 2004. Päiväkodin johtajan työnkuva sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto: pro gradu.
- Kemppainen, R.P. 2010. Työpari: Muutos ja menestys. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles: SAGE.
- Kärkkäinen, M. 2005. *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Helsinki: Edita.
- Léman, U. 2007. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa – alustavia tuloksia väitöstutkimuksesta. Teoksessa S. Parrila (toim.). *Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja*. Helsinki: Yliopistopaino, 137–145.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 46–69.
- Mäki, T. 2011. Päiväkodin varajohtajuus vahvistaa varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta. Teoksessa R. Semi (toim.) *Lastentarhanopettajan kalenteri 2011–2012, tietopakettit*. Saarijärvi: PS-kustannus, 232–235.
- Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 242–268.
- Nivala, V. 1999. *Päiväkodin johtajuus*. Akateeminen väitöskirja. Tutkimuksia 25. Rovaniemi: Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Nivala, V. 2000. *Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoidossa*. Oulu: Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Nivala, V. 2002a. Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulu University Press, 13–24.
- Nivala, V. 2002b. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. *Kasvatus* 33 (2), 189–202.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 129–140.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluating Methods*. Thousand Oaks, London: Sage.

- Pearce, C.L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive* 18 (1), 47–57.
- Polamo, K. 2010a. Lapsen emotionaalisten tarpeiden kohtaaminen päiväkodin työpari- ja tiimityössä. Jyväskylän yliopisto: Pro gradu.
- Polamo, K. 2010b. Työparityö päiväkodissa: Kirja päiväkodin kehittämisen tueksi. Vantaa: Tarinapakki.
- Puroila, A-M, Sarvela-Pikkarainen, H. & Melnik, O. 2002. Day care centre directors' work in Finland and Russia: A comparative analysis. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulu University Press, 35-48.
- Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajan työn arkeen. 2004. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.
- Rauhala, P. 2008. Hulabaloota ja formulatallin johtamista. Päiväkodin johtajuus merkityksenäntona. Tampereen yliopisto: Pro Gradu.
- Rodd, J. 1998. *Leadership in Early Childhood. The Pathway to Professionalism*. Buckingham: Open University Press.
- Rodd, J. 2006. *Leadership in Early Childhood education*. Maidenhead: Open University Press.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särämät*. Helsinki: Talentum.
- Rosemary, C. & Puroila, A-M. 2002. Leadership potential in day care settings: Using dual analytical methods to explore directors' work in Finland and the USA. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulu University Press, 49-64.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. 2012. *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424-431.



- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–38.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. 2005. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22-56.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 184–195.
- Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. (toim.) 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007: 14. Helsinki: Yliopistopaino.
- Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. Saarijärvi: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Setälä, M-L. 2010. Erään johtamisjärjestelmämuutoksen kaaoksesta ja kehkeytymisestä. Teoksessa M. Tensing & T. Totro (toim.) Vallaton strategia. Puheenvuoroja strategisesta tosinymmärtämisestä. Vihanti: Metanoia Instituutti, 94–115.
- Sillanpää, K. 2010. Jaettua johtajuutta ja alaistaitoja. Jyväskylän yliopisto: pro gradu.
- Spillane, J.P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143-150.
- Spillane, J.P., Camburn, E.M. & Pareja, A.S. 2007. Talking distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and policy in Schools* 6, 103–125.
- Spillane, J.P. & Diamond, J.B. 2007a. A Distributer Perspective On and In Practice. Teoksessa J.P. Spillane & J.B. Diamond (toim.) *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press, 146–166.
- Spillane, J.P. & Diamond, J.B. 2007b. Taking a Distributed Perspective. Teoksessa J.P. Spillane & J.B. Diamond (toim.) *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press, 1–15.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage.

- Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopisto: Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti, osa III. Opettajan koulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö, 62–75.
- Tiihonen, E. 2012. Johtaminen ja varajohtajuus: jaetun johtajuuden mahdollisuudet varhaiskasvatuksen johtajuudelle. 19.4.2012. Verkkolähde: [http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/tiihonen\\_ws.pdf](http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/tiihonen_ws.pdf) Viitattu 2.3.2015.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9–21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22, (5-6), 387–398.
- Vesterinen, P. 2007. Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa P. Juuti (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino Oy, 104–127.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Warren, C. A. B. & Karner, T. X. 2010. *Discovering Qualitative Methods. Field Research, Interviews, and Analysis.* New York. Oxford University Press.

## LIITTEET

### LIITE 1: TAUSTATIETOJA – Kysely varajohtajalle ennen haastattelua

Mikä on koulutuksesi?

---

Kuinka kauan olet työskennellyt lastentarhanopettajana?

---

Entä varajohtajana?

---

Onko sinulla kokemusta päiväkodin johtajan virassa työskentelemisestä? Jos on niin, kuinka paljon? \_\_\_\_\_

Onko sinulla aikomusta tai mielenkiintoa hakeutua tulevaisuudessa päiväkodin johtajan tehtäviin? \_\_\_\_\_ Kyllä \_\_\_\_\_ Ei \_\_\_\_\_ Ehkä/En tiedä

Mikä on viikkotyöaikasi? Onko työajastasi varattu tietty osuus varajohtajan tehtäviä varten vai vaihteleeko varajohtajuuteen käytetty aika tilanteen mukaan? \_\_\_\_\_

## **LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO**

Lista on haastattelijan tuki ja muistilista, ei valmiita kysymyksiä. Haastateltava saa kertoa omin sanoin, haastattelija ohjaa keskustelua tarvittaessa.

### **Tutkimuskysymykset:**

1. Millaisia työtehtäviä varajohtajan toimenkuvaan kuuluu?
2. Millaista on päiväkodin johtajan ja varajohtajan yhteistyö?
3. Miten varajohtajat yhdistävät varajohtajuuden ja lastentarhanopettajana toimimisen?

### **Kerro päivähoito-organisaatiostanne, ketä johtajan alaisuuteen kuuluu?**

### **Kerro työstäsi varajohtajana.**

- Kuinka paljon johtaja on läsnä päiväkodissa
- Millaisia tehtäviä varajohtajan toimenkuvaan kuuluu
- Kuinka paljon työaikaan sisältyy varajohtajan tehtäviä johtajan ollessa talossa/johtajan ollessa toisessa talossa
- Kuinka tarpeellisena pidät toimenkuvaasi?

### **Kerro yhteistyöstäsi päiväkodin johtajan kanssa.**

- Palaverikäytännöt
- Tiedonkulku
- Koulutus/perehdytys/apu tarvittaessa – onko saatavilla?

### **Millaisena koet varajohtajan ja lastentarhanopettajan toimenkuvien yhdistämisen?**

- Miten varajohtajuus näkyy päiväkodin arjessa ja vaikuttaa perustyöhön lapsiryhmässä
- Milloin ryhmästä voi irrottautua
- Varajohtajan kaksinainen rooli työyhteisössä (työntekijä/työnantajan edustaja)
- Mitä tiimisi muu henkilökunta vastaisi?