



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KATARIINA KONTTURI

# **Varajohtajien tarve ja merkitys varhaiskasvatuksessa**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Kontturi, Katariina: Varajohtajien tarve ja merkitys varhaiskasvatuksessa  
Opinnäytetyö, AMK  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esihenkilötyö ja johtaminen  
Huhtikuu 2024  
Sivumäärä: 83

Opinnäytetyön aiheena oli varajohtajien tarve ja merkitys varhaiskasvatuksessa. Tavoitteena oli kartoittaa, millä tavoin päiväkodin johtajat kokevat varajohtajien merkityksen päiväkodin arjessa ja millaisia vaikutuksia varajohtajamitoituksella on ollut päiväkodin johtajan työn hallittavuuteen. Varhaiskasvatus on viime vuodet ollut jatkuvassa muutoksessa, mikä on johtanut päiväkodin johtajien tehtäväkuvien monimuotoistumiseen.

Opinnäytetyön teoriaosan alussa perehdyttiin johtamisen muutoksiin, jaettuun johtamiseen sekä johtajaksi kehittymiseen. Tämän jälkeen käsiteltiin varhaiskasvatusta ja sen johtamisen erityispiirteitä. Teoriaosassa tarkasteltiin myös päiväkodin johtamisen muutoksia, tehtäviä ja niihin liittyvää osaamista, vuorovaikutuksen merkitystä sekä rekrytointihaasteiden vaikutuksia päiväkodin johtajien työn monimuotoistumiseen ja tehtävien hallittavuuteen. Opinnäytetyössä hyödynnettiin aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä, kirjallisuutta, väitöskirjoja ja toimeksiantajaorganisaation tuottamia dokumentteja.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Yksilöhaastattelut toteutettiin helmikuussa 2024, ja niihin osallistui kymmenen päiväkodin johtajaa toimeksiantajaorganisaatiosta. Tavoitteena oli selvittää heidän näkemyksiään varhaiskasvatuksen varajohtajuuteen liittyen.

Tulosten perusteella suurimpina syinä varajohtajatarpeen lisääntymiseen olivat henkilöstöresurssiin liittyvät haasteet ja työajan riittämättömyys. Toteutuksessaan varajohtajamitoitus vapautti päiväkodin johtajalle lisää työaikaa sekä paransi tehtäväkokonaisuuden hallittavuutta. Vuorovaikutuksen osalta tuloksissa korostui varajohtajan merkitys päiväkodin johtajan vertaistukena. Päiväkodin johtajien oli työtehtävien lisäksi mahdollisuus jakaa ajatuksiaan sekä kehittää päiväkodin toimintaa varajohtajan kanssa. Varajohtajilla tulisi olla valmiudet hoitaa johtamistehtäviä äkillisissä muutostilanteissa. Työn sujuvuuden varmistamiseksi järjestelmien käyttöoikeuksista sekä järjestelmien käytön osaamisesta kannattaa huolehtia jo ennakoon.

Avainsanat: johtaminen, johtajuus, varhaiskasvatus, henkilöstöresurssit, osaaminen, perehdytys, vuorovaikutus

## ABSTRACT

Kontturi, Katariina: The need and importance of deputy directors in early childhood education

Bachelor's thesis

Degree Programme in Business Administration, Development of Leadership

April 2024

Number of pages: 83

The main theme of the thesis was the need and importance of deputy directors in early childhood education and care. The goal was to find out how the directors of the day-care center perceive the importance of deputy directors in the everyday life of the day-care center and what effects the deputy directors have had on the manageability of the director's work. Early childhood education has been in constant change in recent years, and this has led to a diversification of the tasks of day-care center directors.

The theoretical part of the thesis began with an introduction to changes in leadership, shared leadership, and the development of leadership. This was followed by a discussion of early childhood education and care and the specific features of its management. The theoretical part also examined the changes in day-care management, the tasks and related competences, the importance of interaction and the effects of recruitment challenges on the diversity of work and the complexity of tasks of day-care managers. The thesis drew on relevant legislation, literature, dissertations, and documents produced by the commissioning organization.

The thesis was implemented with a qualitative research method. Thematic interviews were used as a data collection method. Individual interviews were conducted in February 2024 and were attended by ten day-care center directors from the commissioning organization. The goal was to find out their views on the deputy head of early childhood education and care.

Based on the results, the main reasons for the increased need for deputy managers were human resource challenges and insufficient working time. The deputy director's reserve freed up more working time for the director of the day-care center and improved the manageability of the task. In terms of interaction, the results highlighted the importance of the deputy director as a peer support for the director. In addition to their duties, the directors had the opportunity to share their ideas and develop the day-care center's activities with the deputy director. Deputy managers should have the capacity to take on management responsibilities in the event of sudden changes. To ensure smooth operation, it is advisable to ensure that access rights to the systems and skills to use them are in place in advance.

Keywords: management, leadership, early childhood education, human resources, competencies, induction, interaction

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT JA TAVOITE.....	7
2.1 Toimeksiantajan esittely .....	7
2.2 Tutkimuskysymykset .....	7
2.3 Tietoperusta .....	8
2.4 Tutkimusmenetelmät .....	9
3 JOHTAMINEN.....	10
3.1 Johtamisen muutos .....	10
3.2 Jaettu johtajuus .....	14
3.3 Johtajaksi kehittyminen .....	15
4 VARHAISKASVATUS .....	17
4.1 Varhaiskasvatuksen lähtökohdat.....	17
4.2 Varhaiskasvatuksen henkilöstö .....	19
5 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA .....	23
5.1 Päiväkodin johtajan tehtävät.....	23
5.2 Johtajuuden haasteet varhaiskasvatuksessa .....	25
5.2.1 Toimenkuvan monimuotoistuminen .....	25
5.2.2 Yhteiskunnalliset muutokset .....	27
5.2.3 Rekrytointihaasteet .....	28
5.3 Varajohtajuus päiväkodeissa.....	30
5.3.1 Varajohtajuus mahdollistajana .....	30
5.3.2 Varajohtajan tehtävät.....	32
5.3.3 Osaaminen ja perehdytys .....	33
5.3.4 Vuorovaikutus johtamistyössä. ....	34
6 TURUN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUS .....	36
6.1 Organisaatio .....	36
6.2 Henkilöstö.....	38
6.3 Osaaminen laadun varmistajana .....	40
6.4 Johtaminen Turun kaupungin päiväkodeissa .....	41
6.5 Poimintoja muutoksista.....	43
7 PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN HAASTATTELUT .....	44
7.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät .....	44
7.2 Haastateltavien valinta .....	45
7.3 Haastattelukysymykset.....	45
7.4 Haastatteluiden toteutus.....	46

7.5 Haastattelumateriaalin analysointi .....	46
8 VARAJOHTAJUUS TURUN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUKSESSA	47
8.1 Varajohtajamitoitus kohdeorganisaatiossa .....	47
8.2 Varajohtajan tehtävät kohdeorganisaatiossa .....	54
8.3 Varajohtajien osaaminen kohdeorganisaatiossa .....	58
8.4 Vuorovaikutus osana päiväkodin johtamistyötä .....	62
9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
9.1 Yhteenveto .....	69
9.2 Tulosten hyödynnettävyys toiminnan jatkokehittämisessä .....	73
9.3 Opinnäytetyön tavoitteet, eettisyys ja luotettavuus .....	75
9.4 Lopuksi .....	76
LÄHTEET .....	77
LIITE 1: TURUN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUKSEN ORGANISAATIO .....	83

## 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen muutokset ovat vaikuttaneet päiväkodin johtajan tehtävänkuvan monimuotoistumiseen ja pirstaloitumiseen viime vuosina. Päiväkodin johtajien tehtäväkenttä on muuttunut haasteelliseksi, sillä käytettävissä olevaa työaikaa ja työtehtäviä on ollut vaikea sovittaa yhteen. Kunnissa onkin määrätietoisesti alettu kehittää apulaisjohtajamallia päiväkodin johtajien tehtävien hallittavuuden varmistamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää varajohtajien tarvetta ja heidän merkitystään päiväkodin johtajien näkökulmasta. Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi yhteistyössä toimeksiantajan eli Turun kaupungin varhaiskasvatuksen johdon kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana alkuvuodesta 2024 toimeksiantajaorganisaatiossa oli käynnissä kehitysprosessi apulaisjohtajan vakanssien perustamiseksi ja tehtävänkuvien laatimiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena onkin tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa päiväkotien johtamismallin jatkokehittämisessä hyödynnettäväksi.

Opinnäytetyön teoriaosan alkupuolella käsitellään johtamisen muutoksia, jaettua johtajuutta ja johtajaksi kehittymistä. Sen jälkeen tarkastellaan lakeihin perustuvia varhaiskasvatuksen lähtökohtia ja henkilöstöä. Opinnäytetyössä perehdytään varhaiskasvatuksen johtajuuteen ja muutosten tuomiin haasteisiin sekä tarkastellaan varajohtajuuteen liittyviä osa-alueita, kuten tehtäviä ja niihin liittyvää osaamista sekä vuorovaikutuksen merkitystä johtamistyössä. Teoriaosan päätteeksi tarkastellaan Turun kaupungin varhaiskasvatuksen erityispiirteitä päiväkotien johtajuuteen liittyen.

Opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Todellisen arjen kokemuksen kuuluville saamiseksi empiriaosuutta varten haastatellaan kymmentä päiväkodin johtajaa toimeksiantajaorganisaatiosta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT JA TAVOITE

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Turun kaupungin varhaiskasvatus, joka kuuluu organisatorisesti kasvatuksen ja opetuksen palvelualueeseen. Varhaiskasvatusta johtaa palvelualuejohtaja. Varhaiskasvatus on jaettu neljään suomenkieliseen alueeseen, joita johtavat aluepäälliköt. Näiden alaisuudessa toimii yhteensä 45 suomenkielistä päiväkotia. Turun kaupungissa on myös ruotsinkielinen varhaiskasvatus, jota johtaa palvelupäällikkö. Hänen alaisuudessaan toimii neljä päiväkotia. Turun kaupungin varhaiskasvatusta esitellään tarkemmin luvussa 6.

### 2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössäni tarkastelen varajohtajuutta ja sen merkitystä varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Turun kaupungin päiväkodin johtajien näkemyksiä varajohtajatarpeesta ja millaisena päiväkodin johtajat kokevat varajohtajan merkityksen oman tehtävänsä hallittavuuden kannalta. Tarkoituksena on selvittää miksi varajohtajia tarvitaan ja tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa varajohtajien roolin nykytilanteesta. Selvityksen avulla on mahdollista saada käytännön näkökulmaa varhaiskasvatuksen jaetun johtamisen mallin jatkokehittämiseen.

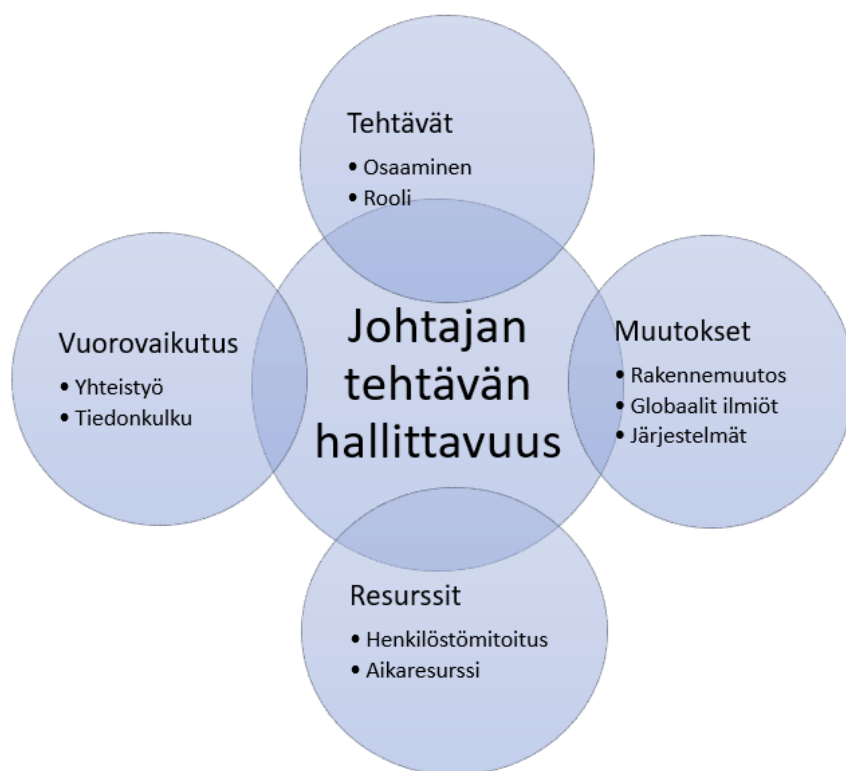
Opinnäytetyössäni haluan saada ratkaisun seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on varajohtajatarve ja sen merkitys varhaiskasvatuksessa?
- Mihin varajohtajatarve perustuu?
- Millainen on varajohtajan rooli päiväkodin johtajan tehtävän hallittavuuden kannalta?

## 2.3 Tietoperusta

Opinnäytetyöni tietoperusta muodostuu toisiinsa yhteydessä olevien johtajan tehtävän hallittavuuteen liittyvistä käsitteistä. Näitä ovat muutokset, tehtävät, resurssit ja vuorovaikutus. Käsitteitä voidaan pitää oleellisina tutkittaessa varajohtajuutta. Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään varajohtajien tehtäviä ja vuorovaikutuksen merkitystä päiväkodin johtamistyössä.

Teoriamateriaalina on hyödynnetty johtamiskirjallisuuden lisäksi muun muassa varhaiskasvatusta sääteleviä lakeja, väitöskirjoja, tutkimuksia ja toimik-siantajaorganisaation tuottamia dokumentteja. Luvussa 3 kerrotaan yleisesti johtamisen kehittymisestä, jaetusta johtamisesta ja johtajaksi kehittymisestä. Tämän jälkeen luvussa 4 siirrytään tarkastelemaan varhaiskasvatuksen läh-tökohtia ja henkilöstöä. Luvussa 5 perehdytään yksityiskohtaisemmin var-haiskasvatuksen johtajuuteen ja luvussa 6 tarkastellaan Turun kaupungin varhaiskasvatuksen erityispiirteitä. Luvuissa 7 ja 8 esitellään haastatteluiden toteutus sekä tulokset ja lopuksi luvussa 9 tehdään johtopäätökset. Opinnäy-tetyön teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys



## 2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteina käytetään usein kvalitatiivista tai kvantitatiivista lähestymistapaa tai niiden yhdistelmää. Tieteellisen työn tutkimusotteen valinta tulee myöskin perustella ja tuottaakseen oikeanlaista tietoa, sen tulee olla tutkimusongelman luonteeseen ja ratkaisuun sopiva. Tieteellisen työn vaiheet tulee dokumentoida tarkasti, jotta ne ovat ulkopuolisenkin lukijan arvioitavissa. (Kananen, 2015, s. 63–67.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on sopiva menetelmä, kun ilmiötä ei ole paljoa tutkittu tai sitä halutaan tarkastella ja kuvata tarkasti. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiötä ja sen teoretisoimista. Esimerkiksi henkilöiden asenteita ja suhtautumista sekä prosesseja on järkevää kuvata juuri kvalitatiivisin keinoin. Laadullinen tutkimus vaatii tekijältään sitoutumista pitkäkestoiseen aineistonkeruuseen, sen analysoimiseen ja kirjoittamiseen. Tekijän on myös siedettävä epävarmuutta prosessin aikana. Tutkimussuunnitelma saattaa muuttua sitä mukaa kun tutkimus etenee. (Kananen, 2015, s. 70–73; Kananen, 2017, s. 71.)

Laadullisen tutkimuksen alalajeja ovat muun muassa narratiivinen, fenomenologinen ja etnografinen tutkimus. (Kananen, 2015, s. 63–65) Tutkimusote määrittelee aineistonkeruumenetelmän. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, dokumentit ja havainnointi. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 204–217.)

Haastattelu on toimiva menetelmä, kun aihetta on tutkittu vähän ja kun tavoitteena on kuulla haastateltavien omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta kohteesta. Haastattelu antaa tilaisuuden tarkentaviin kysymyksiin ja haastateltavilla on mahdollisuus kuvailla esimerkkejä käytännön tilanteista. Teemahaastattelussa voidaan haastatella yhtä henkilöä tai ryhmää. (Hirsjärvi & Hurme, 2022 s. 32–34, 146–147; Hirsjärvi ym., 2009, s. 204–212.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu on joustava menetelmä, kun halutaan keskustelemalla selvittää tutkittavien subjektiivisia näkemyksiä tietyistä teemoista (Hirsjärvi & Hurme, 2022 s 46–47).

## 3 JOHTAMINEN

### 3.1 Johtamisen muutos

Johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 11–12). Johtamisen perinteinen jako on ollut asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) (Hyppänen, 2015, s. 14–15). Juuti (2017, s. 29–31) kuvaa asioiden johtamisen johtamisnäkökulmia vertauskuvilla tieteellisyys, valvonta ja käskeminen, tehtäväkeskeisyys ja tavoitteellisuus.

Korhosen ym. (2020, s. 97) mukaan ratkaisukeskeisyys kuuluu moderniin johtajuuteen. Viitala & Jylhä (2019, s. 19–23) huomioivat, että asioiden johtamisella tarkoitetaan ratkaisukeskeisen asioiden johtamisen lisäksi myös vallitsevan tilanteen säilyttämistä ja vakauttamista. Onnistumiseen pyrkivä ihmisten johtaminen on viitannut uudistumiseen ja aikaansaamiseen. Kolmas johtamisen laji on itsensä johtaminen, joka tarkoittaa henkilön kykyä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman työn kehittämisen ja hallinnan lisäksi itsereflektion avulla oppia ohjaamaan elämänsä suuntaa. Sydänmaanlakan (2010, s. 3) näkemyksen mukaan itsensä johtaminen on johtamisen ydin.

Sekä klassinen organisaatioteoria että ihmissuhdekoulukunta ovat vaikuttaneet julkisen johtamisen kehitykseen. Max Weberin teorian mukaan tehokkain ja rationaalisin hallinnon muoto on byrokratia. Klassinen hallintoteoria on ollut osa hallinnon kehittymistä. Teoriassa painotettiin huolellista suunnittelua, selkeää työnjakoa, resurssien jakamista sekä ohjeistuksen, koordinoinnin ja valvonnan tärkeyttä. (Juuti, 2023, s. 30–31; Viitala & Jylhä, 2019, s. 358.)

Viitala & Jylhä (2019, s. 359–362) jaottelevat julkishallinnon johtamisopit perinteiseen julkiseen hallintoon, uuteen julkiseen johtamiseen, uuteen julkiseen hallintaan ja strategiseen johtamiseen julkisessa hallinnossa. Sydänmaanlakka (2015, luku 2.2.) huomioi, että uudessa julkisessa johtajuudessa

johtaminen nähdäänkin urapolkuna, jonka kehittämiseen halutaan panostaa, sillä johtajien osaamisen tulee olla laaja-alaista, sekä asioiden että ihmisten johtamisen hallintaa.

1990-luvun alussa kaupunkiorganisaatioissa alettiin käyttää suunnittelumallin mukaista strategiatapaa, joka soveltui hyvin organisaatioiden hierarkkiseen päätöksentekokäytäntöön. 2000-luvulta lähtien kaupungit ovat muokanneet strategiamallejaan vuorovaikutteisemmiksi, sillä demokraattiseen toimintamalliin kuuluu sidosryhmien ottaminen mukaan suunnitteluun. Kaupungeissa on pitänyt luoda käytänteitä, joilla sidosryhmiä on saatu osallistettua tulevaisuusstrategioiden luomiseen. Sidosryhminä käsitetään virkamiesten ja valtuutettujen lisäksi kaupunkilaisia, lähikuntia, alueen yrityksiä ja valtiota. Kaupungit ovat kehittäneet tapoja sidosryhmien arvostavaan kuuntelemiseen. (Ropo ym., 2005, s. 60–62.)

Julkisorganisaatioiden johtamista voidaan kuvata siten, että sekä johdon että henkilöstön on huomioitava, että toimintaa ohjaavat lainsäädäntö, virkamiesvastuu ja -etiikka. Johtamisen kannalta suurin haaste on hallitusten ja valtuustojen vaihtuminen neljän vuoden välein, jolloin päämäärät saattavat muuttua ja esimerkiksi aloitettuja kehittämisprosesseja joudutaan lopettamaan tai muokkaamaan. On kehitetty uusia johtamis- ja palvelutuotantomalleja ja tehostettu resurssien käyttöä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 355–357.) Hallitusohjelmaan kirjattujen arvojen ja julkishallinnon arvojen lisäksi julkiseen johtamiseen vaikuttavat johtajan omasta koulutustaustasta nousevat ammatilliset arvot (Fonsén ym, 2021, s. 87).

Julkishallinnon toimintaa koskevat hyvän hallinnon periaatteet (Hallintolaki 434/2003, 6–10 §). Kunnan johtamisessa tärkeää on sekä poliittisen johtamisen että virkamiesjohtamisen yhteistyö eli niin sanottu kaksoisjohtaminen (Sydänmaanlakka, 2015, luku 4.3). Julkisorganisaation päätehtävä on yhteiskunnallisen perustehtävän, kuten muun muassa varhaiskasvatuksen toteuttaminen korkealaatuisesti, luotettavasti ja kustannustehokkaasti. Toimintaa kehitetään asiakkaita kuunnellen ja poliittiset päätökset huomioiden. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 353–355.)

Perinteisesti organisaatioissa on ollut käytössä ylhäältä alaspäin tapahtuva johtajakeskeinen toimintatapa. Nykymaailmassa vaikeasti ennakoitavat tilanteet edellyttävät organisaatiolta nopeaa reagointia ja intensiivistä vuorovaikutusta sekä henkilöstön että ulkoisten sidosryhmien kanssa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 36, 363–364, 372).

Nopeat muutokset, tietotekniikan ja viestinnän määrän lisääntyminen ja maailman pirstaleisuus koettelevat ihmisten sietokykyä. Ympäristön muutosten ja taloudellisten vaateiden myötä vanhoja johtamisen tapoja on jouduttu uudistamaan ottamalla uudenlaisia johtamisen malleja käyttöön, jotta ihmisten pahoinvointi ja loppuun palaminen ei jatkaisi kasvuaan. (Juuti, 2023, s.181, 187.) Johtamisen perusongelmana on saada henkilöstö sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. On alettu puhua jaetusta johtamisesta (shared leadership), jolloin johtaminen on vuorovaikutukseen perustuvaa hajautettua johtamista. (Ropo ym., 2005, s. 19–20.)

Ropo ym. (2005, s. 22–23) nimeävät 4 työntövoimaa, jotka ovat vaikuttaneet vanhojen johtamistapojen muutokseen. Ensimmäinen on ympäristön ja teknologian aiheuttama organisaatioiden monimuotoistuminen, joka on edellyttänyt uudistumista, laadun parantamista ja ihmisten osallistamista. Sen myötä on syntynyt tiimejä sekä verkostoja ja on pystytty tunnistamaan ydinosaamista ja toimintaprosesseja.

Toinen työntövoima on jännitteiden edistävä vaikutus johtamiseen. Osaaminen syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaation menestyminen on sidoksissa henkilöstön hyvinvointiin. Kolmantena työntövoimana on kilpailevien arvojen hyväksymisen myötä syntyvä johtamisen laadun paraneminen. Eri aikakausina on ihannoitu erilaisia johtamistapoja. Nykyään hyväksytään, että on olemassa ristiriitaisia arvoja ja tavoitteita. Suunnittelemalla pyritään hallintaan ja samalla ympäristö edellyttää joustavuuden kehittämistä ja toimintojen hajauttamista. Toisaalta vahvan sisäisen toiminnan lisäksi tulee jatkuvasti huomioida ulkoisia asioita. Näiden kahden ulottuvuuden välissä ovat päämäärähakuisen, organisaation uudistumisen, sisäisiin prosesseihin ja

henkilöstöjohtamiseen keskittyvät johtamisen toimintamallit. Henkilöstöjohtamisessa korostuvat osallistamisen mahdollistaminen, avoimuuden tukeminen, eettisten toimintatapojen selkeyttäminen sekä henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen. (Ropo ym., 2005, s. 23–27.)

Neljäntenä työntövoimana on moniäänisyyden tuomat särvät ja riidat yhteistoiminnan johtamiseen. Osaamista ja tietoa on monella taholla organisaatiossa, mutta erityisesti hiljaisen tiedon kerääminen on haasteellista. Työyhteisön väliset jännitteet saattavat muodostua ongelmaksi, mikäli vuorovaikutus on vaillinaista. Työyhteisön johtaminen edellyttääkin johtajalta herkkyyttä, erilaisuuden sietokykyä sekä tunneälyä. (Ropo ym., 2005, s. 27–29.)

Johtamisen laatu vaikuttaa työhön sitoutumiseen (Juuti, 2017, s. 10, 51). Kun esimies edistää henkilöstönsä kehittymistä, kuuntelee ja vastaa heidän tarpeisiinsa, lisää se työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta sekä työn imua eli työntekijän innostusta ja halua tehdä parhaansa työssään (Hakanen, 2011, s. 23, 76–77).

Johtamisella käsitetään esimiehen, alaisten, tilanteiden ja päämäärien välistä prosessia, joka onnistuessaan mahdollistaa sellaisen toiminnan, että asiakkaat saavat sujuvasti tarvitsemansa laadukkaat palvelut. Johtaminen perustuu ihmisten välisiin suhteisiin. Ihmiset tulkitsevat tilanteita eri tavoin ja mikäli avointa dialogia ei käydä, heille syntyy erilaisia, ehkä virheellisiäkin oletuksia. Joustava työskentely ja avulias vuorovaikutus lisää henkilöstön hyvinvointia, joka vaikuttaa positiivisesti myös palvelun laatuun. (Juuti, 2017, s. 13, 16–17, 24, 40–43.)

Johtamisen tulee luoda mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksia työssä. Luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri synnyttää reiluuden ja välittämisen tunteita työyhteisössä (Juuti, 2017, s. 45, 222.) Arvostuksen tunne vaikuttaa siihen, kokeeko työntekijä itsensä arvostetuksi asiantuntijaksi, tasaver-taiseksi kumppaniksi vai alaiseksi. Luottamus syntyy kokemusten ja ajan myötä. (Hyppänen, 2015, s. 284.) Johtaminen vaatii tilanneherkkyyttä. Organisaation kohdatessa uusia haasteita, tulee uusien toimintatapojen

löytämiseksi keskustella laajasti. Jos taas organisaatiolla on jo kokemusta eteen tulevasta, vastaavasta tilanteesta, tulee aiemmin kerätystä tiedosta informoida työyhteisöä. (Juuti, 2017, s. 37.)

### 3.2 Jaettu johtajuus

Jaetun johtamisen käsitettä on alettu käyttää 2000-luvun aikana, kun uusia johtamisen tapoja on pyritty luomaan. Jaettu johtajuus nähdään muun muassa yhteisöllisenä ilmiönä, jolla korvataan sankarijohtamiseen liittyviä käsityksiä. Tällöin johtaminen nähdään osana kaikkien työyhteisön jäsenten työtä. (Juuti, 2023, s. 13, 23, 187–188.) Jaetun, keskustelevan johtamisen voi mieltää siten, että esihenkilö ja hänen alaisensa kulkevat samaa polkua. Jaetussa johtamisessa esimies-alainen-päämäärät näkemys korvataankin kolmijaolla suunta, mukana oleminen ja sitoutuminen. (Juuti, 2017, s. 152.) Jaettu johtajuus voi olla myös johtajan tehtävänkuvan jakamista osiin (Ropo ym., 2005, s. 19). Toimintoja voidaan uudelleenorganisoida avainhenkilöiden kesken ja saada näin uusia näkökulmia (Korhonen ym., 2020, s. 67–68).

Työn hallinnan tunne suojaa liian suurelta kuormittumiselta (Juuti, 2017, s. 73). Luotettu kollega täydentää johtajan kapasiteettia, kunhan johtaja kykenee arvostamaan tätä tasaveroisena tiimiparina. Parityöskentely tarjoaa uusia näkökulmia ja vähentää johtajan yksinäisyyttä. Toimivassa tiimityöskentelyssä molemmat joustavat esimerkiksi aikatauluissa ja työmäärissä. (Valpola, 2015, s. 101–102.)

Perinteisesti ylhäältä tulevaa viestintää on arvostettu, kun taas sivuttainen viestintä on koettu joko varteenotettavaksi tai häiriötekijäksi (Juuti, 2023, s.186). Johtajuuden tavan muutokseen on vaikuttanut organisaatioiden muuttuminen entistä asiantuntijavaltaisemmiksi ja verkostoituneimmiksi hierarkkisyyden sijaan. Nykymaailmassa paras tieto asiakkaista ei välttämättä ole johtajalla, vaan niillä asiantuntijoilla, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Juuti, 2017, s. 14, 71, 163.) Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntija on osallisena tekemisessä, ohjauksessa ja strategisessa

kehittelytyössä (Ropo ym., 2005, s. 24). Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja harjaantumista. Aikaa vievän prosessin myötä henkilön on mahdollista omaksua alan arvot osaksi ammatti-identiteettiään. Asiantuntijoiden on sisäistettävä myös organisaation taloudelliset vaateet. (Juuti, 2023, s. 183–184; Sydänmaanlakka, 2010, s. 228–230.)

Jaettuun johtamiseen liitetään enenevissä määrin itseohjautuvuus (Viitala & Jylhä, 2019, s. 31). Alaisten vastuuttaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta (Hakanen, 2011, s. 80). Ryhmän kehittymiseen tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja halua vastuun kantamiseen (Juuti, 2017, s. 17).

Asiantuntijuus saattaa kaventaa osaamisalueita, mutta samalla myös lisää tarvetta yhteistyölle (Ropo, 2005, s. 18). Jaetussa johtamisessa painotetaan työyhteisön keskinäistä oppimista ja yhteistä ongelmanratkaisukykyä. Onnistuessaan tämä edistää henkilöstön voimaantumista, jolloin energiaa riittää työskentelyn tason kohottamiseen samalla lisäten työyhteisön onnistumisen kokemusta. (Juuti, 2023, s. 188–189.) Jaettua johtajuutta syntyy, kun työyhteisössä käytävä avoin dialogi johtaa sen jäsenten yhteiseen innostukseen ja sitoutumiseen ryhmänsä perustehtävän toteuttamiseksi, jolloin seurauksena on mahdollisimman hyvän asiakaspalvelun toteutuminen (Juuti, 2017, s. 49–51).

### 3.3 Johtajaksi kehittyminen

Johtamista oppii johtamalla. Henkilön, joka haluaa kehittyä johtajaksi, tulee taitojensa kartuttamiseksi saada tehdä riittävän haasteellisia tehtäviä ja harjoitella vastuunkantoa. Johtajan tulee kuitenkin myös tuntea omat rajansa ja osata pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa. (Hyppänen, 2015, s. 284; Valpola, 2015, s. 36–38, 175, 177.) Esihenkilötyötä tavoittelevan henkilön tulee olla halukas ottamaan vastuuta työyhteisöstä (Sydänmaanlakka, 2010, s. 243). On kuitenkin hyvä pohtia etukäteen, onko esihenkilöroolissa mahdollista kokea samanlaista innostusta kuin aiemmassa työssä (Hakanen, 2011, s. 66).

Johtajaksi ei niinkään synnytä, vaan oikeastaan jokaisen on mahdollista oppia johtajuutta. Se vaatii oikeanlaista asennetta ja halua kehittää johtamisessa tarvittavia kompetensseja eli valmiuksia. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 26.) Keskeisiä tekijöitä johtajana onnistumiseen ovat muun muassa motivaatio, vuorovaikutustaidot sekä tavoitteet (Juuti, 2017, s. 36). Johtajaksi kehittyminen edellyttää palautteen pyytämistä ja sen vastaanottamista positiivisesti asennoituen. Johtaja voi oppia myös havainnoimalla eri tilanteissa kollegoitaan, henkilöstöään tai omaa esihenkilöään. (Korhonen ym., 2020, s. 173.)

Esihenkilöosaaminen vaatii tietoa, taitoa ja tahtoa (Hyppänen, 2015, s. 36, 43, 281–282). Esihenkilön valintaperusteena on usein hänen osaamisensa ja kokemuksensa. Roolin mukaan esihenkilötyöhön liittyy sekä etuja että haasteita. Esihenkilön roolit ovat tilannesidonnaisia. Hän voi olla valmentaja, tiiminvetäjä, työnjohtaja, sparraaja, ongelmanratkaisija, rekrytoija tai perehdyttävä. (Hyppänen, 2015, s. 12–13.) Esihenkilön pyrkimyksenä on vaikuttaa vastuualueellaan olevien asioiden etenemiseen (Juuti, 2017, s. 63).

Ammatillisuus ja kypsyyt näkyy johtajan kyvyssä säilyttää työnantajaroolinsa haasteellisissakin tilanteissa. Johtaja on ikään kuin painesäiliö, joka ei voi avautua tiimilleen, vaan hänen tulee pysyttäytyä johtajaroolissaan turvallisuuden ja luottamuksen säilyttämiseksi työyhteisössä. Toisaalta nykyorganisaatioissa johtajan on mahdollista saavuttaa työntekijöidensä arvostus, kun hän on aito, myöntää vajavaisuutensa ja osaa nauraa itsellensä. (Hyppänen, 2015, s. 284–285; Korhonen ym., 2020, s. 96.) Johtajalta edellytetään muun muassa paineensietokykyä ja kykyä luottaa ihmisiin. Johtajan tulee osata antaa palautetta rakentavasti ja tukea henkilöstöään. Viitala & Jylhä, 2019, s. 26.)

Johtajan tulee pystyä muuttamaan rooliaan tilanteen mukaan. Erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaisia kompetensseja. Menestyessään johtajalla on mahdollisuus onnistua johtamistehtävässään. Johtajan määrittää roolinsa mieltymystensä mukaisesti. Mintzbergin (1973) rooliteorian mukaan johtajan rooleja on 10 ja ne voidaan jakaa kolmeen eri pääkategoriaan. Ensimmäisenä ovat ihmissuhderoolit eli keulakuvana toimiminen, yhdyshenkilön rooli ja ihmisten johtajan rooli. Toiseen kategoriaan kuuluvat tiedonkäsittelijän roolit eli tarkkailijan,



välittäjän ja puhemiehen roolit. Kolmannessa kategoriassa eli päätöksentekoroolissa ovat yrittäjä, resurssien allokoiija, häiriötekijöiden käsittelijän ja neuvottelijan roolit. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 24–26.)

Nykyään esihenkilöt haluavat kehittyä hyviksi ihmisten johtajiksi saadakseen henkilöstön sitoutumaan työhönsä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Johtajat pyrkivät myös tukemaan henkilöstövoimavaroja. (Juuti, 2017, s. 14–15.) Johtajan tulee olla aito. Ammattirooli ei saa peittää todellista minää. Hänen tulee myös tunnistaa vahvuutensa ja puutteensa. Hyvä johtaja on empaattinen, hyväksyy virheet ja pystyy antamaan anteeksi. (Hakanen, 2011, s. 78–79.) Korhosen ym. (2020, s. 165–166) näkemyksen mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia ovat itseluottamus, arvostus, päämäärätietoisuus, inspiroivuus, rohkeus ja johdonmukaisuus. Yksikön perustehtävän toteutumiseksi esihenkilön tulee johtaa henkilöstöä kannustavasti ja arvostavasti, jo heti alusta lähtien (Hyppänen, 2015, s. 12, 283).

Johtajuuden haasteena on työyhteisön arjessa esiintyvien ristiriitaisuuksien hyväksyminen ja epävarmuuden sietäminen (Ropo ym., 2005, 51). Oikea asenne on ratkaiseva johtajaksi kehittyessä. Ihmisen tulee haluta kehittyä samalla sietäen keskeneräisyyttään ja epätäydellisyyttään. Johtamistaitojen taso näkyy organisaation tuloksessa sekä työyhteisön ilmapiirissä. (Juuti, 2017, s. 10, 51.)

## 4 VARHAISKASVATUS

### 4.1 Varhaiskasvatuksen lähtökohdat

Kunnan, kuntayhtymän tai yksityisen varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja tuottamisesta säädetään Varhaiskasvatuslaissa (540/2018; Fonsén ym., 2021, s. 85). Toimintamuotoja voivat olla päiväkodeissa järjestettävä päiväkotitoiminta, perhepäivähoito sekä avoin varhaiskasvatustoiminta.

Varhaiskasvatuksella käsitetään pedagogiikkaan painottuvaa suunniteltua ja tavoitteellista lapsen kasvatuksen ja opetuksen sekä hoidon kokonaisuutta. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on muun muassa edistää ja tukea lapsen kehitystä, oppimista, terveyttä sekä hyvinvointia, turvata varhaiskasvatusympäristö sekä lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön pysyvät vuorovaikutussuhteet ja järjestää lapsen tarpeen mukaista tukea. Kunnalla on velvollisuus järjestää tarpeen edellyttämää varhaiskasvatusta. Palveluiden sijainnin sekä aukiolojen tulisi olla niiden käyttäjien helposti saavutettavissa. Varhaiskasvatusta järjestäessään kunnan tulee tehdä monialaista yhteistyötä sekä kehittämistä eri tahojen kanssa. Kaksikielisessä kunnassa palvelunkäyttäjän tulee saada suomen- ja ruotsinkielistä varhaiskasvatusta tarpeensa mukaisesti. Vuorohoitoa tulee järjestää tarpeen mukaan. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 1–3 §, 5 §, 7–8–10 §, 13 §, 15 a-d §, 23 §.)

Kuntalaissa (410/2015) säädetään kunnan velvollisuudesta järjestää asukkailleen palveluita taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Kunta vastaa palveluiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, niiden tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuottamistavasta sekä valvonnasta ja rahoituksesta. Kunta voi tuottaa palvelut joko itse tai hankkia ne sopimalla palveluista muun palveluntuottajan kanssa. Tällöinkin järjestämisvastuu säilyy kunnalla. Kuntien toimintaa ja taloutta valvoo valtionvarainministeriö. Aluehallintovirasto voi kanteluun perustuen tutkia, onko kunta toiminut lakien mukaisesti. (1 §, 8–10 §; Fonsén ym., 2021, s. 85–86.)

Kunnanvaltuusto käyttää ylintä päätösvaltaa ja lautakunnat päättävät toimialansa asioista, mutta ne voivat myös jakaa päätösvaltaa muille toimielimille hallintosäännön mukaisesti. Varhaiskasvatuksen järjestämisen periaatteita linjaavat lautakuntien tekemät poliittiset päätökset. (Fonsén ym., 2021, s. 87–88.)

Kunnan tulee järjestää huoltajille neuvontaa ja ohjausta saatavilla olevista varhaiskasvatuspalveluista. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman tekemisestä päiväkodissa vastaa henkilö, joka omaa varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden, mutta suunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön, lapsen

huoltajan sekä mahdollisten muiden tarvittavien tahojen kanssa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 16 §, 23 §.)

Opetushallitus (2024) ylläpitää varhaiskasvatuksen tietovarantoa (Varda), johon kerätään tietoja varhaiskasvatuksessa olevista lapsista sekä heidän huoltajistaan, toimipaikoista ja varhaiskasvatuksen henkilöstöstä. Tietojen tallentamisesta säädetään varhaiskasvatuslaissa (540/2018). Kerätty tieto tukee varhaiskasvatuksen kehittämistä ja päätöksentekoa. Varda-järjestelmästä on mahdollista tuottaa erilaisia varhaiskasvatuksen raportteja. (Opetushallitus, n.d.; Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 67–68 §, 70 §.)

#### 4.2 Varhaiskasvatuksen henkilöstö

Kunnan palveluksessa olevat työntekijät ovat joko virkasuhteisia tai työsopimussuhteisia. Julkista valtaa hoidetaan virkasuhteessa. Valtuusto tai hallintosäännössä määrätty kunnan toimielin päättää virkojen perustamisesta ja lakauttamisesta. (Kuntalaki 410/2015, 87–88 §.) Varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviin ei pääsääntöisesti kuulu julkisen vallan käyttöä (OAJ, n.d.-b). Varhaiskasvatuksen tehtävänimikkeet ja niiden kelpoisuusvaatimukset on määritelty varhaiskasvatuslaissa (540/2018, 25–33 §).

Henkilöstöä luonnehditaan usein laadun, määrän tai rakenteen kautta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 221). Koulutettu henkilöstö on osa laadukasta varhaiskasvatusta. Hyvä esihenkilötyö mahdollistaa työyhteisön arvokeskustelun. (Soukainen, 2015, s. 39.)

Varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamiseksi kunnan tulee huolehtia siitä, että varhaiskasvatuksessa on riittävästi henkilöstöä, joka täyttää kelpoisuusvaatimukset. Kelpoisuusvaatimuksista voidaan tilapäisesti poiketa, mikäli tehtävään ei saada kelpoisuuden omaavaa henkilöä. Tällöin voidaan enintään vuodeksi tehtävään ottaa henkilö, jolla on riittävät edellytykset tehtävän hoitamiseen. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 25 §, 33 §.)

Ammatillisen kelpoisuuden omaavan henkilöstön määrä tulee olla suhteutettuna päiväkodissa olevien lasten lukumäärään, ikään sekä päiväkodissa vietettyyn aikaan. Ryhmässä voi olla samanaikaisesti läsnä enintään kolme varhaiskasvatuksen tehtävissä olevaa henkilöä vastaava määrä lapsia. Henkilöstömitoituksen suhdeluvuista ei voi poiketa henkilöstön poissaolojen vuoksi. Varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus tulee 1.1.2030 lähtien olla kahdella kolmasosalla päiväkodin kasvatus- opetus- ja hoitotehtävissä toimivasta henkilöstöstä ja muilla vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus. Varhaiskasvatuksen henkilöstön tulee osallistua riittävästi ammattitaitoa ylläpitävään sekä kehittävään täydennyskoulutukseen. Varhaiskasvatuksen järjestäjän tulee seurata ja arvioida koulutusten toteutumista sekä vaikuttavuutta. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 35–37 §.)

Päiväkodin henkilöstömitoituksesta säädetään yksityiskohtaisemmin Valtioneuvoston asetuksessa varhaiskasvatuksesta (753/2018).

*”Päiväkodissa tulee olla kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä vähintään yksi henkilö, jolla on varhaiskasvatuslain (540/2018) 26–28 §:ssä säädetty ammatillinen kelpoisuus, enintään seitsemää enemmän kuin viisi tuntia päivässä varhaiskasvatuksessa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta kohden. Enintään neljää alle kolmivuotiasta lasta kohden tulee päiväkodissa kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä olla vähintään yksi henkilö, jolla on edellä tarkoitettu ammatillinen kelpoisuus. (30.12.2019/1586) Päiväkodissa tulee kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä olla vähintään yksi henkilö, jolla on 1 momentissa mainittu ammatillinen kelpoisuus enintään 13 enintään viisi tuntia päivässä varhaiskasvatuksessa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta kohden.”* (Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018, 1 §.)

Aluehallintovirasto ja Valvira aloittivat varhaiskasvatuksen valvonnan vuoden 2020 alussa. Vuonna 2021 toteutettiin 345 kunnallisen päiväkodin henkilöstömitoitusten ja lasten ryhmäkokojen valvonta. Tarkastelun alla olleissa päiväkodeissa oli 1.850 toimintapäivää. Henkilöstömitoitus ei ollut säädösten mukainen 16 toimintapäivänä eli 0,9 % päivistä. Henkilöstömitoituksen todettiin toteutuneen hyvin. Ylitykset johtuivat lasten varhaiskasvatusaikojen

yllättävistä muutoksista ja sellaisista henkilöstön poissaoloista, joihin ei ollut saatu sijaista. Koska henkilöstön sijoittuminen väärasuhtaisesti lapsiryhmiin saattaa heikentää työntekijän työssä jaksamista ja lasten turvallisuutta, tulee johtamisella sekä työvuorosuunnittelulla varmistaa henkilöstön tasainen jakautuminen ryhmien kesken. Kuntien tulee huolehtia riittävästä sijaisjärjestelmästä. (Aluehallintovirasto, 2021.)

Aluehallintoviraston (2023) tarkastusten mukaan kunnallisten päiväkotien henkilöstömitoitus toteutui hyvin myös vuonna 2022. Valvonnassa oli mukana 508 päiväkotia, joissa oli yhteensä 10.247 toimintapäivää. Henkilöstömitoitus ei ollut säädösten mukainen 155 toimintapäivänä, joka on 1,51 % päivistä. Henkilöstömitoitus laskettiin lasten ja henkilöstön välisellä suhdeluvulla. Ylitykset johtuivat samoista syistä kuin vuonna 2020 eli lasten varhaiskasvatusaikojen yllättävistä muutoksista sekä sellaisista henkilöstön poissaoloista, joihin ei ollut saatu sijaista. Jotta henkilöstön työssä jaksaminen ei vaarannu, tulee johtamisella ja työvuorosuunnittelulla varmistaa henkilöstön tasainen jakautuminen ryhmien kesken. Työvuorosuunnittelussa tulee aiempaakin huolellisemmin kohdentaa henkilöstöä oikea-aikaisesti, jotta henkilöstömitoitus on lain mukainen. Sijaisjärjestelmän on toimittava kaikissa tilanteissa.

Päiväkodissa tulee olla sen toiminnasta vastaava johtaja. Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksena on 1.1.2030 lähtien kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtäviin ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuusvaatimuksena on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, joka sisältää varhaiskasvatuksen tehtäviin ammatillisia valmiuksia antavat opinnot. Varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuusvaatimuksena on vähintään sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, joka sisältää vähintään 60 opintopisteen laajuiset varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot. Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtävän kelpoisuusvaatimuksena on kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto, sosiaali- ja terveysalan perustutkinto tai muu soveltuva tutkinto, johon sisältyy riittävästi lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen opintoja. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan kelpoisuusvaatimuksena on kelpoisuuden varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviin antavan

tutkinnon lisäksi erityisopetuksen opinnot tai kasvatustieteen maisteri pääaineenaan erityispedagogiikka. (Varhaiskasvatustilaki 540/2018, 26–31 §.)

Varhaiskasvatustilakiin (540/2018) on kirjattu siirtymäsäännöksiä. Lain 31 § koskien päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksia astuu voimaan 1.1.2030. Sitä ennen päiväkodin toiminnasta vastaavan johtajan tehtävään on kelpoinen henkilö, jolla on kelpoisuus varhaiskasvatustien opettajan tai varhaiskasvatustien sosionomin tehtävään ja kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Lain 37 § koskien päiväkodin henkilöstörakennetta astuu voimaan 1.1.2030. Sitä ennen kasvatustien-, opetustien- ja hoitotehtävissä toimivasta henkilöstöstä tulee vähintään kolmanneksella olla varhaiskasvatustien opettajan tai sosionomin kelpoisuus ja kahdella kolmasosalla vähintään lastenhoitajan kelpoisuus. Varhaiskasvatustien henkilöstön kelpoisuusvaatimuksiin liittyvästä siirtymäsäännöksestä säädetään tarkemmin varhaiskasvatustien 75 §:ssä. (74–75 §.) Varhaiskasvatustien opettajan kelpoisuuden omaavalla henkilöllä on kelpoisuus toimia vuoteen 2030 saakka päiväkodin johtajana. Sen jälkeen hänellä tulee olla lisäksi kasvatustieteiden maisterin tutkinto. (Kuntaja hyvinvointityöntekijät, 2018)

Vuonna 2030 voimaan astuva varhaiskasvatustilaki (540/2018) edellyttää henkilöstörakenteen muutosta. Mitoituksen mukaan kaksi kolmasosaa henkilöstöstä tulisi tuolloin olla varhaiskasvatustien opettajia tai sosionomeja ja heistä puolet opettajia. Vain yksi kolmasosa henkilöstöstä saisi olla lastenhoitajia. Nykyään kaksi kolmasosaa henkilöstöstä saa olla lastenhoitajia. (Ruskoaho, 2022.) Päiväkodin henkilöstörakenteen muutosvaatimus on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1. Päiväkotien henkilöstö vuosina 2022 ja 2030 (Mukaillen Ruskoaho, 2022)

Nimike	v. 2022	v. 2030
Varhaiskasvatustien opettajia tai sosionomeja	1/3	2/3
Lastenhoitajia	2/3	1/3

Varhaiskasvatuksen opettajien määrää tulisi kunnissa saada lisättyä 9 200:lla vuoteen 2030 mennessä. Kelpoisten varhaiskasvatuksen työntekijöiden puute kasvattaa määrääikaisten ei-kelpoisten työntekijöiden osuutta. (Ruskoaho, 2022.)

Kunnallisen varhaiskasvatuksen opetushenkilöstö siirtyi 1.9.2021 OVTES:iin eli kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen piiriin (Fonsén ym., 2021, s. 92). OVTESin osiota G sovelletaan kelpoisuusvaatimukset täyttävään päiväkotien sekä varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaisen kerhotoiminnan varhaiskasvatuksen opettajan, erityisopettajan tai päiväkodin johtajan tehtävässä toimivaan opetushenkilöstöön. KVTES:n liitettä 5 sovelletaan varhaiskasvatuksen hoito- ja kasvatushenkilöstöön, kuten varhaiskasvatuksen lastenhoitajaan ja varhaiskasvatuksen sosionomiin. (Kunta- ja hyvinvointityönantajat n.d.)

Kirjallisissa tehtäväkuvauksissa kuvataan työntekijän tehtävät ja vastuut pääpiirteittäin. Työn vaativuutta arvioidaan muun muassa tehtävänimikkeen, palkka- ja vaativuusryhmittelyn sekä työn luokituksen mukaan. Osaaminen, vastuu, kuormittavuus ja työolot ovat huomioitavia asioita. (Hyppänen, 2015, s. 80–81.)

Päiväkodin toiminta painottuu moniammatilliseen yhteistyöhön. Varhaiskasvatuslaki ei määrittele tehtäväkuvien sisältöä, vaan niistä, kuten myös nimikkeistä päättää työnantaja. (Kunta- ja hyvinvointityönantajat, 2018.)

## 5 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

### 5.1 Päiväkodin johtajan tehtävät

Kasvatusalan johtamisen päämääränä ja perustehtävänä on varmistaa laadukas pedagogiikka ja lapsen edun toteuttaminen. Laatuun vaikuttavat muun

muassa henkilöstön kelpoisuus ja toimintaympäristö. (Fonsén ym., 2021, s. 82, 84, 88; Hujala ym. 2017, s. 288.) Lautakunnissa, virastoissa ja päiväkodeissa saattaa olla eriäviä näkemyksiä pedagogiikan laatuun vaikuttavista asioista (Fonsén ym., 2021, s. 83).

Varhaiskasvatuksen julkisten palveluiden järjestämisessä talous ja tehokkuus ovat johtamisen keskiössä. Kunnallisen varhaiskasvatuksen johtamisen arvo-pohjaa voidaan tarkastella niin sanotun neljän e:n avulla eli tehokkuus (efficiency), taloudellisuus (economy), vaikuttavuus (effectiveness) ja etiikka (ethics). (Fonsén ym., 2021, s. 83–84, 87–88, 94.)

Kunnat voivat itse arvioida päiväkodin johtajan tehtäväalueen (Hujala ym., 2017, s. 294). Päiväkodin johtajan tehtävä koostuu johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Työ sisältää pedagogisen johtajuuden, tehtävät päiväkodin kasvatusyhteisössä ja tehtävät työyhteisössä. (OAJ, 2017, s. 4.) Johtajuuden tärkeimpiä tehtäviä on pedagogisen keskustelun ylläpitäminen (Fonsén ym., 2021, s. 88).

Esihenkilötyö on työnantajaroolin toteuttamista. Esihenkilötyötä säätelevät erilaiset lait. Myös henkilöstö ja asiakkaat asettavat erilaisia odotuksia. (Hyppänen, 2015, s. 13, 36, 42–43.) Päiväkodin johtajien tulee tuntee noudatettavat työehtosopimukset. Työnjohto-oikeuttaan käyttäessään päiväkodin johtajan tulee kohdella henkilöstöä tasapuolisesti työlainsäädäntö ja työehtosopimukset huomioiden oikeusturvan säilyttämiseksi. (OAJ, 2017, s. 16.)

OAJ:n Päiväkodin johtaja 2017-kyselyn mukaan päiväkodin johtajan tehtävät vastasivat käytännössä pääasiassa vain osittain tai heikosti virallista tehtäväkuvausta. Suunnittelemattomat ja yllättävät tehtävät veivät aikaa varsinaisilta pakollisilta esihenkilötoilta. Päiväkodin johtaja voi osallistua tarvittaessa myös hoitotyöhön, esimerkiksi akuutissa työvoimavajeessa (Kunta- ja hyvinvointityönantajat, n.d.).

Päiväkodin johtajan työtehtävät tulee mitoittaa ja järjestää siten, että tehtävät ovat suoritettavissa normaalin työajan puitteissa. Mikäli päiväkodin johtaja



osallistuu lapsiryhmien opetukseen ja kasvatukseen, tulee työajan käytön suunnittelussa huomioida päiväkodin johtamiseen sekä esihenkilötyöhön ja suunnitteluun, arviointiin, kehittämiseen sekä yhteistyöhön tarvittava työaika. Päiväkodin johtajan työajasta edellytetään työaikakirjanpitoa, joten heille on laadittava työvuoroluettelo samoin kuin muullekin henkilöstölle. (OAJ, n.d.-a.)

Päiväkodin johtajan tehtävä on ammatillinen johtotehtävä, jossa noudatetaan yleistyöaika, sillä OVTES:n osion G soveltamisalan piirissä oleviin tehtäviin ei sovelleta toimistotyöaika. Mikäli kyseessä on yhdistelmätehtävä, joka sisältää päiväkodin johtajan tehtävän lisäksi varhaiskasvatuksen hallinnollisia johtotehtäviä, työaikamuoto valitaan pääasiallisen tehtävän mukaan. Samoin kuin varhaiskasvatuksen opettajat, varhaiskasvatuksen erityisopettajat ja esiopetuksen opettajat ovat päiväkodin johtajat oikeutettuja viiteen ylimääräiseen vapaaseen eli ves-päivään. Työnantaja huolehtii, että kertyneet vapaapäivät annetaan ja päättää niiden ajankohdasta. Mikäli vapaapäivät jäävät saamatta, niistä ei makseta rahakorvausta. Sairauden vuoksi vapaapäivän siirtoa on oikeus pyytää. (Kunta- ja hyvinvointityönantajat, 2023; OAJ, n.d.-a.)

Palkkaus ja palkitseminen ovat tärkeä osa johtamista (OAJ, 2017, s. 20). Perinteisesti johtajan työn vaativuuteen ovat vaikuttaneet henkilöstö- ja lapsimäärä (Hujala ym., 2017, s. 294). Työsuorituksen arvioinnin perusteella päällikkö pystyy päättämään päiväkodin johtajien henkilökohtaisista lisistä. Arviointitekijöihin tulee voida vaikuttaa työsuoritusta, ammattipätevyyttä tai käyttäytymistä muuttamalla. (OAJ, 2017, s. 14.)

## 5.2 Johtajuuden haasteet varhaiskasvatuksessa

### 5.2.1 Toimenkuvan monimuotoistuminen

Päiväkodin johtajan tehtävä on monimuotoistunut ja vastuut ovat kasvaneet aiemmasta. Varhaiskasvatukselle asetettujen julkisten tehtävien ja tavoitteiden saavuttaminen ja kuntatalous aiheuttavat haasteita johtamiselle. Tämä vaatii vahvaa johtajuutta. (Fonsén ym., 2021, s. 82–83, 87–89.) Päiväkodin

johtajan työ on pirstaleista. Nopeaa reagointia edellyttävät tilanteet keskeyttävät työpäivää ja lisäävät siten kuormittumista. Eniten päiväkodin johtajia työllistää henkilöstön poissaoloihin liittyvä haaste sijaisten saamisessa sekä työvuorojen uudelleen järjestäminen. (Kuusiholma-Linnamäki, 2023, s. 48–49.)

Johtajat kokevat monesti yksinäisyyttä vastuisiin liittyen (Valpola, 2015, s. 82, 85). Päiväkodin johtajan tulee muun muassa kyetä selkiyttämään henkilöstölle sen perustehtävä (Hujala ym., 2017, s. 290–291). Johtajat toivovatkin lisäresursseja ja apua hallinnollisiin tehtäviin, jotta pedagogiselle johtamiselle jäisi enemmän aikaa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 51).

Palveluiden uudelleenjärjestelyt suurissa yksiköissä ovat vaativia ja aikaa vieviä (OAJ, 2017, s. 4). Johtajat, joilla on useampi yksikkö johdettavanaan, kokevat enemmän kuormittavuutta kuin johtajat, joilla on vain yksi yksikkö (Kuusiholma-Linnamäki, ym., 2023, s. 50; Soukainen, 2015, s. 122). Suuret yksikkökoot ja säännölliset opetustehtävät vaikeuttavat kasvatusyhteisön johtamista ja esihenkilötyössä suoriutumista. Yksikön koko ei saa olla hallitsemaan, ja työaikaa tulisi jäädä pedagogisen työn ja henkilöstön osaamisen johtamiseen. Toiminnan on vastattava varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaisia tavoitteita. Päiväkodin johtajilta vaaditaan aiempaa enemmän monitaituruutta. Esihenkilötyöhön tulisi saada riittävät resurssit, sillä työajan riittämättömyys ja kuormittuminen uhkaavat työssäjaksamista. Päiväkodin johtajat eivät pysty vaikuttamaan työmääräänsä. Jatkuva tai toistuva työajan ja työmäärän ylittyminen on työsuojelullinen ongelma. (OAJ, 2017, s. 6, 12, 18, 22.)

Hallitulla stressillä on positiivinen vaikutus suorituskykyyn, mutta pitkään jatkueksaan kiire ja liiallinen työmäärä voivat johtaa työuupumukseen (Manka & Manka, 2023, s. 220). Työnantajan tulee tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä sekä selvittää ja tunnistaa työstä, työajoista ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät ja ryhtyä toimiin kuormitustekijöiden vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8–10, 25 §). Organisaatiossa tulisikin tarkastella tehtävä- ja vastuualueiden tasapainoa ja pohtia, voisiko tilanteeseen olla ratkaisuna yhden lisätason luominen, jotta tehtävät eivät olisi vain yhden henkilön varassa. Roolien on hyvä

säilyä joustavina ja muuntuvina uudistumisen edistämiseksi. (Korhonen ym., 2020, s. 61.)

Toimiva palkkausjärjestelmä edellyttää tehtävänkuvausten jatkuvaa kehittämistä ja arviointia, jotta ne vastaisivat tosiasiallisia tehtäviä (OAJ, 2017, s. 20). Epäselvät tehtävänkuvaukset voivat vaikeuttaa johtamistyötä (Soukainen, 2015, s. 162–163). Tehtävänkuvausta tulee muuttaa, kun tehtävien muutos on vähäistä merkittävämpi. Muutoksen jälkeen tulee tehdä tehtävän uudelleen arviointi, jonka perusteella palkka suhteutetaan vastaamaan tehtävän vaativuutta. Päiväkodin johtajan tulee voida kertoa omista näkemyksistään ja kehittymistarpeistaan esihenkilölleen. Yhteisesti laaditun kehittämissuunnitelman avulla päälliköllä on mahdollisuus paremmin tukea päiväkodin johtajaa. (OAJ, 2017, s. 14, 20.)

### 5.2.2 Yhteiskunnalliset muutokset

Päiväkodin johtaja on avainasemassa muutosten onnistumisessa (OAJ, 2017, s. 16, 21). Koulutetun henkilöstön puute, työn kuormituksen lisääntyminen ja koronapandemia ovat lisänneet päiväkodin johtajien henkilöstöjohtamiseen liittyviä työtehtäviä (Kuusiholma-Linnakoski, ym. 2023, s. 50). Varhaiskasvatuksen rakenteelliset ja sisällölliset muutokset ovat asettaneet haasteita varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämiseksi (Hujala ym., 2017, s. 289, 299). Päiväkodin johtamisen haasteet ovat lisääntyneet varhaiskasvatuksen muuttuessa osaksi opetus- ja kasvatusjärjestelmää. Velvoittavat pedagogiset varhaiskasvatussuunnitelmat astuivat voimaan 1.8.2017. Toimintakulttuurin muutos vaatii päiväkodin johtajilta entistä enemmän pedagogisen työn johtamista. Pedagogisen opettajakoulutuksen omaavaa henkilöstöä tulee saada lisää ja varhaiskasvatuksen johtajalla onkin muutoksessa tärkeä rooli. (OAJ, 2017, s. 21.) Pedagogiikan laatuun vaikuttaa henkilöstön kelpoisuus varhaiskasvatuksen tehtäviin (Fonsén ym., 2021, s. 92). OAJ:n Päiväkodin johtaja 2017-kyseilyn (2017, s. 16) vastausten mukaan noin puolet päiväkodin johtajista tunsivat tarvitsevansa lisäkoulutusta sekä pedagogisen johtamisen osaamisen vahvistamista.

Globaalit uhat edellyttävät muutosvalmiutta (Väänänen ym., 2020, s. 11). Muuttoliikkeet, verkkohyökkäykset ja pandemiat ovat konkreettisia ja ajankohdaisia globaaleja muutoksia. Strateginen ennakointi kasvoi koronapandemian myötä entistäkin tärkeämmäksi. (Ala-Nissilä ym., 2021, luku 1.)

World Economic Forumin raportista (2023, s. 4, 14, 75) käyvät ilmi pandemian jälkeiset kriisit sekä Venäjän ja Ukrainan välisen sodan vaikutukset laajamittaisen pakolaisvirran syntymiseen. Koronapandemia konkretisoi globaalin yllätyksellisyyden ja epävarmuuden. Pandemia levisi nopeasti eikä tilanne ollut hallittavissa entisin keinoin. Ajattelu- ja toimintatapoja piti uudistaa tulevaisuuden toimintakyvyn takaamiseksi. (Hämäläinen & Vataja, 2020.) Yhteiskunnalliset kehitystrendit ovat synnyttäneet tarpeita uusille innovaatioille julkisorganisaatiossa. Digitalisaatio ja verkostoituminen ovat kasvattaneet palveluiden kehittämisen mahdollisuuksia. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 361–362, 372.)

Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaan päiväkodin toiminnasta vastaavat päiväkodin johtajat, joilta voidaan poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten koronavirusepidemian aikana toiminnan turvaamiseksi edellyttää välttämättömien työtehtävien hoitamista suunnitellun säännöllisen työajan ulkopuolella. Koronaepidemian aikana päiväkodin johtajien työtä lisäsivät muun muassa työnantajan velvollisuus luetteloida työntekijät, jotka olivat altistuneet koronalle työssään. Tällaisessa tilanteessa työstä tulee maksaa OVTES:n mukaiset erilliset korvaukset. Työaikajärjestelyiden tulee olla OVTES:n mukaisia ja tarkoituksenmukaisia. Mikäli muita vaihtoehtoja ei ole, on varallaolo eräs vaihtoehto välttämättömien työtehtävien hoitamiselle poikkeuksellisissa tilanteissa. Viranhaltijan varallaolo perustuu sopimukseen tai työnantajan määräykseen. (Kunta- ja hyvinvointityönantajat, 2020.)

### 5.2.3 Rekrytointihaasteet

Osaavan henkilöstön riittämättömyys on nykypäivän haaste (Hyppänen, 2015, s. 43). Kelpoisen henkilöstön saatavuusongelma on lisännyt päiväkodin

johtajien työtä. Vaihtuvuus tulee koskemaan myös päiväkodin johtajia heidän kelpoisuusehtojensa muuttuessa vaativammiksi. Valtaosalla päiväkodin johtajista ei ole maisterin tutkintoa ja saattaakin olla haasteellista saada henkilöitä siirtymäajan puitteissa. (Ruskoaho, 2022.) Eläkkeelle jäävien päiväkodin johtajien määrä lisääntyy ja virkoja on aiempaa enemmän avoinna (OAJ, 2017, s. 6).

Asiakkaan tulee saada tarvitsemaansa palvelua resurssivajeesta huolimatta (Hyppänen, 2025, s. 81). Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä onkin huolehtia, että organisaatiossa on riittävä määrä oikeanlaista henkilöstöä, sillä toiminnan sujuvuuden lisäksi se vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon (Viitala & Jylhä, 2019, s. 221). Kelpoinen ja riittävä varhaiskasvatushenkilöstö on edellytys laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiselle. Liian tiukat resurssit vaikeuttavat työssä jaksamista. (Fonsén & Parrila, 2016, s. 29–30.) Esihenkilön tulee huomioida käytettävissä olevien työntekijöiden määrän lisäksi budjetti. Runsaiden, yhtäaikaisten poissaolojen varalta tulisi olla varasuunnitelma, jotta yksikön perustehtävää eli asiakkaiden palvelua voidaan toteuttaa. Varahenkilöjärjestelmä on yksi toimiva ratkaisu. Hyvä työnantajakuva ja hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat merkittävät tekijät työvoiman saamisessa sekä sen pitämisessä. (Hyppänen, 2015, s. 43, 81, 95.)

Taitava ja vahvan ammatillisen identiteetin omaava johtaja vetää osaavia työntekijöitä puoleensa, kun taas epävarma johtaja saattaa pelätä palkata itseään parempia työntekijöitä. Mikäli mahdollista, rekrytoitaessa kannattaa panostaa entistä vahvemman ja monipuolisemman osaajan löytämiseen, jolla on kykyä edistää toimintojen kehittämistä. Halutunlainen työntekijä saattaa jo työskennellä tiimissä tai muualla organisaatiossa. Tehtäväkierto tukee organisaation kehittymistä. Rekrytointi tarjoaa mahdollisuuden organisaation kantokyvyn nostamiseen. Työntekijän lähtiessä pois organisaatiosta on hyvä pohtia rooleja, työnjakoa ja tiimirakenteita. (Korhonen ym., 2020, s. 62–64, 67, 90–91.)

Uudistuessaan organisaation kannattaa panostaa henkilöstöresurssin sisäiseen liikkuvuuteen, joka tarjoaa mahdollisuuksia työn kehittämiseksi ja tuottaa energiaa ja osaamista työyhteisöön ihmisten päästessä uusiin rooleihin.

Myös sijaistusjärjestelyt kannattaa tarkistaa roolien muuttuessa. (Korhonen ym., 2020, s. 59–60, 91.)

### 5.3 Varajohtajuus päiväkodeissa

#### 5.3.1 Varajohtajuus mahdollistajana

Monissa kunnissa on uudelleenorganisoitu varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteita. Päiväkodin johtajilla voi olla useita yksiköitä johdettavinaan ja tällöin on tarpeellista, että johtajalla on varajohtaja, joka voi toimia yksiköiden välisenä linkkinä. Varhaiskasvatuksen varajohtajuus on eräs jaetun johtamisen muoto. Johtajuudesta voidaan käyttää erilaisia nimityksiä. Yhtenäistä valtakunnallista säännöstä nimikkeistä, palkkauksesta tai tehtävistä ei ole. (Halttunen & Waniganayake, 2021, 1–3, 7–8.) Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen arviointiraportin mukaan valtaosalla päiväkodin johtajista on yksi tai useampi varajohtaja. Näistä valtaosa toimi varajohtajan nimikkeellä ja 15 % apulaisjohtajan nimikkeellä. (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 56.)

Tässä opinnäytetyössä esiintyvät termit varajohtaja ja apulaisjohtaja. Molemmilla tarkoitetaan henkilöä, jolle on jaettu osa päiväkodin johtajan tehtävistä. Erona termeillä on, että varajohtajalla käsitetään yleensä varhaiskasvatuksen opettajan vakanssilla toimivaa henkilöä, kun taas apulaisjohtaja on vakanssinimike, johon ei pääsääntöisesti kuulu lapsiryhmätyöskentelyä.

OAJ:n Päiväkodin johtaja 2017-kyselyn (s. 13) mukaan yli 20 työntekijän yksiköissä tarvitaan apulaisjohtajan tehtävä, sillä henkilöstömäärä vaatii esihenkilötyön laadullista ja määrällistä vahvistamista. Esihenkilötyön tueksi ja hallinnollisten tehtävien hoitamiseen tulisikin osoittaa riittävät resurssit, esimerkiksi apulaisjohtajan vakanssi.

Yksi kuntajohtamisen suurista haasteista on eläköityminen (Sydänmaanlakka, 2015, luku 4.4.). Päiväkodin johtajia on lähivuosina jäämässä runsaasti

eläkkeelle (OAJ, 2017, s. 20). Julkisella sektorilla tarvitaan jatkossakin ammattitaitoisia johtajia (Viitala & Jylhä, 2019, s. 367).

Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportin mukaan päiväkodin johtajat kokevat usein ajautuneensa johtotehtäviin tai he ovat seuranneet oman esihenkilönsä esimerkkiä. Johtajaksi edetään myös varajohtajan tehtävien kautta. Motivaatiota hakeutua opetustehtävistä johtotehtäviin kasvattaa esihenkilö, joka tukee uran alkuvaiheessa. (Heikonen ym., 2023, s. 51.) Usein esihenkilöksi valitulla on aiemmin ollut tiiminvetäjän rooli, jolloin yksikkö henkilöstöineen ja tavoitteineen ovat hänelle jo tuttuja (Hyppänen, 2015, s. 12). Pitkään tehtävässä toimineelle työntekijälle kannattaa antaa vastuuta sekä päätäntävaltaa ja kannustaa häntä itsensä johtamiseen (Juuti, 2017, s. 37–38).

Uralla etenemisen mahdollisuus lisää työmotivaatiota, kun henkilö kokee saavansa arvostusta, uusia haasteita ja vastuuta päästessään tekemään työtä, jonka hän tuntee olevan merkityksellistä (Hyppänen, 2015, s. 152; Viitala & Jylhä, 2019, s. 235). Kokemuspohjaa omaavan osaajan siirtyessä toiseen rooliin kehitetään myös organisaation kyvykkyyttä (Korhonen ym., 2020, s. 62–63).

Varhaiskasvatuksen opettajat ovat halukkaita etenemään urallaan päiväkodin johtajiksi. Tehtävän houkuttelevuutta voi lisätä tehtävän vaativuutta vastaavalla palkkauksella ja turvallisella työmäärällä suhteutettuna työaikaan. (OAJ, 2017, s. 6.) Työn ollessa sopivan haastavaa ja sen ollessa hallinnassa, on työntekijällä mahdollisuus inspiroitua työstään ja tuntea työn imua (Sydänmaanlakka, 2010, s. 230–234). Varhaiskasvatuksen opettajan korkeamman TVA-luokan kriteereinä voi olla esimerkiksi varajohtajuus monikulttuurisessa päiväkodissa, vuoropäiväkodissa tai suuren päiväkodin varajohtajana toimiminen (Turun kaupunki, 2023f).

### 5.3.2 Varajohtajan tehtävät

Varajohtajan tehtävänkuvaukseen saatetaan kokea epämääräiseksi. Haasteellisenä koetaan se, että kuka varajohtajan tehtävää voi tehdä. Kysymyksiä herättää myös, pitäisikö nimikkeenä olla varajohtaja vai apulaisjohtaja ja olisiko kyseessä virka vai toimi. Tehtävänkuvan organisaatiotasoinen määrittely koetaan päiväkodin johtajan työtä tukevana elementtinä. (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 63.) Varajohtajajärjestelyn myötä päiväkodin johtajan tulee epäselvyyksien välttämiseksi käydä dialogia työntekijöidensä kanssa uusista johtajuuden rooleista (Hujala ym., 2017, s. 299–300). Vastuualueet ja osaaminen ovat yhteistyön pohja (Kuusela, 2013, s. 97). Haasteellinen kaksoisrooli saattaa syntyä tilanteessa, jossa henkilö toimii sekä johtajana, että lapsiryhmässä, jolloin hän on kollegoilleen sekä esihenkilö että työtoveri (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 62).

Yleensä varajohtaja auttaa päiväkodin johtajaa hänen tehtävissään, mutta roolit ja vastuualueet on mahdollista määritellä tapauskohtaisesti. Varajohtaja saattaa esimerkiksi johtajan työn lisäksi toimia varhaiskasvatuksen opettajan tehtävissä omassa ryhmässään. (Halttunen & Waniganayake, 2021, 3, 7–8.)

Varajohtajan, joka työskentelee varhaiskasvatuksen opettajana lapsiryhmässä, voi olla haasteellista toteuttaa molempia tehtävänkuviaan, sillä hänellä ei välttämättä ole riittävästi aikaa johtamistehtävien tekemiseen. Varajohtajalla voi olla erilaisia operatiivisiin ja hallinnollisiin tehtäviin liittyviä rooleja, kuten sijaistaminen päiväkodin johtajan poissa ollessa, hallinnollinen johtaja, informoija, lasten ja huoltajien yhteyshenkilö, johtajan työpari, tiedon välittäjä työyhteisön ja johtajan välillä tai päätöksentekijä. (Halttunen & Waniganayake, 2021, 5,-7.)

Ulla Soukainen (2015, s. 140) on väitöskirjassaan selvittänyt, että varajohtajan tehtäviä ei aina määritellä esihenkilön poissaolon ajaksi. Ongelmallista oli myös, ettei varajohtajaa siirretty johtajan tehtäviin eikä tehtävien tekemiseen oltu määritelty aikaresurssia, vaan varajohtajan ajateltiin voivan hoitaa johtajan tehtäviä lapsiryhmässä työskennellessään.



Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen arviointiraportin mukaan varajohtajan tehtävät painottuivat pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen, kun taas harvemmin palvelu- ja talousjohtamiseen. Tyypillisiä varajohtajan työtehtäviä ovat työvuorosuunnittelu sekä akuutit sijais- ja työaikajärjestelyt. Lähes 40 % kyselyyn osallistuneista päiväkodin johtajista koki, ettei varajohtajan tehtäviin mitoitettu työaika riittänyt. Tällä oli vaikutusta myös päiväkodin johtajan työn hallinnan tunteeseen. (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 56–57, 60.)

Kuntarekryssä on vuosina 2023–2024 ollut avoinna muutamia päiväkodin apulaisjohtajan ja varajohtajan vakansseja. Rekrytointi-ilmoitusten mukaan tehtävien hoitaminen edellyttää monipuolista osaamista varhaiskasvatustyöyksikön pedagogiikan johtamiseen, laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tehtävien hoitamisessa vaaditaan erinomaisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä hyviä tietoteknisiä taitoja, kykyä hallita kokonaisuuksia, hyvää paineensietokykyä ja ratkaisukeskeistä työotetta. Tehtävänkuvat sisälsivät muun muassa työvuorosuunnittelua, henkilöstön rekrytointien koordinoitua, sijaishallintaa, perehdytystä sekä muita henkilöstöhallintoon, hankintoihin ja talouteen liittyviä tehtäviä. (Kuntarekry, n.d.)

### 5.3.3 Osaaminen ja perehdytys

Työurien moninaistuminen työelämän tarpeiden muuttuessa edellyttää joustavaa osaamista (Väänänen ym., 2020, s. 11). Kiire ja stressi asettavat haasteita työssä oppimiselle. Varhaiskasvatuksessa jaettu asiantuntijuus on oleellinen osa varhaiskasvatustoiminnan kehittämistä. (Kupila, 2017, s. 301–302.) Osaamista voi päivittää koulutusten ja valmennusten lisäksi myös mentoroimalla, vertaistuellalla, työnohjauksella tai itsereflektoinnilla (Kalavainen, 2021, s. 253). Työnohjaus on käytännönläheistä ja ratkaisukeskeistä vuorovaikutukseen perustuvaa kokemuksellista oppimista. Sen tavoitteena on ammattitaidon vahvistamisen lisäksi muun muassa työroolien selkiyttäminen ja yhteistyön parantaminen. (Hyppänen, 2015, s. 131.)

Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan, sitä että työntekijällä on selkeä tehtävä, jossa hänen on mahdollisuus kehittyä ja edetä työurallaan lisäämällä osaamistaan. Hänen tulee myös saada työstään riittävästi palautetta. Työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet lisäävät tekijän motivaatiota ja sitoutumista työhönsä, mutta työntekijän tulee myös itse ottaa vastuu osaamisensa kehittämistä. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 227–230.) Tehtävien omaksuminen edellyttää riittävää tukea osaamisen kehittämiseen (OAJ, 2017, s. 6). Työntekijää valittaessa kannattaa nähdä työntekijän siihenastisen kokemuksen lisäksi myös hänen tulevaisuuden urapolkunsa (Hakanen, 2011, s. 64). Työnantajan kannattaakin panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kyvykkyyksien johtamiseen sekä urasuunnitteluun (Manka & Manka, 2023, s. 71).

Perehdytys on lakisääteistä (Työturvallisuuslaki, 738/2002, § 14). Hyvä perehdytys on tarpeellinen, oli sitten kyse täysin uudesta työntekijästä tai sisäisestä siirrosta (Joki, 2021, s. 85). Sisäisen siirron etuna on, että organisaatio on jo entuudestaan tuttu, jolloin uuteen tehtävään perehtyminen on helpompaa (Hyppänen, 2015, s. 12). Laadukas perehdytys edesauttaa työntekijän tehokasta suoriutumista ja työhyvinvointia. Saamansa perehdytyksen perustella työntekijä mieltää roolinsa työyhteisössä ja luo mielikuvan työnantajastaan (Viitala, 2021, s. 83).

#### 5.3.4 Vuorovaikutus johtamistyössä.

Vuorovaikutus koostuu sekä sanallisesta että sanattomasta viestinnästä. (Hyppänen, 2015, s. 38). Vuorovaikutus liittyy olennaisesti johtamiseen ja sen kehittämiseen, ja vuorovaikutuksen määrä kasvaa koko ajan (Juuti, 2017, s. 10, 24). Johtajan fyysinen läsnäolo koetaan tärkeäksi työyhteisöissä (Korhonen ym., 2020, s. 121). Johtajan on helpompi olla henkilöstönsä tavoitettavissa, kun tehtäväkokonaisuus on hallittavissa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 51). Johtajan ollessa kiireinen hän ei välttämättä ehdi tapaamaan henkilöstöä riittävän usein (Kuusela, 2013, s. 94). Soukaisen (2015, s. 172) tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstö kaipaa esihenkilöltään tukea kehittämisen ja pedagogisen ohjauksen lisäksi vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Esihenkilön ja työyhteisön tuki ja johtamisen selkeät käytännöt ovat vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja (Työterveyslaitos, n.d.). Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa onnistuneen tiedonkulun. Johtajan on hyvä ilmaista työyhteisölle halunsa tietää myös ongelmallisista asioista. (Hyppänen, 2015, s. 37; Korhonen ym., 2020, s. 105.)

Johtaja tarvitsee tukiverkostoa, kuten muita esihenkilöitä, joille on mahdollista purkaa mieltä ja saada neuvoja. Kahdenkeskeisessä yhteistyössä on mahdollista jakaa kokemuksia ja käydä epämuodollisia keskusteluita. Vastavuoroisuus sekä tuen saaminen ovatkin merkittävässä roolissa. (Kuusela, 2013, s. 93, 114–115.) Työpari vähentää johtajan yksinäisyyttä. Johtajan tulee pystyä arvostamaan työpariaan tasavertaisena kumppanina, jolloin ajan myötä heidän on mahdollista löytää yhdenmukainen johtamisen tapa. Johtajan kannattaa toimia mentorina työparilleen, sillä se hyödyttää molempia osapuolia. (Valpola, 2015, s.101–103.)

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen arviointiraportin mukaan lähes kaikki kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista arvostivat ja luottivat varajohtajaansa ja kokivat keskeisen vuorovaikutuksen sujuvaksi. Päiväkodin johtajien mukaan varajohtajat nähdään tasavertaisina kollegoina, sijaisina johtajan poissa ollessa sekä arjen toiminnasta vastaavina henkilöinä. Varajohtajan roolina on myös toimia linkkinä johtajan ja lapsiryhmien välillä. Lapsiryhmässä työskentelevällä varajohtajalla on usein kattava käsitys henkilöstöstä ja yksikön pedagogiikan toiminnasta. (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 59, 61.)

Päiväkodin varajohtajan keskeiset tehtävät liittyvät vuorovaikutukseen päiväkodin johtajan, henkilöstön, lasten sekä heidän huoltajiensa kanssa. On tärkeää, että varajohtaja on henkilöstön tavoitettavissa, kun johtaja ei ole paikalla. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan välinen vuorovaikutus tuottaa kollegiaalista tukea mahdollistaessaan yhteisen kehittämistyön ja sellaisten asioiden keskinäisen jakamisen, joita ei voi käsitellä muun henkilöstön kanssa. Varajohtaja joutuu myös ottamaan diplomaattisen roolin ja hänen täytyy harkita, millä tavoin asioista työyhteisössä keskustelea. (Halttunen & Waniganayake, 2021, 2,

6–8.) Etenkin omasta yksiköstä uuteen rooliin nousseen esihenkilön suurin haaste liittyy yksikön sisäiseen vuorovaikutukseen. Hänen tulee muistaa kohdella kaikkia tasapuolisesti. (Hyppänen, 2015, s. 12.)

Tiuhaan vaihtuva henkilöstö saattaa vaikuttaa heikentävästi ryhmän keskinäiseen vuorovaikutukseen (Kupila, 2017, s. 309). Keskusteleva ja alaisia tukeva empaattinen johtaminen edesauttaakin työyhteisön toimivuutta. Sen lisäksi, että johtaja informoi henkilöstöä säännöllisesti yhteisissä palavereissa, hänen kannattaa aina tarvittaessa avoimesti keskustella akuuteista työhön liittyvistä asioista niiden ratkaisemiseksi. (Juuti, 2017, s. 67, 123, 131–132.)

Esihenkilöllä tulee olla hyvät vuorovaikutusvalmiudet. Erilaiset näkemykset ovat myös tilaisuus uuden oppimiseen ja ryhmän kehittymiseen. (Juuti, 2017, s. 63, 68–69, 136.) Tunteet tarttuvat; ne voivat energisoida tai olla kuluttavia. Kollektiiviset tunteet vaikuttavat ryhmähenkeen ja tuloksellisuuteen. (Juuti, 2017, s. 126–127.) Kuusela (2013, s. 172) huomio erityisesti negatiivisten tunteiden tarttuvan helposti. Ristiriitojen välttämiseksi esihenkilön tulee olla perillä asioista ja niihin liittyvistä henkilöistä sekä kyetä olemaan tietoisesti läsnä kohtaamissaan tilanteista (Juuti, 2017, s. 63, 69, 128–129; Valpola, 2015, s. 96).

## 6 TURUN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUS

### 6.1 Organisaatio

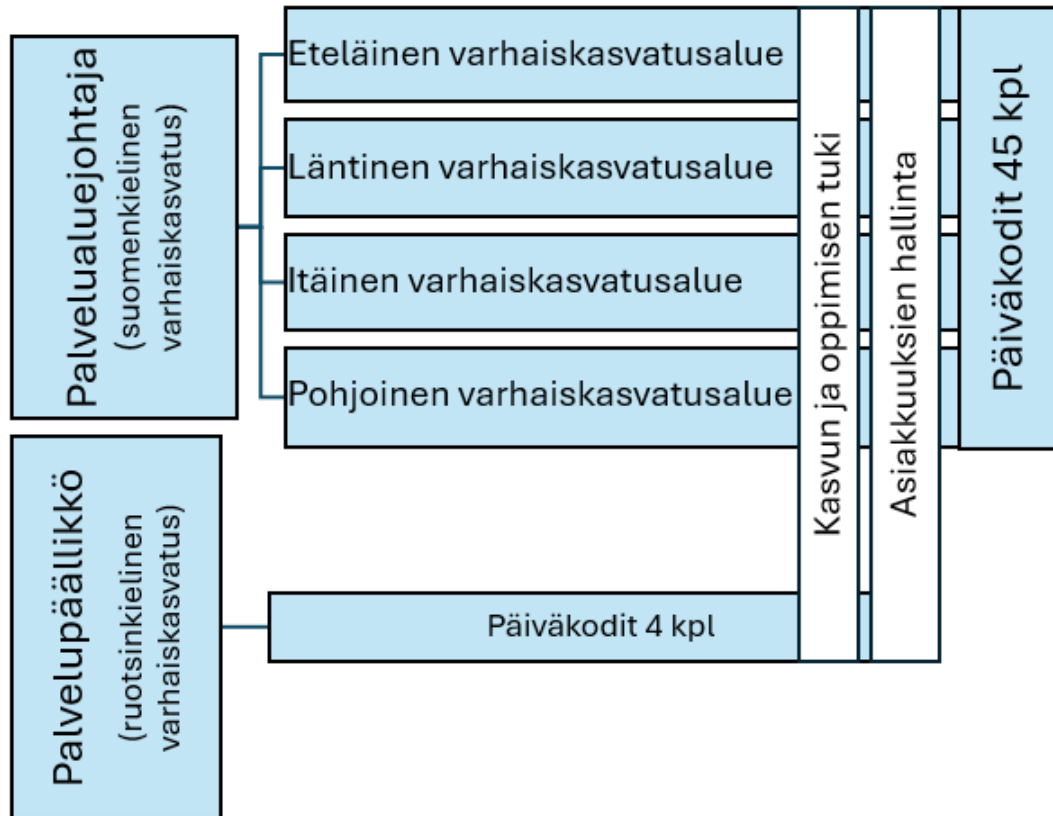
Turun kaupunki tuottaa yhdenvertaisia ja helposti saatavia palveluita ja sitoutuu toimintaa ohjaaviin arvoihin. Tarjolla on laadukas ja houkutteleva kasvatuksen ja koulutuksen polku varhaiskasvatuksesta korkeakouluihin. (Turun kaupunki, n.d.-c.) Organisaatiossa on kuusi palvelualuekokonaisuutta, joista yksi on kasvatuksen ja opetuksen palvelualue, johon varhaiskasvatus sijoittuu (Turun kaupunki, n.d.-i). Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa on

mahdollisuus osa- ja kokoaikaiseen päivähoitoon sekä vuorohoitoon (Turun kaupunki, n.d.-h).

Kasvatus- ja opetuslautakunta vastaa kasvatuksen ja opetuksen palvelukokonaisuuden tehtävistä. Kasvatus- ja opetuslautakunnalla on sekä suomenkielinen että ruotsinkielinen jaosto, joiden tehtäväalueisiin kuuluvat muun muassa varhaiskasvatus ja esiopetus. Jaostojen tehtävänä on vastata tehtäväalueensa osalta toiminnan järjestämisestä ja kehittämisestä. (Turun kaupunki, 2023b, 7–9 §.)

*Kasvatuksen ja opetuksen palvelukokonaisuuden tehtävänä ovat mm. varhaiskasvatuksen, perusopetuksen sekä perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestäminen ja kehittäminen siten, että palvelukokonaisuuden toiminta tukee kaupunkitasoista integraatiota. Varhaiskasvatuksen palvelualue vastaa mm. varhaiskasvatustilain mukaisesta, kaupungin omana tuotantona tai hankittuna järjestettävästä suomenkielisestä varhaiskasvatuksesta, perusopetuksen mukaisesta, kaupungin omana tuotantona järjestettävästä suomenkielisestä esiopetuksesta sekä varhaiskasvatuksen palveluohjauksesta. Ruotsinkielisen kasvatuksen ja opetuksen palvelualue vastaa edellä olevia yksiköjä vastaavasta ruotsinkielisestä toiminnasta lukuun ottamatta varhaiskasvatuksen palveluohjausta Yhteisten palvelujen palvelualue vastaa palvelukokonaisuuden tehtäväalueeseen kuuluvasta pedagogisesta tuesta. (Turun kaupunki, 2023b, 27 §.)*

Turun kaupungin suomenkielistä varhaiskasvatusta johtaa palvelualuejohtaja. Suomenkielinen varhaiskasvatus jakautuu neljään alueeseen, joilla jokaisella on oma aluepäällikkö. Opinnäytetyötä tehtäessä suomenkielisillä alueilla on 45 päiväkotia. Ruotsinkielistä varhaiskasvatusta johtaa palvelupäällikkö ja alueella on 4 päiväkotia. (Turun kaupunki, n.d.-b.) Kuviossa 2 on nähtävissä Turun kaupungin suomen- ja ruotsinkielisen varhaiskasvatuksen organisaatio yksinkertaistettuna. Liitteessä 1 on kuvattu Turun kaupungin varhaiskasvatuksen virallinen organisaatiokaavio yksityiskohtaisemmin (Turun kaupunki, 2023h).



Kuvio 2. Turun kaupungin suomen- ja ruotsinkielinen varhaiskasvatus

## 6.2 Henkilöstö

Varhaiskasvatuksen henkilöstön saatavuuteen kiinnitetään huomiota ja selkeytetään johtamisjärjestelmää varhaiskasvatuksessa (Turun kaupunki, 2022, s. 57). Taulukossa 2 on nähtävissä, että Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa työskenteli Opetushallinnon tilastopalvelu Vipusen (2024) raportin mukaan tilastointipäivämäärällä 31.12.2022 yhteensä 1.455 henkilöä, joista vaki-  
tuista henkilöstöä oli 885 ja määräaikaista henkilöstöä 582 henkilöä. Varhaiskasvatuksen tehtäviin kelpoisuuden antavan tutkinnon omaavia henkilöitä oli 516 kpl. Kelpoisen henkilöstön osuus määräaikaisesta henkilöstöstä oli 88,7 %.

Taulukko 2. Turun kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö 31.12.2022 (Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen, 2024).

Henkilöstön lukumäärä	Vakituinen henkilöstö	Määräaikainen henkilöstö	Kelpoinen määräaikainen henkilöstö	Kelpoisten osuus määräaikaisesta henkilöstöstä
1455	885	582	516	88,7 %

Taulukosta 3 on nähtävissä, että Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa oli tilastointipäivämäärällä 31.12.2022 yhteensä 54 päiväkodin johtajaa, joista vakituisia oli 45 henkilöä ja määräaikaisia 9 henkilöä. Päiväkodin johtajan tehtäviin kelpoisuuden antavan tutkinnon omai heistä 100 %. (Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen, 2024.)

Taulukko 3. Turun kaupungin varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajat 31.12.2022 (Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen, 2024).

Henkilöstön lukumäärä	Vakituinen henkilöstö	Määräaikainen henkilöstö	Kelpoinen määräaikainen henkilöstö	Kelpoisten osuus määräaikaisesta henkilöstöstä
54	45	9	9	100 %

Varhaiskasvatuksen opettajan tehtäväkuvasta valtaosa eli 90 % on lasten kasvatuksen ja opetuksen suunnittelua ja toteuttamista sekä varhaiskasvatuksen suunnittelua, kehittämistä sekä arviointia ja pedagogista dokumentointia. Lisäksi tehtävään kuuluu vuorovaikutusta sekä lasten huoltajien, työyhteisön että asiantuntijoiden kanssa. (Turun kaupunki, n.d.-f.)

Varhaiskasvatuksen sosionomin tehtäväkuvasta 70 % on lasten kasvatuksen ja ohjauksen toteuttamista ja suunnittelua. Lisäksi tehtäväkuvaan kuuluu lapsiryhmänsä varhaiskasvatuksen suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin

sekä pedagogiseen dokumentointiin liittyviä tehtäviä sekä yhteistyötä huoltajien, moniammatillisen työyhteisön ja muiden sidosryhmien kanssa. Tehtävään kuuluu myös tuen tarpeiden tunnistaminen ennaltaehkäisevästi. (Turun kaupunki, n.d.-g.)

Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtäväkuva muodostuu pääosin (85 %) lasten hoidosta, kasvatuksesta sekä ohjauksesta sovitun työnjaon mukaisesti. Lisäksi tehtäviin kuuluu varhaiskasvatuksen suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin sekä pedagogiseen dokumentointiin liittyviä tehtäviä ja yhteistyötä huoltajien, moniammatillisen työyhteisön ja muiden sidosryhmien kanssa. (Turun kaupunki, n.d.-e.)

### 6.3 Osaaminen laadun varmistajana

Turun kaupungin varhaiskasvatus on panostanut jatkuvaan laadun kehittämiseen. Laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat toimiva johtamisjärjestelmä, selkeät tavoitteet, osallistava toimintakulttuuri ja yhdessä kehittäminen. Tavoitteena on osallistaa koko henkilöstö toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. Henkilöstömäärällä sekä ryhmärakenteella on vaikutus tekemisen mahdollisuuksiin. (Turun kaupunki 2023d.)

Tavoitteena on vahvistaa pedagogista osaamista sekä tukea johtamista. Henkilöstön työhyvinvointi näkyy palvelun laadussa. Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa toteutetaan vuosittain observointi, joka on jatkuva arvioinnin menetelmä. Saadun tiedon perusteella henkilöstön osaamista pystytään vahvistamaan entistä paremmin. (Turun kaupunki, 2023c.)

Turun kaupungin kasvatuksen ja opetuksen palvelukokonaisuuden toimintaa kehitetään projektien avulla (Turun kaupunki, n.d.-a). Turun varhaiskasvatuksen kolmitasoinen tuki eli Turvakolttu-projekti on Turun kaupungin sekä opetus- ja kulttuuriministeriön yhteistyöprojekti vuosille 2022–2024. Projektin rahoitus on mahdollistanut sen, että varhaiskasvatuksen opettajia ja erityisopettajia on voitu rekrytoida lisää. Projektin tavoitteena on vahvistaa



varhaiskasvatuksen kolmitasoista tukea, mutta myös kehittää henkilöstön osaamista. (Turun kaupunki, 2023i.)

Turun kaupunki suhtautuu myönteisesti varhaiskasvatuksen henkilöstön kouluttautumiseen sekä tarjoaa useita täydennyskoulutusmahdollisuuksia. Turkuun tarvitaan uusia varhaiskasvatuksen ammattilaisia, sillä väestöennusteen mukaan lapsimäärä on kasvussa. Lisäopintojen suorittaminen työn ohessa tulisi olla mahdollisimman helppoa. Työhyvinvointia tuetaan muun muassa päiväkotien varahenkilöstön lisäämisellä. Myös mentorointia on testattu ja työhöhenkilöstön on mahdollisuus tarpeen vaatiessa. Ammattitaitoinen, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö on tärkeää. Turku onkin panostanut varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoimaan. Työehtosopimusten paikallisia järjestelyeriä on kohdennettu erityisesti varhaiskasvatukseen. Uusia tiloja on rakennettu ja vanhoja peruskorjattu. Varhaiskasvatustoiminta jakautuu 83 rakennukseen. (Turun kaupunki, 2023a.)

Eri ammattiryhmien tehtäväkuvia on selkiytetty sekä laadittu varhaiskasvatuksen opettajan ja lastenhoitajan käsikirjat. Samanlaiset oppaat tullaan laatimaan myös päiväkodin johtajille. (Turun kaupunki 2023d.)

#### 6.4 Johtaminen Turun kaupungin päiväkodeissa

Monissa Turun kaupungin varhaiskasvatuksen päiväkodeissa on johtotiimejä, joiden tavoitteena on laajemman näkemyksen saaminen johtamiseen (Turun kaupunki, 2023c). Työn alla on päiväkodin johtajien sekä varajohtajien tehtäväkuvien selkiyttäminen ja jaetun johtajuuden kehittäminen (Turun kaupunki, 2023d). Erilaisista apulaisjohtajamalleista on keskusteltu ja selvittävänä on johtajuuden vahvistaminen virkasuhteisilla apulaisjohtajilla. Parhaimmassa tapauksessa osaaminen säilyy, mikäli päiväkodin johtajan eläköityessä varajohtaja voi jatkaa johtajan tehtävässä. Toimipisteiden sekä henkilöstön määrää ja palveluiden moninaisuutta tarkastellaan osana prosessia. (Turun kaupunki, 2023g.)

Apulaisjohtajan tehtävänkuvan luomisen yhteydessä tullaan päivittämään myös päiväkodin johtajan tehtävänkuvaukseen. Helmikuussa 2024 voimassa olevan tehtäväkuvauslomakkeen mukaisesti Turun kaupungin päiväkodin johtajan vakanssin keskeiset tehtäväkokonaisuudet on jaettu seuraavasti:

- Päiväkodin johtaminen, henkilöstön osaamisen johtaminen sekä yhteistyö ja sen koordinointi organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa. (25 %)
- Lapsiryhmäkohtaisen varhaiskasvatuksen ja varhaiserityiskasvatuksen päivittäisen toiminnan johtaminen, yksikön toimintakauden pituisesta suunnittelusta sekä kehittämisestä ja kokonaisuuden suunnittelusta vastaaminen (25 %)
- Päivittäiset ja välittömät työnjohto- ja esihenkilötehtävät, henkilöstön lakisääteinen yhteistoiminta sekä henkilöstöhallinnon tehtävät ja päätökset. (20 %)
- Yhteistyö asiakasperheiden kanssa (10 %)
- Turvallisuusjohtaminen, työsuojeluun, työturvallisuuteen ja työterveysyhteistyön lakisääteiset esihenkilötehtävät. (5 %)
- Kustannusten hallinta, taloushallinnon tehtävät ja vaikuttavuuden johtaminen (10 %)
- Yksikön kiinteistöjen ja alueiden kunnossapitoraportointi sekä seuranta, (5 %). (Turun kaupunki, n.d.-d.)

Päiväkodin johtajan tehtävä edellyttää osaamista muun muassa varhaiskasvatuksen johtamisesta, palveluorganisaation johtamisesta, työorganisaation johtamisesta, osaamisen johtamisesta, varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimimisesta ja talousosaamisesta (Turun kaupunki, n.d.-d).

Työ vaikuttaa yksikön toiminnan organisoitumiseen, tehtävän työn ja palveluiden laatuun, henkilöstön hyvinvointiin sekä yksikön tuloksellisuuteen ja taloudellisuuteen. Työllä on vaikutusta lasten ja perheiden sekä työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Työ edellyttää vuorovaikutusta eri sidosryhmien

kanssa. Päiväkodin johtajalla tulee olla kykyä luoda positiivinen suhde eri sidosryhmiin. Turun kaupunki, n.d.-d.)

Jaettu esihenkilötyö on esimerkki Turun kaupungin tavoista tukea työyhteisöjen hyvinvointia. Jaettu johtajuus on kohtuullisen uusi toimintatapa Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa, ja ratkaisut ovat erilaisia eri yksiköissä. Hallinnollinen ja pedagoginen vastuu voidaan jakaa, ja päiväkodin johtajalle kuuluvia töitä voidaan tehdä joko yhdessä tai erikseen. Kollegiaalinen tuki on tärkeää myös pedagogisen toiminnan kehittämisessä. Monipuolinen työkokemus koetaan päiväkodin johtajan työssä vahvuutena, sillä päiväkodin johtajan tulee pystyä olemaan monenlaisissa tilanteissa henkilöstön tukena sekä luoda sujuva työyhteisön arki. Päiväkodin johtaja on myös monesti perheiden ensimmäinen kontakti varhaiskasvatukseen liittyen. (Turun kaupunki, 2023e.)

## 6.5 Poimintoja muutoksista

Turun kaupungin tavoitteena on lisätä varhaiskasvatuspalveluita, sillä väestöennusteen mukaan kaupungin väkiluku kasvaa entisestään. Suunnitteilla on seitsemän uutta päiväkotia keskusta-alueelle. Joukossa on sekä suomen- että ruotsinkielisiä yksiköitä. Osa nykyisistä yksiköistä on tarkoitus sijoittaa uusiin päiväkoteihin. Muutoksen myötä työntekijöitä tarvitaan noin 90–100 henkeä lisää. (Heino, 2024, s. 5.) Rakennushankkeiden yhteydessä tarkastellaan alueelliset sekä yksikkökohtaiset johtamisen resurssit (Turun kaupunki (2023g).

Varhaiskasvatukseen osallistuvan lapsen oikeutta oppimisen tukeen lisättiin lakimuutoksen astuessa voimaan 1.8.2022. Tällöin käsitteet yleinen, tehostettu ja erityinen tuki kirjattiin varhaiskasvatuslakiin, joka velvoittaa ottamaan huoltajan mielipiteen entistä vahvemmin huomioon. Muutos lisäsi varhaiskasvatuksen henkilöstön ja huoltajien yhteistyötä. (Turun kaupunki, 2023c.)

Jo ennen lakimuutosta Turun kaupungin päiväkotien henkilöstölle on järjestetty tuen iltapäiviä. Henkilöstö on myös saanut osallistua niin sanottuihin ”vasumiitteihin”, joissa on ollut mahdollista saada vastauksia lapsen

tukiprosessiin liittyviin kysymyksiin. Päiväkodeissa on ollut alueellisten varhaiskasvatuksen erityisopettajien järjestämiä infotilaisuuksia. Henkilöstön tueksi on laadittu myös kolmitasoisien työn malli, jossa kuvataan vaiheittain tuen eri prosessit. (Turun kaupunki, 2023c.)

## 7 PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN HAASTATTELUT

### 7.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, jotta saadaan tietoa siitä, kuinka päiväkodin johtajat käytännössä kokevat päiväkodin varajohtajan merkityksen. Pyrkimyksenä on myös selvittää varajohtajaresurssin vaikutusta päiväkodin johtajan tehtävän hallittavuuteen. Etenkin muutamien viime vuosien muutosten myötä päiväkodin johtajien työmäärä vaikuttaa kasvaneen, eikä aiheesta ole juurikaan aivan viimeaikaisia tutkimuksia.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelut, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä tavoitteena oli kartoittaa päiväkodin johtajien henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, miksi varajohtajia tarvitaan ja kuinka varajohtajamitoitus on heidän mielestään toteutunut. Haastattelut olivat puolitsrukturoituja, jolloin haastattelun aikana oli mahdollista tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä.

Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatettiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä periaatteita. Haastattelut tallennettiin opinnäytetyön muistiinpanoja varten ja tallenteet tuhottiin haastatteluiden litteroinnin jälkeen. Haastateltavista ei kerätty henkilötietorekisteriä ja heidän anonymiteettinsä suojattiin siten, ettei tutkimustuloksista voida tunnistaa haastateltuja henkilöitä.

Opinnäytetyön tekemistä varten vaadittavat asiakirjat hoidettiin hyvissä ajoin kuntoon. Opinnäytetyösuunnitelmaan perustuvan sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä allekirjoittivat opiskelija, opinnäytetyön ohjaaja, toimeksiantaja ja

osaamisaluejohtaja. Toimeksiantajalta hankittiin tutkimusluvut ennen haastatteluiden toteuttamista. Laadittu aineistohallintasuunnitelma tallennettiin Wihi-järjestelmään, jossa on dokumentoitu opinnäytetyöprosessin eri vaiheet.

## 7.2 Haastateltavien valinta

Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa on yhteensä 49 päiväkotia, jotka jakautuvat neljälle suomenkieliselle alueelle ja yhdelle ruotsinkieliselle alueelle. Tavoitteena oli haastatella noin 10 päiväkodin johtajaa eri alueilta. Päiväkotikohtaisesta varajohtajamitoituksesta yhteydenottohetkellä ei ollut varmuutta, koska tilanteet päiväkodeissa saattavat muuttua nopeastikin. Pyrkimyksenä oli saada näkemystä Turun kaupungin päiväkodeissa käytössä olevista erilaisista varajohtajamalleista.

## 7.3 Haastattelukysymykset

1. Millainen on yksikkösi varajohtajamitoitus ja mihin se perustuu?
2. Millaiset muutokset ovat johtaneet varajohtajatarpeeseen?
3. Kuinka jaettu johtajuus on yksikössäsi toteutunut ja onko se vastannut odotuksiasi?
  - varajohtajan tehtävät ja niiden tekemiseen mitoitettun työajan toteutuminen
  - varajohtajan osaaminen ja perehdytys
  - vuorovaikutus (yhteistyö ja tiedonkulku)
  - vaikutukset oman tehtäväsi hallittavuuteen
4. Millainen varajohtajan tehtäväkuva tulisi mielestäsi olla?
5. Millä tavoin varajohtajan osaamista ja roolia voisi mielestäsi kehittää?

Haastatteluiden aikana esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Lopuksi oli vielä avoin kysymys, jolloin haastateltavalla oli halutessaan mahdollista kertoa omasta mielestään oleellinen varajohtajuuteen liittyvä asia, joka ei ollut tullut haastattelun kuluessa esille.

#### 7.4 Haastatteluiden toteutus

Tammikuussa 2024 oltiin puhelimitse yhteydessä päiväkodin johtajiin haastatteluiden sopimiseksi. Kymmenen ensiksi tavoitettua Turun kaupungin varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajaa eri alueilta kutsuttiin yksilöhaastatteluihin. Haastattelukysymykset ja esittäytymiskirje lähetettiin haastateltaville Teams-kokousvarauksen yhteydessä tammikuussa 2024. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteydellä helmikuussa 2024. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30 minuutista yhteen tuntiin.

#### 7.5 Haastattelumateriaalin analysointi

Analysointitapaa tulee pohtia jo aineistonkeruuvaiheessa. Yleensä haastateluista kertynyt materiaali saattaa olla runsasta ja kannattaakin jo etukäteen huomioida, että litterointi vie aikaa. Haastattelut voi litteroida sanatarkkaan tai tiivistäen. Aineisto kannattaa analysoida ja kategorisoida jo keruuvaiheessa, jolloin siihen on helpompi paneutua. Analysointia varten aineisto yhteismitalistetaan, jolloin aineiston yhdistäminen mahdollistuu. Aineiston purkamisen jälkeen se tulee lukea perusteellisesti useaan kertaan, jotta sen sisällöstä on mahdollisuus löytää yhteneväisyyksiä, joita tulkita, koodata ja luokitella. Teemoittelumenetelmällä paneudutaan tarkastelemaan haastateltavien yhteisiä piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 142–154, 157–158.)

Nauhoitetut Teams-haastattelut litteroitiin analyysiä varten sanasta sanaan Word-tekstinkäsittelyohjelman avulla. Tekstiä kertyi yhteensä 157 sivua. Haastateltavien nimet muutettiin koodeiksi H1, H2, H3...H10. Kyseisiä koodeja käytetään suorien lainausten yhteydessä opinnäytetyön tuloksia esiteltäessä. Haastattelumateriaalit luettiin useaan kertaan läpi, jolloin opinnäytetyön aiheen kannalta oleelliset tekstiosiot erottuivat tekstistä paremmin. Haastatteluaineistosta nousseet teemat koodattiin ja luokiteltiin Excel-taulukon jo aineistonkeruuvaiheessa, jolloin sisältö oli tuoreessa muistissa ja yhteneväisyyksien löytäminen tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli sujuvampaa. Tuloksia tulkittaessa hyödynnettiin sekä litteroitua tekstiä että Excel-taulukosta ilmeneviä toistuvuuksia.

## 8 VARAJOHTAJUUS TURUN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUKSESSA

### 8.1 Varajohtajamitoitus kohdeorganisaatiossa

Turun kaupungin varhaiskasvatuksen päiväkodeissa on käytössä kolmea erilaista varajohtajamallia. Näitä ovat kokoaikainen varajohtaja, osa-aikainen varajohtaja tai lapsiryhmässä työskentelevä varhaiskasvatuksen opettaja, joka sijaistaa päiväkodin johtajaa akuuteissa asioissa johtajan poissa ollessa.

Haastatteluun osallistuneiden päiväkodin johtajien päiväkodeissa oli käytössä erilaisia varajohtajamitoitusmalleja. Johtajat kertoivat, että heidän päiväkotinsa varajohtajamitoituksen määrittelyyn olivat vaikuttaneet erilaiset tekijät, kuten henkilöstön lukumäärä, lasten lukumäärä, yksikön koko, toimipaikkojen lukumäärä ja toiminnan mahdollinen erityispiirre. Yksiköissä työntekijöitä oli keskimäärin 30–40 henkilöä. Mukana oli sekä yhdessä, että useammassa rakennuksessa toimivia päiväkoteja.

Fyysisesti eri paikoissa toimivien päiväkotien haasteena oli se, ettei johtaja kyennyt olemaan joka rakennuksessa tasapuolisesti läsnä. Muutama haastatelluista mainitsi yksikkönsä koon kasvun olevan syy varajohtajan tarpeeseen. Osa haastatteluun osallistuneista henkilöistä johti päiväkotia, jonka toiminnassa oli jokin erityispiirre. Vastauksista oli pääteltävissä, että varajohtaja mahdollisti johtajan joustavan läsnäolon.

*”Voi ehkä vähän jakaa sitä, että varajohtaja on vaikka muutaman päivän toisessa talossa ja sitten johtaja toisessa.” (H4)*

Varajohtajatarvetta perusteltiin eri tavoin. Varajohtajatarpeen kerrottiin perustuvan muun muassa päiväkodeista kerättyyn tietoon. Erilaisten varajohtajamallien kokeilun todettiin olevan hyvä asia, sillä sen nähtiin mahdollistavan parhaiten kunkin päiväkodin toimintaa tukevan ratkaisun löytymisen. Varajohtajamitoituksen koettiin jakautuneen oikeudenmukaisesti, mutta olevan myös joissain päiväkodeissa edelleen riittämätöntä. Muutama haastatelluista

painotti varhaiskasvatustoiminnan jatkuvan ympäri vuoden keskeytymättä. Toiminta-alueen koettiin myös olevan varajohtajatarpeeseen vaikuttava tekijä.

*”Tässä ei sitä helppoa hetkeä tule missään kohtaa, että ajattelin aina, että no sitten kun tän teen niin sitten mä pystyn tasaamaan, niin fakta on se että et sä pysty missään vaiheessa, koska aina tulee jotain.” (H7)*

*”Missään vaiheessa meillähän ei siis kausi pääty. Siinä vaiheessa, kun kevätkausi päättyy, alkaa kesäkausi. Meillä ei jää lapset lomalle. Tai jos he lopettaa, niin uudet aloittaa eli se on jatkuvaa.” (H2)*

Niissä tapauksissa, joissa varajohtajalle oli mitoitettu 100 % työajasta johtamistehtäviin, käytetyn työajan koettiin myös toteutuneen. Sen sijaan varajohtajat, joille oli mitoitettu vain osa työajasta varajohtajan tehtävien tekemiseen, joutuivat usein myös niinä päivinä henkilöstön poissaolojen vuoksi työskentelemään lapsiryhmässä, koska lasten turvallisuus ja hyvinvointi menevät muiden asioiden edelle. Tällöin varajohtajien ei ollut mahdollista tehdä johtamiseen liittyviä työtehtäviä ja työt kasautuivat päiväkodin johtajan tehtäväksi.

*”Silloin kun on se täysi varajohtaja tai apulaisjohtaja tässä, niin sitten tätä pystyy tekemään näin ja oikeasti jakaa sitä tehtävää. Mutta jos siinä on järjestely, että on ryhmävastuussa toimiva varajohtaja, niin sitten totta kai täytyy pilkkoa niitä tehtäviä.” (H7)*

*”Kun ihmisiä puuttuu, niin sitten tietysti siitä otetaan pois, mutta sittenhän se kasautuu mitä varajohtajalta jää tekemättä, niin se tarkoittaa, että jos varajohtaja on kaksi päivää pois, niin johtaja tekee sitten seitsemän päivän työt siinä viidessä päivässä.” (H8)*

Haasteelliseksi koettiin myös, että tilanteet, joissa päiväkodin johtaja olisi tarvinnut varajohtajaa avukseen, saattoivat osua niihin päiviin, jolloin varajohtaja työskenteli lapsiryhmässä. Tällöin työn keskeytysten koettiin aiheuttavan riittävästi tunnetta sekä johtajalle että varajohtajalle. Varajohtajan kaksoisroolin nähtiin myös kuormittavan varajohtajaa.



*”Johtaja häiritsee varajohtajaa, joka on siellä ryhmässä juuri sinä päivänä, jolloin tulee kaikennäköiset kommervenkit, kun hänellä ei ole sitä varajohtajuuspäivää, niin varmaan semmoinen riittämättömyyden tunne kalvaa koko ajan sekä johtajia että varajohtaja. (H5)*

*”Jos sulla on sekä ryhmävastuu että osa johtamisvastuusta, niin se on aika iso kakku siihen korvaukseen nähden ja ihan siihen niin kun henkiseen stressiin nähden.” (H2)*

Lähes kaikki haastatelluista kertoivat päiväkodin johtajan päätehtävän olevan lasten turvallisuuden ja hyvinvoinnin takaaminen. Toiminnan priorisointia kuvattiin myös yhteiseksi arvovalinnaksi.

*”Mä olen katsonut, että mun päätehtävä on, että lapset voi hyvin ja on turvallista. Niin kyllä ne sähköpostit sitten odottaa siellä.” (H6)*

*”Me arvotettiin yhdessä nämä lapset siellä ryhmässä ensin. (H9)*

*”Varajohtaja on esiopetusryhmässä opettajana ja ollaan todettu sen olevan tärkeämpää, että hän on siellä paikalla. (H2)*

Kukaan haastatelluista ei ilmaissut kokevansa varajohtajajärjestelyä tarpeettomaksi. Haastateltuja pyydettiin nimeämään muutoksia, jotka olivat heidän mielestään viime vuosien aikana johtaneet varajohtajatarpeeseen. Suurin osa haastatelluista kertoi päiväkodin johtajan tehtävien monimuotoistuneen tai pirstaloituneen. Muutoksen koettiin olevan jatkuvaa. Johtajien tehtäviä ja vaativuutta olivat lisänneet lainsäädäntö ja muut ohjaavat asiakirjat sekä kolmitasoisen tuen käyttöönotto. Henkilöstöryhmärakenteen muutoksen nähtiin lisäävän haastetta henkilöstön rekrytoinnissa. Tehtävien lisääntymisestä huolimatta uudistusten tärkeys ymmärrettiin, vaikka myös koettiin, ettei vanhoja työtehtäviä oltukaan otettu vastuista pois.

*”Ihan kaikki tää lainsäädäntö on muuttunut. On tullut kaikki nää varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, vasut, kaikki tämmöiset ohjaavat asiakirjat. Nyt vielä, kun tuli tää kolmitasoinen tuki varhaiskasvatukseen ihan sinne lakiin niin totta kai se lisää sitä vaativuutta. Että tää on niinku säädellympää ja sellaista normitetumpaa kuin aikaisemmin. Ja sehän on tosi hyvä asia, mutta kyllä se myös lisää sitä päiväkodin johtajan työtä” (H3)*

*”Muuttuu ne ryhmärakenteet, että on se kaksi korkeakoulutettua ja muuta mihiin Turkuun on lähtenyt valmistautumaan. Kyllä jo opettajien saannissa on haasteita.” (H9)*

Hallinnollisen työn lisääntymisen koettiin vievän aikaa pedagogiselta johtamiselta. Työläiksi nimettiin erilaisten suunnitelmien tekeminen ja niiden päivittäminen.

*”Pitää tehdä tasa-arvosuunnitelman, opetussuunnitelman, omavalvontasuunnitelman ja turvallisuussuunnitelman päivityksiä.” (H6)*

Lähes kaikki haastatelluista nostivat ylivoimaisesti suurimmaksi tekijäksi päivittäisjohtamisen kasvuun henkilöstön lisääntyneet poissaolot ja niihin liittyvät sijaisjärjestelyt. Poissaolojen koettiin kasvaneen erityisesti viime vuosina.

*”Henkilöstön poissaolot on lisääntynyt aivan hirveästi. Mä koen, että muutama vuosi sitten ei menty koko ajan sellaisella liian vähällä henkilöstömäärällä. Mutta nyt se ehdottomasti syö suurimman osan ajasta.” (H6)*

Korona-ajan mainittiin olleen henkilöstön poissaoloja lisännyt tekijä. Huomionarvoista oli pandemian jälkeisen ajan poissaolojen kasvu, jolloin muutkin tarttuvut taudit pääsivät maskisuojausten päätyttyä leviämään.

*”Korona oli aika sellainen poikkeava, että se sitten toi ne omat asiat. Just poissaolojen pyörittäminen, niin kyllä se räjähti.” (H7)*

*”Korona-ajan jälkeen selkeästi huomasi että, sairaspoissaolot kyllä lisääntyi, kun päästiin koronasuluista ja maskeista eroon.” (H9)*

Monet päiväkodin johtajat kertoivat aloittavansa työpäivänsä henkilöstön poissaolojen vastaanottamisella. Toiminnan järjestämiseen ja sijaisjärjestelyihin saattoi kulua johtajan työajasta useampikin tunti. Jotkut haastatelluista kertoivat hoitavansa poissaolojärjestelyitä myös vapaa-aikanaan.

*”Suurin kuitenkin edelleen on toi sijaishankinta ja sijaisten puuttuminen, henkilöstön pitkät ja lyhyet sairauslomot työllistää aivan valtavasti. Siihen menee tuhottomasti työaika. Sunnuntai-iltaisina avaan työpuhelimeni” (H5)*

*”Ensimmäiset kolme tuntia työpäivästä meni siihen, että mä järjestän, että miten me selvitään iltapäivä.” (H2)*

Sen sijaan poikkeavaksi koettiin, mikäli henkilöstöllä ei ollut poissaoloja.

*”Hiljaisia hetkiä ei ole. Sitten, jos on hiljaista, niin pitää huolestua. Jos on aamu missä kukaan ei ilmoita poissaoloja niin se on niinku semmoinen, että onko tää totta. Mä jo tarkistan toimiiko puhelin, että eikö oikeasti ketään ole poissa.” (H2)*

Henkilöstön vaihtuvuus lisää päiväkodin johtajan työtä. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttivat haastatelluiden mukaan muun muassa se, että ihmisten koettiin sitoutuvan työhönsä aiempaa vähemmän. Syynä työsuhteen päättymiseen saattoi olla myös alan vaihto tai henkilön opiskeluiden alkaminen. Saaduista vastauksista voidaan tulkita, että työhön sitoutumisen kulttuuri on muuttunut, ja nykyään ihmisten tavoitteena ei olekaan pysyä samassa työpaikassa koko työuransa ajan.

*”Henkilöstö ei ole pysyvää. Eli se, että mä palkkaan elokuussa ei tarkoita, että hän on toukokuun loppuun asti.” (H2)*

*”Ihmiset tulee ja menee ja vaihdetaan työpaikkaa tosi paljon. Ihan niinku kesken toimintakauden, että se on lisääntynyt. Tosi paljon vaihdetaan alaa, lähdetään opiskelemaan.” (H3)*

Kelpoisen henkilöstön saatavuudessa oli suuria haasteita. Erityisen vaikeaa oli saada rekrytoitua kelpoisia varhaiskasvatuksen opettajia. Määräaikaisen, ei-kelpoisen henkilöstön perehdytykseen ja tukemiseen oli panostettava enemmän aikaa kuin kelpoisen henkilöstön. Osaamisen vaje edellytti johtajalta vahvempaa pedagogiikan johtamista ja läsnäoloa.

*”Se meidän kuoppa niissä henkilöstöhaasteissa on aika syvä ja se tietenkin näkyy myös johtajan tehtävässä. Jos talossa on toimivat, hyvät opettajat, niin se talo seisoo aika vahvalla pohjalla.” (H7)*

*”Osaamisen vaje on johtanut siihen, että yksi ihminen toimistossa ei riitä. Ja nimenomaan kun mun aika menee täällä toimistossa. Ja mun pitäisi olla tuolla ihan muualla.” (H2)*

Runsas sijaisten vaihtuvuus kuormittaa henkilöstöä. Muutamat haastatelluista päiväkodin johtajista kertoivat keinoista, joilla he ovat onnistuneet saamaan sijaisia sitoutettua siten, että sijaiset tulevat mielellään toistekin tuttuun päiväkotiin töihin. Voidaankin ajatella, että panostamalla perehdytykseen ei ainoastaan sitouteta sijaisia, vaan tuetaan myös oman henkilöstön hyvinvointia.

*”Aikoinaan riitti se, että kun yksi tuli syksyllä uutena, niin hänet perehdyttiin. Mutta nyt kun tää on tämmöistä jatkuvaa perehdyttämistä ja muutosta, niin me on todettu, että mitä enemmän meillä on kirjallisena selkeästi kaikki, niin sitä helpommalla kaikki pääsee. Ja meillä on muun muassa sijaisille tämmöinen oma mini perehdytysohje.” (H2)*

Henkilöstön koettiin tarvitsevan aiempaa enemmän pedagogista tukea, laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiseksi. Henkilöstön vaihtuvuuteen ja ei-kelpoisten työntekijöiden kasvaneeseen määrään liittyi lisääntynyt kannattelu

tarve. Varhaiskasvatustyöhön kelpoisuuden antavan tutkinnon suorittaminen antaa todellisia valmiuksia työssä suoriutumiseen.

*”On osaamisvajetta, kelpoisuusvajetta, ihan siis semmoiseen perustehtävään pedagogista tukea ja sitä kannattelua. Se on iso osa tätä työtä. Sitten kun sijainen tulee niin heillä ei ole sitä osaamista kuin sillä, joka sieltä ryhmästä lähtee pois tai on satunnaisesti pois.” (H1)*

Päiväkodeissa on otettu viime vuosina uusia järjestelmiä käyttöön. Järjestelmä uudistukset ymmärrettiin tarpeellisiksi, mutta suuri osa haastatelluista koki, ettei vanhoja järjestelmiä ole juurikaan lähtenyt pois. Vaikka uusien järjestelmien opettelu oli aikaa vievää, niiden mainittiin käytön omaksumisen jälkeen olevan hyödyttävänä työssä suoriutumista.

*”Meille on tosi paljon tullut kaikkia tietojärjestelmiä. Ajatuksena ja tarkoituksena tietenkin on meidän työn helpottaminen, mutta todellisuudessa kyllä ne myös vie aikaa.” (H3)*

*”Vaikka se järjestelmien oppiminen kestää ja edelleen pitää opetella, niin se on kyllä mun mielestä parantanut työajan käyttöä.” (H6)*

Monikulttuuristen perheiden kanssa rakennettava luottamuksellinen yhteistyö vaatii aikaa ja se näkyy myös johtajan tehtävien lisääntymisenä. Varhaiskasvatuksen rakenteiden ja järjestelmien käytön perehdyttäminen perheille edellyttivät johtajilta lisäpanostusta.

*”Esimerkiksi tuenpolku ja kaikki nämä asiat, niin ne on heille hyvin vieraita. Ja täällä vaaditaan ihan erilaista otetta siihen perheiden kanssa tehtävään työhön ja se vaatii ja vie aikaa. (H7)*

Välillisesti lisätyötä päiväkodin johtajille aiheuttivat myös esimerkiksi ruoka- ja laitoshuoltoon liittyvät asiat sekä lukuisat ylimääräiset päivän aikana tulevat ennakoimattomat keskeytykset.

*”Vaikkei se minulle yhtään kuulunut, niin minähän siitä sitten joudun kuitenkin eteenpäin laittaa viestejä ja tekemään puolesta.” (H5)*

*”Mä niinku oikein mietin, että mitä kaikkea täällä on tänäänkin tapahtunut.” (H10)*

## 8.2 Varajohtajan tehtävät kohdeorganisaatiossa

Varajohtajan tehtävistä kysyttäessä lähes kaikki haastatellut kertoivat osallistuneensa sparraukseen, jossa on mietitty apulaisjohtajan ja päiväkodin johtajan tehtävänkuvia. Kertomuksista välittyi se, että suunnitteluun osallistaminen oli koettu hyväksi, mutta että osa-aikaisen varajohtajan kohdalla olisi hyvä pohdita, millaisia tehtäviä hänelle olisi realistista osoittaa.

Selkeätä tehtäväjakoja ja varajohtajan henkilökohtaisia vahvuuksia pidettiin tärkeänä, jotta työn tekeminen olisi tehokasta. Vastuualueiden selkeyden koettiin myös nopeuttavan työn tekemistä, kun päällekkäisyyksiä ei ollut.

*”Mulla ei ole niinku sinänsä väliä mitä se apulaisjohtaja tekee, mutta ehdottomasti mä oon sitä mieltä, että hänellä pitää olla ne omat vastuualueet mitä hän hoitaa, koska eihän se niinku nopeuta eikä auta, että jos mä annan toiselle tehtävän, jonka mä sitten itse tarkistan ja ja hoidan.” (H3)*

Tehtäväjakoja tulisi kuitenkin voida muokata sen mukaan, onko varajohtajuus mitoitettu koko- vai osa-aikaiseksi. Osassa päiväkodeja varajohtajalle oli määriteltä tarkasti tietyt tehtäväkokonaisuudet, kun taas osassa päiväkodeja päiväkodin johtaja ja varajohtaja tekivät molemmat samoja työtehtäviä. Tätä perusteltiin sillä, että tällöin varajohtajalla on valmius johtajan poissa ollessa hoitaa tehtäviä. Osassa päiväkodeja tehtävien jakamista pidettiin sopimusasiana, jolloin henkilön vahvuudet olivat olleet ratkaiseva tekijä sille, kuinka työtehtävät oli jaettu. Varajohtajan vahvuutena koettiin esimerkiksi järjestelmänäppäryys.

*”Ihmiset tulee erilaisilla kokemuspohjalla, erilaisilta tietopohjalta ja talot on erilaisia, niin olisi tavallaan joku mistä sä voisit vähän katsoa, että nää tehtävät kuuluu mulle, vaikka se sitten käytännössä menisikin toisin. (H4)*

*”Kun toisilla on vaan sen 40 % ja toisilla on 100 %, niin he on ihan eri ajan johtajan tukena, niin ei voi tehtäväkään olla samat.” (H5)*

*”Selkeä tehtävänjako, ettei kummatkin lähde tekemään jotakin, niin on tosi tärkeää, että siihen ei mene aikaa siihen sellaiseen, että no kumpi tekee mitä tekee ja se että miten se jaetaan, kun päävastuu on kuitenkin mulla, että niin kun meillä on erilaiset tehtävät, mutta se selkeä työnjako auttaa siinä.” (H7)*

*”Meidän ei tässä kohtaa enää tarvitse sopia siitä, että kumpi tekee mitäkin vaan että ensin meillä on niinku se, että ensin ne akuutit ja sitten katsotaan mitä muuta pystytään tekemään.” (H1)*

Valtaosa haastatelluista päiväkodin johtajista totesi työvuorosuunnittelun olevan yksi selkeä, varajohtajalle irrotettava kokonaisuus. Kuten Aluehallintovirasto (2023) on tarkastuksessaan todennut, tulee työvuorosuunnitteluun panostaa entistä enemmän oikean resurssin kohdistamiseksi. Useimmat haastatelluista johtajista kertoivat itse tekevänsä työvuorototeumat, koska niillä on suora vaikutus maksettaviin palkkoihin.

*”Hän tekee työvuorosuunnittelun ja sitten mä taas merkitsen toteumat ja tarkistan ne listat ja otan sen viime käden vastuun sitten, että palkat menee oikein ja kaikki poissaolot on merkitty.” (H1)*

Huomioitavaa oli myös, että osa-aikaisella varajohtajalla ei välttämättä ole ajallisesti mahdollisuutta ottaa vastuuta suuremmasta tehtäväkokonaisuudesta, kuten työvuorosuunnittelusta tai rekrytoinnista.

*”Varajohtaja ei millään tavoin pysty osallistumaan työvuorosuunnitteluun. Mikä toisaalta voisi kuulua varajohtajan työtehtäviin.” (H2)*

Varajohtajalla koettiin olevan sellaista ajantasaista osaamista, jota päiväkodin johtajalla ei ollut. Osa haastatelluista painotti varajohtajan asiantuntijuutta pedagogiikan johtamisessa. Erityisesti osa-aikaisesti varajohtajina toimivien varhaiskasvatuksen opettajien koettiin kykenevän tekemään enemmän havain- toja lapsiryhmistä, kuin toimistossa istuva päiväkodin johtaja. Osa johtajista näki itsensä ennemminkin henkilöstön johtajan roolissa, jolloin he ottivat pää- vastuun työvuoroista, loma-, poissaolo- ja työkykyasioista sekä henkilöstön vä- listen ristiriitojen selvittämisestä. Toisaalta muutamissa vastauksissa nousi myös päiväkodin johtajan oma halu vastata pedagogiikan johtamisesta.

*”Varajohtajalla on sitä sellaista omaa osaamista, niin totta kai ammennan häneltä paljon sitä osaamista sinne tiimien tueksi.” (H7)*

*Kyllä mä sen pedagogisen johtamisen luovuttaisin mielellään hänelle lähes kokonaan.” (H8)*

*”Mä ehdottomasti tykkään enemmän pedagogisesta johtajuudesta ja keskusteluista ja sen eteenpäin viemisestä kuin työvuorolistojen tekemisestä.” (H6)*

Muita varajohtajan vastuulle irrotettuja tehtäviä saattoivat päiväkodista riip- puen olla hankintatilaukset, laskujen asiatarastukset, ilmoittautumiset, rekry- toinnit ja kiinteistöön liittyvät työpyynnöt. Järjestelmät ja virkavastuu asettivat myös ehtoja tehtävänjaolle, sillä esimerkiksi asiatarastajan ja hyväksyjän tuli olla eri henkilö.

*”Hän on laskujen asiatarastaja ja mä olen hyväksyjä. Hän tekee tilaukset ja mä hyväksyn ne. Järjestelmässä sama henkilö ei voi tilata ja hyväksyä, että se liittyy siihenkin.” (H1)*

Erääksi varajohtajan tehtäväksi annetuksi tehtäväkokonaisuudeksi haastatel- lut nimesivät turvallisuusasiat sisältäen turvallisuus- ja pelastussuunnitelman päivittämisen, turvallisuuskävelyiden järjestämisen, sekä siitä huolehtimisen, että henkilöstöllä on voimassa oleva ensiapukoulutus. Varajohtajan kerrottiin



osallistuvan myös omavalvontasuunnitelman, tasa-arvosuunnitelman ja kiusaamisen ehkäisyn suunnitelman päivittämiseen.

Kaikki haastatelluista painottivat päiväkodin johtajan roolia päävastuullisena erityisesti talouteen liittyvissä asioissa. Päiväkodin johtaja on virkavastuinen, kun taas varajohtajan vakanssi on työsuhteinen, jolloin siihen ei kuulu virkavastuuta. Muutamat haastatelluista kertoivat toivovansa, että tulevat apulaisjohtajien vakanssit olisivat virkoja. Voidaan päätellä, että joillakin päiväkodin johtajista olisi halua ainakin osittaiseen vastuunjakoon.

*”Varajohtaja voi pyytää niitä sijaisia, mutta mä oon viime kädessä se, joka tekee sen päätöksen, että otetaanko sijainen vai ei.” (H7)*

*”Suurin haastehan tässä on se, että kun päiväkodin johtaja on se virkavastuinen ja muut työsuhteisia.” (H5)*

Välillisesti varajohtajan tehtävänä oli vapauttaa päiväkodin johtajalle lisää työaikaa. Johtamiseen saadun lisäresurssin koettiin mahdollistavan laadukkaamman johtamistyön toteutumisen. Kun osa päiväkodin johtajan työtehtävistä oli jaettu, vapautui päiväkodin johtajille aikaa muihin tehtäviin. Useassa puheenvuorossa kuului tyytyväisyys siitä, että päiväkotien varajohtajatarve on Turussa tunnustettu, ja työstettävään apulaisjohtajamalliin suhtauduttiinkin toiveikkaasti. Apulaisjohtajamallin nähtiin selkeyttävän tehtäviä ja vahvistavan varajohtajan roolia. Muutaman päiväkodin johtajan puheessa kuului kuitenkin huoli siitä, saadaanko apulaisjohtajiksi rekrytoitua sopivia henkilöitä.

*”Jotta johtaja pystyisi tekemään hyvää johtamistyötä, niin hän tarvitsee siihen rinnalleen sen apulaisjohtajan. Apulaisjohtaja tuo sitä aikaa. (H2)*

*”Apulaisjohtajamallissa se apulaisjohtaja oikeasti olisi varsinaisen johtajan tukena ja apuna siinä, että se ei olisikaan se pelkkä varajohtaja, joka tulee sitten kun varsinainen johtaja on poissa.” (H3)*

*”Toivotaan, että apulaisjohtajiksi saataisiin myös ihmisiä, jotka sitten oikeasti haluaa tehdä ja ovat kiinnostuneita sitä työtä tekemään.” (H9)*

### 8.3 Varajohtajien osaaminen kohdeorganisaatiossa

Varajohtajan perehdyttäjänä toimivat pääsääntöisesti päiväkodin johtajat. Tilanteessa, jossa varajohtajan vaihtuminen oli jo ennakkoon tiedossa, oli tehtävästä pois siirtyvän varajohtajan ollut mahdollista jatkoperehdyttää tulevaa varajohtajaa tehtäviinsä. Varajohtajan eduksi koettiin se, että päiväkotiki oli hänelle jo entuudestaan tuttu tai että hän oli tehnyt aiemmin varajohtajan tehtäviä toisessa Turun kaupungin päiväkodissa. Vastauksista oli pääteltävissä, että sisäinen siirto (ks. Hyppänen, 2015, s. 12) varajohtajan tehtäviin koettiin perehdyttämisen kannalta vaivattommaksi kuin ulkoinen rekrytointi.

*”Mulla on nyt tässä henkilö, jolle johtajan tehtävä on tuttu, eli esimerkiksi se, että hän tuntee meidän järjestelmät ja tietää tehtävänkuvan, niin me pystyttiin heti lähtemään aika hyvin rakentamaan sitä.” (H7)*

*”Pitkälti meni puolet ajasta siihen, että opeteltiin vaan, että miten asiat hoituu ja mistä asiat löytyy, tutustuu henkilökuntaan ja meidän talon tapoihin. --- Olihan se tavallaan tuplatyötä mulle, että piti kaikki opettaa ja sitten kumminkin mä tein ne työt.” (H6)*

Turun kaupungin päiväkodeissa varajohtajina toimivat pääsääntöisesti varhaiskasvatuksen opettajat. Varajohtajan rooli on huomioitu heidän palkassaan TVA-lisänä. Varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden ja pedagogisen osaamisen koettiin olevan etu varajohtajan tehtävässä onnistumisessa ja tuovan suunnitelmallisuutta varajohtajan tehtävien hoitamiseen.

*”Varajohtaja on varhaiskasvatuksen opettaja, niinku hänen tehtävänkuvauksessa lukee, mutta sitten taas työn vaativuudessa on se päiväkodin varajohtajuusmääritelmä. Apulaisjohtajan tehtävässä pystytään niitä vaativuustasojakin*

*sitten siihen apulaisjohtajalle asettamaan kuin tällaisessa tilanteessa kun varajohtaja on varhaiskasvatuksen opettajan tehtävässä.” (H1)*

*”Varajohtajalle maksetaan sitten tietenkin siitä korvaus ja hänellä on se aika tehdä ne niin miksi hän miksi ei voisi olla niin, että hänellä olisi jotain vastuu-tehtäviä?” (H3)*

Johtajuuteen todettiin sisältyvän myös paljon ikäviä asioita, joiden käsittelemiseen varajohtajien koettiin tarvitsevan valmennusta. Varajohtajan tulee osata perustella henkilöstölle miksi asioita tehdään.

*”Tietenkin pitää avata mitä se johtaminen on. Se on myös paljon ikäviä asioita tai että ne ei ole kaikki miellyttäviä. Joutuu tekemään vaikeita ratkaisuja, joutuu koko ajan valitsemaan huonoista vaihtoehdoista vähiten huonoimman.” (H1)*

Varajohtajaksi kasvamiseen todettiin kuluvan aikaa. Varajohtajan tulee osata hahmottaa asemansa henkilöstön ja johtajan välillä. Johtajakoulutuksen ja kokemuksen arveltiin auttavan oikeanlaisen roolin omaksumisessa, jolloin varajohtajan varmuus siitä kuinka henkilöstön kysymyksiin tulee reagoida, vahvistuu. Voidaan ajatella, että varajohtajan roolin omaksuminen edellyttää varajohtajalta omaa sisäistä prosessointia sekä taitoa asettua työnantajan rooliin.

*”Johtajuuteen pitää kasvaa, kun tulee se kaksoisrooli, että sä et ole osa henkilökuntaa, mutta sitten sä olet myös se työnantajan edustaja.” (H9)*

*”Varajohtaja on semmoisessa välikädessä, että hän ei ole siellä ihan siellä ryhmässä, mutta ei hän ole kuitenkaan siellä johtajanakaan, niin sitten tulee sellaista, että hänelle tullaan helposti heittämään kommenttia, jotain semmoista puoli huolimatonta mitä ei ehkä päiväkodin johtajalle tulla sanomaan, niin hän joutuu olemaan siinä välissä. Nyt hän jo tietää, että mitä hän vastaa.” (H1)*

Osalla haastatelluista päiväkodin johtajista oli aiempaa omakohtaista kokemusta varajohtajan roolissa toimimisesta. Siirtyminen varajohtajan tehtävästä päiväkodin johtajaksi nähtiin luontevana. Eräs haastatelluista kuvaili,

millaisena hän itse oli kokenut roolinsa toimiessaan varajohtajana ennen päiväkodin johtajaksi siirtymistään.

*”Mä toimin semmoisena suodattimena silloin, että kun olin kentällä tai jossain puhuttiin ja pohdittiin, niin ensin mulle tultiin juttelemaan. Mä vein sitten johtajalle, että nyt henkilökuntaa pohdituttaa tällaiset asiat. Mä olin aina vähän semmoisessa välissä, mutta se oli mulle ihan sopiva rooli ja sitten se oli jotenkin luontainen siirtymä sitten [johtajaksi]. (H2)*

Suuri osa haastatelluista piti tärkeänä, että varajohtajalla on samat järjestelmäoikeudet kuin päiväkodin johtajilla. Järjestelmien käyttöön tulisi voida perehtyä, jotta varajohtajalla on valmius johtajan poissa ollessa hoitaa järjestelmien käyttöä vaativia tehtäviä, kuten esimerkiksi palvelussuhteisiin liittyviä asioita. Tähän liittyen varajohtajille kaivattiin myös koulutusta työlainsäädäntöön liittyviin asioihin. Vastauksista välittyi vahvasti se, että ennakkovalmistumiseen tulisi panostaa.

*”He ei tietenkään pääse kaikkiin järjestelmiin, niin miten sä sitten opetat, kun tulee se tilanne, että mä oon poissa ja pitääkin yhtäkkiä pystyä tekemään. Kun elämässä voi sattua ihan mitä tahansa, niin pitää olla sitten tavallaan sitä valmiutta hypätä niihin toisiin saappaisiin siitä silleen nopeasti.” (H9)*

*”Vähän sellaista ennakkointia siihen, ettei sitten niin, että suoraan ryhmästä hypätään tänne vaan että siinä olisi semmoista siirtymäaikaa ja ehkä siihen just panostaisi siinä koulutuksessa, että olisi vaikka niitä järjestelmäkoulutuksia, koska sitten taas mulla ei välttämättä ole sitä osaamista tai aikaa sitten opettaa häntä.” (H4)*

Muutamit haastatelluista pitivät ennakkointia kaiken kaikkiaan tärkeänä. Joistain vastauksista välittyi eräänlainen huoli johtamisen jatkuvuudesta, jos päiväkodin johtaja ei olisikaan tekemässä tehtäviään. Nähtiin, että varajohtajan osaamiseen kannattaa panostaa hyvissä ajoin, jotta hänellä on tarvittaessa valmiudet hoitaa päiväkodin johtajan tehtäviä.

*”Pitää tehdä tiettyjä hallinnollisia juttuja, jotta sä pysyt kärryillä ja sulla pysyy ne järjestelmähallinnat, koska sitten jos sä joudut hyppäämään suoraan syvään päätyyn, niin tietää töitä siinä kohtaa, että se olisi niinku semmoinen myös jatkumo ja matalamman kynnyksen siirtyminen siinä kohtaa sitten kun tietää mistä lähtee tai mistä jatkaa sitten eteenpäin, jos tulee sellainen tilanne.” (H9)*

*”Sitten jos mä putoan syystä tai toisesta kelkasta yhtäkkiä pois, niin jos sä et yhtään tiedä mitä siellä hallinnon puolella tapahtuu, niin on myös haasteellista hypätä sitten niihin sijaisen saappaisiin.” (H8)*

Tiedonkulkua voidaan pitää yhtenä osaamisen työkaluna. Useat haastatelluista pitivät tärkeänä, että varajohtajat saavat saman tiedon kuin päiväkodin johtajat. Haastateltavat kertoivat, että varajohtajia on otettu mukaan johtajakoulutukseen. Haastatteluissa toivottiin varajohtajille vastaavanlaisia alueellisia kokouksia kuin päiväkodin johtajille. Muutama haastatelluista päiväkodin johtajista kertoi myös pitävänsä säännöllisesti kehittämissalavereja varajohtajansa kanssa.

*”Hän osallistuu hyvin paljon samoihin koulutuksiin ja infotilaisuuksiin, mitä johtajille on. --- Hän on aina mukana kuulemassa myös, niin on sitten sitä yhteistä tietoa.” (H2)*

*”Apulaisjohtajan pitäisi olla mukana kaikissa, totta kai oman talon kokouksissa, mutta sitten aluekokouksissa ja kaikissa niin kun tämmöisissä lähijohtaja infoissa ja muissa mitä meille on, niin mun mielestä se olisi tärkeätä, että hän olisi myös siellä, niin hän kuulisi sen saman infon ja pysyy sitten tavallaan kartalla, että missä mennään ja mitä on tulossa. (H3)*

Muutaman haastatellun mielestä varajohtajan kannattaisi oma-aloitteisesti luoda ympärilleen verkostoa tehtävässä suoriutumisen tueksi. Haastatteluissa nousi esiin myös, että kaupunkitasolla olisi hyvä luoda foorumeita, joissa varajohtajien olisi mahdollista saada vuorovaikutuksellista tukea.

*”Ei jäisi ihan itsekseen sen johtajan kanssa, vaan että olisi sitten myös semmoista verkostoa tavallaan siinä ympärillä.” (H4)*

*”Kyllä mä näen, että myös varajohtaja, sitten kun heillä on sama työn kuva niin hekin saa tukea toisiltaan tai että konkreettisesti luodaan tällaisia foorumeita missä on mahdollisuus keskustella ja saada tukea.” (H6)*

#### 8.4 Vuorovaikutus osana päiväkodin johtamistyötä

Päiväkodeissa oli erilaisia vuorovaikutuksen malleja. Joissain yksiköissä oli koettu hyväksi, että päiväkodin johtaja ja varajohtaja tekevät työtä vierekkäisillä työpisteillä samassa huoneessa.

*”Meidän yhteistyö toimii ihan tosi hyvin ja me pystytään olemaan fyysisesti lähekkäin saman katon alla, niin se on myös tosi iso voimavara mulle.” (H4)*

Kokemuksia oli myös erillään työskentelystä. Päiväkodin toimiessa kahdessa eri rakennuksessa, oli päiväkodin johtajan ja varajohtajan mahdollista jakaa läsnäolonsa siten, että molemmissa rakennuksissa toinen johtajista oli henkilöstön saavutettavissa.

*”Totta kai varajohtaja ottaa koppia siellä toisessa talossa niistä asioista ja mä täällä toisessa ja sitten. Se vaatii just tätä meidän välistä viestintää ettei tehdä yhtä aikaa.” (H7)*

Varajohtajan työskentelyn toisessa rakennuksessa, koettiin myös helpottavan pohdintaa päivittäisessä resurssitarkastelussa, kun johtaja ja varajohtaja saattoivat puhelimitse sopia, onko akuutissa tilanteessa mahdollista tasata henkilöstöä toimintapisteiden kesken.

*”Toinen on toisessa talossa ja toinen on toisessa talossa, niin sitten siinä talossa, kun on, niin hoitaa tavallaan sen päivittäisjohtamiseen ja sitten me*

*ollaan keskenämme, että hei mikäs tilanne siellä on, että voiko sieltä lähteä joku auttamaan tänne.” (H1)*

Kukaan haastateltavista ei ilmaissut, että poissaoloihin liittyvässä tiedonkuluksessa olisi ollut merkittäviä ongelmia. Vaikuttaa siltä, että toimintatavasta riippumatta henkilöstölle oli selvää kenelle poissaoloista tuli ilmoittaa. Pääsääntöisesti henkilöstö ilmoitti äkillisistä poissaoloistaan ensisijaisesti päiväkodin johtajalle, Johtajat kertoivat myös varmistavansa, että sama tieto on saavuttanut myös varajohtajan.

*”Se tieto mikä täällä on, niin se on kummallakin.” (H10)*

Eräs haastatelluista totesi, että joskus kiireen vuoksi saattoi käydä niinkin, ettei ollut varmuutta ovatko molemmat hoitaneet samaa asiaa tai onko se jäänyt kokonaan tekemättä.

*”On sellaisia päiviä, että ei tiedä onko kumpikaan hoitanut vai onko molemmat hoitanut samaa asiaa, mutta ehkä se kuuluu tähän työhön.” (H4)*

Haastatellut nimesivät johtamisen tiedonkulun konkreettisiksi välineiksi muun muassa yhteisen Teams-työtilan, yhteiset Excel-taulukot, kalenterit, sähköpostiviestinnän, puhelut, tekstiviestit ja perinteisen viestivihon ja lokerikon. Varajohtajat saivat informaatiota myös suoraan aluepäälliköiltä ja kokouksista.

*”Yhteistyö ja tiedonkulku on tosi tärkeitä ja koronavuosina me otettiin heti oma Teams-tiimi käyttöön keskenään, johon meillä on koottuna ihan tähän arjen johtamiseen niinku kalenteri. Me pystytään samaa tiedostoa molemmat käyttämään niin tällaiset on mun mielestä tänä päivänä tosi tärkeitä elementtejä tällaisessa jaetussa johtamisessa tiedonkulun ja yhteistyön välineinä.” (H1)*

Varajohtajan haasteellinen kaksoisrooli toistui useiden haastatelluiden kertomuksissa. Varajohtaja on ikään kuin kahden tulen välissä, sillä hän tasapainoilee sekä esihenkilön että työyhteisön välimaastossa. Positiiviseksi koettiin

kuitenkin se, että varajohtaja pystyi toimimaan johtajan ja muun henkilöstön tiedonvälittäjänä.

*”Varajohtaja ei ole sitten enää se kollega, joka siinä ryhmässä on, että siinä on sitten eri asetelma siellä työyhteisössä niin sillä on valtavan suuri merkitys.”*  
(H1)

*”Varajohtaja on vähän kahden tulen välissä, kun hän on ikään kuin kentällä, mutta sitten kuitenkin vähän johdossa. Ei ole helppo toi varajohtajan rooli kyllä.”* (H2)

Haastateltavat kertoivat kiinnostuksestaan jaettuun johtamiseen. Tärkeänä koettiin varajohtajan kanssa yhdessä kehittäminen sekä mahdollisuus asioiden pohtimiseen eri perspektiiveistä. Osa haastatelluista kertoi säännöllisesti sovitusta kehittämispalavereista. Varajohtajien kanssa oli pohdittu, kuinka asioita voidaan viedä eteenpäin ja millaisia arvovalintoja omassa yksikössä on parasta tehdä.

*”Me ollaan myös kirjattu niitä meidän arvoja, meidän toimintatapoja ja meidän käytäntöjä, eli me rakennetaan semmoista niinku meidän talon sovitut käytännöt ja käsikirja -tyyppistä.”* (H2)

*”Meillä on sitä näkemystä ja osaamista ja tahtotilaa siihen kehittämistyöhön löytynyt, mutta ei se ole itsestäänselvyys. Mä ajattelen, että tää on semmoinen pitkän aikavälin työn tulos.”* (H1)

Luottamusta ja yhteistä linjaa korostettiin, mutta niiden saavuttamisen kerrottiin olevan aikaa vievä prosessi, joka vaatii yhteistä pohdintaa. Yhteistyötä ja luottamuksen syntymistä edesauttoi samatahtisuus ja samankaltainen ajatusmaailma tai kun johtaja ja varajohtaja tunsivat toisensa jo entuudestaan.

*”Olen tällä hetkellä erittäin tyytyväinen, että mulla on henkilö, jonka kanssa meillä on yhteiset näkemykset ja niin kun sovitut toimintatavat ja yhteinen*



*toimintakulttuuri kaikissa tehtävissä. mutta se on vaatinut pitkän työn, paljon linjaamista ja keskustelua ja asioista sopimista.” (H1)*

*”Meillä on jo hyvin niin kun tavallaan yhteinen näkemys meidän arvoista. --- Meillä ei ole mennyt aikaa siihen semmoiseen tutustumiseen ja yhteisten arvopohjan luomiseen. Me mennään samalla linjalla ja viedään samaan suuntaan.” (H9)*

*”Mä uskon, että se kemia ja se semmoinen meidän samatahtisuus ja samanhenkisyys on se, että me ei jouduta sen eteen tekemään töitä.” (H2)*

Osa haastatelluista koki, että työn jakaminen varajohtajan kanssa on heille helppoa, mutta uusi toimintatapa vaati päiväkodin johtajilta myös uudenlaista ajattelua, koska he ovat tottuneet kantamaan vastuuta yksinään. Jaetun johtamisen toteutumisen edellytys on päiväkodin johtajan kyky luovuttaa vastuita varajohtajalle sekä oppia muuttamaan toimintatapojaan.

*”Mä voin luottaa ja luopua siitä, että mun ei tarvitse tehdä kaikkea ja mun ei tarvitse olla se ainut ja voin antaa sen kunnian sitten jollekin toiselle sitten kun on aihetta ja musta se on ihanaa.” (H1)*

*”Alkuunhan se oli vaikeampaa, mutta sitten tässä huomaa, että me täydennetään toisiamme.” (H9)*

*”Kyllähän se tulee vaatimaan multa uutta toimintatapaa, kun mä oon tottunut, että mulla on kaikki langat käsissä ja mun on vaikea päästää irti siitä kontrollista mihin mä oon tottunut.” (H6)*

Lähes kaikki haastateltavat kokivat päiväkodin johtajan työn hyvin yksinäiseksi. Varajohtaja koettiin tärkeäksi henkilöksi, jonka kanssa oli mahdollisuus yhdessä pohtia haasteellisia asioita. Haastateltavat kuvailivat muun muassa, että kahdet ajatukset johtavat laadukkaampaan lopputulokseen.

*”Mä toivon, että kaikki ymmärtäisi sen tärkeyden, että sillä päiväkodin johtajalla on se pari, koska tää työ on rankkaa tänä päivänä. (H10)*

*”On joku henkilö, jonka kanssa pystyy jakamaan ja hänellä on myös niitä havaintoja, ajatuksia siitä, niin se on valtava rikkaus ja helpottaa tätä työtä.” (H7)*

*”Kyllä se siihen jaksamiseen hyvin paljon vaikuttaa ja nimenomaan kun tulee niitä hankalia tilanteita ja joutuu tekemään kovia päätöksiä. Niin sitten kaipaa varajohtajan näkökulmaa siihen. (H2)*

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että johtajan ja varajohtajan vastuunjako on selkeä ja että yhteinen näkemys välittyy henkilöstölle.

*”Ettei tule semmoisia, ett kun toi sanoi, tää sanoi, tää kysyi mä tolta vai kysynkö mä tältä, että se hierarkia on meillä niin selkeä, että mä olen se ketä virallisesti lopullisesti päättää. Ja jos varajohtaja ei ole varma, niin hän aina varmistaa multa, hän ei koskaan kumoa mun päätöksiä eikä myöskään ole tehnyt semmoisia päätöksiä, minkä takana mä en olisi seissyt.” (H2)*

Haastateltujen puheissa toistuivat käsitteet rinnallakulkija ja vertaistuki. Varajohtaja nähtiin voimavarana ja vastuun jakajana. Kuten Valpolakin (2015, s. 101–102) on todennut, tulee johtajan kyetä arvostamaan tiimipariaan.

*”Kyllä tää on ideaalitalanne, että on tämmöistä osaamista. Niinku tässä tän oman työn rinnalla. Se on valtava voimavara.” (H1)*

*”Hän on todella upea työpari ja ottaa kopin monesta asiasta. Molempien johtajuus myös vahvistuu siinä, kun on se toinen rinnallakulkija” (H8)*

Varajohtajaresurssin koettiin pääsääntöisesti vähentäneen päiväkodin johtajien työn kuormitusta, sillä keskeytysten määrä oli vähentynyt verrattuna tilanteeseen, jolloin varajohtajaresurssia ei vielä ollut. Toisaalta nopeasti vaihtuvat tilanteet edellyttivät nopeaa reagointia ja tällöin kuormituksen vaara kasvoi.

Osa johtajista kertoi työaikansa ylittyvän vain kausittain, tai kun he järjestelivät vapaa-aikanaan poissaoloja. Loma-ajan stressin koettiin vähentyneen, koska johtaja saattoi luottaa siihen, että varajohtaja hoitaa akuutit asiat johtajan poissa ollessa. Helpottavaksi koettiin, että johtaja saattoi välillä siirtää puhelut varajohtajalle. Lähes kaikki haastatelluista totesivat, että varajohtajaresurssin ansiosta heidän työaikansa pääsääntöisesti riitti tehtävien tekemiseen ja että heillä oli mahdollisuus tilanteen mukaan myös tasata kertyneitä ylityötunteja.

*”Mun ei tarvitse miettiä, että mun täytyy keskeyttää tai teen sitten illalla, kun mulla on aikaa, vaan pystytään miettimään, että kuka sitä tulipaloa sammuttaa.” (H1)*

*”Se että mun ei tarvitse päivystää puhelinta loma-aikana on myös iso henkinen asia.” (H9)*

*”Nyt mulla on sellainen olo, että mä pitkästä ajasta niinku koen iloa, innostusta työstäni ja mä haluan oppia uutta ja sitten jotenkin semmoinen, että haluaa kehittää myös.” (H3)*

Toisaalta eräs haastatelluista koki olevansa vastuussa varajohtajan työssäjaksamisesta.

*”Mä yritän pitää myös varajohtajan työajasta kiinni silleen, että hän pystyisi jollain tapaa hallitsemaan sitä, että hänelle ei tulisi niitä ylityksiä, että sitten mieluummin mä teen itse pidempää päivää.” (H4)*

Päiväkodin johtajan työn koettiin saadun varajohtajaresurssin myötä pääsääntöisesti muuttuneen hallittavammaksi kuin ennen. Työ koettiin useimmin helpommin hallittavaksi päiväkodeissa, joissa varajohtaja oli kokoaikainen. Tällöin johtaja ja varajohtaja saattoivat esimerkiksi vuorotella siinä, kumpi vastaanottaa henkilöstön poissaoloilmoitukset.

Päivän aikana tapahtuvat keskeytykset heikensivät hallinnan tunnetta. Varajohtajan itseohjautuvuudella puolestaan oli hallinnan tunnetta vahvistava

vaikutus. Tietoisuus varajohtajan läsnäolosta ja kyvystä tarttua itsenäisesti tehtäviin vähensi päiväkodin johtajien stressiä luomalla varmuutta siitä, että heidän aikansa riitti työtehtäviin.

*”Työ on semmoinen, että susta tuntuu, että sä et hallitse sitä ja asioita vaan vyöryy sun päälle ja kauhea stressi ja se on siis jotain niin järkyttävää, mutta nyt varajohtajaresurssi on tosi ihana asia ja mä oon tosi kiitollinen, että tähän vihdoinkin ollaan tartuttu.” (H3)*

*”Hän ottaa joskus henkilökunnan poissaoloilmoitukset, jolloin mä saan pienen tauon siltä työltä.” (H9)*

Työn rajaaminen nousi tärkeäksi monissa puheenvuoroissa. Rajaamisen keinoina mainittiin työpuhelimen sulkeminen työpäivän päättyessä sekä se, että vapaa-ajalla tehdään jotain sellaista, jonka avulla työasioista on mahdollista päästä irti. Voidaankin ajatella, että vapaa-aika on osa työn kuormituksen hallintaa.

*”Kyllä meidän täytyy rajata sitä työtä, ei me muuten jakseta.” (H1)*

*”Mä olen taitava käyttämään työaikaan niin, että mulla ei tule ylityötunteja paitsi näistä erinäisistä yllättävistä. Kun työpäivä päättyy, niin mä lähden ja pistän oven ja kännykän kiinni.” (H2)*

*”Vaikka työ on mulle tärkeätä ja mä haluan tehdä sen hyvin ja haluan menestyä, niin kyllä ne kaikista tärkeimmät elämän palaset on siellä kotona.” (H8)*

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 9.1 Yhteenveto

Lähtökohtana opinnäytetyölle oli saada päiväkodin johtajien näkökulmasta vastaukset tutkimuskysymyksiin varajohtajatarpeesta, sen perusteista ja merkityksestä sekä millainen on varajohtajan rooli päiväkodin johtajan tehtävänkuvan hallittavuuden kannalta. Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa päiväkodin varajohtajien nykyroolista, sillä organisaatiossa oli parhaillaan käynnissä apulaisjohtajamallin kehittämisprosessi.

Käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää saatiin yksilohaastatteluiden avulla päiväkodin johtajien oma ääni kuuluviin ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastatteluvastaukset tukivat teoriaosuudessa tarkasteltujen muutosten ja henkilöstön poissaoloihin liittyvien asioiden vaikutusta päiväkodin johtajien tehtävien monimuotoistumiseen ja pirstaloitumiseen ja sen myötä kasvaneeseen varajohtajatarpeeseen. Varajohtajamitoitus oli määritelty päiväkotikohtaisesti ja se perustui sovittuihin kriteereihin. Opinnäytetyössä lähdettiin tarkastelemaan varajohtajan merkitystä päiväkodin johtamiseen liittyvien konkreettisten työtehtävien tekijänä, mutta saatiin lisäksi selville, että varajohtajalla on tärkeä rooli päiväkodin johtajan vertaistukena. Varajohtajaresurssin koettiin lisänneen päiväkodin johtajien työn hallittavuutta vapauttamalla johtajille työaikaa, jolloin työtehtävistä oli mahdollista suoriutua normaalin työajan puitteissa.

Varhaiskasvatustoimintaan vaikuttaneet viime vuosien muutokset, kuten käynnissä oleva päiväkotien yhdistäminen suuremmiksi yksiköiksi, varhaiskasvatuksen rakennemuutokset, globaalit ilmiöt, uudet sähköiset järjestelmät ja haasteet lakisääteisen koulutetun henkilöstön saamisessa ja sitouttamisessa ovat kasvattaneet päiväkodin johtamiseen liittyvää lisäresurssin tarvetta. Samankaltaista pohdintaa varhaiskasvatuksen muutosten asettamista haasteista johtamisen kehittämiseksi ovat esittäneet myös Hujala ym. (ks. 2017, s. 289, 299). Juutin (ks. 2023, s. 181, 187) näkemyksen mukaan ympäristön muutokset edellyttävät vanhojen johtamisen tapojen uudistamista, jotta työn kuormitus

olisi hallittavissa. Työn jakaminen varajohtajan kanssa vaatiikin päiväkodin johtajalta uudenlaisen ajattelutavan omaksumista. Samoin yhteisen linjan löytäminen vaatii aikaa ja kehittämishalua.

Haastatteluiden perusteella henkilöstön poissaolot ja niihin liittyvät jatkuvat sijaisjärjestelyt vaikuttavat olevan suurin päiväkodin johtajien työmäärää lisännyt osa-alue (ks. Turun kaupunki, 2023g). Kuten Ruskoahokin (ks. 2022) huomioi, on viime vuosina ollut haasteellista saada rekrytoitua varhaiskasvatuksen tehtäviin kelpoisuuden antavan tutkinnon suorittanutta henkilöstöä. Sijaisrekrytointien määrä on henkilöstön lisääntyneiden poissaolojen vuoksi kasvanut huomattavasti, jolloin se on vienyt aikaa muulta johtamistyöltä.

Tämän opinnäytetyön selvityksen perusteella vaikuttaisi siltä, ettei päiväkodin johtajan tehtäväkokonaisuus ole enää yhden ihmisen hallittavissa, sillä muutokset ovat johtaneet tehtävänkuvan monimuotoistumiseen ja pirstaloitumiseen. Jatkuvat keskeytykset työpäivän aikana vaikeuttavat päiväkodin johtajan keskittymistä, eikä käytettävissä oleva työaika välttämättä ole riittävä tehtävissä suoriutumiseen. Työ- ja vapaa-ajan rajaaminen on ilman varajohtajami-  
toitusta saattanut ajoittain olla haasteellista ja se on lisännyt kuormitusta, joka puolestaan on heikentänyt työn hallittavuutta.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen arviointiraportin (ks. 2023, s. 51) mukaan päiväkodin johtajat toivovat lisäresurssia ja aikaa työtehtäviensä hoitamiseen. Tässä opinnäytetyössä tehdyn selvityksen mukaan varajohtajaresurssin koettiin tuoneen lisää työaikaa päiväkodin muulle johtamistyölle. Keskeytykset vähenivät, kun varajohtaja saattoi ottaa vastuun osasta johtamistehtäviä. Kuormitusta vaikuttaisi vähentävän esimerkiksi se, että päiväkodin johtaja ja varajohtaja saattoivat vuorotella henkilöstön poissaoloilmoitusten vastaanottamisessa. Stressin koettiin vähenevän, kun johtamisen lisäresurssi toi varmuutta työajan riittävydestä. Turun kaupunki (ks. 2023d) on kehittänyt varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmää laadun kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön haastattelutulosten perusteella riittävän lisäresurssin saamisen koettiin mahdollistavan laadukkaamman johtamisen.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn selvityksen perusteella voidaan vetää johtopäätös, että päiväkotien varajohtajamitoitukset eivät perustu ainoastaan päiväkodin johtajan subjektiiviselle kokemukselle siitä, että hän tarvitsee varajohtajan jakamaan työtehtäviään. Varajohtajamitoitusta määritettäessä on käytetty organisaatiossa yhteisesti määriteltäviä kriteereitä, joita ovat yksikön koko, toimipaikkojen lukumäärä, henkilöstön ja lasten lukumäärä tai jokin päiväkodin toimintaan liittyvä erityispiirre. Turun kaupungin (ks. 2023g) varhaiskasvatuksessa on taulukoitu edellä mainittuja kriteereitä päiväkotikohtaisesti varajohtajatarpeen mitoittamiseksi.

Varhaiskasvatustilain (540/2018) mukaisesti turvallinen varhaiskasvatusympäristö koetaan päiväkodin tärkeimmäksi arvoksi. Kuten Halttunen ja Wani-ganayake (ks. 2021, s. 3, 5–8) tutkimuksessaan ovat todenneet, päiväkotien varajohtajina toimivat henkilöt ovat pääsääntöisesti varhaiskasvatuksen opettajia ja heidän voi olla ajan puutteen vuoksi haasteellista irrottautua ja sitoutua varajohtajan tehtävien hoitamiseen. Varajohtajamitoituksen toteutumiseksi heidän tilalleen lapsiryhmään tulisikin saada henkilö, jolla on varhaiskasvatuksen tehtäviin kelpoisuuden antava tutkinto.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn selvityksen perusteella kokoaikaiset varajohtajat eivät pääsääntöisesti työskentele lapsiryhmässä, sillä heidän tilalleen lapsiryhmään on helpompaa saada palkattua kokoaikainen työntekijä. Sen sijaan osa-aikainen varajohtajamitoitus vaikuttaisi erityisen haavoittuvalta, sillä varajohtaja työskentelee henkilöstön poissaolojen vuoksi lapsiryhmässä usein niinäkin päivinä, jotka hänelle on resursoitu varajohtajan tehtäviä varten, koska kelpoista työntekijää on haasteellista saada rekrytoitua osa-aikatyöhön.

Toisaalta lapsiryhmässä työskentelevän varajohtajan vahvuutena pidetään pedagogista osaamista ja kykyä havainnoida lapsiryhmässä työskentelevän henkilöstön tarvitsemaa tukea. Opinnäytetyön haastatteluvastaukset olivat samansuuntaisia kuin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen arviointiraportissa (ks. Kuusiholma-Linnamäki, 2023), eli ei-kelpoinen henkilöstö tarvitsee yleensä enemmän tukea työssään kuin varhaiskasvatusalan tutkinnon suorittaneet työntekijät.

Työyhteisön onnistunut viestintä on tärkeää varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Varajohtajalla on tärkeä kaksoisrooli toimiessaan johtajan ja henkilöstön välisenä viestijänä. Henkilöstö saattaa spontaanimminkin kertoa asioistaan lapsiryhmässä työskentelevälle varajohtajalle kuin johtajalle, joka tekee töitä toimistossaan. Johtajan läsnäoloa painottaa myös Korhonen ym. (ks. 2020, s. 121). Varajohtajan tuleekin oppia sisäistämään roolinsa työnantajan edustajana. Aivan kuten Halttunen & Waniganayake (ks. 2021, s. 2, 6–8) toteavat, on varajohtajan pidättäytyttävä diplomaattisena ja harkitsevana työyhteisön kanssa keskustellessaan. Johtajan ja varajohtajan tulisi kyetä antamaan samassa linjassa olevia vastauksia henkilöstölle.

Valtaosa päiväkodin johtajista koki, että koulutukseen osallistumalla ja mentoiminnalla on suuri merkitys varajohtajan roolin vahvistamisessa. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan vuorovaikutus onkin ratkaisevaa varajohtajan rooliinsa kasvamisessa. Kuten Valpola (ks. 2015, s.101–103) on todennut, päiväkodin johtajalta saatu tuki ja johtajan toimiminen varajohtajan mentorina hyödyttää molempia osapuolia. Varajohtajan kannattaa myös verkostoitua muiden varajohtajien kanssa vertaistukiverkostojaan laajentaakseen.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella varajohtajan ja johtajan keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaisi olevan olennainen osa tehtävävastuualueiden hahmottamisessa ja yhteistyön onnistumisessa. Pääsääntöisesti kaikki opinnäytetyön haastatteluihin vastanneista päiväkodin johtajista arvostivat ja luottivat varajohtajaansa ja kokivat vuorovaikutuksen sujuvaksi hänen kanssaan. Samankaltainen tulos on nähtävissä myös Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen arviointiraportissa (ks. Kuusiholma-Linnamäki, 2023, s. 57).

Varajohtajan merkitys päiväkodin johtajan tehtävän hallittavuuden kannalta on moniulotteinen. Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä huomiona voidaan pitää sitä, että päiväkodin johtajan näkökulmasta varajohtaja ei ole vain apuna konkreettisten työtehtävien, kuten esimerkiksi työvuorosuunnittelun tai akuutin sijaisrekrytoinnin hoitamisessa, vaan lähes kaikki haastatellut päiväkodin johtajat pitivät varajohtajan roolia vertaistukena erittäin tärkeänä. Varajohtaja



vaikuttaisi olevan päiväkodin johtajan rinnalla kulkeva kollega, jonka kanssa päiväkodin johtajan on mahdollista ohjata päiväkodin toimintaa eteenpäin.

Kuuselakin (ks., 2013, s. 93, 114–115) on todennut johtajan tarvitsevan tuki- verkostoa jakaakseen kokemuksia ja voidakseen keskustella asioista epä- muodollisesti. Tässä opinnäytetyössä tehdyn selvityksen perusteella voidaan vetää johtopäätös, että päiväkodin johtaja kaipaa arjessa lähellä olevaa tukea, jonka kanssa jakaa ajatuksia ja pohtia työssä eteen tulevia tilanteita. Johtajan työ koetaan usein yksinäiseksi, kuten Valpolakin (ks. 2015, s. 82) huomioi. Varajohtajan kanssa päiväkodin johtajalla on mahdollista saada erilaista perspek- tiiviä asioihin, jolloin johtaminen on laadukkaampaa.

Tiivistettynä voidaan todeta, että tehtävien jakaminen varajohtajalle, päiväko- din johtajan varajohtajalta saama vertaistuki ja lisäaika työtehtävien tekemi- seen vaikuttavat merkittävästi johtajan tehtävien hallittavuuteen. Tässä opin- näytetyössä tehtyjen haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, että varajoh- tajaamitoituksen toteutuessa suunnitellusti, päiväkodin johtajien työaika pää- sääntöisesti riittää työtehtävien tekemiseen. Ylityötä ei vaikuta kertyvän siinä määrin kuin ilman varajohtajaamitoitusta työskenneltäessä. Selvityksen perus- teella lähes kaikki haastatelluista kokivat työnsä varajohtajamallin käyttöön- oton jälkeen aiempaa paremmin hallittavaksi.

## 9.2 Tulosten hyödynnettävyys toiminnan jatkokehittämisessä

Kaikki haastatellut suhtautuivat positiivisesti siihen, että päiväkodeissa on va- rajohtajia. Kukaan haastatelluista ei ilmaissut, etteikö varajohtajan olemassa- olo olisi merkityksellinen. Osa haastatelluista koki nykyisen mallin toimivan hy- vin, osa kaipasi lisäresurssia. Kaikki haastatelluista toivoivat, että apulaisjoh- tajaamallia kehitettäisiin edelleen ja kokivat, että sen avulla varajohtajan roolia saataisiin vahvistettua. Apulaisjohtajaamallin kehittäminen vaikuttaisi vahvista- van varajohtajan roolia nykyisestä, koska sen myötä varajohtajan ja päiväko- din johtajan tehtävänkuvia ollaan selkiyttämässä.

Varajohtajan roolin vahvistamiseksi on tärkeää, että päiväkotien jaetun johtamisen toimintamallia kehitetään. Monet haastatelluista päiväkodin johtajista kertoivat pitävänsä hyvänä, että Turun kaupungissa kehitetään varajohtajuutta ja että tavoitteena on saada perustettua apulaisjohtajan vakanssit päiväkoteihin. Haastatteluvastauksissa nousi myös esille toive siitä, että vakanssit olisivat virkoja, jolloin apulaisjohtajalla olisi päätäntävaltaa.

Tästä opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella esitän kolme konkreettista kehitysehdotusta: Tulevaisuuden ennakoinnin vuoksi varajohtajalla tulisi olla valmiudet hoitaa johtajan tehtävää päiväkodin johtajan äkillisenkin poissaolon aikana. Käyttöoikeudet eri järjestelmiin kannattaisi tarkistaa heti varajohtajan aloittaessa tehtävässään ja varmistaa, että järjestelmien käyttöön on mahdollisuus perehtyä hyvissä ajoin. Huolehtimalla varajohtajien osaamisesta ja tehtävän houkuttelevuudesta taataan laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen myös tulevaisuudessa, sillä kuten OAJ:n Päiväkodin johtaja 2017-kyselelyssä (ks. s. 6) raportoitiin, on päiväkodin johtajia eläköitymässä lähivuosina ja heidän tilalleen tarvitaan uusia osaavia tekijöitä.

Toiseksi ehdottaisin, että kaikissa päiväkodeissa olisi lyhytaikaisillekin sijaisille annettava selkeä perehdytyslehtinen, josta sijainen nopealla silmäyksellä saisi käsityksen työtehtävistä, päivän aikataulusta ja mistä hän tarvittaessa saa apua. Tällä tavoin vahvistetaan työntekijöiden pitovoimaa, sillä tuntiessaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja kokiessaan onnistumista työssään, työntekijä todennäköisesti haluaa hakeutua samaan työpaikkaan toistekin.

Kolmanneksi ehdotan, että varajohtajien välisen vuorovaikutuksen ja vertais-tuen tukemiseksi olisi hyvä luoda varajohtajien keskinäisiä foorumeita. Tehokas vuorovaikutuksen keino voisi olla yhteisen Teams-ryhmän perustaminen. Ryhmän työtilaan voisi koota hyödyllisiä työhön liittyviä ohjeita, ja ryhmän kalenteriin olisi mahdollista tehdä esimerkiksi viikoittain toistuva 10–15 minuutin varaus yhteiselle vapaamuotoiselle ajatustenvaihdolle. Teams-ryhmän keskustelualueen etuna on, että siellä esitetyt kysymykset ja niihin saadut vastaukset saavuttavat kaikki ryhmän jäsenet. Näin sama tieto olisi kaikilla varajohtajilla, ja sen myötä eri päiväkotien toimintatavoilla olisi mahdollisuus

kehittyä yhdenmukaisemmiksi. Samassa linjassa olevat toimintatavat luovat hyvää työnantajakuvaa työnhakijoille ja sijaisille, jotka työskentelevät useammassa eri päiväkodeissa (ks. Hyppänen, 2015, s. 43).

Jatkotutkimuksena voisi kartoittaa kuinka Turun kaupungin varajohtajuus on toteutunut siinä vaiheessa, kun apulaisjohtajan vakanssit on täytetty ja apulaisjohtajat ovat toimineet tehtävässään jonkin aikaa. Jatkokyselyn voisi tehdä päiväkodin johtajille, jolloin haastattelutuloksia olisi mahdollista verrata nyt saatuihin tuloksiin. Toisaalta voisi olla kiinnostavaa tutkia varajohtajien omia kokemuksia heidän roolistaan ja halustaan edetä päiväkodin johtajaksi.

### 9.3 Opinnäytetyön tavoitteet, eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää varajohtajien tarvetta ja merkitystä varhaiskasvatuksessa. Käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, saatiin haastatteluiden (ks. Hirsjärvi, 2009, s. 164) avulla kartoitettua toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevien päiväkodin johtajien henkilökohtaisia näkemyksiä varajohtajan tarpeesta ja merkityksestä sekä millaisena päiväkodin johtajat kokevat varajohtajamitoituksen vaikutukset oman tehtävänkuvansa hallittavuuteen.

Opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin ammattikorkeakoulujen eettisiä periaatteita. Haastattelutulosten eettisyys varmistettiin siten, että haastateltavista ei kerätty henkilötietorekisteriä eikä haastatteluvastauksissa esiinny henkilöiden tai päiväkotien nimiä. Opinnäytetyön luotettavuus varmistettiin hyödyntämällä monipuolisesti viitekehukseen liittyvää johtamisen ja varhaiskasvatuksen kirjallisuutta ja varhaiskasvatusalan väitöskirjoja. Teemahaastatteluille varattiin riittävästi aikaa ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina (ks. Hirsjärvi, 2009, s. 208, 210). Tällöin haastateltavan ja varhaiskasvatusorganisaation ulkopuolisen haastattelijan välille oli mahdollista syntyä avoin ja kiireetön vuorovaikutus, jolloin tarkentavien kysymysten tekemiselle oli mahdollisuus.

Haastatteluvastaukset luettiin useaan kertaan yhteneväisyyksien ja toisaalta eriävyyksien löytämiseksi ja tulokset taulukoitiin hahmotusta helpottamaan. Vastausten sitaattit on esitetty raportissa sanatarkasti muuttamattomina.

#### 9.4 Lopuksi

Vaikka opinnäytetyötä varten haastatelluilla päiväkodin johtajilla oli taustanaan erilaisia varajohtajamitoituksia, käsitti haastatteluotanta kuitenkin vain noin 20 % Turun kaupungin päiväkodin johtajista. On siis mahdollista, että analyysin lopputulos olisi voinut olla toisen suuntainen, mikäli haastatteluotanta olisi ollut nyt tehtyä selvitystä laajempi. Tässä tilanteessa ei kuitenkaan ollut aikataulullisesti mahdollista toteuttaa opinnäytetyön laadullista osuutta kattavammin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada nimenomaan päiväkodin johtajien oma ääni kuuluviin ja siinä tavoitteessa onnistuttiin haastattelemalla heitä henkilökohtaisesti. Suorassa henkilökohtaisessa kontaktissa tarkentavien kysymysten esittäminen mahdollistui haastatteluiden aikana vuorovaikutteisesti. Verkko-kyselyssä sen sijaan olisi voinut olla vaarana vastausten jääminen pintapuolisemmiksi ja epätarkoiksi, mikä olisi voinut aiheuttaa analyysiin virhetulkintaa.

Päiväkodin johtajan hallinnolliset tehtävät olivat minulle henkilöstöasioiden osalta entuudestaan tuttuja, mutta sen sijaan minulla ei ollut käsitystä päiväkodin käytännön arjesta. Havaitsin opinnäytetyötä tehdessäni päiväkodin johtajan tehtäväkuvaan sisältyvän lukuisia sellaisia asioita, joita en ollut ajatellut siihen liittyvän. Ymmärrykseni päiväkodin johtajan tehtävän monimuotoisuudesta ja pirstaleisuudesta kasvoi haastatteluiden aikana. Pehdyttyäni aiheeseen syvemmin, koen oppineeni hahmottamaan kattavammin päiväkodin arjen johtamiseen liittyviä tekijöitä johtajien perspektiivistä. Ennako-odotusteni vastaisesti opinnäytetyön tulokseksi ei muodostunutkaan varajohtajalle irrotettavaa tehtäväluetteloa, vaan varajohtajan rooli päiväkodin johtajan tasavertaisena kollegana ja luotettavana rinnallakulkijana. Kiinnostukseni organisaation toiminnan kehittämistä vahvistui opinnäytetyöprosessin aikana ja tavoitteenani on jatkossa suuntautua suunnittelu- ja kehittämistehtäviin.

## LÄHTEET

Ala-Nissilä, O., Uotila, O., & Vuoti, H. (2021). Globaalit riskit yrityksen arjessa: Riskit lisääntyvät - osaammeko varautua ja hallita riskimme? ST-Akatemia Oy.

Aluehallintovirasto. (2021). Kunnallisten päiväkotien henkilöstömitoitus ja ryhmäkoko toteutuvat hyvin. Tiedote. Haettu 13.1.2023 osoitteesta <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69913124>

Aluehallintovirasto. (2023). Kunnallisten päiväkotien henkilöstömitoitus ja ryhmäkoko toteutuivat hyvin vuonna 2022. Tiedote. Haettu 13.1.2024 osoitteesta <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69967746>

Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsen (toim.), Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön (s. 23–41). PS-kustannus.

Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. (2021). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, A-S. Smeds-Nylund (toim.), Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen (s. 81–95). PS-kustannus

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.

Hallintolaki 434/2003. Haettu 13.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Halttunen, L. & Waniganayake, M. (2021). Views from the inside: Roles of debuty directors in early childhood education in Finland. *Education Sciences*, 1-10. <https://doi.org/10.3390/educsci11110751>.

Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikkinen, K-M., Lahtero, T. & Kallioniemi, A. (2023). Kohti kehittyvää johtajuutta. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-760-4>

Heino, J. (26.1.2024). Turun keskustaan seitsemän uutta päiväkotia. Turun sanomat (s. 5).

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos.). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi. (osa II, luku 2).

Hujala, E. & Heikka, J. & Halttunen, L. (2017). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L.Turja (toim.), Varhaiskasvatuksen käsikirja (s.288–300). PS-kustannus.

Hyppänen, R. (2015). Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. (3–4. painos.). Edita.

Hämäläinen, T., Vataja, K. (2020). Artikkelit. Sitra. Haettu 21.1.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Juuti, P. (2017). Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-Kustannus.

Juuti, P. (2023). Johtamisen murros. Basam Books.

Kalavainen, J., (2021). Yhteisöllisten kehittämisprosessien johtaminen. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.), Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen (s. 241-254). H PS-kustannus

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korhonen, H., Bergman, T., & Kärnä, U. (2020). Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.

Kuntalaki 410/2015. Haettu 10.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntarekry. (n.d.). Kunnissa avoinna olleet vara- ja apulaisjohtajien tehtävät vuosina 2023–2024. <https://www.kuntarekry.fi/>

Kunta- ja hyvinvointityönantajat. (2018). Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. Haettu 21.2.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne>

Kunta- ja hyvinvointityönantajat (17.12.2020). Päiväkodinjohtajien työaikajärjestelyt koronavirusepidemian aikana. Haettu 14.1.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/ohjeet/ovtes/paivakodin-johtajien-tyoaikajarjestelyt-koronavirusepidemian-aikana>

Kunta- ja hyvinvointityönantajat. (2023). Mitä työaikamuotoa sovelletaan päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatusjohtajaan? Haettu 11.1.2023 osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/ukk/ovtes/tyoaikamuoto-paivakodin-johtaja-varhaiskasvatusjohtaja>

Kunta- ja hyvinvointityönantajat. (n.d.). Varhaiskasvatus. Haettu 16.1.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/varhaiskasvatus>

Kupila, P. (2017). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L.Turja (toim.), Varhaiskasvatuksen käsikirja (s.288–300). PS-kustannus

Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum.

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasova, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. Mäkelä, M & Siippainen, A. (2023). Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset. Haettu 26.1.2024 osoitteesta [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi\\_2923.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Manka, M., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent.

OAJ (22.9.2017). Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta – Päiväkodin johtaja 2017-kysely. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>

OAJ. (n.d.-a). Päiväkodin johtajan työaika. Haettu 13.1.2024 osoitteesta <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyoaika/paivakodin-johtajat/>

OAJ. (n.d.-b). Virkasuhde. Haettu 21.2.2024 <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/palvelussuhde/virkasuhde/>

Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen. (2024). Varhaiskasvatuksen henkilöstö. Haettu 11.1.2024 osoitteesta <https://vipunen.fi/fi-fi/varhaiskasvatus/Sivut/Varhaiskasvatuksen-henkil%C3%B6st%C3%B6.aspx>

Opetushallitus. (10.1.2024). Varhaiskasvatuksen henkilöstöstä julkaistiin valtakunnallista tietoa ensimmäistä kertaa. Haettu 11.1.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2024/varhaiskasvatuksen-henkilostosta-julkaistiin-valtakunnallista-tietoa-ensimmaista>

Opetushallitus. (n.d). Varhaiskasvatuksen tietovaranto Varda. Haettu 27.2.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/palvelut/varhaiskasvatuksen-tietovaranto-varda>

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Talentum.

Ruskoaho, J. (2022). Artikkelit 28.10.2022. KT-lehti 5/2022. Haettu 12.1.2024 osoitteesta <https://www.ktlehti.fi/2022/5/varhaiskasvatusta-myllerryksen-keskella>

Soukainen, U., tiedekunta, K., Education, F. o., Opettajankoulutuslaitos, & Education, D. o. T. (2015). Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. haettu 11.1.2024 osoitteesta <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Sydänmaanlakka, P. (2010). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun (3., tarkistettu painos.). Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Pro.

Turun kaupunki. (2022). Toimintasuunnitelma. Vuoden 2023 talousarvio ja vuosien 2023–2026 taloussuunnitelma. [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/talousarvio\\_2023.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/talousarvio_2023.pdf)

Turun kaupunki. (2023a). Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta on meille kaikki kaikessa. Haettu 5.1.2024 osoitteesta [https://www.turku.fi/uutinen/2023-10-12\\_ammattitaitoinen-ja-sitoutunut-henkilokunta-meille-kaikki-kaikessa](https://www.turku.fi/uutinen/2023-10-12_ammattitaitoinen-ja-sitoutunut-henkilokunta-meille-kaikki-kaikessa)

Turun kaupunki. (1.6.2023b). Hallintosäntö. [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/hallintosaanto\\_1.6.2023.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/hallintosaanto_1.6.2023.pdf)

Turun kaupunki. (2023c). Laadukas varhaiskasvatus lähtee henkilöstön hyvinvoinnista. Haettu 13.1.2024 osoitteesta [https://www.turku.fi/uutinen/2023-02-08\\_laadukas-varhaiskasvatus-lahtee-henkiloston-hyvinvoinnista](https://www.turku.fi/uutinen/2023-02-08_laadukas-varhaiskasvatus-lahtee-henkiloston-hyvinvoinnista)

Turun kaupunki (2023d). Laadukas varhaiskasvatus tukee lasten oppimista, kehitystä ja hyvinvointia. Artikkelin 21.12.2023. Haettu 10.2.2024 osoitteesta [https://www.turku.fi/uutinen/2023-12-21\\_laadukas-varhaiskasvatus-tukee-lasten-oppimista-kehitysta-ja-hyvinvointia](https://www.turku.fi/uutinen/2023-12-21_laadukas-varhaiskasvatus-tukee-lasten-oppimista-kehitysta-ja-hyvinvointia)

Turun kaupunki. (2023e). "Parasta on, kun sekä lapset että henkilökunta viihtyvät" – päiväkodinjohtaja mahdollistaa sujuvan arjen. Haettu 13.1.2024 osoitteesta [https://www.turku.fi/uutinen/2023-09-07\\_parasta-kun-seka-lapset-etta-henkilokunta-viihtyvät-paivakodinjohtaja](https://www.turku.fi/uutinen/2023-09-07_parasta-kun-seka-lapset-etta-henkilokunta-viihtyvät-paivakodinjohtaja)

Turun kaupunki. (2023f). Tehtävän vaativuusluokat. Varhaiskasvatuksen opettaja. Organisaation sisäinen dokumentti.

Turun kaupunki. (18.4.2023g). Varhaiskasvatuksen johtaminen. Kasvatus- ja opetuslautakunta. <https://ah.turku.fi/kasopelk/2023/0418005x/Images/2215476.pdf>

Turun kaupunki. (2023h). Varhaiskasvatuksen organisaatiokaavio. Organisaation sisäinen dokumentti.

Turun kaupunki. (2023i). Yhteisenä tavoitteena entistä sujuvampi arki. Haettu 4.1.2024 osoitteesta [https://www.turku.fi/uutinen/2023-05-23\\_yhteisena-tavoitteena-entista-sujuvampi-arki](https://www.turku.fi/uutinen/2023-05-23_yhteisena-tavoitteena-entista-sujuvampi-arki)

Turun kaupunki. (n.d.-a). Kasvatuksen ja opetuksen palvelukokonaisuus. Haettu 14.1.2024 osoitteesta <https://www.turku.fi/organisaatio/palvelukokonaisuudet/kasvatuksen-ja-opetuksen-palvelukokonaisuus>



Turun kaupunki. (n.d.-b). Kasvatuksen ja opetuksen palvelukokonaisuus. Haettu 7.3.2024 osoitteesta [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kasvatuksen\\_ja\\_opetuksen\\_palvelukokonaisuus\\_organisaatiokaavio.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kasvatuksen_ja_opetuksen_palvelukokonaisuus_organisaatiokaavio.pdf)

Turun kaupunki. (n.d.-c). Kaupunkistrategia: Turku 2030-luvulla. Haettu 7.3.2024 osoitteesta <https://www.turku.fi/kaupunkistrategia-turku-2030>

Turun kaupunki. (n.d.-d). Tehtäväkuvauslomake. Päiväkodinjohtaja. Organisaation sisäinen dokumentti.

Turun kaupunki. (n.d.-e). Tehtäväkuvauslomake. Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. Organisaation sisäinen dokumentti.

Turun kaupunki. (n.d.-f). Tehtäväkuvauslomake. Varhaiskasvatuksen opettaja. Organisaation sisäinen dokumentti.

Turun kaupunki. (n.d.-g). Tehtäväkuvauslomake. Varhaiskasvatuksen sosionomi. Organisaation sisäinen dokumentti.

Turun kaupunki. (n.d.-h). Turku – kasvatusta ja opetusta perinteet tukena ja aina uudistuen. Haettu 7.3.2024 osoitteesta <https://www.turku.fi/organisaatio/palvelukokonaisuudet/kasvatuksen-ja-opetuksen-palvelukokonaisuus/turku-kasvatusta-ja>

Turun kaupunki. (n.d.-i). Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio. Haettu 7.3.2024 osoitteesta <https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/turun-kaupunginhallinnollinenorganisaatio.pdf>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työn imu. Haettu 17.1.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työturvallisuuskeskus. (18.5.2021). Työhyvinvointi ja johtaminen [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=jFkyJxgUZzg>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 13.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valpola, A. (2015). Johtajuuden salat. Helsingin seudun kauppakamari.

Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018. Haettu 5.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180753>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Haettu 5.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N., Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. (11–32). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

World Economic Forum. (2023). The Global Risks Report 2023. Haettu 13.1.2024 osoitteesta [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)

# LIITE 1: TURUN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUKSEN ORGANISAATIO

