

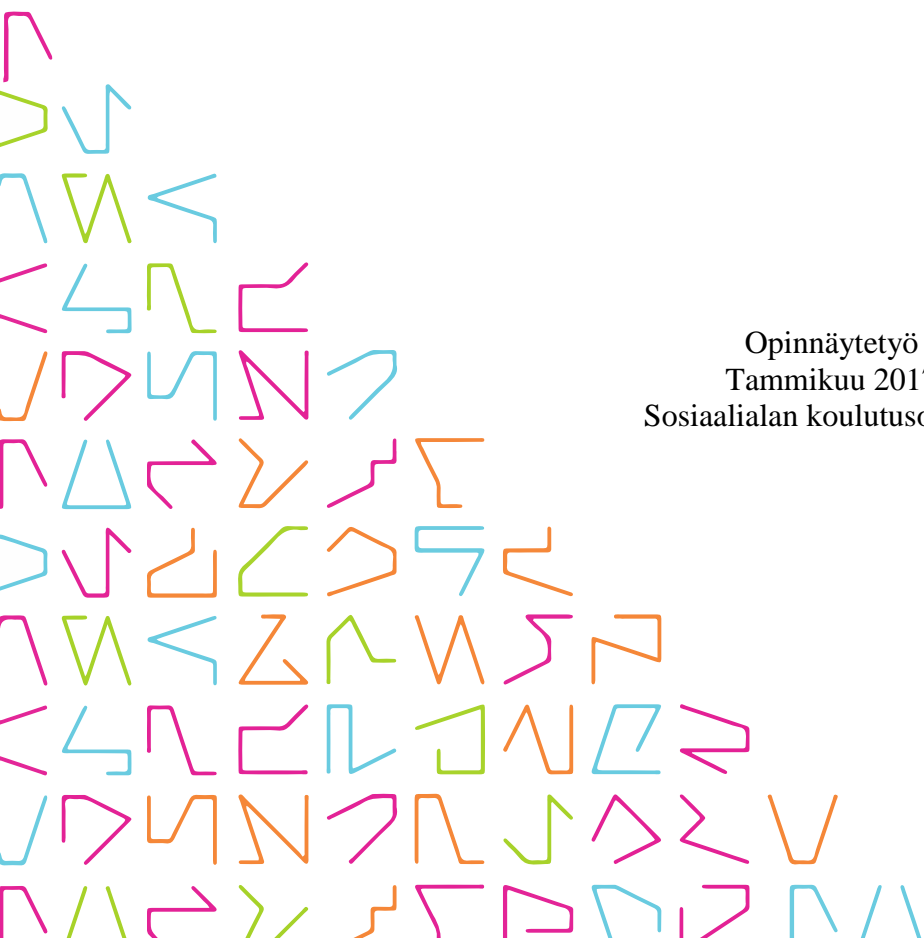


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# VARAJOHTAJUUS LEMPÄÄLÄN KUNNAN VARHAISKASVATUKSESSA

Tiina Varje

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2017  
Sosiaalian koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma

VARJE, TIINA:

Varajohtajuus Lempäälän kunnan varhaiskasvatuksessa

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Tammikuu 2017

---

Tänä päivänä päiväkotien johtajat vastaavat yhä suuremmista ja rakenteeltaan hyvin erilaisista yksiköistä. Moni päiväkodin johtaja johtaa useampaa kuin yhtä päiväkotia. Vuosien saatossa päiväkodin johtajien työ on muuttunut jatkuvasti vaativammaksi, ja johtajalta vaaditaan yhä laajempaa osaamista. Työnkuvan laajentumisen myötä he tarvitsevat avukseen varajohtajaa jakamaan työtehtäviään.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lempäälän kunnan varhaiskasvatuspalveluiden yksiköissä toimivien varajohtajien toimenkuvaa ja sen kehittämisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tutkimuskysymykset olivat: Millaisia vastuualueita varajohtajan toimenkuvaan kuuluu Lempäälän kunnassa? Miten varajohtajat yhdistävät lastentarhanopettajan ja varajohtajan työt? Miten varajohtajuutta voisi kehittää Lempäälän kunnassa? Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja antaa erilaisia merkityksiä tutkittaville asioille tai ilmiöille. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka lähetettiin kaikille Lempäälän kunnan päiväkotien kahdeksalle varajohtajalle. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli kerätä omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa varajohtajuudesta ja sen mahdollisista kehittämistarpeista.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että varajohtajien toimenkuvassa oli vaihtelevuutta ja, että osalle varajohtajista oli jaettu enemmän johtajan töitä kuin muille. Yhteistä kaikille oli johtajan sijaisena toimiminen johtajan poissa ollessa. Kaikki vastaajat kokivat myös saavansa johtajalta täyden tuen tekemiinsä päätöksiin. Haasteeksi koettiin ryhmässä työskentelyn ja varajohtajuuden yhdistäminen, sekä ajankäytölliset ongelmat.

Varajohtajat olivat tyytyväisiä työhönsä, mutta kehitettävääkin löytyi. Yksi tärkeimmäksi nousseista kehitettävistä asioista oli ajankäyttö. Varajohtajat kaipaavat selkeästi määriteltyä aikaa tehtävien tekemiseen ja lisäresurssia ryhmään tehtävien hoitamisen ajaksi. Myös säännölliset tapaamiset muiden varajohtajien kanssa koettiin tärkeänä kehittämiskohdeena.

Tulosten perusteella varajohtajuuden työnkuvan yhtenäistämistä ja organisointia tulisi kehittää. Työnkuvan ollessa kaikilla varajohtajilla yhtenäinen myös työn kehittäminen olisi helpompaa. Vastuualueiden ja toimenkuvan selkeyttäminen olisi hyvä kirjata mahdollisimman tarkasti. Tämän työnkuvan avaaminen koko kasvatushenkilöstölle auttaisi heitä ymmärtämään varajohtajan työnkuvaa ja sitä, miksi hän joutuu olemaan toisinaan pois lapsiryhmästä.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social Services

VARJE, TIINA:

Assistant Leadership in Early Childhood Education of Lempäälä

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 2 pages  
January 2017

---

The purpose of this study was to investigate the assistant leadership in the early childhood education units of Lempäälä and how it could be developed in the future. The questions to investigate this were: What kind of responsibilities an assistant director has in the county of Lempäälä. This study was qualitative in nature and based on a questionnaire sent to eight assistant managers. The aim of this questionnaire was to collect information based on a person's own experiences of being an assistant manager and ways how to improve it.

Results showed that there is a lot of variation in the job descriptions that assistant managers have in their own day care units, and that in some places assistant managers have more responsibilities than in other places. Common to all is that they all fill in the place of a day care center manager while they are absent. All the respondents felt that they have a full support from their managers to their own decisions that they make as an assistant manager. The most challenging issue that they had was working in the group and mixing it with the work that they have as an assistant manager and how to divide their time to cover up all the work that they have.

Assistant managers were satisfied with their work, but there were also issues to develop. One main issue to develop was how to use time. Assistant managers seem to need a clearly scheduled time to take care the tasks that they have and more recourses to the group that the workers there can manage while the assistant manager felt like something to develop also.

The job description of assistant managers should be combined and organized. When the job description is the same with all the assistant managers then developing the work job is also easier. Responsibilities and job descriptions should be recorded very carefully and precisely and then to talk this out to everyone who is working in that day care why he or she sometimes has to be away from the group.

---

Key words: assistant leadership, divined leadership, leadership of early childhood education

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	JOHTAMISEN ULOTTUVUUDET .....	7
	2.1 Asioiden johtaminen .....	7
	2.2 Ihmisten johtaminen .....	9
	2.3 Jaettu johtajuus .....	11
	2.4 Jaetun johtajuuden haasteet .....	12
3	JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA .....	13
	3.1 Päiväkodin johtajuus.....	13
	3.2 Pedagoginen johtajuus .....	15
	3.3 Päiväkodin johtajan tehtävät.....	16
	3.4 Päiväkodin johtajan työn haasteet.....	17
	3.5 Päiväkodin jaettua johtajuutta.....	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	22
	4.1 Tutkimuskohteen esittely .....	22
	4.2 Tutkimustehtävä.....	23
	4.3 Kvalitatiivinen tutkimus .....	23
	4.4 Aineiston keruu.....	24
	4.5 Aineiston analyysi.....	25
	4.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	26
5	TULOKSET .....	29
	5.1 Varajohtajana toimiminen.....	30
	5.1.1 Työnkuva .....	31
	5.1.2 Päätöksenteko ja molemmin puolinen tuki .....	32
	5.2 Varajohtajuuden kehittäminen .....	33
	5.2.1 Työn mielekkyys ja haastavuus .....	33
	5.2.2 Kehittämisideoita varajohtajuuteen.....	36
6	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET .....	46
	Liite 1. Saatekirje .....	46
	Liite 2. Esimerkki analyysipolusta .....	47

## 1 JOHDANTO

Vuosien saatossa päiväkodin johtajien työ on muuttunut yhä vaativammaksi, ja johtajalta vaaditaankin yhä laajempaa osaamista. Päiväkodin johtaja vastaa viimekädessä päätöksistä, työyhteisön toiminnasta, perustehtävän toteutumisesta, ja sen kehittämisestä. Johtajan vastuualueeseen kuuluvat myös perheiden, ja eri yhteistyötahojen kanssa tehtävä yhteistyö, sekä ulkoinen vaikuttaminen. (Lastentarhanopettajaliitto: Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 4-5)

Päiväkotien johtajat vastaavat yhä suuremmista ja rakenteeltaan hyvin erilaisista yksiköistä. Yhä useammalla päiväkodin johtajalla on johdettavanaan enemmän, kuin yksi päiväkotit. Päiväkodit voivat olla myös fyysisesti kaukana toisistaan, tämä aiheuttaa johtajuuteen haastetta niin työntekijöiden suhteen, kuin johtajan vastuiden hoitamisen suhteen. Johtajien työmäärän lisääntyessä heidän rinnalleen on valittu varajohtajia, jolle johtaja voi jakaa vastuitaan. Varajohtaja toimii samanaikaisesti myös ryhmässä lastentarhanopettajana. Tämä asettaa haasteita niin lapsiryhmän muille kasvattajille, kuin varajohtajalle itselleen, mutta myös mahdollistaa paremman henkilöstöjohtamisen johtajan näkökulmasta suhteessa muihin työntekijöihin. Päiväkodin johtajan työnkuvan ollessa hyvin laaja ja vaativa varajohtajan merkitys johtajalle on varmasti hyvin suuri ja merkityksellinen. (Lastentarhanopettajaliitto: Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 4-8.)

Hakiessani aineistoa opinnäytetyöhöni kiinnitin huomiota siihen, etten löytänyt väitöskirjaa tai kirjallisuutta siitä, kuinka johtajuus jakaantuu ainoastaan johtajan ja varajohtajan välille. Muutaman väitöskirjan päiväkodin johtajuudesta löysin (Nivala 1999, Halttunen 2009 ja Fonsen 2014). Löytämässäni varhaiskasvatustieteen pro graduissa tarkasteltiin johtajuutta jaetun johtajuuden näkökulmasta, ja muutamissa käsiteltiin myös suoraan varajohtajuutta johtajan työparina. Johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta löysin enemmänkin. Erityisesti Juuti (2013, 2016), Sydänmaanlakka (2004), Kostamo (2004) ja Järvinen (2001, 2013) käsittelevät jaettua johtajuutta hyvinkin laajasti.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lempäälän kunnan varhaiskasvatuspalveluiden yksiköissä toimivien varajohtajien toimenkuvaa ja, kuinka sitä voisi tulevaisuudessa ke-

hittää. Teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen johtamisen ulottuvuuksia, varhaiskasvatuksen johtajuutta ja jaettua johtajuutta. Keskeisiksi käsitteiksi työssäni nousee johtajuus, varhaiskasvatuksen johtajuus ja jaettu/varajohtajuus.

Olen työskennellyt Lempäälän varhaiskasvatuksessa lähes kymmenen vuotta, joten tästä syystä tuntui luonnolliselta valita tutkimuskohteeksi juuri Lempäälän varhaiskasvatuksen varajohtajien työn sisällöt ja tehtävä yhteistyö johtajan kanssa. Itseäni on kiinnostanut varhaiskasvatuksen johtajuus jo pidemmän aikaa, ja keskusteltuani johtajamme kanssa tulimme siihen tulokseen, että johtajuuden tarkastelu varajohtajuuden näkökulmasta suhteessa muihin työntekijöihin, johtajaan ja varajohtajuuden työnkuvaan olisi arvokasta tietoa koko Lempäälän kunnan varajohtajajärjestelmään. Tarkoitukseni oli myös saada varajohtajilta joitain kehittämisideoita, joita voisimme yhdessä viedä eteenpäin.

## 2 JOHTAMISEN ULOTTUVUUDET

Johtajuudesta käytetään useita erilaisia määritelmiä, sillä sitä pystytään tarkastelemaan monesta eri suunnasta. Johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi ihmisten (leadership), tai asioiden (management) johtamisen kautta. Asioiden johtamisella tarkastellaan järjestystä ja vakautta, kun taas ihmisten johtamisessa kyse on henkilöstöjohtamisesta, jossa pyritään saamaan aikaan muutosta ihmisten toiminnan kautta. Näiden ulottuvuuksien kautta johtamisella tavoitellaan aina myös toiminnan kehittämistä. Juuti tuo teoksessaan esille MIFin tekemät johtajuuden arvioinnit, joiden mukaan vain noin 10% johtajista painottaa esimiestyössään leadership-tyyppistä johtajuuden näkökulmaa. (Juuti 2016, 47.)

Järvisen (2001) mukaan työyhteisöt ovat muuttuneet yhä enemmän itseohjautuviksi. Itseohjautuvuus saattaa vaikuttaa siihen, että työyhteisöt ajattelevat, etteivät tarvitsisi johtajaa, mutta näin ei kuitenkaan ole, vaan työyhteisöt tarvitsevat johtamista ja myös johtajaa. Johtajalta vaaditaankin entistä enemmän taitoa ja ymmärrystä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Johtajan tulee ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja hänen tulee kehittää myös itseään johtajana. Hänellä tulee olla myös halua johtaa työyhteisöään. Keskeisessä asemassa on siis tahto johtaa. Vaikka johtajalla olisi kuinka korkea koulutus takanaan, ei se välttämättä ole tahto hyvään johtamiseen, eikä auktoriteettiaseman saavuttamiseen. Johtajalta vaaditaan Järvisen (2001) mukaan myös näyttöä siitä, että yhteisesti keskustellut tavoitteet ovat samanlaiset koko organisaation kanssa. Johtajalla tulee olla aitoa kiinnostusta työyhteisöön ja johtamiseen. Hänen tulee myös kaikessa toiminnassaan pyrkiä hyvään dialogiin työntekijöiden kanssa. (Järvinen 2001, 13, 139.)

Kostamon (2004) mukaan johtajan tulee toimia myös työyhteisön suunnannäyttäjänä. Hänellä tulee olla katse tulevaisuudessa ja hänen tulee olla valmiina vastaamaan mahdollisiin kriiseihin ja pyrkiä jopa ennakoimaan niitä. (Kostamo 2004, 13-16.)

### 2.1 Asioiden johtaminen

Juutin (2016) mukaan asioiden johtaminen on hyvin päämäärähakuista ja tarkoittaa asioiden hallintaa, esimerkiksi resurssien käyttötapojen ja työmenetelmien suunnitelmalliseen käyttöön. Kostamo (2004) toteaa myös, että tällaisella asiakaskeisellä johtajalla on

omaan toimikuvaansa kuuluva valta, jota hän käyttää johtamistyylinään omien kykyjensä lisäksi. (Kostamo 2004, 33-34; Juuti 2016, 52.)

Aiemmin esimies on suunnitellut tehtävien teon kuulematta työntekijöitä. Hän on määrännyt kullekin työntekijälle erilaisia tehtäviä. Tällainen tehtäväkeskeisen johtamisen vaihe taittui Juutin mukaan 1970-luvun jälkeen, jolloin tavoitejohtaminen korvautui tulosojohtamisella, jossa esimies käy keskustelua tavoitteista yhdessä työntekijän kanssa. (Juuti 2016, 52.)

Tuloksellisen työskentelyn tarkoituksena on saada tasapainotettua asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen niin, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulokselliseen työskentelyyn liittyy myös yhteiset keskustelut toimintatavoista ja luoduista tavoitteista. (Juuti 2016, 50.)

Sydänmaanlakka (2004) on tuonut teoksessaan esille Kotterin (1990) väitteen asioiden ja ihmisten johtamisen erilaisuudesta. Asiakeskeisessä johtamistavassa Kotterin mukaan pyritään saamaan asiat järjestykseen ja tasapainoon, kun taas ihmisten johtamisella pyritään saamaan aikaan rakentavaa muutosta yhteistyöllä johtajien ja työntekijöiden kesken. Sydänmaanlakka (2004) toteaaakin, että tällainen erottelu tulisi unohtaa ja keskittyä näiden asioiden yhdistämiseen erottelun sijaan. (Sydänmaanlakka 2004, 22-23.)

Kostamo (2004) tuo esille saman näkemyksen, kuin Sydänmaanlakka (2004). Hänen näkemyksensä mukaan eri johtamistyyleistä ei tulisi puhua toisistaan erillisinä asioina, vaan toisiaan täydentävinä. Vaikka tällaista asiakeskeistä johtamistapaa ei pidetä hyvänä johtamismallina, ei siinä olevia toimintatapoja pitäisi erottaa erillisiksi asioiksi ihmisten johtamisesta. Niiden tulisi nähdä täydentävän toisiaan, sillä asiakeskeinen johtaja ei voi olla huomioimatta ihmisten kykyjä, tarpeita ja tunteita, eikä ihmiskeskeinen johtaja voi olla huomioimatta esimerkiksi tulosten, kannattavuuden, tai laadun vaikutuksia. (Kostamo 2004, 34; Sydänmaanlakka 2004, 22-23.)

Maailman muuttuessa monimutkaisemmaksi ja yllätyksellisemmäksi tämän päivän johtajilta vaaditaankin rohkeaa ideointia vaihtoehtoiseen työskentelyyn tuloksellisen työskentelyn rinnalle. Sillä hyvin tarkkaan ennalta suunniteltu työ ei välttämättä pääse toteutumaan tilanteiden nopean muuttumisen vuoksi. Johtajien tuleekin pohtia organisoitumisen ja itseohjautuvuuden toimintojen tasapainottamista. Heidän on luovuttava oletuksista,



uskomuksista ja rohkeasti lähdeittävä mukaan uusiin haasteisiin, vaikka ei pystyisikään hallitsemaan lopputulosta. (Ropo ym. 2005, 100-101.)

Kuitenkin vielä tänäkin päivänä Juutin (2016) mukaan monet johtajat näkevät esimiestyön koostuvan enimmäkseen asioiden hoitamisesta, eikä niinkään ihmisten johtamisesta. Työntekijöiden ja esimiehen näkemykset johtamisen tyylistä eroavat juuri tästä syystä, sillä esimiehet kuvittelevat käyttävänsä ihmiskeskeisempää johtamistapaa, kuin oikeasti käyttävätkään. (Juuti 2016, 48.)

Johtajien tuleekin uskaltaa rikkoa rajojaan ja astua pois mukavuusalueelta keskustelemaan ja pohtimaan työntekijöiden kanssa yhteisistä tavoista tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **2.2 Ihmisten johtaminen**

Rodd (1998) ja Kostamo (2004) määrittelevät johtajuuden prosessiksi, jossa pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintaan tarkoituksena saavuttaa organisaation yhteisesti asetettu tavoite. Roddin (2012) mukaan entinen käskyttävä johtajuus ei toimi, vaan johtajan tulee saada työntekijät mukaan yhteistyöhön, jotta kaikki olemassa olevat resurssit tulisi kokonaan käyttöön. (Rodd 1998, 2-3; Kostamo 2004, 13-16.)

Juuti (2016) toteaa, että ihmisten johtaminen on paljon vaikeampaa, kuin asioiden johtaminen, sillä emme tiedä ihmisten mielen liikkeitä. Mikäli johtaja onnistuu dialogissa työntekijän kanssa, tulee vuorovaikutuksesta avointa ja rehellistä. (Juuti 2016, 61.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan ihmisten johtaminen on aina vuorovaikutteista, ja johtamista eivät harjoita pelkästään johtajat, vaan myös työntekijät johtavat esimiehiään. Johtaminen on siis työyhteisön kaikkien jäsenten toimintaan vaikuttamista, jonka tarkoituksena on saada ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään mitä ja miten on tehtävä, jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Johtajan ja työntekijän välisessä suhteessa Juutin (2016) mukaan johtaja nähdään aina olevan työntekijän yläpuolella. Johtajan vaikuttavuus työntekijän asemaan, palkkaan ja uraan nähdään ongelmallisena etenkin vuorovaikutuksessa johtajan kanssa, jolloin puhumisesta tulee epäaitoa. Ihmisten johtaminen vie johtamisen hyvin syvälle ihmismieleen,

silloin liikutaan ihmisten välisten suhteiden ja kulttuurien maailmassa. Ihmisten johtamisessa liikutaan eri tasoilla, kuin asioiden johtamisessa, koska ihmisten johtaminen koostuu psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Ihmisten johtamiseen vaikuttavat mielikuvat, tunteet, vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. (Juuti 2016, 60-62.)

Ihmisten sosiaalinen todellisuus rakentuu vastavuoroisesti. Ihmiset pyrkivät saavuttamaan mahdollisimman suotuisan aseman itselleen. Kuitenkaan ihmiset eivät voi tietää miten toiset tulkitsevat näitä luotuja asemia. Jokainen elää omaa elämismaailmaa, joka muotoutuu aiemmista kokemuksista. Ihmiset kuvittelevat, että samassa ympäristössä elävät ihmiset ymmärtävät heidän sanansa ja tekonsa. Todellisuudessa me kaikki koemme samanlaiset asiat eri tavoin, ja näin ollen meille kaikille muodostuu erilainen kokemus, vaikka asia olisi kaikille sama. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ollessamme perustellemme usein näkökulmiamme varsin ponnekkaasti, kuitenkin yksikään näkökulma ei ole toista pätevämpi jokaisen oman kokemusmaailman vuoksi. (Juuti 2016, 62.)

Ihmisten johtamista vaikeuttaakin näkökulmien poikkeavuus. Johtaja törmää usein oletuksiin ihmisten johtamisesta ja asioiden johtamisesta. Hän joutuu tekemään oletuksia asioista ja, siitä miten ihmiset saadaan tavoittelemaan organisaation yhteisiä tavoitteita. Johtajan tulisikin saada asioita aikaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä vaatii johtajalta avoimuutta itsensä kehittämiseen ja ammatillista rohkeutta tuoda esiin myös omia puutteitaan. (Juuti 2016, 63.)

Myös Rodd (1998) kuvaa johtajuutta ihmisiin vaikuttamisena. Hänen mukaansa hyvän johtamisen avaintekijöitä on kyky visioda, asettaa tavoitteita ja päämääriä, seurata ja arvioida tehtyjä saavutuksia sekä kannustaa ja kehittää työntekijöitä. (Rodd 1998, 3.)

Johtajalta vaaditaan myös empaattisuutta, jolloin hän pystyy tuntemaan asioita yhdessä työntekijöiden kanssa ja asettumaan näiden asemaan. Empaattisen esimiehen vaikuttavuus työyhteisöön on myös suurempi. Empaattinen esimies osaa tarkastella myös omia tunteitaan. Suomalaisessa kulttuurissa korostetaan ajattelua enemmän kuin tunteita, sillä ajattelun vaikutukset koetaan suotuisimmaksi, kuin tunteet, joiden ajatellaan olevan häiriötoiminnallisia. Kuitenkin tunteiden havainnointi auttaa ihmistä kehittymään. Sellaiset esimiehet, jotka näkevät ihmisissä heidän kykynsä ja mahdollisuutensa kehittyä työssään tuottavat jaettua johtajuutta, jossa jokaisen työntekijän taidot otetaan mukaan parhaalla

mahdollisella tavalla. Jotta tuloksia saadaan, tulee esimiehen pyrkiä kaikessa toiminnassaan näkemään työyhteisönsä osaaminen, ja saamaan työntekijät toimimaan näiden vahvuuksien kautta työyhteisön hyväksi. Sillä esimies ei voi saada yksin aikaan tuloksia, joita odotetaan. (Juuti 2016, 63-65.)

Myös työturvallisuuskeskuksen mukaan johtaja tarvitsee työntekijöiden tukea työlleen. Kun työntekijät ovat motivoituneita omaa työtään kohtaan syntyy luottamuksen kautta sitoutumista koko organisaatioon. Kun luottamus on saavutettu, koko työyhteisössä valitsee yhteinen tahto ja halu tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin saadaan aikaan jaettava johtajuutta, jossa sen kaikilla jäsenillä on halu yhteiseen tekemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

### **2.3 Jaettu johtajuus**

Jaettava johtajuutta voidaan lähestyä kahdelta suunnalta. Ensiksikin voidaan ajatella, että johtajuus olisi yksi iso kokonaisuus, joka olisi jaettavissa. Siinä johtajan tehtäviä ja vastuita jaettaisiin muille työntekijöille tai valitulle varajohtajalle. Tällaisen johtamisajattelun perusajatuksena on saavuttaa hallintaa ja järjestystä, eikä niinkään saavuttaa yhteisöllisyyttä yhdessä tekemisen kautta. Jaetun johtajuuden toisessa suunnassa onkin yhteiseksi tekemisen prosessi. (Ropo ym. 2005, 19-20.)

Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa sitä, että työyhteisössä jaetaan kokemuksia, kunnioitetaan ja arvostetaan toisten tulkintoja arjesta. Työntekijöillä tulisi olla halua keskustella, rohkeutta heittäytyä ja laittaa itsensä täysillä mukaan uuteen asiaan. Kun työyhteisöön saadaan luotua hyväksyvä ilmapiiri, on jokaisen helpompi työskennellä ja tällöin myös syntyy uusia ideoita yhteisen tulevaisuuden puolesta. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työskentelystä syntyy hyvä joukkuehenki ja, sitä kautta nousee halu yhteisen tekemisen puolesta. Tällöin työntekijöistä tulee työhönsä ja koko organisaatioon sitoutuneita. Kun työyhteisö on innostunut ja sitoutunut syntyy myös hyviä tuloksia. Saavuttaakseen jaetun johtajuuden on esimiehen pyrittävä ottamaan kaikki työntekijät mukaan kehittämään toimintaa. (Ropo ym. 2005, 20; Juuti 2016, 84.)

Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajuuteen liittyvissä suhteissa. Jaettu johtajuus tavoittelee ihmisten hyvinvointia ja koko organisaation taloudellista menestystä. Yhteistä näissä kahdessa johtajuuden lähestymistavassa on, ettei hyvää johtajuutta mitata sillä, tietääkö johtaja asioista enemmän tai paremmin, kuin työntekijänsä. (Ropo ym. 2005, 20-21.)

Jaettu johtajuus on siis muutakin, kuin tehtävien jakamista, se on myös työntekijöiden kykyjen, taitojen ja motivaation täysimääräistä käyttöä työyhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä korostuu työntekijöiden hyvinvointi ja vaikuttamisen mahdollisuudesta noussut hallinnan tunne omaan työhön. Kaikkia työntekijöitä ei useinkaan saada toimimaan samalla volyyymilla, joten jokaiselle annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään niillä olemassa olevilla kyvyillä, kuin se omien töiden hoitamisen näkökulmasta on välttämätöntä. Jaettu johtajuus lisää sekä työhyvinvointia, että omaa oppimista, kun kaikkien työntekijöiden tieto/taito tuodaan näkyväksi.

#### **2.4 Jaetun johtajuuden haasteet**

Jaetun johtajuuden haasteena on ymmärtää ihmisten mielen liikkeitä ja toimintaa, sekä pyrkiä suunnittelemaan organisaation toimintaa sen mukaisesti. Työntekijöillä on paljon tietoa, jopa enemmän kuin he itse tunnistavatkaan. Johtajan yhtenä haasteena onkin tämän tiedon saaminen koko työyhteisön käyttöön. (Ropo ym. 2005, 100-101.)

Jaetun johtajuuden haasteeksi saattaa nousta myös se, että jaetut tehtävät jakautuvat epätasaisesti eri työntekijöiden kesken. Johtajan tasapuolisuus onkin työyhteisössä merkittävää, vaikka toisille työntekijöille onkin luontevampaa ottaa enemmän tehtäviä, kuin toisille. Kaikesta huolimatta esimiehen tulee huomioida tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaikkien kesken. (Halttunen 2009, 128-129.)

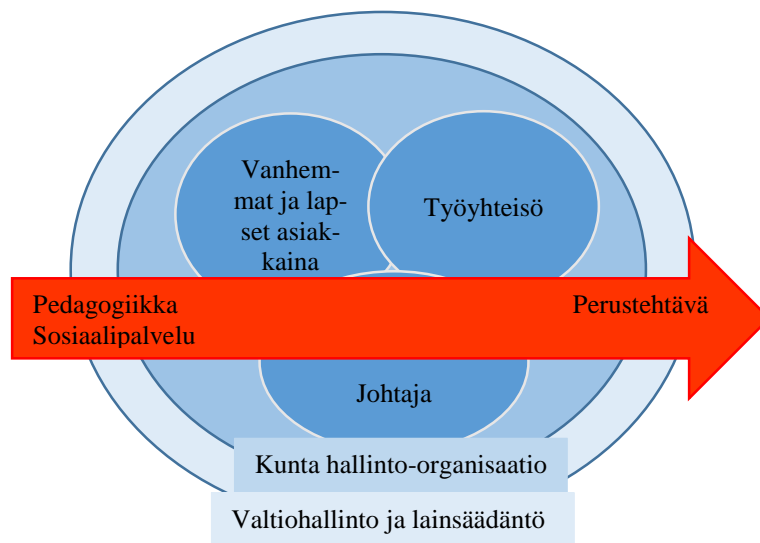
Jaetun johtajuuden haaste varhaiskasvatuksessa nähdään organisaation eri tasojen välillä. Varhaiskasvatuksen kentältä kantautuvat työntekijöiden näkemykset lasten ja perheiden tilanteista tulisi saattaa johtajan avulla päätösten tekijöille. Näin ei useinkaan tapahdu ja tällöin asiat päätetään sen tiedon varassa, mitkä ovat kantautuneet lautakuntaan asti. Näin toimien taloudelliset asiat sanelevat pääosin sen, mihin päätökseen tullaan, jolloin pedagogiset näkemykset ja tarpeet saattavat jäädä huomiotta. (Hujala & Turja 2016, 301.)

### 3 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Varhaiskasvatuksen johtaminen on sekä ihmisten johtamista, että asioiden johtamista. Johtajien työnkenttä on vuosien saatossa laajentunut, joka aiheuttaa haasteita henkilöstöjohtamiseen. Johtajalla ei ole enää aikaa työntekijöille samalla tavalla, kuin aiemmin. Kuitenkin jokainen työyhteisö on oikeutettu saamaan hyvää johtamista selkeillä rakenteilla, osaavan johtajan ja toimintamallien avulla. Hyvä johtajuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittymiseen ja ylläpitämiseen, joten ei ole yhden tekevää, kuinka varhaiskasvatusta johdetaan.

#### 3.1 Päiväkodin johtajuus

Nivalan (1999, 2001) kehittämän kontekstuaalisen johtajuusmallin mukaan johtajuus jäsentyy johtamisen, perustehtävän ja näkemyksen avulla. Näitä kolmea yhdistää organisaation strategiatyö. Johtaminen rakentuu perustehtävälle, ja vie sitä eteenpäin. Johtajuuden suunta määrittyy perustehtävän pohjalta katse kohti tulevaisuutta. Varhaiskasvatuksen johtajuus on työntekijöiden sitouttamista varhaiskasvatuksen laadun ylläpitoon ja sen kehittämiseen. Laatu syntyy yhteisellä tiimityöllä ja sen vaikuttavuus ylittää työyhteisön, perheiden ja lasten kautta yli päiväkodin rajojen. Varhaiskasvatuksen johtajan tulee jäsentää koko varhaiskasvatuksen tehtävä, ja rakentaa tulevaisuuden näkemys yhdessä varhaiskasvatuksen työntekijöiden kanssa. (Hujala & Turja 2016, 290.)



KUVIO 1. Kontekstuaalinen johtajuusmalli, Nivalaa mukailen (Nivala 1998)

Varhaiskasvatuksen johtajuudella pyritään vaikuttamaan toimintaan niin yksikön sisällä, kuin koko kunnankin tasolla. Vaikka päiväkodin hyvinvoinnin vastuu on kaikilla sen työyhteisön jäsenillä, päiväkodin johtajalla on kokonaisvastuu toiminnasta, perustehtävästä ja kehittämistyöstä. Johtaja vastaa myös perheiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Hujalan, Fonsenin ja Heikan (2008) tekemän tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajalla tulee olla tietoinen vastuu yhdessä rakennetuista tavoitteista ja sovitusta linjauksista, sekä käytävissä olevista resursseista ja laadun ylläpitämisestä. Laadukasta johtajuutta syntyy, kun työntekijät tuntevat olevansa asiantuntijoita, joiden mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan. (Hujala, Fonsen & Heikka 2008, 66-67.)

Myös Hujala ym. (2013) tuovat esiin sen, että johtajalla tulisi olla taitoa sitouttaa työntekijöitä varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen. Laadukas varhaiskasvatus syntyy yhdessä tekemällä, ja sen vaikuttavuus yltää hyvin laajalle. Johtajalla tulee olla kuitenkin näkemys siitä, mihin suuntaan varhaiskasvatusta halutaan lähteä kehittämään yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtajan näkemys varhaiskasvatuksen laadun kehittamisestä pohjautuu organisaation linjaamiin periaatteisiin ja arvoihin sekä täydentyy omien arvojen ja kokemusten kautta johtajuudesta. Näin ollen varhaiskasvatuksen johtajuus on toimintaan vaikuttamista niin yksikön sisällä, että yhteiskunnan suuntaan. (Hujala & Turja 2013, 290-291.)

Johtajuus on myös yhdessä tekemistä ja arjen jakamista työntekijöiden kesken. Mikäli johtajalla on etäyksikkö johdettavanaan voi johtajalla olla hankaluuksia toimia tasavertaisesti kaikkien työntekijöiden arjessa. Johtajan fyysisellä läsnäololla on suuri merkitys johtajan ja työntekijöiden tutustumisessa toisiinsa. Halttusen (2009) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat, että tärkeä osa johtajan työstä on henkilökunnan tukemista ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista. Näin tehden johtajan säännöllinen läsnäolo edesauttaa hyvän työilmapiirin ja yhteistyön syntymistä. Yhteistyö johtajan ja työntekijöiden välillä tulee helpommaksi. Halttusen mukaan, työntekijät voivat kokea esimiehen läsnäolon, vaikei hän paikalla fyysisesti olisikaan, mikäli johtaja on pystynyt luomaan etäyksiköihin luotettavan yhteistyösuhteen. (Halttunen 2009, 128, 133.)

Loppujen lopuksi johtamisen päätavoitteena tulee olla lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Laadukkaalla pedagogisella johtamisella saavutetaan nämä tavoitteet yhdessä keskustellen, arvioiden, ja näiden pohjalta kehitellen laadukasta varhaiskasvatusta.

### 3.2 Pedagoginen johtajuus

Parrila ja Fonsen (2016) käsittelee teoksessaan pedagogista johtajuutta, joka nähdään myös hyvin merkittävänä osana johtajuutta hallinnollisten tehtävien lisäksi.

Pedagogisessa johtajuudessa otetaan vastuu pedagogisen näkökulman esiin tuomisesta, jolloin johtaja toimii suunnannäyttäjänä. Pedagoginen johtaja on vastuussa toiminnan ammatillisuudesta ja varhaiskasvatuksen laadusta. Hän pitää yllä keskustelua toiminnan periaatteista, arvioinnista, kehittämisestä ja on vastuussa myös ammatillisuuden ylläpitämisestä. Pedagoginen johtaja auttaa työntekijöitä tiedostamaan valtakunnallisen vasun merkityksen toimintaa suunnitellessa, toteuttaessa, arvioitaessa ja kehittäessä määrittävänä asiakirjana. Pedagogiselta johtajalta vaaditaan myös kykyä saada työntekijöille tahto oppimiseen ja työn kehittämiseen. (Parrila & Fonsen 2016, 32, 35.)

Pedagogisen johtajan tulee uskoa henkilöstöönsä ja nähdä jokainen työntekijä yksilönä ja ymmärrettävänä, että samat keinot eivät toimi kaikkiin työntekijöihin. Onnistumisen lähtökohtana onkin erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Pedagoginen johtaja toimii myös työyhteisön tukijana ja ristiriitojen ratkaisijana. Hänellä on taito kuunnella ja olla apuna yhteisten sääntöjen laatimisessa. Sisäiset ristiriidat ovat sitä vähäisempiä, mitä selkeämmät rakenteet ja työvälineet tiimeillä on yhteisten toimintaperiaatteiden konkretisoinniseksi. Kuitenkaan johtajan tavoitteena ei ole ristiriidaton työyhteisö vaan työyhteisö, joka luottaa omiin taitoihinsa selvitä erimielisyyksistä. Hyvässä työyhteisössä vaikeatkin asiat uskalletaan nostaa esiin yhteiseen keskusteluun. (Parrila & Fonsen 2016, 37.)

Pedagogisen johtajuuden ydinsisältöä on osaamisen johtaminen. Siinä sisäistetään uutta tietoa ja pyritään saamaan tieto käytännön taidoksi niin yksittäisen työntekijän kohdalla, kuin koko työyhteisön toimintatavaksi. Tällöin puhutaan oppivasta työyhteisöstä, joka vaatii vahvaa johtamista. Esimies auttaa työntekijöitä tarkkailemaan omaa toimintaansa suhteessa laadun kriteereihin, jotka nousevat laatukäsikirjasta ja varhaiskasvatussuunnitelmasta. Jokaisen työntekijän tulisi oppia menneestä ja kyetä tarkastelemaan omaa ja muiden toimintaa sille asetettujen tavoitteiden valossa. Tällöin voi saada omaan työhön vaihtoehtoisia toimintatapoja. Esimiehen olisi hyvä pitää mielessä myös henkilöstökierroksen mahdollisuudet osaamisen jakamisessa ja siirtämisessä, jopa lähiryhmien kesken. (Parrila & Fonsen 2016, 38-41.)

### 3.3 Päiväkodin johtajan tehtävät

Varhaiskasvatuksen johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtaja tekee hallintotyötä, jossa korostuu päiväkodin toiminta osana kuntaorganisaatiota. Johtajan oleellinen tehtävä varhaiskasvatuksessa on arvojen ja toiminta-periaatteiden selkiyttäminen koko työyhteisön tasolla. Hänen tulee olla ajan tasalla varhaiskasvatuksen kehittymisestä ja kykyä osallistua varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Johtajan tulisi organisoida työyhteisöä niin, että ulkoapäin tulevat muutokset ja työyhteisön keskinäinen toimijuus tulisivat yhteiseen keskusteluun yhteisössä. Yhteisen päiväkotikulttuurin muokkautumiseen vaikuttaa oleellisesti myös työyhteisön yhteinen koulutautuminen, joten johtajan olisikin hyvä saada työntekijät innostumaan yhteisistä koulutuksista. Mikäli johtaja ei saa organisoitua työyhteisöä se estää uudistumisen ja pahimmillaan estää myös asiakasperheiden tarpeiden huomaamisen. (Lastentarhanopettajaliitto: Päiväkodin johtaja on monitaituri. 2004, 20-23.)

Yhteiskunnan jatkuva ja nopeutuva muutos on vaikuttanut myös varhaiskasvatuksen johtajan työhön. Erityisen tuen tarpeessa olevat lapset ja perheet, kansainvälistyminen ja ihmisten liikkuvuus eri maiden välillä vaikuttaa varhaiskasvatustyöhön siten, että varhaiskasvatuksen asiakkaina on yhä enemmän perherakenteeltaan, elämäntilanteeltaan sekä etniseltä, kulttuuriselta ja uskonnolliselta taustaltaan erilaisia lapsia ja perheitä. Tämän moninaisuuden keskellä, työntekijöiden yhdessä johtajan kanssa tulee suunnitella ja toteuttaa yhä enemmän perheiden yksilöllisten tarpeiden mukaista varhaiskasvatusta ja huomioida myös osallisuusnäkökulma. Perheet tarvitsevat yhä enemmän moniammatillista osaamista. Johtajan työn monipuolistumisen vuoksi varhaiskasvatus tarvitseekin vahvaa pedagogista johtajuutta, jolla on kykyä saada koko työyhteisö mukaan työn kehittämiseen ja arviointiin. (Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen 2007, 15.)



### 3.4 Päiväkodin johtajan työn haasteet

Päiväkotien johtaminen on muuttunut 1990-luvulta lähtien hyvin voimakkaasti. Silloin hyvin sektoroitunut päivähoiton rakenne alkoi purkautua ja johtajille tuli useampia päiväkotia johdettavakseen. Syntyi hajautettuja organisaatioita, joten yksiköt saattavat olla fyysisesti kaukana toisistaan. (Lastentarhanopettajaliitto: Päiväkodin johtaja on monitai-turi 2004, 4-5.)

Myös Rodd (2012) toteaa, että maailman muuttumisen myötä päiväkodin johtajuus on muuttunut haastavammaksi. Vastuu varhaiskasvatuksesta on lisääntynyt. Lasten ja perheiden kanssa työskentely on aiempaa haastavampaa ja ammatillinen vastuu on kas- vanut huomattavasti. (The role of effective leadership in achieving high quality 2012.)

Johtajan työn haasteena nähdäänkin perustehtävän selkiyttäminen ja koko organisaation yhteisen vision luominen niin, että sen pohjalta voidaan luoda ja kehittää johtajuuden rakenteita ja tehtäviä. Päiväkodit ovat keskenään hyvin erilaisia ja erityisesti päiväkotien fyysinen sijoittuminen erillään toisistaan koetaan haasteena tämän yhteisen vision ja koko organisaation yhteisten tavoitteiden muodostumisessa. Jokaisessa yksikössä syntyy oma toimintakulttuuri ja tätä kautta myös yksiköiden omia tavoitteita, jotka saattavat estää yh- teisen organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Huomioitavaa tässä on myös johtajan fyysisen läsnäolon merkitys työntekijöille. Johtajan tulisi olla henkilökunnan tukena ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Mitä paremmin johtaja tuntee henkilökunnan, sitä helpompi johtajan on tukea heitä työssään ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Hujala ym. 2016, 290-291.)

Halttusen (2009) tekemän tutkimuksen mukaan johtajan hallinnollisten töiden lisäänty- minen on koettu haasteelliseksi työntekijöiden näkökulmasta. Johtajalla ei ole enää aikaa työyhteisölle niin paljon kuin aiemmin. Erityisesti etäryhmissä tämä koetaan haastavana, jolloin johtajan fyysinen läsnäolo on entistäkin vähäisempää. Etäryhmissä joudutaan toi- mimaan hyvin itsenäisesti, joka saattaa aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan johtajan päivittäinen läsnäolo ei kuitenkaan ole tae hyvän keskusteluyhteyden ja tuttuuden luomiselle työyhteisössä. Sillä tutkimuksen mukaan myös ne työntekijät joiden arjessa johtaja päivittäin oli, kokevat, että johtajalla ei ollut aikaa heille. (Halttunen 2009, 102, 105.)

Joten työntekijöiden tukeminen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen tarvitsee johtajan aitoa läsnäoloa ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Tärkeänä keinona tähän yhteyden pitoon ovat viikoittaiset palaverit ja johtajan käynnit henkilökohtaisesti yksiköissä tapaamassa työntekijöitään ilman erityistä syytä. Viikoittaisissa palavereissa asiat keskittyvät kuitenkin pääsääntöisesti tiedottamiseen, joten pedagogisista asioista keskusteleminen jää vähemmälle.

Hujala (2013) on myös tuonut tutkimuksessaan esille johtajuuden haasteen. Hän nostaa esille yhteisten tavoitteiden selkiyttämisen niin, että sen kaikilla jäsenillä on siitä yhteinen ymmärrys, ja näin ollen mahdollistuu varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttaminen ja varhaiskasvatuksen kehittyminen koko työyhteisö tasolla. (Hujala 2013, 47.)

Myös resurssipula koetaan yhdeksi merkittäväksi johtajuuden haasteeksi. Kuntien taloustilanteen tiukentuessa taloudelliset säästöt aiheuttavat haasteen laadukkaan päivähoidon toteutumiseen. Tästä huolimatta kunnat ovat kuitenkin pystyneet kehittämään toimintaansa, joten voidaan ajatella, että toiminnan kehittäminen ei välttämättä ole riippuvainen taloudellisista resursseista. Kuitenkin taloudellisten säästöjen nähdään olevan esteenä sellaisen päivähoidon toteutumiselle, jossa toteutuu laadukas varhaiskasvatus ja johon myös johtajat olisivat itse tyytyväisiä. (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 150.)

Johtajat saattavat kokea olevansa ristiriitaisessa roolissa hallinnon ja henkilöstön vaatimusten välissä. Tällöin johtajuuden haasteeksi nousee myös johtajien oma paineen sietokyky, joka kohdistuu erityisesti johtajan moninaiseen asemaan. Johtajien tulisi olla vielä määrätietoisempia puolustamaan asemaansa ja tekemiään päätöksiä. Puun ja kuoren välissä toimiessa johtaja tarvitsee juuri tällaista vahvaa johtajan karismaa, jota määrätietoisuudesta syntyy. (Hujala ym. 2007, 151.)

Lastentarhanopettajaliiton (2007) tekemän johtajuusjärjestelyjä koskevan kyselyn mukaan päiväkodin johtajuus nähdään kokonaisuudessaan haastava tehtävänä, joka vaatii johtajalta asiantuntemusta ja aikaa. Kuitenkin kohtuuttomasti kasvanut vastuu ja työmäärä uhkaavat karkottaa johtajia toisiin tehtäviin. Kyselyn mukaan johtajat kaipaisivat työhönsä lisäresursseja, mahdollisuuden keskittyä vain johtajan tehtäviin, lisää koulutusta, työnohjausta ja parempaa palkkaa. Niinpä päiväkodin johtajan työmäärä tulisi olla sellainen, jossa mahdollistuu ajan tasalla pysyminen muuttuvassa johtajuudessa. Johtajan

moninaisen työnkuvan pirstaleisuuteen varajohtaja onkin suurena apuna jakamassa vaativaa johtajan työkenttää. (Lastentarhanopettajaliitto: Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 4-8.)

### 3.5 Päiväkodin jaettua johtajuutta

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdesta suunnasta. Se voidaan nähdä johtajan töiden ja vastuiden jakamisena työntekijöille tai prosessina, jossa asioita tehdään ja tarkastellaan yhdessä. Varhaiskasvatuksen johtajuuteen toivotaankin enemmän tällaista leadership-johtajuutta. Sillä vaikutetaan ihmisiin ja saadaan heidät saavuttamaan varhaiskasvatuksen tavoitteet yhdessä tehden. Leadership-johtajan sanotaan vievän organisaatiota eteenpäin muutosten läpi kohti uusia haasteita. Leadership-johtajuudessa johtaja pyrkii olemaan vuorovaikutuksessa ja lähellä työntekijöitään. Hän innostaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja luovasti. Hän visioi tulevaisuutta yhdessä työntekijöiden kanssa ja samalla tukee heitä oman työn kehittämiseen. (Hujala ym. 2016, 292.)

Hannulan (2007) tekemän tutkimuksenkin mukaan varhaiskasvatuksen johtajuutta pidetään vuorovaikutus suhteina enemmän kuin, että johtajuus henkilöityisi yhteen johtajaan. Hän toteaa tutkimuksessaan, että asioita yhdessä kokien ja tehden niistä syntyy yhteisiä asioita, joten johtajuuden jakautuessa johtajalta työntekijöille syntyy jaettua johtajuutta. Hannula (2007) toteaa myös, että jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa edellyttää luottamusta, yhteistä ymmärrystä ja todellisuuden yhdessä tekemistä. Johtajan tulee ymmärtää omat tunteensa, hänellä tulee olla kykyä ihmisten erilaisuuden kohtaamiseen ja tuoda esille työntekijöiden osaaminen. Kun perustehtävät ja tavoitteet koetaan yhteisiksi, kokemus työhön sitoutumisesta ja jaetusta johtajuudesta lisääntyy, tällöin päästään varhaiskasvatuksen ytimeen. (Hannula 2007, 73-84.)

Fonsen (2014) tuo tutkimuksessaan esille jaetun johtajuuden tarkoittavan erilaisten vastuiden ja osaamisalueiden jakamista yhdessä työntekijöiden kanssa. Haasteena tällaisessa vastuiden jakamisessa nähdään kuormittavuus lapsiryhmän muille kasvattajille. Tämä nähdään myös mahdollisuutena parempaan henkilöstöjohtamiseen johtajan näkökulmasta. Johtajuus on siis vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa, jossa jaetaan vastuuta perustehtävän laadusta. Tämä voidaan nähdä tapahtuvan tilannekohtaisesti, mutta tämä ei

kuitenkaan ulkoista johtajaa hänen tehtävistään vaan hänellä on edelleen vastuu työyhteisöstä sen toimivuudesta ja kehittämisestä. Fonsen (2014) tuo tutkimuksessaan esille myös Hacmanin ja Wanatin (2008) määritelmän jaetusta johtajuudesta. Heidän mukaan se on sosiaalista vuorovaikutusta, jossa kaikkien osaaminen osataan hyödyntää ja sitä myös kehitetään. (Fonsen 2014, 27-31.)

Myös Fonsenin ja Parrilan (2016) mukaan jaettu johtajuus on ajattelu tapa, jossa osallistetaan koko työyhteisö kehittämistyöhön ja päätöksentekoon. Tällainen toiminta toteutuu yhteisössä, jossa sen jokaisella jäsenellä on kokemus asiantuntijuudesta ja osallisuudesta päätöksentekoon. (Parrila & Fonsen 2016, 44-45.)

Pedagogisessa johtajuudessa puhutaan myös jaetusta johtajuudesta. Tällöin koko työyhteisön kaikkien jäsenten on mahdollista vaikuttaa, ja olla vastuussa työn laadusta ja oppimisesta. Yhteistyö synnyttää luottamusta, ja vastuiden jakaminen sitouttaa työntekijöitä paremmin omaan työhönsä. Jaetun johtajuuden lähtökohtana ovat yhteisesti määritellyt arvot, tavoitteet ja toimintakulttuuri. Kollektiivinen oppimisprosessi pääsee toteutumaan juuri tällaisella jaetulla pedagogisella johtajuudella. Kollektiivinen oppimisprosessi tuottaa yhteisöön uusia tapoja tehdä laadukasta varhaiskasvatustyötä. (Parrila & Fonsen 2016, 40-41.)

Vaikka tällainen vastuiden jakaminen koko työyhteisön kesken on hyvin merkittävää niin työhyvinvoinnille, kuin työhön sitoutumiseenkin on kuitenkin tarpeellista, että johtaja pystyy jakamaan tiettyjä vastuita nimetyille varajohtajalle, joka toimii samanaikaisesti lapsiryhmässä lastentarhanopettajana. Näin toimien varhaiskasvatuksen johtajat selviävät edelleen kasvaneesta vastuusta ja työmäärästä. Niinpä useissa kunnissa onkin kehitetty enemmän varajohtajajärjestelmää. (Hujala ym. 2016, 301.)

Edellä mainittujen tutkimusten mukaan varhaiskasvatuksen jaettu johtajuus tarkoittaa, että johtaja voi jakaa työntekijöille erilaisia vastuu- ja osaamisalueita kunkin vahvuuksien mukaan. Vastuun jakaminen koko henkilökunnalle lisää yhteisöllisyyttä ja jaettua johtajuutta. Vastuun jakaminen myös auttaa työntekijöitä toimimaan tehokkaammin ja sitoutuneemmin kohti yhteisöllisyyttä. Tämän lisäksi johtajalla voi olla yksi varajohtaja, joka jakaa johtajan hallinnollisia töitä ja näin helpottaa johtajan työkuormaa sekä toimii johtajan henkisenä tukijana ja linkkinä työntekijöiden ja johtajan välillä. Tällä tavalla toimien mahdollistuu ryhmien toimintatapojen ja käytäntöjen ymmärtäminen ja johtaja saa

paremman kuvan päiväkodin arjesta työntekijöiden kannalta. Yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa on luontevampaa ja avoimempaa, kuin johtajan kanssa.

Kuten Hannula (2007) on todennut jaetun johtajuuden edellytyksiä ovat luottamus ja ymmärrys, niin myös tässä tekemässäni tutkimuksessa johtajan ja varajohtajan välinen yhteistyö koettiin luottamukselliseksi ja varajohtajat kokivat pystyvänsä työskentelemään johtajan täydellä tuella. (Hujala ym. 2013, 296; Hujala & Turja 2013, 287-299; Fonsen & Parrila 2016, 40-41.)

Jaetulla johtajuudella mahdollistetaan yksilökeskeisen johtamiskulttuurin uudistaminen vastaamaan tämän päivän johtajuutta. Jaettu johtajuus on siis työväline, jonka avulla johtaja tarkastelee omaa ja koko päiväkodissa toteutuvaa johtajuutta ja arvioi yhdessä työntekijöiden kanssa sen toimivuutta. Jaetulla johtajuudella pyritään päivittämään työtapoja, mutta sen tarkoitus ei ole vähentää johtajan merkitystä työyhteisölleen. (Fonsen & Parrila 2016, 44-46.)

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen johtamisen ulottuvuuksia. Käsittelen jaettua johtajuutta yleisellä tasolla ja päiväkodin kontekstissa. Jaetun johtajuuden kautta pääsen päiväkodin varajohtajuuteen, sillä tutkimukseni näkökulma on varajohtajien työnkuvassa ja varajohtajuuden työnkuvan kehittämisessä. Seuraavissa luvuissa kerron tutkimuksen toteuttamisesta ja tuloksista tarkemmin.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Varhaiskasvatuksen johtaminen on tavoitteellista ja luottamuksellista vuorovaikutusta myös johtajan ja varajohtajan välillä. Siksi onkin tärkeää, että varajohtajien työnkuvat ovat selkeitä, yhteneväisiä ja yhdessä keskusteltuja. Silloin sen kaikilla jäsenillä on samansuuntaiset näkemykset tehtävien tarkoituksista ja tavoitteista. Yhdessä arvioiden ja pohtien syntyy myös uusia tulevaisuuden kehitysideoita.

### 4.1 Tutkimuskohteen esittely

Lempäälä on yli 22 000 asukkaan kunta aivan Tampereen naapurissa. Lempäälän kunnan varhaiskasvatuspalveluja ovat päiväkotihoido, perhepäivähoito, avoin kerhotoiminta sekä palvelusetelipalvelu. Lempäälässä on 12 päiväkotia ja useita pienempiä päiväkodin läheisyydessä toimivia etäryhmiä. Lempäälän varhaiskasvatuksessa toimii kahdeksan päiväkodin johtajan varajohtajaa, jotka toimivat yhteistyössä johtajien kanssa. (Lempäälän kunta 2016.)

Lempäälän kunnan päivähoidossa toteutettava varhaiskasvatus pohjautuu kunnan varhaiskasvatussuunnitelmaan (2012-2016), jossa tärkeinä toimintatapoina nähdään laadukas hoito, kasvatus ja opetus lapsen osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden näkökulmasta. Lapsella on oikeus tulla kuulluksi ja nähdyksi sekä toteuttaa itseään hänelle ominaisilla tavoillaan. (Lempäälän kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2012, 7-8.)

Lempäälän kunnan päivähoidon laatukäsikirjan (2013) mukaan johtamisen toiminnan tavoitteena on luoda rakenteet, joiden avulla päästään kohti yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Yhteistoiminnallisessa johtajuudessa korostuu tiimityöskentely, yhteisvastuullisuus, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. Pedagogisella johtamisella varmistetaan perustehtävän toteutuminen. Johtamisen tulee olla tasapuolista, osallistavaa, laadukasta ja kustannustietoista. Johtajien työotteessa välittyy tulevaisuussuuntautunut ajattelu. (Lempäälän kunnan päivähoidon laatukäsikirja 2013, 26.)

## 4.2 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lempäälän kunnan varhaiskasvatustaluiden yksiköissä toimivien varajohtajien toimenkuvaa, ja sen kehittämisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Olen työskennellyt Lempäälän varhaiskasvatuksessa lähes kymmenen vuotta, joten tästä syystä tuntui luonnolliselta valita tutkimuskohteeksi juuri Lempäälän varhaiskasvatuksen varajohtajien työn sisällöt, ja tehtävä yhteistyö johtajan kanssa. Itseäni on kiinnostanut varhaiskasvatuksen johtajuus jo pidemmän aikaa, ja keskusteltuani johtajamme kanssa tulimme siihen tulokseen, että johtajuuden tarkastelu varajohtajuuden näkökulmasta suhteessa muihin työntekijöihin, johtajaan ja varajohtajuuden työnkuvaan olisi arvokasta tietoa koko Lempäälän kunnan varajohtajajärjestelmään. Toivoisin, että opinnäytetyöni valmistuttua minulla olisi selkeä käsitys varajohtajuudesta Lempäälän kunnan varhaiskasvatuksessa ja olisin saanut myös joitain kehittämisideoita varajohtajuuteen, joita toivoisin pääseväni viemään eteenpäin tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavasti:

1. Millaisia vastuualueita varajohtajan toimenkuvaan kuuluu Lempäälän kunnassa?
2. Miten varajohtajat yhdistävät lastentarhanopettajan ja varajohtajan työt?
3. Miten varajohtajuutta voisi kehittää Lempäälän kunnassa?

## 4.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Näkökulma on varajohtajien työnkuvassa ja varajohtajuuden työnkuvan kehittämisessä. Kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään useita menetelmiä, joilla pyritään tutkimaan ihmistä ja hänen elämäänsä. Yhteistä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmille on elämismailman tutkiminen, jossa ei pyritä saavuttamaan ilmiöitä kaikessa syvällisyydessään. Kuitenkin perusteellisella ja hyvin suunnitelluilla tutkimusprosesseilla voidaan saavuttaa hyvinkin monipuolista tietoa ja näin lisätä ymmärrystä ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja antaa erilaisia merkityksiä tutkimilleen asioille tai ilmiöille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, ja tavoitteena on nähdä tutkimuskohde mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen

aineiston keruumenetelminä käytetään yleensä avoimia kysymyksiä, tai haastattelua, joihin vastaukset saadaan, joko sanallisesti, tai kirjoitetussa muodossa, ja ne kerätään yleensä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää koko prosessin ajan, ja tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-166.)

Tutkimuksessani käytin aineistonkeruumenetelmänä kyselylomaketta. Tarkoituksena oli kerätä syvällistä ja omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa varajohtajuudesta ja sen kehittämisen mahdollisuuksista Lempäälän kunnan varhaiskasvatuksen yksiköissä.

#### **4.4 Aineiston keruu**

Aineistonkeruu menetelmänä käytin standardoitua kyselylomaketta. Standardoidussa kyselyssä kaikilta vastaajilta kysymykset kysytään täsmälleen samalla tavalla. Standardoiduissa kyselyssä vastaajien tulee myös ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Tämä edellyttää kysymyksen asettelulta yksinkertaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Myös kysymyksen pituudessa huomioidaan yksinkertaisuuden vaatimus, hyvä kysymys on kohtuullinen ja yksinkertainen. (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2013.)

Lähetin kaikille Lempäälän kunnan päiväkotien kahdeksalle varajohtajalle kyselylomakkeen sähköpostitse 14.10.2016 vastausaikaa varajohtajilla oli 28.10.2016 saakka. Vastaukset sain seitsemältä varajohtajalta.

Kyselylomakkeen kysymykset muotoilin avoimiksi kysymyksiksi, jotta vastaaja pystyy antamaan vastauksensa omiin kokemuksiin perustuen. Vastaukset olivat pituudeltaan ja runsaudeltaan vaihtelevia. Lähes kaikissa vastauksissa tuli selkeästi esille vastaus esitettyyn kysymykseen. Kahdelle varajohtajalle lähetin vielä tarkentavan kysymyksen koskien heidän vastaustaan, näihin sain myös vastaukset.

Myös Hirsjärvi ym. (2009) toteavat, että saadusta aineistosta päästään tekemään analyysia, vasta kun saadut tiedot ovat tarkastettu ja järjestetty. Aineistosta tarkistetaan oleellisten tietojen puutteellisuus ja tarvittaessa otetaan yhteyttä vastauksen antajaan annettujen



tietojen täsmentämiseksi. Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.)

Tiedostin myös vastaanottajien mahdollisen vastaamattomuuden. Tästä syystä lähetinkin sähköpostia myös Lempäälän päiväkotien johtajille, jotta he voisivat kannustaa varajohtajiaan vastaamaan lähettämäni kyselyyn. Tutkimukseen osallistui seitsemän kahdeksasta Lempäälän kunnan varhaiskasvatuksen varajohtajasta.

#### **4.5 Aineiston analyysi**

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen tärkein vaihe, johon on tähdätty jo tutkimuksen alusta alkaen. Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Saadusta aineistosta päästään tekemään analyysia, kun saadut tiedot ovat tarkastettu ja järjestetty. Aineistosta tarkistetaan oleellisten tietojen puutteellisuus ja tarvittaessa otetaan yhteyttä vastauksen antajaan annettujen tietojen täsmentämiseksi. Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä pyritään järjestämään aineisto selkeään muotoon ja pidettävä sen sisältämä tieto keskeisenä. Aineiston analyysitavat voidaan karkeasti jakaa kahteen tapaan, joko selittämiseen tai ymmärtämiseen. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään tilastollisia analyysieja ja päätelmiä, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-229).

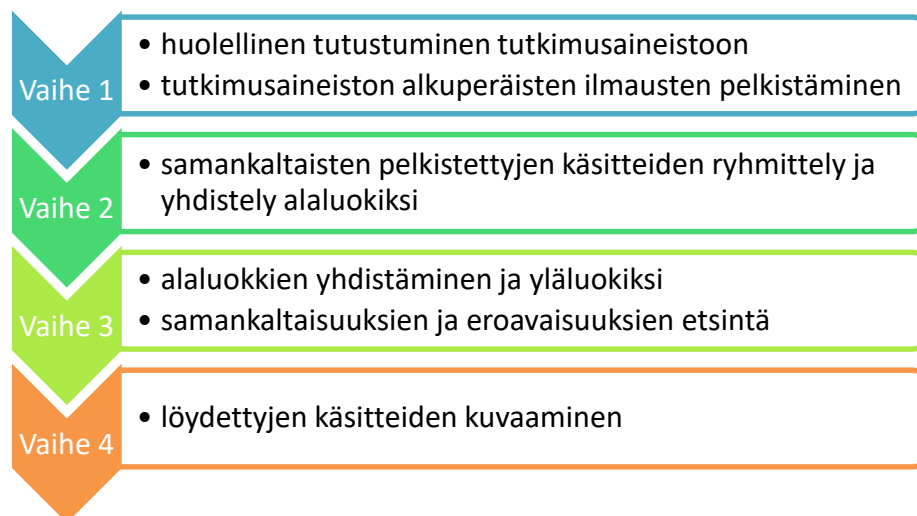
Tutkimustyön vastaukset luokitellaan ja saaduista vastauksista etsitään yhtenäisyyksiä ja pyritään löytämään myös se oleellinen tieto, jonka pohjalta löydetään käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111).

Laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä hyvin runsas ja elämänläheinen, jotka tekevätkin analyysivaiheen hyvin mielenkiintoiseksi ja toisaalta myös haastavaksi. Aineiston runsauden vuoksi järjestämiseen, merkitysten etsimiseen ja vastausten tulkintaan on hyvä varata runsaasti aikaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 224-225.)

Aineiston analyysin alkuvaiheessa tutustuin huolellisesti aineistoon. Aloitin analyysin alkuperäisten ilmausten pelkistämällä. Etsin samanlaisia ja erilaisia pelkistettyjä ilmaisuja. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmittelin ja yhdistelin omaksi luokakseen. Näistä muodostui alaluokkia. Alaluokittelun jälkeen yhdistelin alaluokat yläluokiksi, joista etsin myös samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia luokkien välillä.

Tutkimuksen tuloksissa kuvaan saamani vastaukset ja peilaan niitä tutkimukseni teoreettiseen osuuteen. Kysymykset olen jakanut kahteen pääteemaan: Varajohtajana toimiminen ja varajohtajuuden kehittäminen. Yläluokiksi muodostui työnkuva, päätöksen teko ja molemminpuolinen tuki sekä työn mielekkyys ja haastavuus sekä kehittämisideoita varajohtajuuteen. Tutkimuksesta nousseet alaluokat jäsentelin näiden yläluokkien alle. Näin sain vastaukset asetettuihin ongelmiin. Alla kuvaan tutkimukseni analyysipolun vaiheittain ja havainnollistan sitä esimerkin avulla (Liite 2.).

TAULUKKO 1. Tutkimuksen analyysipolku vaiheittain.



#### 4.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuksesta tulee luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää mikäli tutkimuksessa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön lähtökoh-  
tia. Lähtökohdat pitävät sisällään rehellisyyden, eettisesti kestävä tiedonhankintatavat,

tutkimus ja arviointimenetelmät. Tieteellisen käytännön lähtökohtiin kuuluu myös kunnioittaa muiden tekemiä töitä ja viitata heidän julkaisuihin käytettäessä niitä omassa tutkimuksessa lähdeaineistoina. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Hakiessani aineistoa opinnäytetyöhöni kiinnitin huomiota siihen, etten löytänyt väitöskirjaa tai kirjallisuutta siitä, kuinka johtajuus jakaantuu suoraan johtajan ja varajohtajan välille. Muutaman väitöskirjan päiväkodin johtajuudesta löysin (Nivala 1999, Halttunen 2009 ja Fonsen 2014). Löytämässäni varhaiskasvatustieteen pro graduissa tarkasteltiin johtajuutta jaetun johtajuuden näkökulmasta ja muutamissa käsiteltiin myös suoraan varajohtajuutta johtajan työparina. Johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta löysin enemmänkin. Erityisesti Juuti (2013, 2016), Sydänmaanlakka (2004), Kostamo (2004) ja Järvinen (2001, 2013) käsitelivät jaettua johtajuutta hyvinkin laajasti. Näiden nimet myös toistui-  
vat useissa lukemissani tutkimuksissa ja raporteissa, joten uskon näiden ihmisten olevan jaetun johtajuuden asiantuntijoita sen kaikessa laajuudessaan. Kiinnitin huomiota myös siihen, että asiaa tarkemmin tarkasteltuani tuntui, kuin olisin pyörinyt ympyrää, samat asiat toistui-  
vat uudestaan ja uudestaan enkä löytänyt enää uutta asiaa jaetusta johtajuudesta. Tästä pääsinkin siihen tulokseen, että opinnäytetyöni teoreettisen osuuden aineisto oli koossa.

Fonsen (2014) tuo väitöskirjassaan esille tutkimustoiminnan eettisen kestävyuden viit-  
tessaan Kukkolaan ja Kenkkalaan (2013), joiden mukaan tutkimuksella ei saa vahingoit-  
taa tutkittavia (Fonsen, 2014, 93).

Tähän olen pyrkinyt koko prosessin ajan. Tutkimuseettistä pohdintaa olen joutunut käyt-  
tämään erityisesti tulosten kirjoittamisessa pyrkiessäni kuvaamaan mahdollisimman tar-  
kasti saamiani vastauksia kuitenkin niin, että anonymiteetti ja luotettavuus ovat keskiössä.  
Ensisijaisesti luotettavuus kohdistuu tutkimusmenetelmiin, itse prosessiin ja sen tulok-  
siin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa tutkijan huolellisuus aineiston käsittelyssä.  
Huolellisuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä  
on luokittelujen tekeminen, jolloin lukijalle kerrotaan luokittelun vaiheet ja perusteet.  
Tutkimusselosteita voidaan täydentää myös suorilla lainauksilla vastauksista. (Hirsjärvi  
ym. 2013, 232-233.)

Hirsjärvi ym. toteavat teoksessaan, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan todeta monella eri tapaa. Esimerkiksi, mikäli tutkimukseen osallistuneiden vastuksista löytyy kaksi tai useampia samankaltaisuuksia voidaan tutkimusta pitää reabelina eli luotettavana. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Tekemässäni tutkimuksessa esiin tuli useita samankaltaisuuksia. Esimerkiksi varajohtajien toimenkuvassa ja varajohtajuuden kehittämisessä, joten voinen todeta, että tutkimukseni on ainakin niiltä osin luotettava. Tulosten esittelyssä olen myös tuonut esiin suoria lainauksia tutkimukseen osallistuneiden vastauksista selkiyttämään ja tuomaan lisää luotettavuutta tekemääni tutkimukseen.

Opinnäytetyössäni noudatin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössäni, tulosten tallentamisessa kuin esittämisessä ja arvioinnissakin. Pyrin myös unohtamaan omat oletukset ja ennakkoluulot, jotka saattavat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Eettisyys tulee esille työssäni rehellisyytenä ja luotettavuutena kohderyhmää kohtaan koko prosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuutta pyrin lisäämään kuvaamalla tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti koko prosessin ajan. Vastaukset käsittelin täysin luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyys tullut ilmi tutkimusprosessin missään vaiheessa eikä tule ilmi myöskään valmiista opinnäytetyöstäni. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata varajohtajien kokemuksia työstään varajohtajana, sekä saada kehittämisideoita varajohtajan työnkuvaan.

## 5 TULOKSET

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Lempäälän kunnan varhaiskasvatuspalveluiden yksiköissä toimivien varajohtajien työnkuva, lastentarhanopettajuuden ja varajohtajuuden töiden yhdistäminen, sekä saada nostettua esiin millaisia kehittämissuhteita Lempäälän kunnan varajohtajajärjestelmä tulevaisuudessa kaipaisi.

Tutkimukseni mukaan päiväkodin johtaja vastaa viimekädessä päätöksistä, työyhteisön toiminnasta, perustehtävän toteutumisesta ja sen kehittämisestä. Johtajan vastuualueeseen kuuluvat myös perheiden ja eri yhteistyötahojen kanssa tehtävä yhteistyö, sekä ulkoinen vaikuttaminen. Päiväkodin johtajan työnkuva on hyvin laaja ja vaativa, joten varajohtajan merkitys johtajalle on varmasti hyvin suuri ja merkityksellinen. Varajohtaja mahdollistaakin johtajan työn eri osa-alueiden tekemisen. Tästä syystä pidänkin tärkeänä, että varajohtajuuden merkitystä korostettaisiin entisestään.

Tein kyselylomakkeen kahdeksalle päivähoiton varajohtajalle, jossa kartoitin heidän työtehtäviään ja kokemuksiaan niistä. Vastaukset sain seitsemältä varajohtajalta.

Johtajuuden tarkastelu varajohtajuuden näkökulmasta suhteessa muihin työntekijöihin, johtajaan ja varajohtajuuden työnkuvaan tuo arvokasta tietoa koko Lempäälän kunnan varajohtajajärjestelmään.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavasti: Millaisia vastuualueita varajohtajan toimenkuvaan kuuluu Lempäälän kunnassa? Miten varajohtajat yhdistävät lastentarhanopettajan ja varajohtajan työt? Ja miten varajohtajuutta voisi kehittää Lempäälän kunnassa?

Tutkimuksen tuloksissa kuvaan saamani vastaukset ja peilaan niitä tutkimukseni teoreettiseen osuuteen. Vastaukset olen jakanut kahteen pääteemaan: Varajohtajana toimiminen ja varajohtajuuden kehittäminen. Tutkimuksen analyysissä yläluokiksi muodostuivat työnkuva, päätöksen teko ja molemminpuolinen tuki, työn mielekkyys ja haastavuus sekä kehittämissuhteita varajohtajuuteen. Analyysistä nousseet alaluokat jäsentelin näiden yläluokkien alle, joita kuvaan alla tarkemmin.

## 5.1 Varajohtajana toimiminen

Tutkimuksessani tuli ilmi, että varajohtajien toimenkuvassa oli vaihtelevuutta. Osalle varajohtajista on jaettu enemmän johtajan töitä kuin muille. Yhteistä näille kaikille on sijaisena toimiminen johtajan poissa ollessa. Vastauksista tuli ilmi, että kaikille varajohtajille on myös yhteisesti sovittuja säännöllisiä tehtäviä. Esille nousi laskujen asiatarkestaminen ja keittiöyhteistyö. Näiden lisäksi yhteisesti sovittuja tehtäviä oli jokaisella vastaajalla, jotka vaihtelivat vastaajien kesken. Tämän lisäksi kaikki auttoivat johtajaa tarvittaessa aina kun pystyivät.

Aikaa varajohtajan töiden tekemiseen kului vaihtelevasti puolestatoista tunnista kahteen tuntiin viikossa. Toisina viikkoina aikaa kului enemmän ja toisina viikkoina vähemmän. Varajohtajat tekevät näitä annettuja tehtäviä myös arjessa muiden työtehtävien lomassa aina kun pystyvät.

Ongelmallisena he kokivat varajohtajan ja johtajan välisen palaverien pitämisen, johon ei ollut aina aikaa. Ongelmallisena he kokivat myös ryhmässä työskentelyn ja varajohtajuuden yhdistämisen juuri ajankäytön vuoksi. Myös työyhteisö on viestittänyt ja osoittanut asiaa ongelmallisena ja stressaavanakin. Tutkimuksessani tuli ilmi, että henkilökunnan on helppo kääntyä varajohtajan puoleen ongelmatilanteissa, mutta ongelmallisena he kokivat läheiset välit työkavereihin.

Yhteiseen keskusteluun tulisi nostaa auktoriteettipulma koko työyhteisössä. Mielestäni myös varajohtajien tulisi pohtia omaa asemaansa suhteessa työkavereihin, silloin kun ovat varajohtajan roolissa. Vahvistamalla omaa varajohtajuuden rooliaan ja ottamalla hiukan etäisyyttä työtovereihin auktoriteettipulma voisi helpottua. Kaiken kaikkiaan varhaiskasvatuksen johtajuus on yhdessä tekemistä yhteisen tavoitteen eteen. Varajohtajuus on tiimityötä koko työyhteisön kanssa ja yhdessä tehden syntyy hyvä joukkue henki, jossa sen jokaisella jäsenellä on hyvä olla.

Kaikki kokivat saaneensa tuen tekemiinsä päätöksiin johtajan poissa ollessa. Vastauksista tuli ilmi myös, että varajohtajat kokevat saavansa tukea johtajalta aina tarvittaessa ja yhteiset tapaamiset varajohtajien kesken koetaan tärkeänä paikkana jakaa kokemuksia. Alla kuvaan varajohtajien työtehtäviä taulukon avulla.

TAULUKKO 2. Varajohtajien työtehtävät

<b>VARAJOHTAJAN TOISTUVAT TYÖTEHTÄVÄT</b>	<b>VARAJOHTAJAN TYÖTEHTÄVÄT SIJAISTAESSA JOHTAJAA</b>
<b>Keittiöyhteistyö</b>	<b>Sairaslomien myöntäminen</b>
<b>Laskujen asiatarkastaminen</b>	<b>Ylitöihin määrääminen</b>
<b>Hankinnoista vastaaminen</b>	<b>Sijaisjärjestelyjen hoitaminen yhdessä työvuorovastaavan kanssa</b>
Päikky asiat	Populus-merkintöjen hyväksyminen
Srk-yhteistyö	Lyhytaikaisten työsopimusten tekeminen
Valokuvaus yhteistyö	Palaverissa puheenjohtajana toimiminen
Loma-aikojen ym. lapsilistojen tekeminen	Titania toteumien tarkistaminen
Työpyyntöjen tekeminen intraan	
Työvuorojen tekeminen	
Asiakirjojen arkistointi	
Perehdytys	
Opiskelija yhteistyö	
Koko taloa koskeva tiedottaminen	

Taulukosta selviää varajohtajien toistuvat työtehtävät ja niiden lisäksi tulevat työtehtävät johtajan poissa ollessa. Tummemmalla tekstillä ovat ne tehtävät jotka vastauksissa mainittiin useammin. (Taulukko 2.)

### 5.1.1 Työnkuva

Tutkimuksessani nousi esille, että varajohtajuudessa ja sen työnkuvassa on vaihtelevuutta. Yhteistä kaikille vastaajille oli johtajan tehtävistä huolehtiminen johtajan poissa ollessa. Tämä pitää sisällään sairauslomien ym. poissaolojen myöntämiset työntekijöille sekä sijaisjärjestelyjen hoitamiset yhdessä työvuorovastaavan kanssa. Varajohtaja huolehtii tällöin myös kaikki palaverit ja toimii niissä puheenjohtajana.

Lempäälän kunnassa on käytössä CGI:n Populus palkka- ja henkilöstöhallinnon ohjelma. Populus-ohjelman kautta esimies hyväksyy työntekijöiden anomat lomat, hyväksyy sairauspoissaolot, koulutuspoissaolot, perustaa uudet palvelusuhteet ja uudet henkilöt, sekä tekee työ sopimukset. (Lempäälän kunta 2016)

Toimiessaan johtajan sijaisena varajohtaja hoitaa tällöin myös Populus-merkinnät ja kirjaa poissaolot Päikky-ohjelmaan, sekä hoitaa kaikki työyhteisö- ja asiakaspalaverit. Näiden lisäksi varajohtajien toimenkuvaan kuului kaikilla riippumatta siitä, onko johtaja paikalla vai ei, laskujen asiatarkastukset ja keittiöyhteistyö. Laskujen asiatarkastukset hoidetaan Rondo ostolaskujen kierrätysohjelmalla, ja keittiöyhteistyö pitää sisällään Jamix-ruokapalveluohjelman täytön ja sen ajan tasalla pitämisen sekä loma-aikojen ruokailijamäärien ilmoittamiset sähköpostitse keittiölle. Vastaajista neljän vastuulla on myös hoitaa päiväkodin hankinnat. Yksi varajohtajista mainitsee tekevänsä työvuorosuunnitelmat varajohtajan töiden lisäksi ja muutama kertoo tarkistavansa työvuorototeumat Titania ohjelmalla johtajan poissa ollessa.

Fonsenin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus on juuri tällaista erilaisten vastuiden ja osaamisalueiden jakamista. Näin tehden varajohtajuudella edistetään yhteistyötä, tiedonkulkua ja yhdessä oppimista, sekä mahdollistetaan johtajalle enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen. (Fonsen 2014, 27-31.)

### **5.1.2 Päätöksenteko ja molemmin puolinen tuki**

Varajohtajilla on joitain ennalta sovittuja tehtäviä, jotka he hoitavat itsenäisesti ja tekevät niihin liittyvät päätökset myös itsenäisesti, kuitenkin pitäen mielessä yhteisesti sovitut arvot, joiden mukaan Lempäälän kunnassa toimitaan. He kokevat saavansa myös täyden esimiehen tuen tekemiinsä päätöksiin, silloin kun esimies ei ole paikalla. Eteen tulevissa asioissa esimiehen paikalla ollessa käydään yhteistä keskustelua ja näistä asioista päätehtään yhdessä. Varajohtajista muutama nostaa esiin halun keskustella yhteisistä linjauksista, jotka koskevat koko työyhteisöä. Tällöin päätöksen tekeminenkin koetaan helpompänä esimiehen poissa ollessa.



Myös lastentarhanopettajaliiton (2004) tekemän tutkimuksen mukaan johtajan oleellinen tehtävä varhaiskasvatuksessa on toimintakulttuuriin vaikuttaminen pedagogisen johtamisen kautta. Johtajan tulisi organisoida työyhteisöä niin, että ulkoapäin tulevat muutokset ja työyhteisön sisäiset tekijät nousisivat yhteiseen keskusteluun. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 20-23.)

## **5.2 Varajohtajuuden kehittäminen**

Tutkimuksessani varajohtajat pohtivat varajohtajuuden kehittämisen selkiyttävän heidän työtään. Myös varajohtajan työnkuvan auki puhuminen koko henkilöstölle koettiin tarpeelliseksi, jotta yhteisten käytäntöjen löytäminen varajohtajien töiden tekemiseen helpottuisi. Lähes kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että varajohtajuuden kehittämistä kaipaaisivat eniten ajankäyttö, resurssien riittävyys, koulutus ja yhteiset tapaamiset muiden varajohtajien kanssa vertaistuen näkökulmasta.

Myös Halttusen tekemässä tutkimuksessa (2009) haastateltavat painottivat varajohtajien työnkuvan selkiyttämisen tärkeyttä koko henkilökunnan tasolla. Näin kaikille tulee selväksi varajohtajan työnkuvan moninaisuus. Tämä lisää ymmärrystä sekä varajohtajan tiimin sisällä, että koko työyhteisössä. (Halttunen 2009, 122-123.)

### **5.2.1 Työn mielekkyys ja haastavuus**

Vastaajista kaikki kokivat varajohtajan työnsä hyvin mielekkäänä. Tehtävien monipuolisuus, lisääntynyt vastuu ja uuden oppiminen olivat asioita, jotka nousivat kaikkien varajohtajien vastauksista, kun kysyttiin työn mielekkyydestä. Myös motivaatio tehdä varajohtajan työtä on korkea, sillä varajohtajan työhön on itse haluttu. Merkittävää työn mielekkyyden kannalta oli myös muilta varajohtajilta saatu tuki, jonka koetaan tukevan varajohtajaa työssään.

Myös Juutin (2016) mukaan työntekijöiden motivaatiolla ja rohkeudella heittäytyä uuteen asiaan on suuri merkitys työn mielekkyyteen. Kun työyhteisöön saadaan luotua hyväksyvä ilmapiiri, on jokaisen helpompi työskennellä ja tällöin myös syntyy uusia ideoita yhteisen tulevaisuuden puolesta. (Juuti 2016, 84.)

Varajohtajien työn mielekkyyttä lisää vastausten mukaan myös yhteiset keskustelut oman esimiehen kanssa, jolloin johtajalta saatu tuki vahvistaa varajohtajuuden auktoriteettiä.

Halttusen (2009) tekemän tutkimuksenkin mukaan voidaan ajatella, että varajohtajien ja johtajan välinen yhteistyö, sekä johtajan säännöllinen läsnäolo edesauttaa varajohtajuuden identiteettiä. (Halttunen 2009, 128.)

Arjen tilanteiden havainnointi ja jakaminen yhteisissä keskusteluissa esimiehen kanssa auttaa kehittämään koko työyhteisöä. Avoimet ja luottamukselliset välit ovatkin tärkeä osa varajohtajan ja johtajan tiivistä yhteistyötä. Toisinaan varajohtaja tuo työntekijöiltä terveisiä johtajalle. Varajohtaja toimiikin tärkeänä linkkinä työntekijöiden ja johtajan välillä. Varajohtajaa koetaan olevan helpompi lähestyä, kuin itse johtajaa.

Hujala ja Turja (2013) tuovat myös esiin varajohtajuuden merkityksen henkilökunnan ja johtajan välisiin suhteisiin. Varajohtaja näkee ryhmien tilanteet eri tavalla, kuin johtaja ja tästä syystä johtaja saakin paremman kuvan päiväkodin arjesta työntekijöiden kannalta. Myös yhteistyö Hujalan ja Turjan mukaan on luontevampaa, kuin johtajan kanssa. (Hujala & Turja 2013, 287-299)

*Koen toimivani johtajan täydellisellä luottamuksella ja tuella.*

*Johtaja tukee, ohjaa, neuvoo, auttaa ja opettaa koko ajan tehtävässä. Johtaja puuttuu asioihin, joita viestitän kentältä kulloiseenkin asiaan vaadittavalla tavalla.*

*Varajohtaja on johtajan silminä ja korvina kentällä. Havainnoi epäkohtia ja puuttuu niihin ja vie johtajalle tiedoksi.*

*Tärkeänä koen myös havainnoinnin yhteisön yleisestä, vallitsevasta fiiliksestä sekä tahtotilasta ja näistä asioista keskusteleminen johtajan kanssa. On asioita ja asioiden ”sävyjä” jotka ilmenee varajohtajalle, mutta ei johtajan läsnä ollessa.*

Eri tietoteknisiin ohjelmiin kouluttautuminen koetaan mielekkäänä. Vastaajat kuitenkin toivoivat koulutuksen jo heti toimintakauden alussa tai mahdollisuuksien mukaan jo ennen kesälomia, tällöin tarvittava osaaminen olisi heti käytössä.

Varajohtajan työn haastavuutena koetaan jokaisen vastauksen mukaan ajankäytölliset ongelmat. Erityisesti lastentarhanopettajan ja varajohtajan töiden yhdistäminen niin, ettei siitä kärsisi koko ryhmä. Tähän ongelmaan on varajohtajat kehitelleet ryhmäkohtaisia ratkaisuja, mutta toisinaan tilanteet vaativat asioihin nopeaa puuttumista ja tällöin ryhmän muiden työntekijöiden on joustettava. Tämä aiheuttaa stressiä niin työntekijöille, kuin varajohtajillekin.

Myös Hujala ym. tuovat esille tutkimuksessaan saman haasteen lastentarhanopettajan töiden ja varajohtajan töiden yhdistämisestä. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan varajohtajan tiimiltä odotetaan joustavaa asennetta ja ymmärrystä varajohtajaa kohtaan. (Hujala ym. 2013, 296.)

Varajohtajat hyödyntävät töiden tekemiseen lasten päiväuniajat ja hiljaiset hetket, jolloin lapsia on vähemmän. Toisinaan ryhmään on sijoitettuna kiertävä päivähoitaja, joka mahdollistaa varajohtajan irtautumisen lapsiryhmästä varajohtajan töiden tekemiseen.

*Isoimmaksi ongelmaksi koen sen, että silloin kun käytän aikaani varajohtajan tehtäviin, olen luonnollisesti pois lapsiryhmästä. Toisinaan pystyn hyödyntämään hiljaisempia hetkiä ja sitä kun lapsiryhmässä on väljyyttä tai käytössämme varahenkilö, mutta toisinaan myös tiimikaverit joutuvat kyllä joustamaan aikalailta ja se tuntuu aiheuttavan stressiä koko tiimille itseni mukaan lukien.*

*Ongelmallista välillä olla työntekijänä ryhmässä ja samalla toimia varajohtajana. Itse en koe hankalana, mutta työyhteisössä työtoverit viestittävät ja osoittavat asian ongelmallisena.*

Vastaajista kahdelle varajohtajalle on sovittuna tietty aika viikosta varajohtajan töiden tekemiseen. Yksi vastaajista toivoo myös varajohtajuuden työnkuvan selkiyttämistä ja yksi vastaajista kokee tiedonkulun ongelmallisena töiden hoitamisen kannalta.

*Ongelmallisinta on, että tieto ei aina kulje minulle asti, jolloin on vaikeaa tehdä tarvittavaa päätöstä, mikäli asiasta ei ole tarpeeksi pohjatietoa.*

Varajohtajat kaipaavat enemmän yhteistä keskusteluaikaa johtajan kanssa. Myös töiden ennalta-arvaamattomuus, haastavuus ja tehtävien päällekkäisyys koetaan ongelmallisena, mutta myös mielekkäänä.

*Ongelmallisena taas koen ajoittaisen yhteisen ajan vähyden johtajan kanssa sekä tehtävien päällekkäisyyden ja ennalta-arvaamattomuuden, mikä toisaalta tekee työnkuvasta myös mielekkään.*

### **5.2.2 Kehittämideoita varajohtajuuteen**

Kehittämiskohteiksi varajohtajat toivat esiin yhteiset tapaamiset muiden varajohtajien kanssa, ajankäytön, resurssien riittävyyden ja kouluttautumismahdollisuuden.

Puolet vastaajista toivoivat säännöllisempiä kokoontumisia, joissa heillä olisi mahdollisuus tavata toisia varajohtajia. Säännöllisillä tapaamisilla he uskovat olevan merkitystä myös arjen tasolla. Varajohtajat voisivat vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia erilaisista käytännöistä päiväkodeissa.

*Kuulumisten vaihto toisten varajohtajien kanssa on tärkeää. Silloin voit kysellä toimivista ratkaisuista päiväkodilla.*

*Että meillä olisi säännöllisiä tapaamisia muiden varajohtajien kanssa ja sitä kautta voisimme yhdessä vaihtaa kuulumisia yms.*

*Yhteiset tapaamiset varajohtajien ja johtajien kesken ovat olleet hyviä kanavia vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia arjen sujuvuuden parantamisesta.*

Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi vastauksista nousi ajankäytönongelmat. Vastaajat toivoivat ennalta sovittua aikaa varajohtajan töiden tekemiseen ja sijaista ryhmään muiden työntekijöiden avuksi varajohtajan töiden tekemisen ajaksi.

*Että varajohtajilla olisi säännöllinen, ennalta sovittu aika järjestettynä jolloin voi hoitaa tehtävänkuvan mukaisia asioita.*

*Että varajohtajan tehtäviin olisi sovittuna tietty aika viikosta, jolloin myös varahenkilö on kiinnitetty ryhmään*

Vastaajat toivoivat myös lisäkouluttautumismahdollisuuksia halukkaille. Moninaiset tietotekniset ohjelmat vaativat omanlaista osaamista ja tämän lisäksi he toivoivat johtamisen opintoja halukkaille. Tämä tukisi heidän suunnitelmiaan toimia päiväkodin johtajana tulevaisuudessa. Kuvaan alla olevassa taulukossa varajohtajien kehittämisideoita varajohtajan työhön.

*Varajohtajan tehtävien hoitamista huomioiden on hyvä hallita erilaisten tiedostojen ja sovellusten hallinta, toivoisin säännönmukaista kouluttamista edellämainitut asiat huomioiden.*

*Tietoteknisten sovellusten käyttöön pääsisi nopeammin kiinni, jos tarvittavat tunnukset ja käyttöoikeudet olisivat saatavilla heti syksyn alussa.*

*Koulutus mahdollisuuden lisääminen; johtamisen opintoja halukkaille*

### TAULUKKO 3. Varajohtajien kehittämisideoita työlleen

<b>Ennalta sovittu aika ja päivä tehtävien tekemiseen</b>
<b>Säännölliset tapaamiset muiden varajohtajien kanssa</b>
Yhteinen aika johtajan kanssa
Sijainen ryhmään varajohtajan töiden tekemisen ajaksi
Koulutusta tiedostojen ja sovellusten hallintaan sekä esimiestyöhön
Tarvittavat tunnukset ja oikeudet käytössä heti toimintakauden alussa
Työnjaon tarkentaminen ja sen kirjaaminen

Yllä olevasta taulukosta selviää vastauksista tulleet varajohtajien kehittämisideat. Tummemmalla ovat ne ideat, jotka vastauksissa mainittiin useammin.

Juuti (2016) toteaa, että työyhteisölähtöinen toiminnan kehittäminen vaatii aikaa ja ideoita toteutuakseen. Ideoita saadaan esimerkiksi tällaisen tekemäni tutkimuksen kautta, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus tuoda esiin kehitettäviä asioita työssään. Yhteisellä pohdinnalla ja avoimella keskustelulla niin uudistuksista kuin pulmistakin kehitetään koko työyhteisön viihtyvyyttä ja luodaan uusia toimivampia työtapoja. Jotta kehittämistoiminta saavuttaisi onnistumisen tulee ideoita lähteä rohkeasti kokeilemaan ja kaikesta opitaan uutta jatkuvasti. (Juuti 2016, 74.)

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheen varmistuttua hain tietoa jaetusta johtajuudesta ja pyörittelin mielessäni erilaisia vaihtoehtoja siitä, miten työssäni lähtisin etenemään. Asioiden varmistuttua ja ajatukseni kirkastuessa lähdinkin hyvin määrätietoiseen tapaan kirjoittamaan tutkimukseni teoria osuutta.

Hakiessani aineistoa opinnäytetyöhöni kiinnitin huomiota siihen, etten löytänyt väitöskirjaa tai kirjallisuutta siitä, kuinka johtajuus jakaantuu johtajan ja varajohtajan välille. Muutamana väitöskirjan päiväkodin johtajuudesta löysin (Nivala 1999, Halttunen 2009 ja Fonsen 2014). Löytämässäni varhaiskasvatustieteen pro graduissa tarkasteltiin johtajuutta jaetun johtajuuden näkökulmasta ja muutamissa käsiteltiin myös suoraan varajohtajuutta johtajan työparina. Johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta löysin enemmänkin. Erityisesti Juuti (2016), Sydänmaanlakka (2004), Kostamo (2004) ja Järvinen (käsittelevät jaettua johtajuutta hyvinkin laajasti. Huomasin myös, että näiden nimet myös toistuivat useissa lukemissani tutkimuksissa ja raporteissa, joten uskon heidän olevan jaetun johtajuuden asiantuntijoita sen kaikessa laajuudessaan. Kaiken teorian hakemisen ja lukemisen jälkeen kiinnitin huomiota myös siihen, että asiaa tarkemmin tarkasteltuani, samat asiat toistuivat uudestaan ja uudestaan enkä löytänyt enää uutta asiaa jaetusta johtajuudesta. Tästä pääsinkin siihen tulokseen, että opinnäytetyöni teoreettisen osuuden aineisto olisi koossa.

Kaiken lukemani keskellä jouduin yllättäen tilanteeseen, jossa en aiemmin ole koskaan ollut. Huomasin pohtivani valitsemieni lähteiden luotettavuutta ja sitä onko asiat edelleen paikkansa pitäviä. Se nousikin haasteeksi, sillä en koskaan aiemmin ole kyseenalaistanut kirjoista tai tutkimuksista saamaani tietoa. Päinvastoin olen ajatellut aina löytäväni niistä sen faktan, kaiken kattavan tiedon. Kuitenkin päätin luottaa löytämäni aineistoon ja lähdin kirjoitus matkalle, josta tulikin hyvin mielenkiintoinen. Asioiden pohtiminen eri näkökulmista ja niiden yhteyden ymmärtäminen ja yhteyksien löytäminen on ollut hyvin opettavaista. Kaiken kaikkiaan koko prosessi on ollut erittäin mukaansa tempaava ja opettavainen kaikella tapaa. Suurimpana haasteena tutkimusmatkallani tuli opinnäytetyön ja oman henkilökohtaisen ajankäytön erottelemisen vaikeus. Huomasinkin, että jätin pois kaikki ylimääräiset menot, jotta voin keskittyä kirjoittamaan ja pohtimaan aloittelemani tutkimusta. Kuitenkin kaikki se aika, hiki ja tuska on ollut tämän arvoista, sillä kaikki

nämä uudet asiat, joita työssäni käsittelen, on ollut hyvin avartavia oman lastentarhanopettajan työni ja tulevaisuuden suunnitelmieni kannalta, joten päivääkään en loppujen lopuksi vaihtaisi pois.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää varajohtajien toimenkuva ja sen mahdolliset kehittämistarpeet Lempäälän kunnan varhaiskasvatuksessa. Lähdin selvittämään varajohtajien toimenkuvaa ja mahdollisia kehittämistarpeita sähköisen kyselylomakkeen avulla. Sähköinen kyselylomake oli mielestäni hyvä, sillä tällä tavalla varajohtajat pystyivät vastaamaan omassa rauhassaan ja pohtimaan asioita hieman enemmän kuin haastattelutilanteessa ollessaan. Myös vastausten runsaus ja pituus yllättivät minut iloisesti, vaikka lähdinkin hyvin luottavaisin mielin tähän koko prosessiin. Vastaukset pyrin raportoimaan hyvin totuudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Toisaalta, mikäli olisin haastatellut varajohtajia, olisin saattanut saada vieläkin runsaampia ja moninaisempia vastauksia, mutta mielestäni nyt saamani aineisto pitää niin paljon sisällään samankaltaisuuksia, että pidän sitä luotettavana ja riittävänä.

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Näkökulma oli varajohtajien työnkuvassa ja varajohtajuuden työnkuvan kehittämisessä. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan ihmistä ja hänen elämäänsä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä ja yhteistä näille on elämismailman tutkiminen. Hyvin perusteellisella ja suunnitellulla tutkimusprosessilla voidaan saada aikaan hyvinkin monipuolista tietoa ja lisätä ihmisten ymmärrystä ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-166.)

Opinnäytetyöni ollessa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei tuloksia voida yleistää, mutta useiden eri pro gradujen ja muutaman väitöskirjan lukemisen jälkeen olen kuitenkin havainnut hyvin paljon samankaltaisuuksia tutkimusten tuloksissa, kuin tässä opinnäytetyössäni. Myös kirjoissa, joissa käsiteltiin jaettua johtajuutta, löytyi samankaltaisia asioita, kuin tutkimukseeni osallistuneet kertoivat. Esimerkiksi lisääntynyt vastuu ja uuden oppiminen lisäsivät työn mielekkyyttä. Tämä on mielestäni hyvin merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta.

Vertailllessani tuloksia huomasin, että tutkimukseen osallistuneiden kokemukset varajohtajuudesta olivat hyvin samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa. Samankaltaisuuks-



sia löytyi työnkuvasta, ajankäytön haasteellisuudesta ja resurssien vähydestä. Myös yhteisiä kehittämiskohteita löytyi, kuten toive säännöllisistä tapaamisista muiden varajohtajien kanssa ja ajankäytön organisoinnista.

Opinnäytetyön tutkimuksista tuli selville, että varajohtajuuden toimenkuvassa on jonkin verran vaihtelua eri yksiköiden välillä ja, että tarvetta varajohtajuuden käytäntöjen kehittämiseen olisi. Yhteistä näille kaikille varajohtajille oli sijaisena toimiminen johtajan poissa ollessa. Usean varajohtajan vastauksesta tuli ilmi, että työnkuva ei ollut selkeä tai työn kuvausta oli hankala määritellä.

Tutkimuksen tuloksia pohtiessani varajohtajuuden työnkuvan yhtenäistämistä ja organisoimista tulisi mielestäni kehittää. Työnkuvan ollessa kaikilla varajohtajilla yhtenäinen myös työn kehittäminen olisi helpompaa. Vastuualueiden ja toimenkuvan selkeyttäminen olisi hyvä kirjata mahdollisimman tarkasti ja tämän työnkuvan avaaminen koko kasvatushenkilöstölle auttaisi heitä ymmärtämään varajohtajan työnkuvaa ja sitä, miksi hän joutuu olemaan toisinaan pois lapsiryhmästä.

Säännöllisesti toistuvia töitä oli kaikilla varajohtajilla, mutta työtehtävät vaihtelivat varajohtajien kesken. Tämän lisäksi kaikki auttoivat johtajaa tarvittaessa aina kun pystyivät. Myös selkeällä organisoinnilla saadaan usein tehokkaammin ja enemmän aikaiseksi, kuin silloin tällöin vähän tekemällä. Kun aika keskitetään, niin usein työntekokin on tehokkaampaa, laadukkaampaa ja saadaan aikaan enemmän valmista. Toisaalta taas varajohtajan työnkuvaan kuuluu yllättäviin ja ennalta tiedostamattomiin tilanteisiin reagoiminen sen hetkisillä resursseilla. Joten työnkuvan auki puhuminen koko työyhteisön kesken olisikin ensi arvoisen tärkeää, jotta ymmärrys ylittäisi yli ryhmärajojen. Näin ollen koko työyhteisön tuella varajohtaja saisi hoidettua tärkeän tehtävänsä kaikkien työntekijöiden hyväksi.

Yksi tärkeimmäksi nousseista kehitettävistä asioista oli ajan käyttö. Varajohtajat kaipaavat selkeästi määriteltyä aikaa tehtävien tekemiseen. Tämä tuli esille lähes jokaisen vastauksista, joten esimiesten olisikin tärkeää selvittää mahdollisuuksia tähän yhdessä työntekijöiden kanssa. Selkeästi määritelty aika viikossa voisi olla esimerkiksi lasten päiväunien aikana, jolloin lastentarhanopettajan läsnäolo ei ole välttämätöntä. Toinen mahdol-

linen aika voisi olla iltapäivä, silloin kun varajohtajalla on aamuvuoro. Hän pystyisi irrottautumaan ryhmästä varajohtajan töihin jo heti lasten mennessä lepoaikalle ja hän tekisi varajohtajan töitä aamuvuoron loppuun saakka.

Vastauksista tuli ilmi myös, että varajohtajat toivovat yhteisiä tapaamisia muiden yksiköiden varajohtajien kanssa. Jonkin verran niitä on ollutkin, mutta niiden säännöllisyys olisi kehitettävä asia. Varajohtajat kaipaavat vertaistukea ja näiden säännöllisten tapaamisten myötä yhteisten asioiden ja kokemusten jakaminen vahvistaisi varajohtajien ammatillista osaamista osallisuuden myötä. Mielestäni työvuorojärjestelyjen avulla nämä varajohtajien yhteiset tapaamiset olisi hyvinkin järjestettävissä.

Näiden lisäksi varajohtajat toivoivat lisäresursseja ryhmään, silloin kun tekevät varajohtajan töitä. He ehdottivat kiertävän päivähoitajan saamista ryhmään. Tämän näen hyvänä ehdotuksena, mutta haasteellisena erityisesti sairaskierteiden aikana, jolloin kiertävät ovat kiinni muissa ryhmissä. Tällöin varajohtajien työt saattavat jäädä tekemättä.

Toisena ehdotuksena olisi toisen ryhmän työntekijän sijoittaminen varajohtajan ryhmään silloin, kun lapsia on vähemmän. Tätä toimintatapaa pitäisi mielestäni ehdottomasti hyödyntää, sillä resurssien kohdentaminen sinne missä sitä oikeasti tarvitaan, on hyvinkin perusteltua. Tällaista työnkiertoa Lempäälässä jo toteutetaan, mielestäni kuitenkin vielä suhteellisen vähän, ainakin eri päiväkotien välillä. Varajohtajan saadessa itselleen sijaisen autettaisiin sekä ryhmää, että varajohtajaa työssään, kun hänen ei tarvitse murehtia ryhmän toimintaa poissa ollessaan.

Mielestäni varajohtajan osaamista tulisi hyödyntää enemmän muuhunkin, kuin asioiden hoitamiseen. Esimerkiksi Hujalan ja Turjan (2013) tutkimuksessa esiin tuoma varajohtajan roolin korostaminen työyhteisön henkisenä tukijana ja mielipiteen jakajana olisi merkittävää niin työntekijöiden, kuin johtajankin näkökulmasta. Varajohtajalla on syvempi näkemys ryhmien tilanteista, kuin johtajalla, koska hän katselee tilanteita myös työntekijän näkökulmasta. Joten näiden havaittujen asioiden esiin tuominen auttaisi johtajaa ymmärtämään ryhmien tilanteita paremmin. Tämä vaatisi varajohtajalta rohkeutta nostaa havainnoimiaan asioita yhteiseen keskusteluun johtajan ja koko työyhteisön kesken. Tällä tavalla syntyisi luottavainen, avoin ja rohkea työyhteisö, joka uskoisi omiin kykyihin selvittää hankalistakin asioista yhteisesti keskustelemalla.

Nämä kaikki esille nousseet asiat ovat tärkeitä, joten olisikin hyvä, että näitä otettaisiin yhteiseen keskusteluun ja sitä kautta saavutettaisiin yhteinen toimintatapa koko Lempäälän varhaiskasvatuksen varajohtajajärjestelmään.

Uskon saavuttaneeni opinnäytetyölläni sen mitä lähdin tavoittelemaan ja toivon, että työstäni olisi apua varajohtajuuden kehittämisessä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista tutkia näiden kehitysideoiden toteutumista ja niiden toimivuutta päiväkodin arjessa, sekä vaikuttavuutta varajohtajien työn ja lastentarhanopettajan töiden yhdistämiseen.

Suurin kiitos kuuluu teille kaikille Lempäälän kunnan varajohtajille, jotka kiireenkin keskeltä annoitte arvokasta tietoa varajohtajuudesta ja nostitte esiin kehitettäviä asioita. Tällä tavalla mahdollistitte opinnäytetyöni tekemisen.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Jyväskylän Yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän Yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Hannula, M. 2007. Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijänä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta 2007. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S., Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: T-Print.
- Hujala, E. Fonsen, E. & Heikka, J. 2008. Luettu 26.11.2016. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. [https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen\\_johtajuuden\\_ytimessa\\_2008.pdf?sequence=1](https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1)
- Hujala, E., Turja, L. 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2013. Ammattina esimies. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY pro.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lastentarhanopettajaliitto. 2004. Luettu 26.11.2016. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Lastentarhanopettajaliitto. 2007. Luettu 26.11.2016. Päiväkodin johtajuus huojuu. [file:///C:/Users/Tony/Documents/P%C3%A4iv%C3%A4kodin+johtajuus+huojuu0%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Tony/Documents/P%C3%A4iv%C3%A4kodin+johtajuus+huojuu0%20(2).pdf)

Lempäälän kunta. <http://www.lempaala.fi/>

Lempäälän kunnan päivähoidon laatukäsikirja. 2013. Luettu 3.12.2016. [https://lempaala-fi.aldone.fi/site/assets/files/1236/laatuk\\_sikirja\\_lowres.pdf](https://lempaala-fi.aldone.fi/site/assets/files/1236/laatuk_sikirja_lowres.pdf)

Lempäälän kunnan varhaiskasvatussuunnitelma. 2012. Luettu 3.12.2016. [https://lempaala-fi.aldone.fi/site/assets/files/1236/lemp\\_1\\_n\\_vasu\\_180612.pdf](https://lempaala-fi.aldone.fi/site/assets/files/1236/lemp_1_n_vasu_180612.pdf)

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin Yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Parrila, S. & Fonsen, E. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS-kustannus.

Rodd, J. 1998. Leadership in Early Childhood. The Pathway to Professionalism. New York : Teachers College Press.

Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2006. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. 2007. Luettu 1.12.2016. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113630/Selv200707.pdf?sequence=1>

The Role of Effective Leadership in Achieving High Quality. 2012. Youtube 2012. Katsoettu 29.12.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=a1VVeeDDgoA&list=PL4080E5B5AB72EB44&index=1>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. <http://www.tenk.fi/>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisötaidoilla tulosta. Luettu 29.11.2016. [http://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja

Olen viimeisen vuoden sosionomi opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta. Koulutukseeni liittyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni aihe on varajohtajuus Lempäälän kunnan varhaiskasvatuksessa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Lempäälän kunnan varhaiskasvatuspalveluiden yksiköissä toimivien varajohtajien toimenkuva ja kuinka sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

Tarkoituksena on kerätä syvällistä ja omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa varajohtajuudesta ja sen mahdollisista kehittämistarpeista Lempäälän kunnan varhaiskasvatuksen yksiköissä varajohtajille jaettavalla kyselylomakkeella.

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyys käy ilmi opinnäytetyöstä. Työni ohjaavana opettajana toimii Merja Sinkkonen, sähköposti [merja.sinkkonen@tamk.fi](mailto:merja.sinkkonen@tamk.fi)

Olen työskennellyt Lempäälän varhaiskasvatuksessa lähes kymmenen vuotta, joten tästä syystä tuntui luonnolliselta valita tutkimuskohteeksi juuri Lempäälän varhaiskasvatuksen varajohtajien työn sisällöt ja tehtävä yhteistyö johtajan kanssa.

Ystävällisin terveisin

Tiina Varje

## Liite 2. Esimerkki analyysipolusta teeman Varajohtajuuden kehittäminen pohjalta

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	KÄSITE
Ajan varaaminen varajohtajan tehtävien hoitamiseen, selkeä päivä ja tuntimäärä ja tuuraaja tms.	Selkeä päivä ja tuntimäärä tehtävien tekemiseen	Ajan varaaminen  Ennalta sovittu aika  Säännöllisyys	Kehittämisidea <ul style="list-style-type: none"> <li>• ennalta sovittu aika</li> <li>• säännöllisyys</li> </ul>	Ajankäyttö
Että ryhmään tulisi paikkaaja ja aika olisi ennalta sovittu milloin varajohtaja tekee työnsä.	Ennalta sovittu aika töiden tekemiseen			
Koen tärkeäksi, että varajohtajilla olisi säännöllinen, ennalta sovittu aika järjestettynä jolloin voi hoitaa tehtävänkuvan mukaisia asioita.	Säännöllinen ennalta sovittu aika tehtävien tekemiseen			
Haluaisin ehkä kokeilla sitä, että varajohtajan tehtäviin olisi sovittuna tietty aika viikosta, jolloin myös varahenkilö on kiinnitetty ryhmään.	Sovittuna tietty aika viikosta tehtävien tekemiseen			