

**Varhaiskasvatusyksiköiden varajohtajien ja yhdyshenkilöiden rooli ja tehtävät varhaiskasvatusyksiköissä**

Annika Salosyrjä

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Syyslukukausi 2016  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Salosyrjä, Annika. 2016. Varhaiskasvatussyksiköiden varajohtajien ja yhdyshenkilöiden rooli ja tehtävät varhaiskasvatussyksikössä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Varhaiskasvatuksen laitos. 62 sivua + liitteet.

Varhaiskasvatuksen yksiköt ovat entistä enemmän muuttuneet hajautetuiksi organisaatioiksi, joissa johtajuudelle asetetaan uusia vaatimuksia. Yksi johtaja ei voi enää hallita suuria organisaatioita ja työmääriä, vaan johtajuuden tueksi tarvitaan varajohtajia ja yhdyshenkilöitä. Heidän on tarkoitus toimia johtajan tukena, mutta epäselvät roolit ja määrittelemättä jääneet tehtäväkuvat voivat hankaloittaa tehtävän suorittamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtäväkuva ja rooli erään suomalaisen kunnan julkisissa varhaiskasvatussyksiköissä. Lisäksi tarkasteltiin tehtävän toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistoina on käytetty ryhmäkeskusteluaineistoa ja yksiköissä laadittuja sopimuksia varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtäväkuvasta. Ryhmäkeskusteluun osallistui tutkittavan varhaiskasvatuksen johtotiimejä, jotka koostuvat varhaiskasvatussyksiköiden johtajista, varajohtajista, yhdyshenkilöistä ja erityislastentarhanopettajista. Aineiston analyysi on suoritettu keskustelunaineiston osalta sisällönanalyysillä ja yksiköissä tehtyjen sopimusten osalta sisällön erittelyllä.

Tutkimuksen mukaan varajohtajien ja yhdyshenkilöiden oma näkemys heidän roolistaan ja tehtävistään poikkeaa hieman virallisiin sopimuksiin kirjatuista tehtävistä. Sopimuksissa korostuvat päivittäisjohtamisen tehtävät, kun taas keskusteluaineiston perusteella varajohtajilla ja yhdyshenkilöillä on tärkeä rooli myös pedagogisen johtajuuden jakamisessa. Sopimusten laatiminen nähtiin tärkeänä varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtä mahdollistavana tekijänä.

Asiasanat: johtajuus, varajohtajuus, jaettu johtajuus, varhaiskasvatus

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>VARHAISKASVATUS JA JOHTAJUUS</b> .....	<b>7</b>
	2.1 Suomalainen varhaiskasvatus .....	7
	2.2 Johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa .....	8
<b>3</b>	<b>VARHAISKASVATUSYKSIKÖIDEN JOHTAJAN TYÖN MONINAISUUS</b> .....	<b>12</b>
	3.1 Varhaiskasvatusyksiköiden johtajan työnkuva .....	12
	3.2 Varhaiskasvatusyksiköiden johtajuuden haasteita .....	19
<b>4</b>	<b>JOHTAJUUTTA TUOTETAAN YHTEISTYÖNÄ</b> .....	<b>23</b>
	4.1 Hajautettu organisaatio vaatii johtajuustaitojen lisäksi alaistaitoja.....	23
	4.2 Vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen hajautetuissa varhaiskasvatusorganisaatioissa.....	25
	4.3 Roolien yhdisteleminen johtajien ja varajohtajien työssä .....	28
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>30</b>
	5.1 Tutkimuskysymykset .....	30
	5.2 Tutkimusmenetelmät .....	31
	5.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston hankinta .....	32
	5.4 Aineiston analyysi.....	34
	5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	37
<b>6</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>42</b>
	6.1 Sopimukseen kirjatut työtehtävät .....	42
	6.2 Varajohtajan tai yhdyshenkilön työn toteuttaminen .....	45
	6.3 Yhteenvedo .....	54
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>58</b>
	7.1 Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työ varhaiskasvatusyksiköissä .....	58

7.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset.....	61
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>63</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>70</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksessa on viime vuosina pyritty hakemaan tehokkaampia ja toimivampia johtajuuskäytäntöjä, sillä yksiköiden johtajien työmäärä on kasvanut huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vain 42 % varhaiskasvatuspalvelujen johtajista johtaa enää vain yhtä päiväkotia. Päiväkotien ohella 60 % johtajista vastaa myös muista varhaiskasvatuksen muodoista, kuten kerhoista, perhepäivähoidosta, avoimesta päiväkotitoiminnasta ja S2 -toiminnasta. Yhden johtajan työaika tai osaaminen ei välttämättä riitä näin isojen kokonaisuuksien johtamiseen (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013.) Johtajien suuren työmäärän ja erilisyksiköiden lisääntymisen vuoksi johtamista toteutetaan usein johtajan, varajohtajan ja yhdyshenkilön kesken tiimijohtajuutena.

Tällaisella tiimijohtajuudella voidaan helpottaa yhdelle ihmiselle kasaantuvaa työmäärää, jos yhteinen johtajuus saadaan toimivaksi. Parhaimmillaan tiimijohtajuus tarjoaa mahdollisuuden jakaa johtajuusvastuuta ja tuo erilaisia näkökulmia päätöksentekoon, mutta aina johtaja ei saa varajohtajuudesta kaipaamaansa tukea (Soukainen 2015, 123; 139–140). Varajohtajat puolestaan kokevat, että tarvitsisivat lisää osaamista johtamistyöhön, jotta he voivat hoitaa johtajan tehtäviä ainakin silloin, kun johtaja on poissa (Halttunen 2009, 133).

Varajohtajan tai yhdyshenkilön työstä haasteellista tekee se, että heidän perustehtävänsä sisältää ryhmätyön ja johtajuustehtävien kautta kaksi osaa, joiden välillä työaikaa tulee jakaa (Mykrä 2015, 45–48.) Hajautetuissa varhaiskasvatusorganisaatioissa tapahtuva jaettu johtajuus edellyttää tehtävistä ja rooleista sopimista. Se vaatii myös luottamusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta johtajuus toimii ja laadukas varhaiskasvatus pysyy toiminnan keskiössä. (Fonsén 2014, 111–112.)

Jaettua johtajuutta on varhaiskasvatuksessa tutkittu jonkin verran, lähinnä jaetun pedagogisen johtajuuden näkökulmasta. Tutkimusta on tehty mm. eri hallinnon tasojen perustehtävänäkemyksestä, johtajuuskäsityksistä, johtajan tehtävistä, johtajana kehittymisestä ja siitä, miten johtajuuskäytäntöjä voitaisiin kehit-

tää eri tasoilla. Lähes tutkimaton aihe on kuitenkin Nivalan kontekstuaalisen varhaiskasvatuksen johtamisen mallin (1999) mikro- tai mesotasolla tapahtuva työnjako päiväkodin johtajan ja varajohtajan välillä. Tämä tutkimus keskittyy johtajan, varajohtajan ja yhdyshenkilön väliseen työnjakoon, erityisesti työnjaosta tehtyjen sopimusten valossa. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään miten hyvin näitä tehtyjä sopimuksia toteutetaan käytännössä ja millaisena tiimijohtajuus näyttäytyy varhaiskasvatuksen arjessa.

Uuden varhaiskasvatuslain voimaantulon jälkeen käsitteet päiväkotitoiminnan johtaja ja päiväkodin johtaja ovat siirtymässä historiaan, kuten päivähoito -käsitteelle on jo käynyt. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään Vesalaisen ym. (2013) esimerkin mukaan päiväkodin johtajasta käsitettä varhaiskasvatustyöyksiköiden johtaja. Käsitteenmäärittelyn taustalla on ajatus siitä, että päiväkodin johtaja ei enää kuvaa hyvin sitä monipuolista tehtävää, joka heillä nykyään on. Jopa kolmea varhaiskasvatustyöyksikköä, perhepäivähoitoa ja kerhoa johtava henkilö ei ole vain päiväkodin johtaja, vaan varhaiskasvatustyöyksiköiden johtaja (Vesalainen ym. 2013, 4.) Kunnan johtavista varhaiskasvatuksen virkamiehistä käytetään tässä tutkimuksessa käsitettä varhaiskasvatuspalveluiden johtaja. Johtaja-alainen käsitteparia sen sijaan ei käytetä sen sisältämien valta-asemaan liittyvien assosiaatioiden vuoksi, vaan alaisten sijaan puhutaan henkilöstöstä (Rehnbäck & Keskinen 2005, 45).

## 2 VARHAISKASVATUS JA JOHTAJUUS

### 2.1 Suomalainen varhaiskasvatus

Educare-malli kuvaa hyvin suomalaista varhaiskasvatusta, sillä siinä hoito, kasvatusta ja opetus nähdään kokonaisuutena. Varhaiskasvatuksen järjestämistä ohjaavissa asiakirjoissa määritellään millaisia suunnitelmia työyhteisöjen tulee toiminnalleen tehdä, jotta educare-malli toteutuu yksiköissä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2008, 32.) Näitä asiakirjoja ovat valtakunnallisesti, kuntatasolla, yksiköissä ja lapsitasolla tehtävät varhaiskasvatussuunnitelmat ja esiopetussuunnitelmat. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan Opetushallituksessa ja sen pohjalta kunnat tai muut palvelujen tuottajat laativat omat suunnitelmansa. (L 36/1973 7a§, 9§, 9a§.) Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet on velvoittava asiakirja, jonka tavoitteiden ja sisältöjen pohjalta kuntien on järjestettävä esiopetusta. Yhtenäisen opetussuunnitelman tavoitteena on luoda yhdenvertaista esiopetusta koko maassa. (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014, 8.)

Varhaiskasvatustalaki määrittelee varhaiskasvatuksen toiminnaksi, joka edistää lasten kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia. Laki vaatii varhaiskasvatukselta myös oppimisen edistämistä, lapselle ominaisten toimintatapojen tukemista, tasa-arvoisuutta, mahdollisimman pysyviä vuorovaikutussuhteita sekä oman ja muiden kulttuurien kunnioittamiseen kasvamista. Lisäksi varhaiskasvatustalassa velvoitetaan huomioimaan yksilölliset tuen tarpeet ja lasten osallisuus heitä koskevissa asioissa. Yhteistyö lapsen vanhemman tai huoltajan kanssa on katsottu laissa myös yhdeksi varhaiskasvatuksen tavoitteeksi. (L 36/1973 2a§)

Suomessa kaikista 1–6 -vuotiaista lapsista varhaiskasvatukseen osallistui vuonna 2014 63 %. Kunnallisella varhaiskasvatuksella on edelleen vahva asema, sillä kaikista varhaiskasvatukseen osallistuneista lapsista 92 % osallistui kunnalliseen varhaiskasvatukseen. Kunnallisen perhepäivähoidon osuus taas on laskeutunut tasaisesti ja vuonna 2014 vain 13 % kunnallisen varhaiskasvatuksen lapsista

oli perhepäivähoidossa. Yksityisen hoidon tuella hoidettiin 8 % kaikista varhaiskasvatukseen osallistuneista lapsista. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2015.)

## 2.2 Johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa

Hyvän tai tehokkaan johtajuuden määrittelemisen yksiselitteisesti on haasteellista jo siitä syystä, että johtajuustutkimusta on tehty valtavan paljon (kts. esim. Juuti 2013, 35; Juuti 2006). Johtajuus käsitteenä voidaan kuitenkin määritellä ryhmässä ilmeneväksi prosessiksi, johon liittyy vaikuttamista ja yhteisiä tavoitteita. Lyhyesti sanottuna johtajuus on siis toimintaa, jossa yksilö vaikuttaa johonkin ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Northouse 2013, 5-6; Rodd 2006, 11.) Johtajan positio eli johtajaksi nimeäminen ei yksinään saa aikaan tehokasta johtajuutta, vaan johtajuus on ansaittava laadukkaalla johtamistoiminnalla. (Nivala 2006, 129; 132-143; Nivala 2010, 205). Jokainen johtajuuskonteksti on omanlaisensa, mikä osaltaan vaikeuttaa toimivien johtajuuskäytäntöjen etsimistä ja yleistämistä eri toimialoilla (Hujala & Eskelinen 2013, 213).

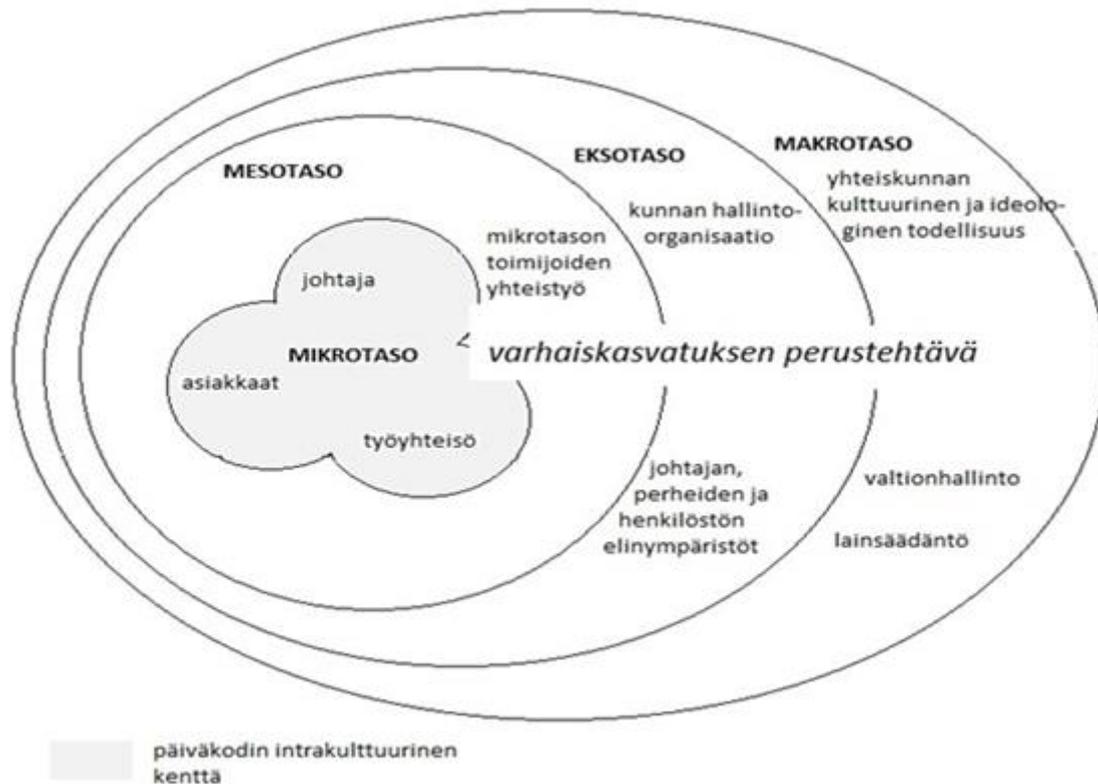
Varhaiskasvatuksen johtajan työtä, kuten kaikkea johtamista, voidaan tarkastella työn erilaisten osa-alueiden avulla. Kotterin (1990) jaottelun mukaan johtajuustoiminnassa on yleisesti havaittavissa kaksi erilaista osa-aluetta, joita hän nimittää leadership -johtamiseksi ja management -johtamiseksi. Management -johtaminen juontaa Northousen (2013) mukaan juurensa Fayolin liikkeenjohdollisista teorioista 1900 -luvun alusta. Myös Kotter määrittelee management -johtamisen perinteisiksi johtajan tehtäviksi eli suunnitteluksi, budjetoinniksi, organisoinniksi, rekrytoinniksi, kontrolloinniksi ja ongelmanratkaisuksi (Kotter 1990, 4).

Leadership -johtaminen sen sijaan on Kotterin (1990) mukaan suunnan määrittelyä ja visiointia, ihmisten sitouttamista, motivointia ja inspiroimista. Toimiva johtajuus tarvitsee sekä leadership -johtamista että management -johtamista, sillä pelkällä toiminnan kontrolloimisella tai vastaavasti visioiden luomisella ei päästä tavoitteisiin. (Kotter 1990, 5-8.) Varhaiskasvatuspalveluiden johtajan työtehtäviin kuuluvaa kokousten valmistelua ja johtamista sekä toiminnan

tilastointia ja dokumentointia voidaan pitää esimerkkeinä kolmannelta johtajuuden ulottuvuudesta, administration -johtamisesta. Suomenkielisessä kirjallisuudessa tästä johtamisen osa-alueesta käytetään yleensä nimitystä hallintotyö. (Nivala 2002, 192–193.)

Nivala (2006) kuitenkin huomauttaa, että jos julkista johtamistoimintaa pyritään kehittämään, sen eri ulottuvuuksia ei voi erotella toisistaan kohteen tai laadun perusteella. Kaikki johtamistoiminta tapahtuu aina ihmisten kautta, eikä johtajuutta siksi voi ajatella vain ihmisten tai asioiden johtamisena. (Nivala 2006, 134.) Varhaiskasvatuksessa johtajuuden liittäminen johtajan positioon aiheuttaa muun henkilökunnan sulkemisen johtamistoiminnan ulkopuolelle, sillä heillä ei ole virallista johtajan asemaa. Sen sijaan taitojen tai johtajuusstrategioiden ja yhteistyössä muodostuvan johtajuuden korostaminen tuo johtajuuden kaikkien saavutettavaksi (Rodd 2006, 14–17). Yhteistyönä toteutettavan johtajuuden kautta koko työyhteisö saadaan sitoutumaan perustehtävän eli laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen (Nivala 2006, 129). Rodd (2006, 28) tiivistää toimivan varhaiskasvatuksen johtajuuden toiminnaksi, jossa johtaja määrittää selkeän vision työyhteisön tavoitteeksi ja antaa yhteisölle suunnitelman tavoitteen toteuttamiseksi.

Suomenkielisen johtajuutta käsittelevän varhaiskasvatuskirjallisuuden pohjana käytetään usein Nivalan (1999) kontekstuaalista varhaiskasvatuksen johtamisen mallia. Nivalan mallin lähtökohta on varhaiskasvatuksen perustehtävä, jota eri tahot suorittavat omasta näkökulmastaan. (Nivala 1999, 80–84.) Nivalan mallissa (kuvio 1) varhaiskasvatuksen johtajuuden mesotason muodostaa mikrotason toimijoiden eli johtajan, asiakkaiden ja työyhteisön välinen vuorovaikutus (päiväkodin intrakulttuurinen kenttä). Onnistuneelle johtajuudelle tämä vuorovaikutus on elintärkeää. (Nivala 1999, 95–98.)



Kuvio 1 Kontekstuaalinen päiväkodin johtamisen malli Nivalaa (1999) mukailleen.

Kontekstuaalisen varhaiskasvatuksen johtajuuden mallin seuraavan tason muodostavat kunnan hallinto-organisaatio ja esimerkiksi varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja asiakasperheiden elinympäristöt. Tätä Nivala nimittää eksotasoksi. Laajimman makrotason puolestaan muodostaa yhteiskunnallinen ympäristö, joka pitää sisällään lainsäädännön, valtionhallinnon ja kulttuurisen ulottuvuuden. (Nivala 1999, 80–83). Muita koko varhaiskasvatuksen johtajuutta kuvaavia malleja ei ole suomalaisessa väitöskirjatasoisessa tutkimuksessa esitetty, mikä mahdollisesti kuvaa ilmiön hahmottamisen haasteellisuutta. Vaikka varhaiskasvatus on yhteiskunnissa poliittisesti tärkeässä asemassa ja sitä arvostetaan, ei varhaiskasvatuksen johtajuuteen ole juuri kiinnitetty huomiota tutkimuksen kautta (Nivala 2002, 200). Suomessa on julkaistu Nivalan (1999) väitöskirjan jälkeen vain kuusi varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevaa väitöskirjaa (Halttunen 2009; Akselin 2013; Alila 2013; Fonsén 2014; Heikka 2014; Soukainen 2015.)

Aikaisemmin varhaiskasvatusyksiköiden johtajilla on harvoin ollut varsinaista johtajuuskoulutusta ennen johtajan työn aloittamista (Muijis, Aubrey, Harris & Briggs 2004, 166). Suomessa johtajien koulutusta on kuitenkin pyritty parantamaan ja OAJ:n tutkimuksen (2013) mukaan 29 % kunnallisten varhaiskasvatusyksiköiden johtajista on suorittanut Johtamisen erikoisammattitutkinnon. Kunnallisten varhaiskasvatusyksiköiden johtajista 77 % oli osallistunut myös johtamisen täydennyskoulutuksiin vuosina 2011–2013. (Vesalainen ym. 2013.)

## 3 VARHAISKASVATUSYKSIKÖIDEN JOHTAJAN TYÖN MONINAISUUS

### 3.1 Varhaiskasvatussyksiköiden johtajan työnkuva

Johtajuuden tarkastelu keskittyy varhaiskasvatuksessa perustehtävään. Nivalan (1999) kontekstuaalisessa johtajuuden mallissa perustehtävä eli laadukas varhaiskasvatus kulkee koko mallin läpi määrittäen kaikkea toimintaa. Johtajuustoiminta tulee kokonaisuudessaan nähdä perustehtävän mahdollistajana, eikä siitä irrallisena toimintana tai perustehtävän lisäksi suoritettavana lisätyönä (Nivala 2006, 129). Ongelmana voi kuitenkin olla se, että perustehtävän määrittely on eri tasoilla erilaista. Kasvatushenkilöstö määrittelee sen lapseen ja perheeseen liittyväksi, kun taas yksiköiden johtajat näkevät sen palvelun tuottamisena. (Hujala & Heikka 2008, 33.)

Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010) lähijohtajuustutkimuksessa selvitettiin sosiaali- ja terveysalalla toimivien lähijohtajien työnkuvaa, asemaa, johtajuuskäsitteitä ja -ominaisuuksia. Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työyksikön päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä vastaavaa henkilöä. Tutkimukseen osallistui varhaiskasvatussyksikköjen, vanhustaluiden ja sairaanhoidon yksiköissä toimivia johtajia. Lähijohtajien mielestä he ovat työyhteisössään esimerkin näyttäjiä, ilmapiirin luoja ja työhyvinvoinnin edistäjiä. Ristiriitainen rooli työnantajan ja työntekijöiden toiveiden ja odotusten välissä aiheuttaa lähijohtajille haastavia tilanteita esimerkiksi henkilöstöasioissa. Toisaalta on vaadittava laadukasta työtä, mutta ymmärrettävä työntekijöiden henkilökohtaisia rajoituksia ja asiakastyön haasteita. (Reikko ym. 2010, 46–47.)

Rodd (1997, 42) määritteli varhaiskasvatussyksiköiden johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi henkilöstön hallinnon ja valvonnan, vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön ja henkilöstön tukemisen sekä perehdyttämisen. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa johtajan tärkeimmät tehtäväalueet liittyvät Hujalan ja Eskelisen (2013) mukaan pedagogiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja päivittäisjohtamiseen. Tehtävät ovat melko samanlaisia sekä yksiköiden johdossa

että varhaiskasvatustoimen johdossa. Hujalan ja Eskelisen tutkimuksessa yksiköiden johtajat ja varhaiskasvatustoimen johtajat kertoivat käyttävänsä eniten aikaa henkilöstöjohtamiseen ja toiseksi eniten pedagogiseen johtamiseen ja päivittäisiin johtamistehtäviin, joihin kuuluvat esimerkiksi kokousten järjestäminen. Kaikkien näiden tehtävien huolelliselle toteuttamiselle ei kuitenkaan koettu olevan tarpeeksi aikaa. (Hujala & Eskelinen 2013, 224–228.)

Karila ja Nummenmaa (2001, 30–35) esittävät varhaiskasvatuksen johtamisen koostuvan viidestä tehtävästä:

- ♣ hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen
- ♣ palveluorganisaation johtaminen
- ♣ työorganisaation johtaminen
- ♣ osaamisen johtaminen
- ♣ varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen

Nämä osa-alueet kattavat esimerkiksi vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön, henkilöstösuunnittelun ja kunnan varhaiskasvatusta koskeviin päätöksiin osallistumisen (Karila & Nummenmaa 2001, 30–35) eli pitävät sisällään sekä pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja päivittäisjohtamisen tehtäviä. Johtajan rooli on Roddin (2006) mukaan oleellinen myös roolien määrittelyssä, sillä selkeällä työnjaolla voidaan tehostaa työyhteisön toimintaa, kun jokainen työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Näin toimimalla johtaja saa työyhteisön myös paremmin sitoutumaan päätehtävän eli tavoitteen saavuttamiseen, sillä vastuun saaminen lisää luottamuksen kokemusta ja siten työhön sitoutumista. (Rodd 2006, 28; Reikko ym. 2010, 54.)

Varhaiskasvatussyksiköiden johtaminen on kokonaisuus, johon kuuluu erilaisia tehtäviä ja osaamisalueita (kts. esim. Hujala & Eskelinen 2013; Karila & Nummenmaa 2001; Reikko ym. 2010; Rodd 2006). Ne liittyvät oleellisesti toisiinsa, eikä johtajan työtehtäviä voi puhtaasti luokitella vain pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen tai pedagogisen johtamisen tehtäviin. Silti erilaisten

tehtävien ja osa-alueiden lähempi tarkastelu nähdään tässä tutkimuksessa tärkeänä, jotta varhaiskasvatuspalvelujen johtajan työtä voidaan jäsentää ja sen moninaisuutta ymmärtää. Varajohtajien tai yhdyshenkilöiden työnkuvaa puolestaan ei voi hahmottaa ilman yksiköiden johtajien työnkuvan tarkastelua.

### *Pedagoginen johtajuus*

Kagan ja Hallmark (2001, 9) määrittelevät pedagogisen johtajuuden tutkimustiedon ja käytännön tiedon välissä toimimiseksi, sillä tutkimustietoa hyödynnetään toiminnassa ja vastaavasti käytännön tiedolla otetaan kantaa julkiseen keskusteluun varhaiskasvatuksesta. Johtajan tulee huolehtia siitä, että pedagoginen keskustelu pysyy yllä työyhteisössä eli toimia yksikkönsä pedagogisena johtajana ja suunnata huomiota toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin. (Fonsén 2008, 106–107; Fonsén 2014, 53–54.)

Fonsénin (2008) neljäosaisen palikkatornimallin (liite 1) mukaan kaiken perustana on perustehtävän määrittely. Näin johtajan ja henkilöstön mahdollisesti erilaisia käsityksiä perustehtävästä (Hujala & Heikka 2008, 33) voidaan saada paremmin vastaamaan toisiaan. Suuret ja hajautetut varhaiskasvatusorganisaatiot voidaan nähdä pedagogisen johtajuuden toteuttamisen uhkana. Suurissa työyhteisöissä johtajalla ei ole aikaa osallistua arjessa tapahtuviin pedagogisiin pohdintoihin. (Halttunen 2009, 109.) Varhaiskasvatussuunnitelmatyö on osa pedagogista johtajuutta ja se myös tuottaa pedagogista keskustelua työyhteisöissä (Soukainen 2015, 117).

Laajimmillaan pedagoginen johtaminen voidaan nähdä Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan arvovalintana, joka pitää sisällään kaiken varhaiskasvatus-toiminnan johtamiseen liittyvän. Näin ajateltuna pedagoginen johtaminen on yläkäsite, joka pitää sisällään niin henkilöstöjohtamisen, hallintotyön kuin kasvatuksen johtamisenkin. Käsite pedagogisen johtajuuden sisällöstä käsittelee arjen päätöksiä ja lapsen edun ajattelemista sitä enemmän, mitä lähemmin työntekijä on tekemisissä suoraan lapsiryhmän arjessa. Ylemmillä hallinnon tasoilla

pedagoginen johtajuus nähdään enemmänkin juuri arvovalintoina, mahdollisuuksien luomisena ja suunnan näyttämisenä yksiköiden työntekijöille. (Fonsén 2014, 98–104.) Nivala (2002, 195) korostaa, että pedagogista johtajuutta ei tule nähdä työntekijöiden suorana ohjauksena, vaan keskustelun ylläpitämisenä.

Pedagoginen johtajuus on Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan myös johtajan ammattitaitoon ja toimenkuvaan vahvasti liittyvä käsite. Osa varhaiskasvatuksen johtohenkilöistä ei osannut määritellä toimenkuvaansa yksiselitteisesti, mutta pedagogiseen johtajuuteen laskettiin kuuluvaksi esimerkiksi varhaiskasvatus- ja esiopetus suunnitelmatyö, vision ja strategian luominen ja keskustelun ylläpitäminen. Lisäksi tutkimukseen osallistujat kokivat, että johtajalla tulee olla vahva ammatillinen osaaminen ja halu kehittää sitä (Fonsén 2014, 104–108.)

Karin (2012) pro gradu -tutkielmassa selvitettiin eri hallinnon tasoilla työskentelevien varhaiskasvatuksen työntekijöiden käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta. Sekä lastentarhanopettajat että varhaiskasvatuspalvelujen johtajat korostivat suunnitelmallisuutta ja keskustelun tärkeyttä perustehtävän selkiyttämisessä ja työyhteisön sisällä tapahtuvaa kannustamista eli motivointia. Varhaiskasvatuspalvelujen johtajien vastauksissa korostuivat lisäksi vielä visiointi ja strategian luominen. (Kari 2012, 53–57.) Perustehtävän määrittely on eri tasoilla erilaista, mikä johtaa myös pedagogisen johtajuuden määrittelyn haasteisiin. Lisäksi jokainen opetus- ja kasvatustyötä tekevä rakentaa oman pedagogisen tietämyksensä omaan työkokemukseensa ja henkilökohtaisiin kokemuksiinsa (Nivala 2002, 198.)

Pedagogisen johtamisen määrittelyistä kuvastuu käsitteen epämääräisyys, johtajien on itsekkin vaikea määritellä, mitä pedagoginen johtajuus heidän työssään merkitsee (Soukainen 2015, 116–117). Pedagogisen johtajuuden käsitteen määrittely olisi Nivalan (2002, 199) mukaan työyhteisöjen kehittämisen kulmakivi. Yleisesti voitaisiin sanoa, että pedagoginen johtaminen on erityisesti varhaiskasvatuksen perustehtävään ja sen määrittelyyn liittyvä käsite. Keskustelun ylläpitäminen selkeyttää yksiköissä toteutettavaa perustehtävää ja osallistaa henkilöstöä suunnitelmallisuuden ylläpitämiseen ja lisäämiseen.

### *Henkilöstöjohtaminen*

Kun yritysmaailmassa puhutaan henkilöstöjohtamisesta, nähdään sen koostuvan kolmesta eri osa-alueesta: henkilöstövoimavarojen johtamisesta, työelämän suhteiden hoitamisesta sekä johtajuudesta tai esimiestyöstä (Viitala 2013, 20). Varhaiskasvatuksen kontekstissa henkilöstöjohtaminen liittyy esimerkiksi työntekijöiden rekrytointiin, osaamisen johtamiseen ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Karilan ja Nummenmaan (2001, 30–35) varhaiskasvatussyksikköjen johtajan työnkuvaa avanneesta jäsentelystä työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen ja jossakin määrin myös hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen ovat näin varhaiskasvatuksessa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen on olennainen osa varhaiskasvatussyksiköiden johtajan työtä; Hujalan ja Eskelisen (2013, 224–228) tutkimuksessa selvisi, että johtajat käyttävät työajastaan suurimman osan (26 %) henkilöstöjohtamiseen liittyvien tehtävien parissa.

Osaamisen johtaminen kuvastaa nykyistä johtamisajattelua kaikilla aloilla (Juuti 2006, 27; Juuti 2013, 163–164). Kuten edellä on mainittu, osaamisen johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat varhaiskasvatuksessa lisäksi osa pedagogista johtajuutta. Varhaiskasvatuksen työyhteisöt ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa erilaisten koulutusten ja osaamisten hyödyntäminen auttaa perustehtävän suorittamisessa (Akselin 2013, 154). Erilaisten asiantuntijuuden muotojen huomiointi ja määrittäminen voivat olla arjessa haasteellisia (Hujala & Heikka 2008), vaikka johtajat arvostavatkin erilaisia koulutustaustoja ja osaamista (Soukainen 2014, 111). Johtajan tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että erilainen osaaminen saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön esimerkiksi työaikajärjestelyjen avulla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 51).

Osaamisen johtamisella on tarkoitus saada organisaation strategia ja ihmisten osaaminen vastaamaan toisiaan (Viitala 2013, 179). Varhaiskasvatuksessa organisaation strategiana voidaan pitää varhaiskasvatuksen perustehtävää. Pedagogisen johtamisen kohdalla käsitelty perustehtävän määrittely ja sen edellyt-

tämä keskustelu on olennaista siis myös osaamisen johtamisen kannalta. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella sekä yksilön että koko organisaation tasolla. Yksilöillä on taitoja ja tietoja, joita he käyttävät suorittaessaan työtehtäviä ja työyhteisössä nämä yksilölliset taidot yhdistyvät ja luovat uutta laajempaa osaamista. Osaamisen kohdistaminen ja kartoittaminen on osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93–95; Viitala 2013, 182–183.) Kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöjohtamista ja yksittäisen työntekijän kehittymistä työssään (Akselin 2013, 150).

Osaamisen johtaminen tarkoittaa myös sitä, että johtaja osaa luottaa työntekijöihinsä, sillä he ovat perustyön parissa työskennellessään alansa parhaita asiantuntijoita. Luottamalla alaisiinsa johtaja saa aikaan vastuuntuntoista työskentelyä, jolloin organisaatiossa toteutetaan perustehtävää vastuullisesti ilman johtajan jatkuvaa tarkkailua. Näin johtaja voi keskittyä kokonaisuuden johtamiseen. (Akselin 2013, 154; Juuti 2013, 163–164.) Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat myös liittyä osaamisen johtamiseen. Johtaja voi esimerkiksi nähdä parhaaksi muuttaa ryhmien työntekijäjärjestelyjä siten, että varajohtajalle varataan tiettyä päivänä viikossa työaika varajohtajan tehtäviä varten.

Muutokset työyhteisössä voivat olla pieniä toimintatapojen muutoksia, harkittuja, rutiininomaisia, kriisitilanteisiin liittyviä, ratkaisukeskeisiä tai luonteeltaan käänteentekeviä. Varhaiskasvatuksessa useimmat muutokset ovat harkittuja, rutiininomaisia tai ratkaisukeskeisiä toimintatapojen muutoksia, joita tehdään joko valtakunnallisten lakien tai kunnallisten ohjeiden muuttuessa tai asiakkaiden toiveisiin vastaamiseksi. (Rodd 2006, 184–186.) Muutoksessa johtajan tulee ymmärtää muutoksen syyt ja pystyä perustelemaan muutokset henkilöstölleen siten, että muutos pystytään toteuttamaan yksikössä sen reunaehtojen mukaisesti (Reikko ym. 2010, 55).

### *Päivittäisjohtaminen*

Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksessa selvitettiin, että varhaiskasvatustyöskentelyn johtajan työajasta kuluu päivittäisjohtamisen tehtäviin kolmanneksi eniten

aikaa henkilöstöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen jälkeen. Varhaiskasvatustyksikön johtajalla on lukuisia päivittäisjohtamiseen liitettäviä tehtäviä, kuten sijaisten hankkiminen, hankintojen tekeminen ja kiinteistöstä huolehtiminen (Hujala & Eskelinen 2013, 223). Hieman laajemmin ajateltuna management-johtamisen tehtäviä ovat esimerkiksi budjetointi, sijaisten rekrytoiminen, yhteydenpito perheisiin, henkilöstön tarpeisiin vastaaminen ja toiminnan suunnittelu (Kagan & Hallmark 2001, 9).

Henkilöstöjohtamisen tehtävistä monet ovat myös päivittäisjohtamisen tehtäviä (Kagan & Hallmark 2001, 9), kuten ongelmien ratkaiseminen ja käytännön asioiden järjestäminen. Halttusen väitöskirjassa (2009) hajautettujen varhaiskasvatusorganisaatioiden henkilöstö kaipasi johtajaa esimerkiksi selvittämään koettuja ongelmatilanteita henkilöstön välillä tai perheiden kanssa. Johtajan päivittäiseen johtamistyöhön kuuluu pitää yhteyttä samassa yksikössä työskenteleviin työntekijöihin, mutta samoin myös etäyksiköiden edustajiin. Halttusen tutkimuksessa henkilöstö kuvasi johtajan työtä sanoilla *hallinnolliset tehtävät, paperityöt, palaverit ja tietokone*. Turhautumista johtajan kiireisyyteen oli havaittavissa, vaikka henkilöstö myös ymmärsi johtajan kiireiden johtuvan yksinkertaisesti suuresta työmäärästä. (Halttunen 2009, 100–109.)

Muutoksen johtaminen on myös yksi johtajien tehtävistä (Rodd 2006, 181–184) ja se liittyy sekä henkilöstöjohtamiseen, pedagogiseen johtamiseen että päivittäisjohtamiseen. Helimäki (2008) näkee suomalaisessa varhaiskasvatuksessa ongelmallisena sen, että perinteinen ylhäältä-alas -tyyppinen johtaminen on ajanut työntekijät toteuttamaan visioinnin sijaan. Työntekijät toteuttavat vain määrättyä toimintaa, ilman että he aktiivisesti osallistuisivat toiminnan kehittämiseen. (Helimäki 2008, 29–30.) Jokainen toimiva organisaatio koostuu kuitenkin muutoksen ja pysyvyyden tasapainosta ja johtajan tulee arvioida oman yksikönsä kannalta tärkeät muutokset (Rodd 2006, 184), tai niiden vaatimat toimenpiteet.

Perinteisen toiminnan säilyttämiseen perustuneen ajattelutavan vuoksi henkilökunnalle voi olla vaikea perustella muutoksen syitä. He näkevät tilanteet omasta näkökulmastaan, joka taas voi poiketa johtajan näkemyksestä. Johtajalta

vaaditaan silloin luovaa johtamista, jonka avulla henkilöstö saadaan mukaan luomaan uutta ja luopumaan samalla ehkä toimivistakin käytännöistä. Epävarmuuden sietämistä vaaditaan siis sekä johtajalta että henkilöstöltä. (Harisalo 2008, 13–16.) Johtajan tulee myös ottaa huomioon aikaisemmat kokemukset muutoksista, kun uusia toimintatapoja tai malleja otetaan käyttöön. Muutokseen sopeutumista voi helpottaa, jos varsinkin isoja muutoksia voidaan valmistella ennen käyttöönottoa ja henkilöstö pääsee osallistumaan niiden toteuttamiseen. (Rodd 2006, 186–194.)

### **3.2 Varhaiskasvatussyksiköiden johtajuuden haasteita**

Varhaiskasvatuksessa suuret yksittäiset muutokset liittyvät tällä hetkellä erityisesti lakimuutoksiin, joita on jo tehty ja tehdään parhaillaan. Entisen, vuonna 1973 voimaan tulleen päivähoitolain, ensimmäinen uudistusosa tuli voimaan 1.8.2015. Laki tunnetaan nyt nimellä varhaiskasvatustililaki, ja keskeisimmät uudistukset koskevat lasten ja kasvatustililäisten aikuisten suhdelukujia, lapsen oikeutta varhaiskasvatukseen sekä lapsen, vanhempien ja huoltajien oikeutta vaikuttaa lasta koskeviin asioihin varhaiskasvatuksessa. (OKM 2015; L 36/1973).

Jatkossa yhdessä ryhmässä ei voi lain mukaan olla enempää kuin kolmea kasvatustililäistä aikuista vastaava määrä lapsia ja tilanteesta voidaan poiketa vain tilapäisesti (L 36/1973, § 5a; A 1282/2015, § 6). Uudistukset vaativat tarkempaa henkilöstöresurssien ohjaamista ja suunnittelua, koska lain mukaisen suhdelukujen ylityksiä ei enää saisi tapahtua. Lisäksi on aloitettava paikallisten varhaiskasvatustililäisten laadinta (L 36/2015 § 5a; A 1282/2015), joka työllistää henkilöstön lisäksi suurelta osin myös varhaiskasvatussyksiköiden johtajia.

Uudistetun varhaiskasvatustililäisen mukaisesti kunnat voivat rajata kotona olevan huoltajan lapsen oikeutta kokopäiväiseen varhaiskasvatukseen siten, että heillä on oikeus osallistua varhaiskasvatukseen 20 tuntia viikossa. Oikeus koko-aikaiseen varhaiskasvatustililäispalveluun kuitenkin alkaa, jos vanhempi työllistyy,

aloittaa opiskelun tai jos lapsella havaitaan muista syistä olevan tarvetta laajemmalle palvelulle (L 36/1973 § 11a). Tämä voi lapsiryhmissä vaatia nopeita toiminnan muutoksia, jotta lain mukainen velvoite täyttyy. Johtajalla täytyy olla vahva osaaminen sekä oman alansa perustyöstä lasten ja perheiden parissa että poliittisesta ja hallinnollisesta järjestelmästä ja sen muutoksista, jotta hän voi toteuttaa tehokasta johtamista myös muuttuvissa tilanteissa (Akselin 2013, 187).

Tällä hetkellä varhaiskasvatusyksikön johtajana voi toimia lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaava henkilö eli varhaiskasvatuksen kandidaatti tai sosionomi (L 272/2005). OAJ:n kyselyyn vastanneista noin 13 %:lla johtajista oli maisterin tutkinto vuonna 2013. Varhaiskasvatusyksiköiden johtajista noin kaksi kolmasosaa on kuitenkin sitä mieltä, että johtajan kelpoisuusvaatimuksena pitäisi olla varhaiskasvatuksen maisteri, sillä työ on muuttunut niin vaativaksi, että johtajien yleistä koulutustasoa olisi nostettava. Täydennyskoulutussuunnitelmat on laadittu vain noin neljäsosalle kaikista johtajista. Alle 40-vuotiaat johtajat kokevat tarvitsevansa eniten lisäkoulutusta esimiestaitoihin, hallinnolliseen osaamiseen ja varhaiskasvatukseen. Yli 40-vuotiailla suurin koulutustarve olisi tietoteknisissä asioissa ja viestinnässä. (Vesalainen ym. 2013, 12–16.)

Varhaiskasvatuksen taloudenhallintaa on viime vuosina pyritty toteuttamaan uudella tavalla, kun myös julkisella sektorilla johtamisajattelua on viety lähemmäksi yksityisen sektorin toimintatapoja. Johtamiskeskustelussa jo 1980-luvulla esille noussut New public management käsittelee julkisen johtamisen uudistamista ja parantamista (Lähdesmäki 2003, 9). Taloudellisen tehokkuuden korostaminen on kuitenkin ongelmallista tässä ajattelutavassa. Pelkän taloudellisen tehokkuuden ajattelemisen ei ole pitkällä aikavälillä kestävää toimintaa, jos unohdetaan laadun näkökulma. Sen sijaan tulisi korostaa palveluiden tuottamisprosessin tarkastelua kokonaisuudessaan ja antaa päätäntävaltaa ja vastuuta enemmän yksiköiden johtajille. (Nivala 2006, 136–139.)

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajien toimintavaltaa ja vastuuta taloudesta on pyritty lisäämään suoriteperusteisella budjetoinnilla ja sen sovelluksilla, joita Nivala (2006, 136–139) hahmotteli jo kymmenen vuotta sitten. Suomessa n. 20 kunnassa toteutetaan tällä hetkellä suoriteperusteista budjetointia, jonka avulla

yksiköiden johtajat pystyvät tarkastelemaan yksikkönsä talousarvion toteutumisesta yksikön kustannusten, henkilöstöressurssien ja suoritteille eli palveluille määriteltujen hintojen avulla (Vertikal 2015). Uusien sovellusten ja talouden hallinnan välineiden käyttöönotto ja käyttö vaatii tietenkin johtajilta aikaa ja halua tutustua niihin ja niiden käyttämiseen omassa työssä.

Useiden erillisten varhaiskasvatusyksiköiden ja erilaisten varhaiskasvatusmuotojen johtaminen on OAJ:n ja Lastentarhanopettajaliiton kyselyiden mukaan ollut arkipäivää monelle johtajalle jo reilun kymmenen vuoden ajan. Vuonna 2004 noin 13 % johti useampaa kuin yhtä päiväkotiyksikköä ja yhdeksän vuotta myöhemmin, vuonna 2013, jo 42 % johtajista johti useita yksiköitä. Erilaisten varhaiskasvatuspalvelumuotojen johtaminen on sekin kasvussa, nykyään yksi johtaja vastaa noin kolmesta erilaisesta palvelusta ja esimerkiksi perhepäivähoidon vähentyessä perhepäivähoitajien ohjaus on keskitetty kunnissa vain joillekin johtajille. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 4; Vesalainen ym. 2013.)

Perhepäivähoidon ohjaaminen koskee siis enää melko pientä osaa varhaiskasvatusyksiköiden johtajista, mutta erillisen luonteensa vuoksi se voi vaatia johtajalta erityistä huomiota. Alilan ja Parrilan (2007) selvityksen mukaan 62 % perhepäivähoidon esimiehistä ei kuitenkaan ollut saanut tehtävään mitään koulutusta siirtyessään perhepäivähoidon ohjaajaksi. Perhepäivähoitajista puolestaan vain 26 % on käynyt virallisen varhaiskasvatuksen tutkinnon, perhepäivähoitajakurssin käyneitä on 56 %. (Alila & Parrila 2007, 108–110.)

Perhepäivähoito on osa varhaiskasvatusjärjestelmää ja nykyään myös asiakkaat asettavat perhepäivähoidolle päiväkotihoidon tyyppisiä tavoitteita ja vaatimuksia, jolloin perhepäivähoitajalta vaaditaan uudenlaista osaamista (Parrila 2002, 132–133). Uuden varhaiskasvatuslain mukaan myös perhepäivähoidossa on laadittava lapselle varhaiskasvatussuunnitelma, jonka laatimisesta vastaa lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaava henkilö, eli käytännössä varhaiskasvatusyksikön johtaja (L 36 / 1973). Parrilan (2002, 137) tutkimuksen mukaan perhepäivähoitajat kokivat työssängä yksinäisyyttä, varsinkin jos asiakasperheiden kanssa oli haasteita. Silloin johtajalla tulisi olla aikaa keskustella ohjaamansa perhepäivähoitajan kanssa. Perhepäivähoitajat voivat kokea jäävänsä vähemmälle

huomiolle, kun johtajien toimistot sijaitsevat päiväkodeissa ja arkiset keskustelut johtajan kanssa jäävät vähäisiksi (Soukainen 2015, 109–110).

Ajan puute ja sen aiheuttama kiireen tuntu rasittavat varhaiskasvatustyösköiden johtajia. Erilaiset varhaiskasvatuksen muodot tuovat johtajille erilaisia työtehtäviä ja pikaista reagoitua vaativat tehtävät rajoittavat työpäivien organisoimista. Johtajat joutuvat priorisoimaan tehtäviään ja jättämään ehkä joitakin tehtäviä tekemättä. (Soukainen 2015, 106–107, 113; Halttunen 2009, 116–117.) Työn kuormittavuutta kuvaavan Karasekin ja Theorellin (1990, 71–75) mallin mukaan työ on kuormittavinta juuri silloin, kun työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa omaan työhönsä eli hallinnan tunne puuttuu ja työ on vaativaa.

Työn kuormittavuuteen vaikuttaa myös työn eristäytyneisyys tai yhteisöllisyys; yhteisöllisessä työssä työn kuormittavuutta laskee saatu sosiaalinen tuki (Karasek & Theorell 1990, 72). Varhaiskasvatustyösköiden johtajat kuitenkin kokevat, ettei heille ole tarjolla riittävästi vertaistukea, koska varajohtajilla ei ole riittävästi aikaa perehtyä johtajan työhön ja kunnan muusta hallinnosta ei saa tarvittavaa tukea (Halttunen 2009, 116–117; Soukainen 2015, 122–123; 139–141). Rodd (2006, 151–152) muistuttaa sidosryhmätyön esimerkiksi terapeuttien, sosiaaliviranomaisten ym. kanssa tuovan hyötyjä varhaiskasvatuksen työntekijöille, mutta johtajien työssä se tarkoittaa myös lisää kokouksia, neuvotteluja ja hallinnollisia töitä.

## 4 JOHTAJUUTTA TUOTETAAN YHTEISTYÖNÄ

### 4.1 Hajautettu organisaatio vaatii johtajuustaitojen lisäksi alaistaitoja

Spillanen (2005) määrittelemä leader-plus -ajatustapa tarkoittaa, että virallisen, nimetyn johtajan lisäksi johtajuutta toteuttaa organisaatiossa muitakin henkilöitä. Hänen mukaansa jaettua johtajuutta on kahdenlaista: leader-plus johtamista ja distributed leadership -johtamista. Distributed leadership tarkoittaa laajempaa, vuorovaikutuksessa syntyvää jaettua johtajuutta (Spillane 2005, 143–145). Soukainen (2015) tarkastelee omassa väitöskirjassaan johtajuuden jakamista käsitteillä jaettu johtajuus ja hajautettu johtajuus. Jaettu johtajuus on hänen mielestään Spillanen (2005) määritelmää mukaillen laajempi käsite kuin hajautettu johtajuus. Hajautetulla johtajuudella Soukainen tarkoittaa erilaisten varajohtajuusjärjestelyjen avulla toteutettua johtajuutta, joka sekin pitää sisällään jaettua johtajuutta eli yhteisiä arvoja, vastuunkantoa ja tavoitteita (Soukainen 2015, 63–64).

Hajautetulla organisaatiolla puolestaan tarkoitetaan organisaatiota, jossa ryhmä ihmisiä työskentelee pysyvästi tai väliaikaisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apuna tieto- ja viestintäteknologiaa (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 19). Hajautetun organisaation johtamisen haasteena on esimerkiksi yhteisen tavoitteen kirkastaminen kaikille organisaation jäsenille (Sivunen 2007, 106–107). Lisäksi tulee muistaa, että kaikkia yksiköitä tulisi johtajan näkökulmasta kohdella tasapuolisesti ja erilaisten varhaiskasvatusmuotojen ohjauksen tulisi olla johtajan näkökulmasta yhdenvertaista (Vartiainen ym. 2004, 84).

Reikon ym. (2010) tutkimukseen osallistuneet sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat korostivat johtajuustoiminnan kontekstuaalisuutta kuvatessaan johtajan työssä vaadittavia taitoja. Asiantuntijuutta on pidettävä yllä, jotta pystyy toimimaan yksikkönsä johtajana ja neuvomaan työntekijöitä tarvittaessa esimerkiksi

oman alan lainsäädäntöön liittyvissä kysymyksissä. Lähijohtajien mielestä heidän tulee osata erityisesti vuorovaikutukseen liittyviä taitoja, kuten toisten ihmisten arvostamista ja kuuntelutaitoja. Lisäksi lähijohtajan tulee tuntee itsensä ja pystyä mukauttamaan omaa toimintaansa erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla. (Reikko ym. 2010, 48–52.)

Johtamistaitojen lisäksi hajautetuissa organisaatioissa tarvitaan alaistaitoja, eli työntekijän taitoa tukea ja auttaa työkavereitaan, tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin ja tukea toiminnallaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Rehnbäck & Keskinen 2005, 18–24). Englanninkielisessä kirjallisuudessa alaistaitoa vastaavista taidoista puhuttaessa käytetään usein termiä *organizational citizenship* eli organisaatiokansalaisuus (Laulainen 2010, 40). Psykologinen sopimus puolestaan tarkoittaa sanatonta alaistaitoja ja esimiestaitoja koskevaa sopimusta, jossa työnantaja kohdistaa työsopimuksen ulkopuolisia odotuksia työntekijään ja päinvastoin (Vartiainen ym. 2004, 71).

Nämä odotukset koskevat pyyteetöntä, jopa oman ammatillisen roolin ylittävää toimintaa organisaation parhaaksi. Toisaalta hyvä organisaatiokansalaisuus edellyttää työntekijöiltä yhä enemmän vastuullista, aktiivista ja tavoitteellista toimintaa, mihin liittyy myös kriittisyyttä ja itsenäisyyttä. (Laulainen 2010, 151.) Johtajan työtä helpottaa, jos henkilöstö huolehtii itsenäisesti esimerkiksi sairasloma-anomuksista tai muista henkilöstöhallinnon lomakkeista (Soukainen 2015, 110). Hajautetuissa organisaatioissa henkilöstön itsenäisyys ja vastuunotto-kyky korostuvat entisestään, kun johtaja ei ole fyysisesti läsnä valvomassa työn tuloksia (Vartiainen ym. 2004, 91).

Alaistaidoista tai organisaatiokansalaisuudesta puhuttaessa johtajan ja henkilöstön välistä suhdetta voidaan kuvata *leader-member exchange* -teorian (LMX-teoria) avulla. Teorian mukaan johtajan ja henkilöstön suhde muodostuu vuorovaikutuksessa tapahtuvan vaihdannan avulla. Matalan LMX -suhteen työntekijä ei koe saavansa johtajalta tukea riittävästi ja tekee töissä vain sen, mitä häneltä vaaditaan virallisen työsopimuksen mukaan (Danserau, Graen & Haga 1975). Hänen psykologinen sopimuksensa työnantajan kanssa on siis heikko (Vartiainen ym. 2004, 91). Korkean LMX -suhteen työntekijä saa johtajalta tukea

ja tunnustusta työssään, mikä taas lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja tahtoa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Danserau ym.1975; Yukl 2006, 116). Hyvien alaistaitojen kehittymistä ajatellen on olennaista, että työntekijä saa johtajalta tukea ja kannustusta, sillä ilman niitä työntekijä tuskin jaksaa kehittää työskentelytapojaan. Toisaalta hyvät johtajuustaidot eivät riitä, jos henkilökunta ei koe halua tai kykyä osallistua johtajuustoiminnan tukemiseen. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 18–22.)

## **4.2 Vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen hajautetuissa varhaiskasvatusorganisaatioissa**

LMX -teorian mukaan työntekijöiden ja johtajan välinen suhde syntyy vuorovaikutuksen avulla alun vierauden ja tuttavallisuuden kautta kohti toimivaa ja luottamuksellista yhteistyösuhdetta (Graen & Uhl-Bien 1995, 230). Tiimien johtajalla on tärkeä rooli vuorovaikutuksen ylläpitäjänä ja hänen tehtävänä on tehdä aloitteita erillisyyksiköiden työntekijöihin. Myös eri tiimien jäseniltä vaaditaan oma-aloitteisuutta ja keskinäistä vuorovaikutusta, jotta erilaista osaamista saadaan hyödynnettyä. (Sivunen 2007, 107–111.) Esimerkkeinä tällaisesta yhteistyöstä on varhaiskasvatussuunnitelmatyö tai tavoitteiden laatiminen useamman yksikön henkilökunnan yhteistyönä.

Toimivassa yhteistyösuhteessa työntekijä saa enemmän vastuuta kuin heikommin toimivassa, hän pääsee osallistumaan päätöksentekoon ja osoittaa vastaavasti olevansa luottamuksen arvoinen sitoutumalla työhön vahvasti (Yukl 2006, 118). Psykologisen sopimuksen syntymisessä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli. Suurin osa sopimuksesta muodostuu työntekijälle jo rekrytointivaiheessa. Sen jälkeen perehdyttäminen, palautteen saaminen ja epäviralliset keskustelut muokkaavat työntekijän käsitystä siitä, mitä häneltä odotetaan virallisen työ sopimuksen lisäksi. (Guest & Conway 2002, 28; 35.)

Johtaja ei LMX-teorian mukaan ole kuitenkaan samanlaisessa, toimivassa vuorovaikutussuhteessa kaikkiin henkilöstönsä jäseniin, vaan osa yhteistyösuh-

teista jää vierauden tasolle (Graen & Uhl-Bien 1995, 232). Erillisyksiköiden henkilökunta jää johtajien mielestä helpommin etäiseksi, sillä heitä ei tapaa yhtä usein kasvotusten ja keskustelut jäävät siksi virallisemmalle tasolle. Myös henkilökunta kokee jäävänsä erillisyksiköissä johtajalle vieraksi. (Halttunen 2009, 101; 119.) Erityisesti erillisyksiköiden työntekijät ja perhepäivähoitajat ovat vaarassa jäädä toisen käden tiedon varaan tai kokonaan ilman tiedotusta, koska heidän ei ole mahdollista osallistua viikkopalavereihin johtajan kanssa ainakaan säännöllisesti (Soukainen 2015, 110–111). Yhteydenpidon tai tiedottamisen puute tai vähäisyys voi taas johtaa monenlaisiin väärinkäsityksiin, yhteisen tavoitteen hämärtymiseen ja ulkopuolisuuden tunteeseen. (Sivunen 2007, 93–97; Rodd 2006, 107–108.)

Sähköiset viestintäjärjestelmät tuovat apua erillisissä yksiköissä työskentelevien työntekijöiden kanssa tehtävään yhteistyöhön, mutta ne eivät täysin korvaa kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia (Vartiainen ym. 2004, 108–111, 155). Varhaiskasvatusyksiköissä työtä tehdään aktiivisesti koko työvuoron ajan, eikä yhteisiä lounas- tai kahvitaukoja ole edes samassa yksikössä työskentelevillä. Siksi useimmissa yksiköissä järjestetään iltapalavereita, joissa asioista voidaan keskustella koko työyhteisön kesken. Ajan järjestäminen kasvatuskeskusteluille on tärkeää myös siksi, että arjessa esille nousevat pohdinnat tai huolenaiheet voivat jäädä keskustelematta ja näin ohitettuina aiheuttaa henkilöstölle turhautumista. (Rodd 2006, 107–108.) Yhteisen tavoitteen, eli laadukkaan varhaiskasvatuksen, määrittäminen vaatii vastavuoroista keskustelua työyhteisössä ja tähän keskusteluun tulisi kaikkien osallistua (Fonsén 2014, 53–54).

Avoin vuorovaikutus synnyttää luottamuksen ilmapiiriä, jolloin johtaja voi luottaa henkilöstöönsä ja henkilöstö johtajaan. Uusia hoitopaikkasijoituksia tehdessä henkilöstön on esimerkiksi hyvä tietää, miten lapsimäärien mitoitukset lasketaan ja miksi ryhmään tulee lisää lapsia (Soukainen 2015, 113). Näin henkilökunta saadaan myös paremmin pohtimaan työn uudelleenjärjestämistä muutostilanteissa, kun he osallistuvat päätöksentekoon ja johtaja osoittaa luottamustaan työntekijöiden ammattitaitoon (Reikko ym. 2010 45; Vartiainen ym. 2004, 82–83).

Vastuun antaminen pakottaa henkilökunnan kehittämään ammatillisuuttaan erityisesti erillisyksiköissä, kun henkilöstö joutuu selviämään arjesta ilman johtajan jatkuvaa läsnäoloa (Halttunen 2009, 85).

Henkilökunnan kokema luottamus ei kuitenkaan ole aina suurempaa toimistoyksiköissä, koska niiden henkilöstö voi kokea johtajan puuttuvan liikaa heidän työhönsä tai valvovan heidän työtään (Halttunen 2009, 102–103; Soukainen 2015, 129). Erillisyksiköissä työskentelevät työntekijät kokevat myös yleisesti saavansa enemmän tukea työhönsä kuin toimistoyksikössä työskentelevät ja työn arviointi on runsaampaa. Johtajuuden rakenteet ovat siis selkeämpiä erillisyksiköissä, koska johtaja ei ole heidän kanssaan samalla tavalla päivittäin läsnä. Johtajan tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota rakenteiden toimivuuteen kaikissa yksiköissään. (Soukainen 2015, 136; 176).

Työntekijöiden luottamus organisaatioonsa ja lähimpään esimieheensä määrittelevät heidän kykyään sitoutua työhön (Jokivuori 2002, 104). Työhön sitoutuminen on positiivinen, työhön liittyvä mielentila, jossa ihminen on keskittynyt tehtäviinsä, on valmis näkemään vaivaa työn suorittamiseen ja suhtautuu työhönsä innolla (Schaufeli & Bakker 2004, 295). Johtajan ja organisaation antama tuki lisäävät työhön sitoutumista ja sitoutuminen taas parantaa työntekijän työn laatua (Freeney & Fellenz 2013, 342). Sitoutumista voi tapahtua tunnetasolla, velvollisuuden kokemuksena tai jatkuvuuden periaatteella, jolloin työntekijä näkee organisaatioon jäämisen itselleen parempana vaihtoehtona kuin lähtemisen. Yleensä ihmisten sitoutuminen organisaatioon koostuu näiden kaikkien yhdistelmästä. (Meyer, Stanley & Parfyonova 2011, 1; Meyer & Herscovitch 2001, 317–319.)

Tunnetasolla sitoutuneiden työntekijöiden sitoutumista edistää mm. omien arvojen mukainen toiminta ja sisäinen motivaatio tehtävään, jolloin he ovat yleensä tyytyväisempiä työssään. Organisaation tarjoama pysyvyys tai jonkinlainen erityistehtävä lisäävät jatkuvuuteen perustuvan työntekijän sitoutumista. Velvollisuudentuntoon perustuva sitoutuminen taas lisääntyy, kun työntekijä kokee organisaation panostaneen häneen tai kokee muista syistä olevansa velvoitettu jatkamaan työssään. (Russo, Veccione & Borgogni 2013, 712–715; 707;

Meyer & Allen 1991, 74–78.) Kuntatyössä jatkuvuuteen ja velvollisuuteen perustuva sitoutuminen on todennäköisesti enemmän kuin yksityisellä sektorilla, koska kuntia on yleisesti ottaen pidetty pitkäaikaisina työnantajina (Rehnbäck & Keskinen 2005, 79).

### **4.3 Roolien yhdisteleminen johtajien ja varajohtajien työssä**

Työntekijä on työssään aina roolissa, esimies esimiesroolissa ja henkilöstö työntekijän roolissa. Näihin annettuihin rooleihin sisältyy odotuksia, velvollisuuksia ja oikeuksia. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 45–46.) Hajautetun organisaation johtaja tarvitsee työssään asioiden johtamisroolia, viestintäroolia ja henkilöiden johtamisen roolia (Koivisto & Vartiainen 2008, 33–38). Lähiesimiehiltä vaaditaan laajaa tietämystä sekä omalta alaltaan että henkilökunnan jokapäiväisestä työstä (Reikko ym. 2010, 49). Johtajan tulisi toisaalta osallistua työntekijöiden arkeen ja olla läsnä selvittämässä ongelmatilanteita, mutta hän ei saisi puuttua liikaa työntekijöiden työntekoon (Halttunen 2009, 100–103; Koivisto & Vartiainen 2008, 35–38.)

Osa varhaiskasvatuksen johtajista työskentelee edelleen samaan aikaan lapsiryhmässä ja varajohtajat hoitavat sekä lastentarhanopettajan että varajohtajan tehtäviä samanaikaisesti (Vesalainen ym. 2013, 5–6). Työtehtävien jakamisesta tehdyt sopimukset helpottavat kahden työroolin yhdistelyä (Halttunen 2009, 123). Varajohtajuutta koskeneessa pro gradu -tutkielmassaan Mykrä (2015) selvitti, että varajohtajan tehtävien hoitaminen aiheuttaa kuitenkin varajohtajille joskus huonoa omaatuntoa. Johtamistehtäviin käytetty aika on pois lapsiryhmätyöskentelystä ja kuormittaa siten varajohtajan tiimiläisiä. (Mykrä 2015, 42–48.)

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajat, varajohtajat ja yhdyshenkilöt työskentelevät henkilöstön ja varhaiskasvatuksen johdon toiveiden ja odotusten välissä (Reikko ym. 2010, 46–47). Rooliristiriita voi näkyä esimerkiksi muutostilanteissa, sillä varajohtajan tai yhdyshenkilön tulee johtajan lailla lähteä toteuttamaan muutosta, vaikka se tuntuisi hänestä itsestään haastavalta tai henkilöstö olisi

muutosta vastaan (vrt. Harisalo 2008, 13–16). Haastavissa muutostilanteissa samassa yksikössä työskentelevä työntekijä voi olla liian lähellä ja hänen vallankäyttönsä näyttäytyy siksi negatiivisena. Toisaalta henkilöstö voi ajatella hallinnollisen johtajan olevan liian ulkopuolinen puuttumaan yksikön toiminnan järjestämiseen, jolloin varajohtajan tai yhdyshenkilön on helpompaa toteuttaa muutoksia. (Halttunen 2009, 112; 123.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuskysymykset

Päiväkodin johtajuus on kokonaisuudessaan edelleen melko tutkimaton aihe. Suomessa on julkaistu tähän mennessä joitakin väitöskirjoja (Nivala 1999, Halttunen 2009, Akselin 2013, Alila 2013, Fonsén 2014, Heikka 2014 ja Soukainen 2015), jotka käsittelevät päiväkodin johtajuutta. Jaettua johtajuutta on tutkittu Halttusen (2009) ja Soukaisen (2015) osalta hajautetuissa varhaiskasvatusorganisaatioissa toteutettavan johtajuuden näkökulmasta. Halttunen (2009, 56) tarkasteli väitöskirjassaan työntekijöiden välisiä suhteita ja johtajuudelle asetettuja odotuksia. Soukainen puolestaan (2015, 80) käsittelee lähinnä työntekijöiden kokemuksia hajautetuissa organisaatioissa työskentelystä, laadunarvioinnista ja esimiehiltä saadusta tuesta. Jaettua johtajuutta on tarkasteltu johtajuuskulttuurina, jossa koko työyhteisö osallistuu johtajuustoimintaan yksittäisen henkilön tai tiimin sijaan (Spillane 2005, 144–146).

Tässä tutkimuksessa käytetään edellistä suppeampaa määritelmää, jossa jaettu johtajuus tarkoittaa juuri pari- tai tiimijohtajuutta. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, millaista jaettu johtajuus on varhaiskasvatuksen mikrotasolla eli johtajan, varajohtajan ja yhdyshenkilön välillä. Toimiva tiimijohtajuus tarvitsee onnistuakseen jonkinlaista työnjaosta sopimista, joten siksi tutkimuksessa tarkastellaan yksiköissä tehtyjä sopimuksia varajohtajan ja yhdyshenkilön tehtävistä. Tutkimuskysymykset rakentuivat tässä tutkimuksessa seuraavanlaisiksi:

- *Millaisia sopimuksia yksiköissä on tehty varajohtajien ja yhdyshenkilöiden roolista ja työnkuvasta?*
- *Millaisena varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työnkuvat nähdään käytännössä ja mitkä tekijät tukevat tai estävät työtehtävien toteuttamista?*

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena on erään kunnan julkinen varhaiskasvatuspalveluorganisaatio ja sen jaetun johtajuuden käytännöt erityisesti varajohtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa on myös etnografian piirteitä, joten sitä voitaisiin kutsua etnografiseksi tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus ei ole Flyvbjergin (2011) määritelmän mukaan varsinaisesti tutkimusmetodi, eikä kuvaa tutkimuksen suorittamistapaa, sillä tapaustutkimus voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen ja tutkimus voi olla esimerkiksi analyttinen tai hermeneuttinen. Hamilton ja Corbett-Whittier (2013, 31) nimittävätkin tapaustutkimusta tutkimusmetodin sijaan tutkimusgenreksi.

Tapaustutkimus sen sijaan tarkoittaa, että tutkija on valinnut tutkimuksen kohteeksi jonkin yksikön, esimerkiksi tietyn kunnan varhaiskasvatusorganisaation, jonka kautta tiettyä ilmiötä, kuten jaettua johtajuutta tutkitaan yksityiskohtaisesti (Flyvbjerg 2011, 301; Woodside 2010, 1). Lisäksi tapaustutkimuksessa tutkimuskohde nähdään muuttavana, kehittyvänä kokonaisuutena, joka on erottamattomasti osa laajempaa kontekstia. (Flyvbjerg 2011, 301.)

Tässä tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita valtakunnallisista varajohtajuuskäytännöistä, vaan nimenomaan valitun kunnan toimintatavoista. Tällainen tutkimus on luontaista tapaustutkimusta (*intrinsic case study*), sillä tutkimuksen kohde on valittu siksi, että kiinnostuksen kohteen katsotaan tarjoavan tietoa ilmiöstä juuri siinä nimenomaisessa kontekstissa. Välineellisestä (*instrumental case study*) tapaustutkimuksesta on kyse, jos tutkimuksen kohteena on jonkun ilmiön esiintyminen tietyntyyppisissä organisaatioissa (Stake 1995, 3; Hamilton & Corbett-Whittier 2013, 12) eli esimerkiksi uuden tietoteknisen sovelluksen käyttö varhaiskasvatusyksiköissä yleisesti.

Tutkimusta voidaan toisen tutkimuskysymyksen osalta pitää Hammersleyn ja Atkinsonin (2007) määritelmän mukaan etnografisena tutkimuksena, sillä tutkija itse ei luonut tutkimusasetelmaa, vaan osallistui aineistonkeruuseen havainnoijan roolissa. Lisäksi aineisto koostuu kahdesta erilaisesta tietolähteestä:

käydyistä keskusteluista ja yksiköissä kirjatusta varajohtajan työnkuvaa koskevista dokumenteista. Suhteellisen pienen aineiston ja yhden tapauksen käyttäminen ovat nekin etnografisen tutkimuksen tunnuspiirteitä. Näin tutkimuksella on mahdollista saada laajempaa tietoa yksittäisestä ilmiöstä. (Hammersley & Atkinson 2007, 3.) Tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa ei ollut tarkoitus lähteä testaamaan selkeitä etukäteen määriteltyjä hypoteeseja, vaan tutkimuskysymykset lähinnä ohjasivat aineistonkeruun suuntaa. Etnografiselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksen teoriakehys oli siis avoin aineistoa kerätessä. (Hammersley & Atkinson 2007, 21.)

### 5.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston hankinta

Tutkimuksen keskusteluaineisto on kerätty havainnoimalla ryhmäkehityskeskusteluja, joissa oli paikalla varhaiskasvatuksen johtotiimeihin kuuluvia henkilöitä eli varhaiskasvatusyksiköiden johtajia, varajohtajia, yhdyshenkilöitä, erityislastentarhanopettajia ja kunnan varhaiskasvatuspalveluiden johtajia. Asioiden esittämisestä olivat vastuussa yksiköiden varajohtajat ja yhdyshenkilöt, joten sen avulla keskusteluissa saatiin esille eniten juuri heidän näkökulmiaan. Asetelma oli kerrottu osallistujille etukäteen, ja näin varajohtajat olivat valmistautuneet esittämään omilla johtotiimeissään käymiensä keskustelujen johtopäätökset. Tiimeissä etukäteen käsitelty ryhmäkehityskeskustelujen keskustelurunko on tutkimuksen liitteenä (liite 2). Ryhmäkehityskeskustelujen seuraamisen lisäksi tutkimuksessa käytetään varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtävistä laadittuja sopimuksia, jotka on laadittu jokaisessa johtotiimissä erikseen.

Ryhmäkehityskeskustelut olivat varhaiskasvatuspalveluiden johtajien ohjaamia ja järjestämiä ja ne olivat osa laajempaa keskusteluiden jatkumoa, joissa käsiteltiin johtajuuden teemoja kevään 2015 aikana. Haastatteluaineisto on kerätty maaliskuussa 2015 ja tutkimuksessa käytettävät varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtäväkuvalomakkeet on kerätty yksiköistä maaliskuu-toukokuussa 2015. Ensimmäisessä ryhmäkehityskeskustelussa oli paikalla kolmen, toisessa kuuden ja kolmannessa seitsemän eri johtotiimin jäseniä. Jokaisella näistä johtotiimeistä

on alaisuudessaan keskimäärin kolme erillistä varhaiskasvatuksen yksikköä. Niiden lisäksi johtotiimien vastuulla on erilaisia varhaiskasvatuksen muotoja, kuten kerhoja tai perhepäivähoitoa.

Johtotiimien kokoonpano vaihteli keskustelussa mukana olleissa varhaiskasvatussyksiköissä 2-5 henkilön välillä. Joihinkin pienempien varhaiskasvatussyksiköiden johtotiimeihin kuului vain johtaja ja varajohtaja. Useita eri yksiköitä ja varhaiskasvatuksen muotoja käsittävässä johtotiimeissä oli johtajan lisäksi useita varajohtajia, yhdyshenkilöitä ja erityislastentarhanopettajia. Kunnan kaikista varhaiskasvatuksen johtotiimeistä havainnoituihin ryhmäkehityskeskusteluihin osallistui noin 65 %. Tutkimus on suoritettu kunnassa, jossa on yhteensä noin 50 kunnallista päiväkotia.

Ryhmäkehityskeskusteluiden ryhmät oli muodostettu kunnan maantieteellisten alueiden eli pienalueiden mukaan, jolloin esimerkiksi pohjoisten alueiden päiväkodit osallistuivat samaan keskusteluun. Tämän ansiosta useimmat työntekijät tunsivat toisensa etukäteen. Osa heistä oli työskennellyt jo pidemmän aikaa samalla pienalueella, mutta mukana oli myös uusia työntekijöitä, jotka eivät tunneneet muiden pienalueiden työntekijöitä kovin hyvin. Jokaisen ryhmäkehityskeskustelun alussa käytiin nopea esittelykierrös, jossa osallistujat kertoivat nimensä, yksikön missä työskentelevät ja nykyisen työtehtävänsä yksikössä. Sen jälkeen varhaiskasvatuspalveluiden johtajat kertoivat osallistujille miten tilaisuus etenee, eli ensin käsiteltiin jokainen johtotiimi vuorotellen ja sen jälkeen oli mahdollisuus keskustella asioista hieman yhteisesti.

Johtotiimien käyttämissä kehityskeskustelulomakkeissa pyydettiin tiimejä arvioimaan tämänhetkistä toimintaansa hyvin toteutuneiden asioiden ja kehittämiskohteiden kannalta ja antamaan palautetta esimiehilleen eli varhaiskasvatuksen johdolle. Nämä lomakkeet oli johtotiimeissä käsitelty ennen varsinaista ryhmäkehityskeskustelua. Lisäksi keskusteluissa annettiin palautetta pienalueiden yhteisistä toimintatavoista ja johtajuuden onnistumisesta. Pienalueiden, eli usean johtotiimin muodostaman kokonaisuuden, käsittely on jätetty pois tämän tutki-

muksen analyysistä, sillä se ei ollut tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa. Ryhmäkehityskeskustelut äänitettiin ja ne litteroitiin aineiston analyysiä varten. Litteroinnin jälkeen keskusteluaineistoa oli 36 sivua.

Ryhmäkehityskeskustelutilanne oli lähellä focus group -haastattelua. Tilanteessa oli paikalla useita samanlaisen taustan ja kokemuksen omaavia ihmisiä, mikä on sosiaalitieteissä tyypillinen focus group -asetelma. (Morgan 2001, 154–155.) Tällainen keskustelutilanne mahdollistaa laadukkaan aineiston keräämisen, kun osallistujat saavat muodostaa näkemyksiään myös muiden puheenvuorojen pohjalta. Tutkijan rooli on focus group -haastatteluissa olennainen keskustelun ohjaajana (Morgan 2001, 154–155), mutta tämän tutkimuksen aineiston osalta keskustelun ohjaajana voidaan tutkijan sijaan pitää varhaiskasvatuksen ylimpiä virkamiehiä, jotka olivat paikalla tilanteessa. Aineisto kerättiin siis havainnoinnin kaltaisesti, vaikka tilaisuuksissa oli myös haastattelun ominaispiirteitä. Tutkija oli ryhmäkehityskeskusteluissa paikalla tallentamassa keskustelut äänitteeksi, mutta hän ei osallistunut keskusteluun, eikä siten vaikuttanut keskustelun kulkuun.

Tutkimusaineiston toinen osa muodostuu varhaiskasvatusyksiköissä tehdyistä sopimuksista, joihin on kirjattu varajohtajan ja yhdyshenkilön työtehtävät. Tutkimuksessa mukana olleessa kunnassa velvoitetaan laatimaan nämä sopimukset jokaisessa varhaiskasvatusyksikössä. Sopimuksia oli tutkimuksessa mukana 29 kappaletta, joista 18 oli varajohtajan tehtäviä koskevia ja 11 yhdyshenkilön tehtäviä koskevia sopimuksia. Koska osa johtajista oli laatinut sopimukset yhteisesti kaikkiin johtamiinsa päiväkoteihin, tutkimuksessa mukana olleet sopimukset kattavat noin 80 % kunnan kaikista varhaiskasvatusyksiköissä tehdyistä sopimuksista.

## **5.4 Aineiston analyysi**

Tutkimuksen aineisto analysoitiin kummankin tutkimuskysymyksen osalta erikseen ja molempia aineistoja käytettiin sekä ensimmäisen että toisen tutkimusky-

symyksen kohdalla. Keskusteluaineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysiiä hyödyntäen ja johtotiimien laatimat sopimukset analysoitiin sisällön erittelyllä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmä, jolla on tarkoitus saada haastatteluaineistoille tyypillinen laaja aineisto pelkistettyä tutkimuksessa esitettävään muotoon (Chi 1997, 271–272; Schreier 2014, 170.) Sisällön erittelyllä taas tarkoitetaan tekstimuotoisen aineiston esittämistä numeerisessa muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107–108.).

Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineiston litteroinnista. Tässä tutkimuksessa ryhmäkehityskeskustelun aihepiirit oli päätetty etukäteen ja keskustelu käsittelee sen vuoksi lähes koko ajan tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja. Ainut aineistosta pois jätetty osio oli johtotiimien antama palaute varhaiskasvatuksen johtaville virkamiehille, sillä se ei ollut tutkimuksen kannalta olennaista tietoa.

Tutkijan tulee aineiston litteroinnin jälkeen päättää, onko analyysissä käytettävä yksikkö lause, sana vai jopa yksittäinen kirjain. Liian laajan yksikön valinta voi johtaa aineiston luokittelun haasteisiin, jos esimerkiksi lauseilla on monia merkityksiä. Yksittäisten sanojen käyttäminen analyysiyksikkönä voi taas johtaa siihen, että ryhmittelyn tuloksena syntyy liian monia luokkia. (Elo ym. 2014, 5.) Tässä tutkimuksessa aineistoyksiköksi valikoituivat kokonaiset lauseet tai muutaman sanan yhdistelmät, koska osallistujat olivat valmistelleet puheenvuorojaan etukäteen ja heidän puheensa oli siksi jäsennellympää kuin tavallisessa haastattelutilanteessa.

Sisällönanalyysissä aineisto ryhmitellään, luokitellaan ja saadut luokat nimetään, jotta tekstistä saadaan järjesteltyä ja tiivistettyä tutkimuskohteena oleva tieto (Schreier 2014, 170). Menetelmässä ei olla kiinnostuneita siitä, kuinka monta kertaa jokin asia mainitaan, vaan millaisia asioita mainitaan. Aineistolähtöisessä analyysissä luokittelu tulee suorittaa huolellisesti tutkimuskysymysten pohjalta. Luokittelu voidaan toteuttaa myös teorialähtöisesti, jolloin luokat ovat valmiina ennen analyysin aloittamista (Mayring 2000, 3–5). Aineistosta nouseville, uusille luokille tulee kuitenkin teorialähtöisessäkin analyysissä jättää tilaa (Schreier 2014, 174.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ohjasivat vahvasti aineiston analyysiä, mutta luokat muodostettiin aineiston pohjalta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta etsittiin aluksi aineistossa esiintyviä ilmauksia varajohtajien tai yhdyshenkilöiden tehtävistä. Tällaisella poikkiaineistollisella, koko aineiston läpikäyvällä luokittelulla varmistetaan, että aineistosta tulee huomattua kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset asiat (Hyvärinen 2010, 18). Aineistoista löydettyistä ilmauksista muodostettiin kolme luokkaa: viestintä, henkilöstöressurssien ohjaaminen ja keskustelut johtotiimissä.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla aineistosta etsittiin varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtä tukevia ja rajoittavia tekijöitä. Sisällönanalyysille on tyyppillistä, että alustavan luokittelun jälkeen luokkia vielä muokataan ja jäsennellään, kun aineistoa luetaan uudelleen (Hyvärinen 2010, 20). Tässä tutkimuksessa alkuperäisessä ilmausten ryhmittelyssä muodostui yhdeksän alaluokkaa, joita yhdistelemällä lopulliseen aineistoon saatiin neljä yläluokkaa: varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työroolit, tehtävänkuva, työyhteisön tarjoama tuki ja ulkopuolelta saatu tuki.

Yksiköissä tehtyjen sopimusten analyysi tapahtui sisällön erittelyllä, jossa tekstimuotoista aineistoa kuvataan määrällisillä menetelmillä (Kohlbacher 2006, 11; Tuomi & Sarajärvi 2002, 107–108.) Sopimukset ovat keskenään melko erilaisia ja erilaisessa muodossa kirjattuja, joten ennen analyysin aloittamista kaikki sopimukset luettiin huolellisesti läpi ja varajohtajia koskevat sopimukset eroteltiin yhdyshenkilösopimuksista, jotta niitä oli mahdollista vertailla. Aineistoon tutustumisen jälkeen kaikki sopimuksissa mainitut työtehtävät listattiin ensin sen mukaan, kuuluvatko ne varajohtajille ja yhdyshenkilöille johtajan poissaolojen aikana vai myös johtajan paikalla ollessa. Valinta tehtiin siksi, että johtajan paikalla olemisen määrätti tehtäviä selkeästi ja varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtävänkuva oli huomattavasti suppeampi johtajien paikalla ollessa.

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen aineistonkeruuvaihe tuli tutkijalle eteen nopeasti, sillä varajohtajuutta ja jaettua johtajuutta koskevat keskustelut oli ehditty jo aloittaa ennen tutkijan mukaantuloa. Varhaiskasvatuspalveluiden johtajien kanssa käydyissä keskusteluissa todettiin kuitenkin näiden ryhmäkehityskeskusteluiden olevan tutkimuksen aiheen kannalta niin olennaisia, että tutkimus suoritettiin niiden pohjalta, vaikka viidestä keskustelusta kaksi oli jo käyty.

### *Tutkimuksen eettisyys*

Ryhmäkehityskeskustelut valikoituivat aineistoksi myös siitä syystä, että tilanne oli osallistujille luonnollinen eikä tutkimusta varten luotu erillinen asetelma. Näin toimittaessa osallistujia ei myöskään rasitettu erillisellä tutkimushaastattelulla ja aineistonkeruuseen saatiin mukaan suuri osa kaupungin varhaiskasvatuksen johtotiimien jäsenistä. Lupa tutkimuksen suorittamiseen ja ryhmäkehityskeskustelujen havainnoimiseen ja tallentamiseen saatiin varhaiskasvatuksen johdolta ennen keskusteluja kaupungin varhaiskasvatustoimen lupalomaketta käyttäen. Keskustelutilanteisiin osallistujille tiedotettiin tutkijan mukanaolosta sähköpostitse, mutta jokaiselta osallistujalta ei ollut mahdollista kysyä suostumusta ennen keskustelutilanteita ajan puutteen vuoksi. Mahdollisesti tästä johtuen tutkija kohtasi muutamia kriittisiä kommentteja tutkimuksen tekemisestä kyseisissä ryhmäkehityskeskusteluissa.

Tutkijaa kohtaan osoitettu kritiikki on tyypillistä tilanteissa, joissa tutkija tulee osaksi tutkittavien omaa elinpiiriä, kuten etnografisissa tutkimuksissa yleensä tapahtuu (Stake 1995, 57). Tutkijalla tulisi olla silloin valmius vastata tutkittavien kysymyksiin ja esittää heille ainakin alustavat suunnitelmat tutkimuksesta eli sen tarkoituksesta, mahdollisista vaikutuksista osallistujiin, tutkimuksen levittämisestä ja osallistujien anonyymiteetin suojelemisesta (Stake 1995, 57; Israel & Hay 2006, 64).

Tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja tutkimuksesta kieltäytyminen myös jälkikäteen ovat tärkeitä tekijöitä, kun tarkastellaan

tutkimuksen eettisyyttä (Kuula 2011, 72–76). Tutkija esitteli itsensä ja oman tutkimuksensa lyhyesti keskusteluiden alussa ja osallistujilla oli mahdollisuus kysyä tutkijalta tutkimukseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi tutkimukseen osallistujille kerrottiin, ettei heitä voi tunnistaa valmiista tutkimusraportista. Tutkija antoi osallistujille omat yhteystietonsa, jos osallistujille ilmenisi myöhemmin kysyttävää tutkimuksesta tai joku haluaisi perua tutkimukseen osallistumisensa. Ryhmässä vallinnutta ryhmäpainetta tutkimukseen suostumiselle on vaikea arvioida, mutta varhaiskasvatusjohdon paikalla olo ja heidän positiivinen suhtautumisensa tutkimukseen saattoi edesauttaa tutkittavien osallistumista tutkimukseen.

Ennen keskustelutilanteiden alkua tutkija kertoi myös keskusteluiden äänittämisestä osallistujille ja antoi heille mahdollisuuden kieltäytyä tallennuksen tekemisestä. Vaihtoehtona äänitteelle olisi ollut muistiinpanojen tekeminen. Kaikki osallistujat antoivat kuitenkin tilanteissa suullisen suostumuksensa äänitallenteen käyttämiseen. Tutkimusaineisto purettiin tallennuslaitteelta tutkijan omalle tietokoneelle ja ulkoiselle kiintolevyille äänitteinä heti ryhmäkeskustelujen jälkeen. Äänitteet litteroitiin tekstiksi syksyllä 2015 ja litteroinnin jälkeen niistä poistettiin kaikki tiedot, joista voisi tunnistaa yksittäisen työntekijän tai varhaiskasvatusyksikön. Äänitteitä ja niistä litteroituja aineistoja on säilytetty tutkijan kotona, eikä niitä ole luovutettu ulkopuolisille missään tutkimuksen teon vaiheessa.

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen suunnittelu, aineistonkeruu, tulosten raportointi ja arviointi tulee suorittaa rehellisesti ja tarkasti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Englanninkielisessä kirjallisuudessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti Lincolnin ja Guban (1985, 301–316) jaottelun mukaan käsitteillä *credibility*, *dependability*, *confirmability* ja *transferability*. Suomenkielisessä kirjallisuudessa vastaavat käsitteet ovat uskottavuus, varmuus, vahvistettavuus ja siirrettävyys (Tuomi & Sarajärvi

2002, 136–137.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kaikissa tutkimuksen teon vaiheissa tutkimuksen suunnittelusta aineiston analyysiin ja tulosten raportointiin asti.

Tutkimuksen suunnittelussa ja aineistonkeruussa uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat siihen osallistuneiden näkemyksiä tutkittavasta aiheesta (Schwandt 2007, 300). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty parantamaan rajaamalla tutkimuksen kohde koskemaan vain tietyn kunnan varhaiskasvatusorganisaatioissa tapahtuvaa mikrotason jaettua johtajuutta. Näin tutkimuksen kohteeseen on mahdollista keskittyä tarkemmin. Tutkimuksessa hyödynnetään myös menetelmätriangulaatiota, eli useamman erilaisen aineiston käyttämistä laajemman kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä (Woodside 2010, 6). Erilaisilla aineistoilla tarkoitetaan tässä ryhmäkehityskeskusteluaineistoa ja yksiköissä laadittuja sopimuksia varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työnkuvasta. Vielä laajemman kuvan aiheesta olisi ehkä saanut, jos olisi ollut mahdollista havainnoida kaikkia viittä ryhmäkehityskeskustelua, mutta se ei aineistonkeruun aikataulun vuoksi ollut mahdollista.

Tutkimuksen keskusteluaineisto on kerätty osallistujien kannalta luonnollisessa tilanteessa erikseen järjestetyn tutkimustilanteen sijaan, joten voidaan olettaa tutkittavien esille tuomien näkökulmien olevan aitoja ja todenmukaisia. Toisaalta keskustelutilanne oli etukäteen rajattu koskemaan tiettyjä aiheita, joten jotakin tutkimuksen kannalta oleellista jäi mahdollisesti keskustelun ulkopuolelle. Haastattelutilanteessa tutkijalla olisi myös ollut mahdollisuus kysyä tärkeitä kysymyksiä, mitä tässä tapauksessa ei ollut. Kultalahti, Jokelainen, Tensing ja Soini (2005, 50) muistuttavat, että ryhmäkeskusteluissa ei aina tuoda esille kaikkia aiheeseen liittyviä ajatuksia, jos osallistujat pelkäävät, että ne voisivat heikentää heidän asemaansa ryhmässä tai työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskusteluissa oli paikalla varhaiskasvatuspalveluiden johdon lisäksi muita johtotiimejä, joten on todennäköistä, että keskustelussa ei tuotu esille kaikkia kriittisiä ajatuksia jaettuun johtajuuteen liittyen.

Tutkimuksen varmuus tarkoittaa, että tutkimuksen toteuttaminen on raportoitu niin tarkasti, että se olisi mahdollista suorittaa uudelleen samalla tavalla

ja samoin tuloksin. Vahvistettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset on selkeästi johdettu aineistosta tutkijan mielipiteiden sijaan (Tobin & Bengley 2004, 392.) Tämän tutkimuksen varmuuden ja vahvistettavuuden arvioimiseksi tutkimusasetelma ja tutkimukseen osallistujat on esitelty luvussa 5.3 mahdollisimman tarkasti. Ryhmäkehityskeskustelun keskustelurunko on myös tutkimuksen liitteenä (liite 2), jotta keskustelun kulkua on helpompi hahmottaa jälkikäteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen varmuuden ja vahvistettavuuden arvioinnissa tutkijan rooli on aina merkittävä, vaikka tutkimuksen aineistonkeruu suoritettaisiin havainnoimalla tai haastattelemalla, eikä tutkija sitten vaikuttaisi suoraan itse aineistoon (Kultalahti ym. 2005, 45–56.)

Tutkijan kyky jakaa huomiota on rajallinen haastattelu- tai keskustelutilanteissa ja muistiinpanoihin voi kirjata vain osan koko keskustelusta (Alasuutari 2011, 65) ja sen vuoksi keskustelutilanteet äänitettiin. Litterointivaiheessa aineisto purettiin tekstimuotoon asiatarkasti, mutta tauot ja sanojen toistot jätettiin merkitsemättä, koska ne eivät olleet tämän tutkimuksen osalta merkityksellisiä (Eskola & Suoranta 1998, 143–144).

Analyysivaiheessa tutkijan täytyy päästä aineistonsa ulkopuolelle, jotta hänen omat ennakkokäsityksensä tai tunnereaktionsa eivät vaikuttaisi aineiston käsittelyyn (Kultalahti ym. 2005.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei pysty kokonaan vapautumaan ennakkokäsityksistään, mutta siihen tulee pyrkiä tutkimuksen luotettavuuden turvaamiseksi. Analyysin luotettava suorittaminen vaatii myös jatkuvaa palaamista aineistoon analyysiä tehdessä, sillä alkuperäiset luokittelut tai käsitykset muuttuvat analyysin edetessä (Pyett 2003, 1171–1172). Tämän tutkimuksen aineiston luokittelu oli aikaa vievä prosessi jo senkin takia, että keskusteluaineistoa oli runsaasti. Yksiköissä kirjatut sopimukset olivat myös keskenään erilaisia, jolloin ne vaativat useita lukukertoja yleisen käsityksen saamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten raportointi on vahvistettavuuden kannalta olennainen tarkastelun kohde. Aineiston käsittely sisältää aina tutkijan omaa tulkintaa ja päätöksiä, mutta prosessi tulisi esittää lukijalle siten,

että lukija voi arvioida tehtyjen tulkintojen ja päätösten luotettavuutta. Aineistolainaukset ja erilaiset kuviot ja taulukot voivat auttaa lukijaa myös hahmottamaan tulosten raportointia pelkkää tutkijan kirjoittamaa tekstiä paremmin (Elo ym. 2014, 6–7). Tästä syystä sekä lainauksia että taulukoita on hyödynnetty tulosluvussa. Tämän tutkimuksen aineiston analyysiä kuvaava esimerkki on tutkimuksen liitteenä (liite 3).

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen tulosten pätevyyttä muissa kuin tutkimuksen kohteena olevissa ympäristöissä. Myös siirrettävyyden arvioinnissa tutkimuksen toteuttamisen raportointi on tärkeässä roolissa (Cope 2014, 89). Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei tutkimuksen tuloksia voida suoraan yleistää. Tutkimuksen merkitystä tutkimuskohteen kaltaisissa organisaatioissa on kuitenkin pohdittu tarkemmin luvussa 7.2.

## 6 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia sopimuksia yksiköissä on tehty varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtävänkuvasta ja roolista varhaiskasvatussyksiköissä. Sopimusten lisäksi tarkastellaan sitä, millaisena varajohtajat ja yhdyshenkilöt itse näkevät työnsä ja roolinsa. Tutkimuksessa on käytetty kahta eri aineistoa, varhaiskasvatussyksiköissä laadittuja varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimuksia ja ryhmäkehityskeskusteluaineistoa. Tulokset käsitellään tutkimuskysymyksittäin, ensiksi käsitellään sopimusten sisältämiä ja keskusteluaineistossa esille tulleita työtehtäviä ja sen jälkeen varajohtajien ja yhdyshenkilöiden omia näkemyksiä työstään.

Tärkeimpiä käsitteitä on lihavoitu ja kursivoitu tekstin selkeyttämiseksi. Tekstissä esiintyvät lainaukset ovat keskusteluaineistosta ja lainauksissa hakusulkeissa olevat sanat ovat tutkijan lisäyksiä lainausten ymmärtämisen helpottamiseksi. Keskusteluaineistosta ei ollut tutkimusentekovaiheessa enää mahdollista eritellä eri puhujia, joten keskusteluaineistolainauksiin ei ole merkitty puhujien ammattinimikkeitä. Kaikki ryhmäkehityskeskustelut käytiin samalla keskustelurungolla, joka on tutkimuksen liitteenä (liite 3). Aineistolainauksiin on merkitty, mistä ryhmäkehityskeskustelusta lainaukset on peräisin (keskustelu 1, keskustelu 2 tai keskustelu 3).

### 6.1 Sopimukseen kirjatut työtehtävät

Tutkimuksessa mukana olevissa sopimuksissa varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tärkein tehtävä on huolehtia yksiköidensä toiminnan sujumisesta silloin, kun johtaja on poissa. Johtajan työ sisältää kuitenkin paljon erilaisia työtehtäviä pedagogiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja päivittäisjohtamiseen liittyen (Hujala & Eskelinen 2013, 224–228) ja yksiköiden toiminnasta huolehtiminen on siksi laaja käsite. Varajohtajia ei myöskään yleensä siirretä johtajan tehtäviin johtajan

poissa ollessa, vaan johtajan tehtävät hoidetaan lapsiryhmätyön yhteydessä (Soukainen 2015, 140).

*Varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimukseen kirjatuiissa työtehtävissä ko-rostuivat päivittäisjohtamiseen liittyvät tehtävät*, kuten asiakaspalvelu, sähköisten järjestelmien käyttäminen, työvuorojärjestelyt, päivystysjärjestelyt, hankinnat ja henkilökunnan lomajärjestelyt. Varajohtajat ja yhdyshenkilöt työskentelevät sopimustenkin mukaan johtajuustehtävissä jatkuvasti, eivät vain johtajan poissa ollessa. Tehtävät vaihtelivat kuitenkin melko paljon riippuen siitä, onko johtaja paikalla vai ei (taulukko 1). Johtajan poissaoloksi katsottiin sopimuksissa johtajan loma, koulutuspäivä tai muu sellainen este, minkä vuoksi hän ei voi sillä hetkellä hoitaa tehtäväänsä. Viidessä sopimuksessa ei ollut määritelty erikseen tehtäviä johtajan poissaolojen varalle, joten niissä luetellut tehtävät on listattu johtajan paikallaolon aikaisiksi tehtäviksi.

TAULUKKO 1. Sopimukseen kirjatut varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtävät johtajan ollessa poissa tai paikalla (varajohtajasopimukset N=18 ja yhdyshenkilösopimukset N=11).

	johtaja poissa		johtaja paikalla	
	varajohtaja	yhdyshenkilö	varajohtaja	yhdyshenkilö
asiakaspalvelu	11	9	6	3
päivystysjärjestelyt	0	0	18	9
sähköiset kirjaukset	9	8	16	10
työvuorot ja sijaiset	12	9	11	2
palaverit (yksikön ulkopuoliset)	11	8*	0	0
hankinnat	3	0	10	9
henkilökunnan lomajärjestelyt	3	0	8	7
kehittämishankkeet	0	0	9	9

\*yhdyshenkilöiden osallistuminen palavereihin vain erikseen sovittaessa

Johtajan ollessa poissa varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tärkein työtehtävä oli vastata asiakaspalvelusta yhdessä muun henkilöstön kanssa. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden ohjaamista hoitopaikan hakemiseen liittyvissä asioissa ja puheluihin vastaamista. Johtajan paikalla ollessa asiakaspalvelu oli pääasiassa kuitenkin hänen tehtävänsä. Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tulee myös vastata henkilöstön riittävydestä, eli työvuorojärjestelyistä ja sijaisten hankkimisesta silloin, kun johtaja ei voi näitä tehtäviä hoitaa. Sähköisistä kirjauksista työvuorolistojen tarkastaminen ja allekirjoittaminen sekä perhepäivähoitajien päiväkirjojen tarkastaminen ovat yleensä johtajan tehtäviä, mutta varajohtajat ja yhdyshenkilöt hoitavat niitä tarvittaessa.

Hankintoja varajohtajat ja yhdyshenkilöt tekevät itsenäisesti, johtajan kanssa yhteistyössä tai hankintatiimin kanssa. Henkilökunnan lomajärjestelyt eli vuosilomien, sairaspöissaolojen ja muiden vapaiden hyväksyminen kuuluivat yleensä johtajan tehtäviin. Vain kolmessa varajohtajasopimuksessa mainittiin näiden tehtävien kuuluvan varajohtajille johtajan paikalla ollessa. Kehittämishankkeet ovat sopimuksissa mukana vain mainintana, joten ne pitävät sisällään kaikenlaiset kehittämiseen liittyvät tehtävät.

*Pedagoginen johtaminen* tai *henkilöstöjohtaminen* eivät sopimuksissa juurikaan näy edes johtajan poissaolojen aikana, vaikka johtajan työssä ne ovat kaksi eniten aikaa vievää osa-aluetta. Toisaalta päivittäisjohtamisen tehtävät ovat tärkeimpiä tehtäviä myös niillä johtajilla, jotka vielä työskentelevät lapsiryhmissä (Hujala & Eskelinen 2013, 223; 227). Henkilöstöjohtamisen tehtävistä sopimuksissa on mainittu esimerkiksi uusien linjausten tai päätösten vieminen työyhteisöön. Lisäksi varajohtajat osallistuvat työhyvinvointitoimintaan ja kehittämishankkeisiin. Linjausten vieminen työyhteisöön on tosin mainittu vain kolmessa sopimuksessa, joten muutoksen johtaminen on pääasiassa yksiköiden johtajien tehtävä (kts. Rodd 2006, 184–186). Kehittämishankkeilla ja päätöksillä luodaan suuntaa yksikön toiminnalle, eli toteutetaan pedagogista johtamista (kts. Nivala 2002, 1999). Silti vain kahdessa sopimuksessa mainittiin, että varajohtajan ja yhdyshenkilön tehtävä on toimia johtajan työparina sekä pedagogisessa johtamisessa että hallinnollisessa johtamisessa.

## 6.2 Varajohtajan tai yhdyshenkilön työn toteuttaminen

Sopimuksista ja keskusteluaineistosta hahmottui neljä varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työn toteuttamiseen vaikuttavaa teemaa: *varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työroolit, tehtäväkuva, työyhteisön tarjoama tuki ja ulkopuolelta saatu tuki*. Näiden lisäksi työn haasteet käsitellään omana alalukunaan. Työtä mahdollistavina tekijöinä varajohtajat ja yhdyshenkilöt pitivät työrooleista ja tehtäväkuvasta sopimista sekä työyhteisön ja kunnan tarjoamaa tukea. Työn haasteina varajohtajat ja yhdyshenkilöt mainitsivat työn organisoinnin, työroolien yhdistelyn haasteet ja työyhteisössä koetun ymmärryksen puutteen.

### *Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työroolit*

Työroolilla tarkoitetaan työntekijään ja hänen työhönsä kohdistuvia odotuksia, velvollisuuksia ja oikeuksia (Rehnbäck & Keskinen 2005, 45–46). Varajohtajat ja yhdyshenkilöt työskentelevät yksiköissään sekä lapsiryhmässä että johtajan tehtävissä eli heillä on saman työn sisällä kaksi työroolia. Osa varajohtajista ja yhdyshenkilöistä näkee oman työnsä kahtena erillisenä tehtävänä ja nostaa lapsiryhmässä työskentelyn ensisijaiseksi työroolikseen.

*”ite ajattelen aina että lapset ensimmäisenä hoidetaan ja sitten hoidetaan muut asiat ja joskus se on haasteellinen löytää se aika millon sitten tekee niitä muita asioita”*  
(keskustelu 3)

*”et toivois et sais ne poissaolot ryhmästä mimimiin et sais välillä keskittyä täysillä siihen perustehtävään eli siihen ryhmätyöhön”*(keskustelu 2)

Varajohtajat ja yhdyshenkilöt käyttivät keskusteluaineistossa itse johtajuustehtävistään nimityksiä ”muut tehtävät” ja ryhmässä tehtävästä työtä he kutsuivat ”perustyöksi”. Osa varajohtajista ja yhdyshenkilöistä näkee molempien osa-alueiden olevan saman perustehtävän toteuttamista, mutta kokee silti olevansa erilaisessa roolissa suhteessa muihin henkilöstön jäseniin johtamistyön kautta. Keskusteluaineistossa varajohtajat ja yhdyshenkilöt toivat esille omaa vastuutaan

suhteessa henkilöstöön, mutta kaipasivat silti erilaisten roolien yhdistämiseen lisää tukea johtajilta ja kunnan varhaiskasvatusjohdolta.

*"että säilyy kuitenkin se henkilökunnan ja varajohtajan tai yhdyshenkilön välinen semmonen tietty esimiesasema, ero" (keskustelu 1)*

*"sitten [johtajan kanssa] yhteinen linja suhteessa henkilökuntaan toimii hyvin" (keskustelu 1)*

*"no mitä [tukea] me sitten tarvittais niin tällainen työntekijän kohtaaminen erilaisissa rooleissa niin esim lastentarhanopettajana ryhmän sisällä taikka sitten varajohtajana tai yhdyshenkilönä.. et mulle tää on ollut uutta" (keskustelu 2)*

Keskusteluaineistossa varajohtajat kertoivat toimivansa työyhteisössä ilmapiirin tarkkailijoina ja viestinviejän roolissa henkilöstön ja johtajan välillä. Heidän tehtävänä on tuoda henkilöstöä puhuttavia asioita johtajan tietoon ja viedä päätöksiä eteenpäin omiin yksiköihinsä.

*"..sit me ollaan sovittu myös et jos siellä taloissa on jotain huolenaiheita tai pihaparlamentti kokoontuu hirveen usein et siellä pulistaan jostain, niinku tiedätte, niin et ne tuotais sitten esimiehen tietoon ajoissa, jotta me voidaan sitten johtotiiminä reagoida niihin sitten yhdessä" (keskustelu 2)*

*"ja me aina jos kaupungilta tulee jotakin uusia linjauksia nii me otetaan ne aina samaan aikaan niinku sitten esille molemmissa taloissa että kaikki saavat tiedon samaan aikaan" (keskustelu 2)*

### ***Tehtävänkuvasta sopiminen***

Tutkimukseen osallistuneessa kunnassa varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimukset veloitetaan laatimaan kaikissa varhaiskasvatusyksiköissä. Sopimusten laatimisen lisäksi varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtävänkuvaa on pyritty selkeyttämään keskustelemalla varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työnkuvasta työyhteisöissä. Näin korostetaan kaikkien työntekijöiden vastuuta varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työn mahdollistajina.

*"sit nää meidän varajohtajan tehtävät, niistä on tehty sopimus ja se on työyhteisössä tiedossa ja kaikilla hyväksytetty. Eli meillä on, on tota, selkeät tehtävät ja niiden pohjalta on ihan helppo toimia ja kaikki tietää mitä varajohtajat tekee ja miksi" (keskustelu 1)*

*"ja ne [varajohtajan tehtävänk kuva] on lähetetty henkilökunnalle eli pitäis olla kaikkien tiedossa mitä meidän vastuuseen kuuluu. Eli mitä kaikkee meidän pitää tehdä ja mitkä on niitä hetkiä kun tarvitaan vielä enemmän meidän panosta" (keskustelu 2)*

Erilaisen roolin avaaminen ja tehtävien selkeyttäminen nähtiin tärkeinä työn mahdollistamisen kannalta sekä varajohtajille ja yhdyshenkilöille itselleen että henkilöstölle. Keskustelua kaivattaisiin kuitenkin lisää, jotta varajohtajat ja yhdyshenkilöt eivät kokisi omien työrooliensa yhdistelyä niin haastavaksi.

### ***Työyhteisön tarjoama tuki***

Työyhteisössä varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtä voidaan mahdollistaa työtä organisoimalla, jotta heille jäisi myös lapsiryhmästä vapaata aikaa johtajuustehtävien suorittamiseen (taulukko 3). Sopimukset korostivat työyhteisön vastuuta, mutta konkreettisia työaikajärjestelyjä oli mainittu vain kolmasosassa sopimuksista.

Sopimusten mukaan varajohtajille oli järjestetty enemmän lapsiryhmästä vapaata aikaa kuin yhdyshenkilöille. Vain kahdessa yhdyshenkilösopimuksessa oli mainittu, että lasten lepoaika on varattu yhdyshenkilön tehtävien hoitamiseen, varajohtajilla lepoaika oli varattu varajohtajan tehtäville seitsemässä yksikössä. Lasten lepoaikaa pidempää toimistoaikaa ei sopimusten mukaan ole yhdelläkään yhdyshenkilöllä, mutta neljällä varajohtajalla oli johtajuustehtävien hoitamiseen varattu yksi iltapäivä (noin klo 12 - 15.30) viikossa. Työvuoroihin merkityt ajat tehtävien hoitamiseksi koettiin tarpeellisina ja toimivina, jotta johtajuustehtäville jäisi arjessa aikaa.

*"...ja sitten tonne työvuorolistaan nii me pyritään siihen et varajohtajalle ja yhdyshenkilölle jo valmiiksi sinne suunnitellaan aikaa ja... muuten se imasee*

*aikalailla se arki siellä ryhmässä. Sit ei pysty ykskaks yllättäen irtautumaan jos sitä ei oo tarkkaan mietitty ja resursoitu” (keskustelu 3)*

Neljällä varajohtajalla oli työaika määritelty klo 7-16 välille, sillä aikaisissa aamuissa tai myöhäisissä vuoroissa ei lapsiryhmästä pysty irrottautumaan tarpeen vaatiessa. Yhdessä sopimuksessa mainittiin että varajohtajan työ ei saa viedä lapsiryhmän suunnittelu-aikaa ja yhdessä rajattiin muita vastuutehtäviä (kuten työvuorosuunnittelu) pois varajohtajalta, jotta hän ehtisi paremmin hoitaa johtajuustehtäviään.

TAULUKKO 2 Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtä mahdollistavat työaikajärjestelyt (varajohtajasopimuksia  $n_v = 18$ , yhdyshenkilösopimuksia  $n_y = 11$ , sopimuksia yhteensä  $N=29$ ).

	maininnat yhteensä N=29	maininnat varajohtaja- sopimuksissa $n_v = 18$	maininnat yh- dyshenkilösopi- muksissa $n_y = 11$
koko työyhteisö vastuussa varajohtajan tai yhdyshenkilön työn mahdollistamisesta	18 62 %	10 56 %	8 73 %
maininta johtajuustehtävien tekemiselle varatusta ajasta	15 52 %	13 73 %	2 18 %
lasten lepoaika varattu johtajuustehtäville, eli varajohtajat ja yhdyshenkilöt eivät ole mukana lepojärjestelyissä	9 31 %	7 39 %	2 18 %
varajohtajat tai yhdyshenkilöt eivät tee ääri- vuoroja (työaika klo 7 - 16)	5 17 %	3 17 %	2 18 %
yksi iltapäivä viikossa varattu varajohtajan tai yhdyshenkilön tehtäville	4 14 %	4 22 %	0 0 %
ei tehdä johtajuustehtäviä lastentarhan- opettajan suunnittelujalla	1 3 %	1 6 %	0 0 %
ei liikaa muita vastuita varajohtajalle (esim. työvuorosuunnittelua)	1 3 %	1 6 %	0 0 %

Työaikajärjestelyt ja työtehtävistä tehdyt sopimukset ovat osa työyhteisön tarjoamaa tukea varajohtajille ja yhdyshenkilöille ja osoittaa työn arvostusta. Työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki työssä laskee työn kuormittavuutta, vaikka työ olisi vaativaa ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähäiset (Karasek & Theorell 1990, 72). Omasta tiimistä saadulla tuella on varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työlle tärkeä merkitys, jos heidän työtehtävänsä on työyhteisössä hyväksytty ja ymmärretty. Myös toiselta varajohtajalta tai yhdyshenkilöltä saa tukea omaan työhön, jos johtaja ei ole paikalla.

*"...ja sitten myös meidän tiimeissä on ollu sellanen hyvin joustava henkilökunta joka on ymmärtäny että varajohtajalla on sit vähän niitä omia tehtäviä että antaa sille aikaa tarpeen mukaan" (keskustelu 1)*

*"kun johtaja on poissa niin me ollaan kuitenkin saatu asiat hyvin hoidettua että keskustelemalla ja tiedonkulku toimii tuolla ihan hyvin yhdyshenkilön kanssa et homma hoituu" (keskustelu 3)*

Varajohtajat ja yhdyshenkilöt kokevat säännölliset ja kalenteriin merkatut keskustelut johtotiimin kesken tärkeinä ja saavat niistä tukea omaan työhönsä. Sopimuksista 76 % sisälsi maininnan varajohtajan tai yhdyshenkilön ja johtajan välisestä säännöllisestä keskusteluajasta. Lisäksi käydään suunnittelemattomia keskusteluja aina kun mahdollista.

*"meillä on yleensä säännöllisesti kaksi kertaa kuussa, ne on kalenterissa, ja etukäteen on sovittu mitä aiheita käsitellään" (keskustelu 2)*

*"säännöllinen keskustelu auttaa, tätä meidän hyöää tehtävään tekemistä ja sitä tapahtuu ihan et keskustellaan arjessa et juostaan johtajan perässä tai toistemme ja jutellaan ja sit on ihan et sovitaan ja järjestetään aikaa niille meidän keskusteluille ja etitään" (keskustelu 1)*

Yhteisillä keskusteluilla luodaan johtajan ja varajohtajan tai yhdyshenkilön välistä luottamusta. Luottamukselliset välit taas auttavat jaetun johtajuuden toteuttamisessa ja koettu luottamus saa työntekijät näkemään vaivaa työn suorittami-

sessä (Schaufeli & Bakker 2004, 295). Varajohtajat ja yhdyshenkilöt kertoivat keskusteluissa saavansa johtajilta työrauhaa ja luottamusta, välillä jopa niinkin paljon että pohtivat omaa osaamistaan heille luotetuissa työtehtävissä.

*"et varajohtajat joutuu joskus tekemään siinä arjessa aika pienellä tiedolla ja pikasesti jonkun päätöksen nii et ollaan sovittu et välillä ne voi mennä mönkään et keskustellaan näistä asioista sitten jälkikäteen ja otetaan palautetta vastaan ja opastusta vastaan"* (keskustelu 1)

*"keskinäinen luottamus ja johtaja luottaa muhun niin pystyy silloin tätä hommaa tekemään"* (keskustelu 2)

LMX-teorian mukaan johtajan ja työntekijän välinen luottamus kasvaa, kun osapuolet luottavat toisiinsa ja osoittavat itse olevansa luottamuksen arvoisia (Danserau ym. 1975). Luottamus saa työntekijät myös sitoutumaan varajohtajan tai yhdyshenkilön tehtäviin (Freeney & Fellenz 2013, 342; Yukl 2006, 118) ja kokemus taas tuo varmuutta tehtävän suorittamisessa. Kokeneet varajohtajat ja yhdyshenkilöt kertoivat keskusteluissa kokemuksesta olevan hyötyä tehtävien hoitamisessa, ja siksi tehtävään tulisi sitoutua pidemmäksi aikaa. Myös työtiimien pysyvyys oli heidän mielestään auttanut varajohtajan tai yhdyshenkilön roolissa toimimista.

*"...että sitoudutaan tähän työhön vuodesta toiseen, koska vuodessa ei kaikkea opi vaan tää tarvii monta monta vuotta tää työ. Sitä arjessa opiskelua. No tässä on tullut et oman työn, tämän prosessin myötä et oman työn organisointi on kehittynyt"* (keskustelu 1)

*"et mikä meillä on hyvin nii auttaa tosi paljon sen et meillä on tiimi pysynyt pitkään samana, on johtaja ja mä oon pitkään ollu varajohtajana ja yhdyshenkilökin. Eli me tunnetaan toisaalta työhistorialtamme toisemme tosi hyvin, mutta myös miten me keskenämme toimitaan eli puhutaan samoista asioista tarkoittaen samoja asioita"* (keskustelu 3)

Tässä tutkimuksessa johtajan kanssa eri yksiköissä työskentelevät varajohtajat tai yhdyshenkilöt eivät tuoneet esille, että kokisivat jäävänsä vieraiksi tai vähemmälle huomiolle kuin samassa yksikössä työskentelevät (vrt. Halttunen 2009, 101; 119). Sähköisten viestintäjärjestelmien käyttö oli erillisyyksiköissä työskentelevien kanssa runsasta, kuten hajautetuissa organisaatioissa usein on (Vartiainen ym. 2004, 108–111). Varajohtajat ja yhdyshenkilöt kertoivat johtajan pitävän aktiivisesti yhteyttä erillisyyksiköihinsä ja vierailevan niissä mahdollisuuksien mukaan.

*”no tää nyt on hyvin ilmiselvää et tää et johtaja ei ole fyysisesti läsnä mut koetaan kuitenkin et johtaja laittaa meille aina et sähköpostit lentää aina ja soitellaan ja on sillei tavotettavissa”* (keskustelu 1)

*”sit me käytetään sähköpostia ja puhelinta yhteyden pitämiseen niinä väliaikoina kun ei tavata. Ja puhelin on tärkeä, sillä saa johtajan nopsaan kiinni”* (keskustelu 3)

Myös yhteisen tavoitteen määrittelemineen vaatii keskustelua. Koko työyhteisön yhteinen tavoite tukee varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtä, jos tavoitteet on saatu keskusteltua selkeiksi. Pedagogiseen keskusteluun tulisi osallistua koko työyhteisön (vrt. Fonsén 2014, 53–54) mutta johtotiimin yhteinen käsitys perustehtävästä on työyhteisössä tapahtuvan tavoitteenmäärittelyn perusta.

### ***Ulkopuolelta saatu tuki***

Varajohtajat olivat tutkimukseen osallistuneessa kunnassa saaneet jonkin verran koulutusta tehtävänsä. Koulutuksen saaminen on arvostuksenosoitus varajohtajille ja yhdyshenkilöille, koska johtajillakaan ei yleensä ole varsinaista johtajuuskoulutusta ennen johtajan työn aloittamista (Muijis ym. 2004, 166). Useat varajohtajat ja yhdyshenkilöt kokivat silti johtajien työkokonaisuuden omalla kohdallaan vielä liian haastavaksi, jos joutuisivat toimimaan johtajan tehtävässä.

*”jos mä vaikka joutuisin yhtäkkiä hyppäämään tohon johtajan housuihin niin moni asia, vaikka ollaan yhdessä tehty monia nii olis varmaan et hupsista, et miten mä tän*

*teen tai mistä mä tähän löydän tiedon tai et miten tää homma hoituis” (keskustelu 3)*

Erityisesti osa vasta aloittaneista varajohtajista ja yhdyshenkilöistä kertoi johtajan tehtävien olevan heille vielä melko epäselviä. Johtajien tehtäväkokonaisuuksista perhepäivähoidon ohjaaminen ja talouden hallinta tietoteknisine järjestelmineen tuntuivat heistä haastavilta.

### ***Varajohtajan ja yhdyshenkilön työssä koetut haasteet***

Kahden erilaisen työroolin eli lapsiryhmässä toimimisen ja johtajuustehtävien yhdistäminen oli tutkimukseen osallistuneiden varajohtajien ja yhdyshenkilöiden mielestä hankalaa. Keskustelussa korostui näkemys siitä, että kahdessa roolissa toimiminen vaatii työntekijältä taitoa organisoida omaa työtään.

*”se on se ikuinen sumpliminen et missä kohtaa ehtis hypätä ryhmästä pois et voinko nyt hypätä vauhdissa pois vai et millon. Ja etukäteen suunnitteleminen auttaa joskus mut sitten asiat muuttuu” (keskustelu 3)*

*”me jotka ollaan ryhmässä työskenteleviä nii meidän pitää yksinkertaisesti harjaantua siihen ajankäyttöön ja resursointiin et se vaatii sitä harjaantumista” (keskustelu 3)*

Työn organisointia on pyritty helpottamaan yksiköissä laadituilla sopimuksilla, mutta puolet sopimuksista ei sisällä mainintaa varajohtajien tai yhdyshenkilöiden tehtävien suorittamiseen varatusta ajasta. Ja vaikka ajoista olisi sovittu, arjessa ei kuitenkaan aina pystytä pitämään kiinni näistä sopimuksista, vaan sovitut palaverit tai toimistoajat eivät toteudukaan. Näin varajohtajuusjärjestelyjen tuoma tuki yksikön johtajalle jää vähäiseksi (vrt. Soukainen 2015, 140) ja varajohtajat ja yhdyshenkilöt kokevat, ettei heillä ole aikaa hoitaa tehtäviään.

*”...sitte me pyritään pitämään kiinni näistä varajohtajan ja yhdyshenkilön toimistoajasta, mutta niinku se on aika-ajoin haasteellista jos sitä ei ole vaikka kalenteriin mahdollisuus laittaa. Ja vaikka laittaakin jonnekin niin arki voi joskus tehdä temput” (keskustelu 3)*

*"toivottais säännöllisempää johtotiimiä ja niistä kiinni pitäminen ja et tavallaan et arki ei aja niitten yli ja saadaan et kun ollaan sovittu nii mikään ei aja sen yli. Et olis tärkeää... Et tulehan niitä tilanteita et joku sairastuu tai tulee joku ulkopuolinen juttu mut että mahdollisimman vähän" (keskustelu 1)*

*"kiinteätä yhteistyötä haittaa ajan puute, eli varahenkilöt ja yhdyshenkilöt ovat kovin kiinni omassa ryhmässään ja tilanteet muuttuu siellä hyvin nopeasti" (keskustelu 2)*

Tähän tutkimukseen osallistuneista varajohtajista ja yhdyshenkilöistä muutama työskenteli esikouluryhmässä. Tämä ei heidän omasta mielestään ollut paras mahdollinen ratkaisu, sillä esikouluryhmä vaatii paljon suunnittelu-aikaa.

*"Ja se mikä tässä on vielä nii haaste on se et toi toinen varajohtaja on eskariryhmässä, et sekin aiheuttaa vähän haasteita et joutuu aikatauluttaa" (keskustelu 1)*

Työn organisoinnin haasteiden lisäksi keskusteluaineistossa tuli esille, että varajohtajien ja yhdyshenkilöiden johtajuustyötä ei täysin ymmärretä tai arvosteta työyhteisöissä. Varajohtajan tai yhdyshenkilön työ kuormittaa tietenkin erityisesti sitä lapsiryhmää, missä varajohtaja tai yhdyshenkilö työskentelee ja siksi kritiikki on jossakin määrin ymmärrettävää. Muiden ryhmien tulisi kuitenkin ottaa enemmän vastuuta varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työn tukemisessa, jotta koko työyhteisö hyötyisi hänen työpanoksestaan. Lapsiryhmästä poissa oleminen vuoksi johtajuustehtäviin käytetty aika nähdään varajohtajien ja yhdyshenkilöiden puheessa hieman kiusallisena asiana (vrt. Mykrä 2015, 42–48).

*"ja semmonen tietoisuus toisen työstä, sä puhuit siitä varajohtajan työstä et ku me ollaan tekemässä jotain muuta niin se on sitä samaa työtä eikä me olla tekemässä mitään omia juttuja siellä. Ja myös se että eri vastuualueet vie enemmän aikaa. Tavallaan sen selväksi tekeminen ihmisille että toiset ovat enemmän poissa ryhmästä, koska heillä on isompia vastuualueita kuin jollakin toisella. Et kaikki sen ymmärtäisi ja hyväksyisi" (keskustelu 2)*

*"...ja se et miten saa sen oman tiimin suostumaan siihen et mulla onkin näitä tiettyjä tehtäviä, jotka sitten kuuluu tähän varajohtajuuteen. Et se ei oo pelkästään minusta johtuvista syistä se et oon poissa sieltä ryhmästä" (keskustelu 2)*

Nivala (2006, 129) huomauttaa, että johtajuustoiminta ei ole jotain perustehtävän ulkopuolista toimintaa, vaan saman laadukkaan varhaiskasvatuksen tuottamista. Varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimukset, työnkuvasta käydyt keskustelut ja kunnan tarjoama koulutus osoittavat arvostusta johtajuuden jakamiseen varajohtajajärjestelyjen avulla. Työyhteisöissä vaaditaan kuitenkin vielä lisää keskustelua perustehtävästä, jotta varajohtajat ja yhdyshenkilöt itse näkevät oman työnsä olevan kokonaisuus kahden erillisen tehtävän sijaan. Tämä on olennaista, jotta varajohtajuusjärjestelyistä saataisiin entistä enemmän tukea johtajille ja koko työyhteisölle.

### 6.3 Yhteenveto

Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtehtävät vaihtelivat yksiköissä laadittujen sopimusten mukaan jonkun verran riippuen siitä, onko johtaja paikalla vai ei (taulukko 4). Johtajan poissa ollessa varajohtajan tai yhdyshenkilön tulee huolehtia yksikkönsä turvallisuudesta varmistamalla henkilöstön riittävyys suhteessa lasten määrään, hoitamalla asiakaspalvelua yhdessä muun henkilöstön kanssa ja tehtävä henkilöstöä tai lapsia koskevat kirjaukset sähköisiin järjestelmiin. Varajohtajien tulee lisäksi osallistua johtajalle kuuluviin yksikön ulkopuolisiin palaverihin.

Johtajan paikalla ollessa varajohtajat ja yhdyshenkilöt tekevät päivittäisjohtamisen tehtäviä eli tarkastavat lapsiryhmien sähköisiä päiväkirjoja, välittävät sähköpostia, huolehtivat työvuorojen sujumisesta ja osallistuvat yksikössä käytännön järjestelyihin, kuten päivystysaikojen suunnitteluun. Keskusteluaineiston mukaan johtajan kanssa käydyt keskustelut ja suunnittelupalaverit kuuluvat varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työnkuvaan työvuorojärjestelyjen ja viestinnän lisäksi.

Pedagogisen vastuun jakaminen näkyi yksiköissä laadituissa sopimuksissa lähinnä koulutusten ja työiltojen suunnittelussa. Näihin osallistuessaan varajohtajat ja yhdyshenkilöt ovat mukana määrittelemässä yksikön tavoitteita ja ylläpitämässä keskustelua eli jakamassa pedagogista vastuuta (Fonsén 2014, 53–54). Suorittavien työtehtävien painottuminen varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimuksissa voi johtua siitä, että suorittavien työtehtävien jakaminen on helppoa. Se myös antaa johtajalle mahdollisuuden käyttää enemmän aikaa pedagogiseen johtamiseen ja pedagogisen keskustelun ylläpitämiseen työyhteisössä (vrt. Fonsén 2014, 53–54; 102.)

TAULUKKO 4 Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtehtävät.

	työtehtävät, sopimukset	työtehtävät, keskusteluaineisto
johtaja poissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yksikön toiminnasta huolehtiminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- työvuoroista ja sijaisjärjestelyistä huolehtiminen</li> <li>- asiakaspalvelu</li> <li>- sähköiset kirjaukset (ryhmien päiväkirjojen tarkastus, työvuorojen tarkastaminen, perhepäivähoidon kirjaukset)</li> <li>- palaveriinkin osallistuminen (varajohtajat)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viestintä (henkilöstöltä johtajalle ja toisinpäin, päätösten ja linjausten vieminen työyhteisöön)</li> <li>• yhteiset keskustelut johtajan kanssa</li> <li>• henkilöstöressurssien ohjaaminen (työvuorot ja sijaiset)</li> </ul>
johtaja paikalla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• päivystysjärjestelyt</li> <li>• sähköiset kirjaukset (ryhmien päiväkirjojen tarkastus)</li> <li>• hankinnat</li> <li>• kehittämishankkeet</li> </ul>	

Ryhmäkehityskeskusteluaineistossa varajohtajien ja yhdyshenkilöiden rooli painottuu siis sopimuksia enemmän pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Ero sopimusten ja keskusteluaineiston välillä voi johtua siitä, että osallistuminen pedagogiseen johtajuuteen ja henkilöstöjohtamisen tehtäviin on osa varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tekemää psykologista sopimusta, eikä sitä sen vuoksi ole erikseen kirjattu sopimukseen (vrt. Guest & Conway 2002, 28; 35). Ero

voi johtua myös siitä, että varajohtajat ja yhdyshenkilöt näkevät itsensä sopimusten antamaa kuvaa vahvemmin pedagogisen johtajan tai henkilöstöjohtajan roolissa (vrt. Koivisto & Vartiainen 2008, 33–38).

Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden täytyy keskusteluaineiston mukaan kuitenkin perustella omaa esimiesrooliaan työyhteisöissä. Silloin heiltä itseltään vaaditaan taitoa nähdä oma työnsä kokonaisuutena kahden erilaisen tehtävän sijaan. Selkeät roolit työyhteisöissä helpottavat rooleissa toimimista, sillä silloin rooleihin sisältyvät odotukset ja velvollisuudet ovat myös perusteltuja (Rehnback & Keskinen 2005, 45–46). Tehtäväkuvasta sopiminen, työn organisointi, työyhteisön tuki ja ulkopuolelta saatava tuki mahdollistavat varajohtajan tai yhdyshenkilön tehtävän toteuttamista siten, että siitä hyötyy koko työyhteisö (taulukko 5).

TAULUKKO 5 Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työn tekemistä tukevat ja rajoittavat tekijät.

työtä mahdollistavat tekijät	työtä rajoittavat tekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehtäväkuvan selkeyttäminen työyhteisössä</li> <li>• työn organisointi ja lapsiryhmästä vapaan ajan merkitseminen työvuoroihin</li> <li>• omasta työyhteisöstä saatu tuki ja keskustelut johtotimissä tai johtajan kanssa             <ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaalinen tuki</li> <li>- luottamus</li> <li>- sitoutuminen</li> <li>- tavoitteiden selkeys</li> </ul> </li> <li>• ulkopuolinen tuki: koulutus tehtävään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työroolit: ristiriidat lapsiryhmätyön ja johtajuustehtävien välillä</li> <li>• työn organisointi: ajankäytön tuomat haasteet ja sovittujen käytänteiden peruutuminen arjessa</li> <li>• oman osaamisen rajallisuus: ei ole aikaa perehtyä johtajan tehtäviin, eikä koulutusta ole tarpeeksi</li> </ul>

Varajohtajat ja yhdyshenkilöt pitivät oman työnsä rajoittavina tekijöinä ristiriitoja kahden työroolin välillä, työn organisoinnin haasteita ja oman osaamisen rajallisuutta (taulukko 5). Varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimukset on laadittu selkeyttämään työn sisältöjä ja tuomaan varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtä nä-

kyväksi työyhteisöissä, mutta tehtävän toteuttamiseen tai johtajan työhön perehtymiseen ei heidän mielestään ole kuitenkaan tarpeeksi aikaa. Työyhteisöissä on kirjattu varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimukseen monenlaisia työvuorojärjestelyjä, jotta varajohtajilla olisi mahdollisuuksia irrottautua lapsiryhmästä tarvittaessa hoitamaan johtajuustehtäviään (taulukko 2). Puolet sopimuksista oli kuitenkin sellaisia, joissa varajohtajille ja yhdyshenkilöille ei ole osoitettu johtajuustehtävien tekemiseen lapsiryhmästä vapaata aikaa ollenkaan (taulukko 4). Myös johtajan sijaisena toimiessaan varajohtajilla tai yhdyshenkilöillä on samaan aikaan lapsiryhmävastuut hoidettavanaan (Fonsén 2014, 140).

Vaikka yksiköissä tehdyissä sopimuksissakin korostettiin koko työyhteisön vastuuta varajohtajan ja yhdyshenkilön työn mahdollistamisessa, ryhmästä poissa oleminen aiheutti varajohtajille ja yhdyshenkilöille silti huonoa omaatuntoa. Huono omaatunto taas johtui siitä, että varajohtajat tai yhdyshenkilöt näkivät lapsiryhmätyön yleisesti ottaen päätehtävänä ja oman johtajuustyön aiheuttamien poissaolojen kuormittavan muita lapsiryhmän työntekijöitä.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työ varhaiskasvatyüksiköissä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia sopimuksia varhaiskasvatyüksiköissä on tehty varajohtajan ja yhdyshenkilön tehtävänkuvaa ja roolia koskien. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin varajohtajien ja yhdyshenkilöiden työtä toteuttamista, eli millaiset tekijät tukevat tai rajoittavat heidän työtään. Tutkimus on tapaustutkimus, eivätkä tulokset ole siksi yleistettävissä sellaisenaan.

Suomessa varajohtajuudesta tai yhdyshenkilönä toimimisesta on tehty vain vähän tutkimusta ja tehdyt tutkimukset ovat pro gradu -tutkielmia. Muutamissa varhaiskasvatyüksiköiden johtamista koskeneissa väitöskirjoissa (Soukainen 2015, Fonsén 2014, Halttunen 2009) kuitenkin sivutaan varajohtajuutta, joten niiden tuloksia voidaan vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin. Ensiksi käsitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja johtopäätöksiä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen merkitystä ja tutkimuksen pohjalta nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

Varajohtajien tai yhdyshenkilön tehtävänkuvasta ei tutkimusten mukaan ole tehty kirjallisia sopimuksia kovinkaan monessa kunnassa (vrt. Vartiainen 2016, 38; Mykrä 2015, Soukainen 2015, 108; Halttunen 2009, 123). Tähän tutkimukseen osallistuneessa kunnassa johtotiimejä velvoitetaan tekemään kirjalliset sopimukset, mutta niiden sisältö vaihtelee silti paljon. Osa on hyvin yksityiskohdattaisia ja sisältää ohjeet esimerkiksi tietyn sähköisen ohjelmiston eri toimintojen jakamisesta johtajan ja varajohtajan kesken. Toisissa varajohtajien tai yhdyshenkilön tehtävä on määritelty yksinkertaisesti johtajan sijaisena toimimiseksi ja yksikön turvallisuudesta huolehtimiseksi johtajan ollessa poissa.

Sopimusten olemassaolo on kuitenkin virallinen osoitus varajohtajien ja yhdyshenkilöiden esimiesasemasta, vaikka se koskisi vain sitä aikaa, kun johtaja on poissa. Esimiesaseman tunnustamisella voidaan työyhteisössä saavuttaa aukto

riteettia, jota tarvitaan esimerkiksi kiireellisissä työvuoromuutoksissa tai tehtävien delegoinnissa (vrt. Fonsén 2014, 101). Erillisyksiköissä henkilöstön on helpompi pitää varajohtajaa tai yhdyshenkilöä lähijohtajanaan, kun vastuuseen on nimetty tietty henkilö virallisella sopimuksella (Halttunen 2009, 124).

Sopimuksen turvin varajohtajalla tai yhdyshenkilöllä on tietynlaista esimiesvastuuta myös johtajan ollessa paikalla, vaikka henkilöstön osoittama arvostus tuleekin ansaita omalla johtajuustyöllä (Nivala 2010, 205; Halttunen 2009, 124). Tähän tutkimukseen osallistuneet varajohtajat näkivät sopimukset tärkeinä juuri siksi, että heidän asemansa työyhteisössä on niiden avulla kaikille selvä. Tehtävien listaaminen auttoi heitä myös hahmottamaan omaa työnkuvaansa paremmin.

Tähän tutkimukseen osallistuneessa kunnassa sekä varajohtajat että yhdyshenkilöt toimivat johtajan tehtävissä, jos johtaja on lomalla tai estynyt hoitamaan niitä. Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtävät olivat yksiköissä tehdyissä sopimuksissa pääsääntöisesti samanlaisia ja vastuuta oli saman verran (taulukko 4). Johtajien poissa ollessa varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tulisi vastata yksikönsä jokapäiväisestä toiminnasta eli hoitaa pääsääntöisesti kaikkia johtajalle kuuluvia tehtäviä. Johtajien tehtäväkuva on kuitenkin laaja ja johtajat itsekin kokevat, että työtä on liikaa ja tehtäviä on välillä pakko priorisoida (Soukainen 2015, 106–107; Halttunen 2009, 71–75.) Työ myös vaatii laajaa osaamista perustyöstä sekä hallinnollisista järjestelmistä, joten siihen perehtyminen vie aikaa (Akselin 2013, 187).

Yksiköissä kirjatuiissa sopimuksissa ei juurikaan korosteta varajohtajien tai yhdyshenkilöiden vastuuta pedagogisen johtajuuden jakamisessa, vaan keskitytään lähinnä päivittäisiin johtajuustehtäviin. Sen sijaan keskusteluaineistossa varajohtajat ja yhdyshenkilöt näkivät yhteisen keskustelun ja suunnittelun olennaisena osana omaa työtään. Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden roolia pedagogisen vastuun jakajina voisi ehkä lisätä myös virallisissa sopimuksissa, sillä johtajat eivät tällä hetkellä koe saavansa varajohtajiltaan riittävästi tukea työssään (Fonsén 2014, 139).

Pedagogista johtajuutta tutkinut Fonsén (2014, 178) on hahmotellut varhaiskasvatusyksiköiden johtajuusjärjestelyjä niin, että yksiköissä pedagogista johtajuutta tulisi nimenomaan lisätä lastentarhanopettajille ja varajohtajille. Karilan ja Nummenmaan (2001) laatiman johtajien työtehtäväkentän tehtävistä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, osaamisen johtaminen sekä työorganisaation johtaminen siirtyisivät siis aiempaa enemmän varajohtajille ja yhdyshenkilöille. Yksiköiden johtajat voisivat puolestaan keskittyä enemmän palveluorganisaation johtamiseen ja asiantuntijana toimimiseen. (Karila & Nummenmaa 2001, 30–35).

Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtävien suorittamista rajoittavat tekijät liittyivät erilaisissa rooleissa toimimiseen ja ajan puutteeseen. Mahdollistavat tekijät sen sijaan liittyivät tehtävänkuvan selkeyttämiseen, työn organisointiin, työyhteisöissä käytäviin keskusteluihin ja koulutukseen (taulukko 5). Lapsiryhmätyön ja johtajuustehtävien yhdistäminen oli aiemmin varhaiskasvatusyksiköiden johtajien haaste, mutta nykyään se on siirtynyt varajohtajille ja yhdyshenkilöille, kun suurin osa johtajista on jo vapautettu lapsiryhmätyöstä (Vesalainen ym. 2004, 5–6.)

Tässä tutkimuksessa lapsiryhmätyön ja johtajuustehtävien yhdistäminen nähtiin yhtä kommenttia lukuun ottamatta negatiivisena asiana. Ajan jakaminen molempiin oli vaikeaa, eikä lapsiryhmästä lähteminen johtajuustehtävien takia ollut varajohtajille tai yhdyshenkilöille mielekästä. Yli puolessa sopimuksista oli kuitenkin maininta, että lapsiryhmän kanssa työskennellessään varajohtajaa tai yhdyshenkilöä ei saa häiritä. Varajohtajan tai yhdyshenkilön tehtävistä sopiminen ja johtajuustehtävien arvostaminen ei siis tarkoita, että lapsiryhmätyötä ei arvostettaisi.

Säännölliset keskusteluajat johtajan tai koko johtotiimin kesken oli kirjattu lähes kaikkiin varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimukseen. Keskusteluissa saatiin sosiaalista tukea, lisättiin luottamusta ja selkeytettiin yhteisiä tavoitteita yleisen suunnittelun lisäksi. Varajohtajat ja yhdyshenkilöt kuitenkin kertoivat, että arjessa keskusteluista luovutaan ehkä liian usein, kun tilanteet lapsiryhmissä sitä vaativat. Varhaiskasvatustyön hektinen luonne aiheuttaa tietenkin muutoksia

suunnitelmiin, mutta toisaalta jos johtajuustyötä ja varajohtajien ja yhdyshenkilöiden roolia johtajuuden jakamisessa arvostetaan, tulisi sovitusta käytännöistä pitää kiinni aina kun mahdollista (vrt. Nivala 2006, 129).

Varhaiskasvatusyksikön johtajan ja lapsiryhmätyön yhdistämisen hyvinä puolina on pidetty sitä, että johtajat ovat lähellä arjen pedagogiikkaa ja pystyvät siksi toimimaan esimerkkinä paremmin kuin pelkkä hallinnollinen johtaja (Fonsén 2014, 127). Lapsiryhmätyöstä vapautettuja johtajia puolestaan kritisoidaan siitä, ettei heillä ole käsitystä lapsiryhmien arjesta eivätkä he tunne varsinkaan erillisyyksikköjensä lapsia tai henkilökuntaa (Halttunen 2009, 107–110). Siksi varajohtajien ja yhdyshenkilöiden johtajuusroolia muuhun henkilöstöön nähden tulisi työyhteisöissä korostaa häivyttämisen sijaan, sillä he voivat tarjota henkilöstölle sitä läsnäoloa ja tukea, jota johtaja ei aina kykene tarjoamaan.

Tähän tutkimukseen osallistuneet varajohtajat ja yhdyshenkilöt kertoivat saaneensa tehtävään hieman koulutusta, mutta kaipasivat silti lisää osaamista ja vertaisryhmiä varajohtajille ja yhdyshenkilöille. Lisäkoulutustarpeet liittyivät erityisesti perhepäivähoidon ohjaamiseen ja talouden seurantaan. Sopimukseen kirjattuja perhepäivähoitoon liittyviä tehtäviä oli vain muutamalla varajohtajalla tai yhdyshenkilöllä. Tämä johtuu siitä, että perhepäivähoito on kunnissa usein keskitetty, jolloin siitä vastaavia johtajia on vain muutamia (Vesalainen ym. 2013). Näiden johtajien työssä perhepäivähoito on kuitenkin vastaavasti isomassa roolissa. Silloin myös varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tulisi olla paremmin selvillä perhepäivähoidon ohjaamisesta. Talouden seuranta oli mainittu vain muutamassa sopimuksessa, vaikka hankintojen tekeminen oli yleisesti määritetty varajohtajien ja yhdyshenkilöiden tehtäväksi.

## **7.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen suurin merkitys on todennäköisesti tutkimukseen osallistuneessa kunnassa, sillä tutkimustulosten perusteella kunnan sisäisiä varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimuksia ja järjestelyjä voidaan kehittää entistä yhtenäisem-

miksi. Samalla voidaan tuoda varajohtajien ja yhdyshenkilöiden roolia selkeämmin johtajan työpariksi pelkän sijaisena toimimisen sijaan. Toisaalta tutkimus antaa pohjaa varajohtaja- ja yhdyshenkilösopimuksiin niille kunnille, joissa sopimuksia ei ole lainkaan käytössä. Tämän tutkimuksen perusteella sopimuksilla voidaan selkeyttää varajohtajien ja yhdyshenkilöiden roolia heille itselleen, mutta myös työyhteisön jäsenille. Näin koko organisaatio hyötyy heidän työpanoksestaan enemmän.

Varhaiskasvatusyksiköiden johtaminen ei ole enää samanlaista kuin se oli kymmenen vuotta sitten, jolloin suurin osa johtajista johti vain yhtä päiväkotia ja toimi samalla lapsiryhmässä (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 5–6.) Yksiköiden koko on kasvanut ja nykyään yhdellä johtajalla on keskimäärin kolme eri varhaiskasvatusmuotoa ja kolme eri toimipistettä johdettavanaan (Vesalainen ym. 2013, 3). Johtajat kokevat uupumusta ja liian suuri työmäärä estää heitä keskittymästä kunnolla kaikkiin tehtäviin ja työn eri osa-alueisiin (Soukainen 2015, 106–107, 113; Halttunen 2009, 116–117.) Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden roolia ja vastuuta on tässä tilanteessa lisättävä, jotta varhaiskasvatusyksiköiden johtajuus saadaan toimivammaksi ja johtajien suurta työmäärää voidaan jakaa.

Varajohtajien ja yhdyshenkilöiden merkitys on kiistämätön varhaiskasvatusyksiköiden johdossa, mutta tutkimusalueena se on vielä tuntematon. Tulevaisuudessa varajohtajuuden ja yhdyshenkilöiden roolin merkitystä tulisi tutkia erityisesti niissä yksiköissä, joissa varajohtajien ja yhdyshenkilöiden vastuutehtävä on otettu huomioon henkilöstömitoituksissa. Olisi tärkeää selvittää, voisiko esimerkiksi varajohtajan tai yhdyshenkilön ryhmään lisätyllä säännöllisellä varahenkilöresurssilla lisätä johtajan saamaa tukea ja vähentää siten johtajalle kasaantuvaa työkuormaa. Myös varajohtajien ja yhdyshenkilöiden roolia yksikköjensä pedagogisina johtajina ja henkilöstöjohtajina tulisi tarkastella enemmän, sillä tulevaisuudessa heidän vastuunsa näillä alueilla tulee lisääntymään.

## LÄHTEET

- A 1282/2015. Asetus lasten päivähoidosta.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>. Luettu 2.12.2015.
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatualue varhaiskasvatuksen laadunhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Alila, K. & Parrila, S. 2007. Perhepäivähoitohenkilöstön osaamisen haasteet - valtakunnallisen osaamiskartoituksen tuloksia. Teoksessa S. Parrila. Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. 91-128.
- Cope, D. G. 2014. Methods and meanings: credibility and trustworthiness of qualitative research. *Oncology Nursing Forum*. 41(1). 89–91.
- Danserau, F.J., Graen, G. & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organisations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13(1), 46-78.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness. *Sage Open*. 4(1). Online-teos.
- Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. 2014. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2016:1. 3. painos. Tampere: Suomen yliopistopaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus – varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu -tutkielma.

- Flyvbjerg, B. 2011. Case study. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 2011. Thousand Oaks: The SAGE Publications. Online-teos.
- Freeney, Y. & Fellenz, M. R. 2013. Work engagement as a key driver of quality of care: a study with midwives. *Journal of Health Organization and Management*. 27(3), 330–349.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Guest, D. E. & Conway, N. 2002. Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*. 12(2), 22–38.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetuissa organisaatioissa. *Jyväskylän tutkimuskeskuksen julkaisuja*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hamilton, L. & Corbett-Whittier, C. 2013. *Using case study in education research*. Lontoo: SAGE.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. 2007. *Ethnography. Principles in practice*. Third edition. London: Routledge.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. 2. painos. Tampere: Tampere university press.
- Heikka, J. 2014. *Distributed pedagogical leadership in early pedagogical education*. Acta Universitatis Tamperensis 1908. Tampere: Tampere university press.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press.
- Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoidossa. *Lastentarha* 71(1), 32–35.
- Helimäki, E. 2008. Alaiskulttuurista itseohjautuvaan työkulttuuriin päivähoidossa - näkökulmia erityisesti Nokian TULEVAISUUSPOLKU -hankkeen pohjalta. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) 2008. *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä*. Tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa

III. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Hyvärinen, M. 2010. Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa J. Ruusu-  
vuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi.  
Tampere: Vastapaino.
- Israel, M. & Hay, I. 2006. Research Ethics for Social Scientists. Lontoo: SAGE.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön –  
kilpailevia vai täydentäviä? Studies in education, psychology and social  
research 206. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, P. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen  
eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Kagan, S. L. & Hallmark, L. G. 2001. Cultivating leadership in early care and  
education – Reaping the harvest of a new approach to leadership. Child  
Care Information Exchange. 140, 7-11.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work: stress, productivity, and the re-  
construction of working life. New York: Basic books.
- Kari, M. 2012. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen orga-  
nisaation eri toimijatasoilla – tapaustutkimus Kuopion kaupungin varhais-  
kasvatuksen organisaatiosta. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden lai-  
tos. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu -tutkielma.
- Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Las-  
tentarha 4(64), 30–35.
- Kohlbacher, F. 2006. The use of qualitative content analysis in case study re-  
search. Forum: Qualitative Social Research. 7(1). (Sivuja ei mainita teok-  
sessa.)
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn  
johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista.  
Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti. 43(1), 27–43.
- Kotter, J. P. 1990. Force for change: How leadership differs from management.  
New York: The Free Press.
- Kultalahti, L., Jokelainen, T., Tensing, M. & Soini, H. 2005. Osallistumisen ja ve-  
täytymisen dynamiikkaa – tutkijan vaihtelevat roolit laadullisessa toimin-  
tatutkimuksessa. Kasvatus 36(1), 44–51.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tam-  
pere: Vastapaino.

- L 272/2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>. Luettu 2.12.2015.
- L 36/1973. Varhaiskasvatustilaki.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>. Luettu 1.6.2016.
- Lastentarhanopettajaliitto. 2004. Päiväkodinjohtaja on monitaituri. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto ry.
- Laulainen, S. 2010. "Jos mittää et anna nii mittää et saa": strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Dissertations in social sciences and business studies No 9. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. Newbury Park: Sage.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Acta Wasaensia. No 113. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mayring, P. 2000. Qualitative content analysis. Forum: qualitative social research. 1(2). Online-teos.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. 2011. Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. Journal of Vocational Behavior. 80(1), 1-16.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. Human Resource Management Review. 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. 1(1), 61-89.
- Morgan, D. L. 2001. Focus Group Interviewing. Teoksessa J. F. Gubrium & J. A. Holstein (toim.) 2001. Handbook of Interview Research. Thousand Oaks: SAGE.
- Muijis, D., Aubrey, C. Harris, A. & Briggs, M. 2004. How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. Journal of Early Childhood Research. 2(2), 157-169.
- Mykrä, E. 2015. Päiväkodin varajohtaja johtajan työparina. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu -tutkielma.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava: Helsinki.

- Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. *Kasvatus*. 33(2), 189–202.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. *Acta Universitatis Lapponiensis* 25. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Northouse, P. G. 2013. *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- OAJ & Lastentarhanopettajaliitto. 2007. *Päiväkodin johtajuus huojuu*. Helsinki: T-print.
- OKM 2015. Varhaiskasvatuslain ensimmäinen vaihe voimaan 1.8.2015: Lakimuutoksen keskeinen sisältö. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla\\_koulutus/varhaiskasvatus/liitteet/Vaka1\\_liite.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/varhaiskasvatus/liitteet/Vaka1_liite.pdf). Luettu 10.1.2016.
- Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Oulu: Oulu university press.
- Pyett, P. M. 2003. Validation of qualitative research in the “real world.” *Qualitative Health Research*, 13(8), 1170–1179.
- Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä - lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Rodd, J. 2006. *Leadership in early childhood*. 3. painos. Glasgow: Open university press.
- Rodd, J. 1997. Learning to be leaders: perceptions of early childhood professionals about leadership roles and responsibilities. *Early Years*. 18(1), 40–46.
- Russo, S. D., Veccione, M. & Borgogni, L. 2013. Commitment profiles, job satisfaction and behavioral outcomes. *Applied Psychology: an International Review*. 62(4), 701–719.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25(3), 293–315.
- Schreier, M. 2014. Qualitative content analysis. Teoksessa U. Flick (toim.). *The Sage handbook of qualitative data analysis*. London: Sage publications, 170–183.
- Schwandt, T. A. 2007. *The Sage dictionary of qualitative inquiry*. Sage publications. Online -teos.

- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja idetifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä studies in humanities* 79. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Helsinki 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007/72. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72906/Selv200772.pdf?sequence=1>. Luettu 6.6.2016.
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turku: Turun yliopisto. *Annales Universitatis Turkuensis* 400.
- Spillane, J. P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*. 69(2), 143–150.
- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Lasten päivähoidon tilastoraportti 33/2015. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129632/Tr28\\_15.pdf?sequence=5](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129632/Tr28_15.pdf?sequence=5). Luettu 30.10.2016.
- Tobin, G. A. & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, 48(4), 388–396.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. *Laadullinen sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 15.10.2015.
- Vartiainen, A. 2016. "Vähän niin kuin johtaja, mutta ei kuitenkaan". Varajohtajuus varhaiskasvatuspalveluissa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu -tutkielma.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vertikal. 2015. SPB-malli. Suoriteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmä. [http://www.vertikal.fi/wp/wp-content/uploads/2015/02/SPB-malli\\_2015.pdf](http://www.vertikal.fi/wp/wp-content/uploads/2015/02/SPB-malli_2015.pdf). Luettu 11.1.2016.
- Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan ammattijärjestön OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013. Helsinki: OAJ.

- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Woodside, A. G. 2010. Case study research: theory, methods, practice. Bingley: Emerald Group.
- Yukl, G. A. 2006. Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

## LIITTEET

Liite 1. Fonsénin (2008; 2014) pedagogisen johtamisen palikkatornimalli.



## Liite 2. Ryhmäkehityskeskustelujen keskustelurunko.

- Mikä meillä on hyvin johtotiimissämme? Mitkä ovat perustehtävän toteutusta mahdollistavat tekijät?
- Mikä kaipaisi parannusta? Mitkä ovat perustehtävän toteuttamista hankaloittavat tekijät?
- Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, missä asioissa olemme onnistuneet tiiminä hyvin?
- Mihin asioihin koemme tarvitsevamme lisää osaamista ja tukea?
- Kolme kriittistä osaamisen tavoitetta johtotiimissämme.
  
- Palaute varhaiskasvatuksen johdolle.
- Missä asioissa esimiehen on hyvä jatkaa kuten tähänkin asti?
- Palautetta pienalueiden eli kahden tai kolmen johtajan yksiköiden muodostaman kokonaisuuden toiminnasta

Palauteosiota ei ole tämän tutkimuksen analyysissä mukana, sillä se ei käsitellyt tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita.

### Liite 3. Aineiston analyysiesimerkki.

Aineistoesimerkki	Alustava kategoria	Yläkategoria
"on tietysti aina haasteena se et mistä sitä aikaa saa, mutta koska mä teen sitä Titaniaa, niin aika hyvin sinne saa suunniteltua sitä et aikaa varaa"	aika/töiden organisointi	tehtäväkuva
"Ehkä meidän pitää vielä selventää näitä tiimin työskentelyvastuita"	tehtäväkuva/tehtävien selkeys	
"haastavaa on se että henkilökunta sairastaa tosi paljon ja mulla menee työvuorojen säätämiseen hirveesti aikaa"	tehtäväkuva/itse totehtävät	
"No missä asioissa olemme onnistuneet tiiminä hyvin, nii just tää vuorovaikutteinen, avoin yhteistyö, tekee siitä yhteistyöstä helppoa"	vuorovaikutus/luottamus	työyhteisössä saatu tuki
"Hyvät ja toimivat ihmissuhteet on koettu tärkeeks meidän tiimissä ja työyhteisön tavoitteet et työyhteisössä on samat tavoitteet"	tavoitteet	
"Ja sitten myös meidän tiimeissä on ollu sellanen hyvin joustava henkilökunta joka on ymmärtäny että varajohtajalla on sit vähän niitä omia tehtäviä että antaa sille aikaa tarpeen mukaan"	oman tiimin/kollegojen tuki	
"kyllä me viikoittain keskustellaan johtajan kanssa"	palaverit/keskustelut	