



Päiväkotien johtotehtävien tehtävänkuvien kehittäminen apulaisjohtajamallin kontekstissa

Hanna Iso-Metsälä ja Iida Pekkanen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Päiväkotien johtotehtävien tehtäväkuvien kehittäminen apu- laisjohtajamallin kontekstissa

Hanna Iso-Metsälä ja Iida Pekkanen
Johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Hanna Iso-Metsälä, Iida Pekkanen

Päiväkotien johtotehtävien tehtävänkuvien kehittäminen apulaisjohtajamallin kontekstissa

Vuosi

2025

Sivumäärä

129

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää päiväkotien johtotehtävien tehtävänkuvia uuden apulaisjohtajamallin kontekstissa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan taustalla oli tarve selkeyttää päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan työnkuvia sekä parantaa heidän työhyvinvointiaan. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Nurmijärven kunnan varhaiskasvatuksen johtohenkilöstön kanssa, ja se vastasi konkreettisesti heidän esittämiinsä kehittämistarpeisiin.

Työssä hyödynnettiin varhaiskasvatuksen johtamisen teorioita - erityisesti pedagogisen, jaetun ja yhteisen johtamisen näkökulmista sekä tarkasteltiin henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja muutosjohtamista. Kehittämistoiminnan menetelminä käytettiin työpajoja, haastatteluja ja kyselyjä.

Keskeisinä tuloksina syntyivät päivitettyt tehtävänkuvat ja vaativuuden arviointilomakkeet sekä päiväkodin johtajalle että apulaisjohtajalle. Apulaisjohtajan rooli ja vastualueet määriteltiin selkeämmin, mikä edistää työnjaon toimivuutta ja työn sujuvuutta. Tuloksista ilmeni myös, että jaetun johtajuuden selkeä rakenne tukee johtajien työhyvinvointia, lisää kokemusta työn hallinnasta ja mahdollistaa paremman ajankäytön pedagogiseen johtamiseen. Lisäksi opinnäytetyö toi esiin kehittämistarpeita, kuten koulutuksen lisäämisen ja johtamiskäytäntöjen yhtenäistämisen.

Opinnäytetyö tuottaa konkreettisia työkaluja varhaiskasvatuksen johtamisen tueksi ja lisää ymmärrystä uuden johtamismallin vaikutuksista ja hyödyistä. Se tukee kunnallista varhaiskasvatuksen kehittämistä ja tarjoaa sovellettavaa tietoa muille kunnille ja varhaiskasvatusorganisaatioille.

Asiasanat: päiväkodinjohtaja, apulaisjohtaja, johtotehtävät, jaettu johtajuus, työhyvinvointi, muutosjohtaminen

Hanna Iso-Metsälä, Iida Pekkanen

Development of job descriptions for leadership positions in daycares in the context of the assistant director model.

| | | | |
|------|------|-------|-----|
| Year | 2025 | Pages | 129 |
|------|------|-------|-----|

This thesis aimed to develop the job descriptions of daycare leadership roles within the context of a new deputy director model. The research-based development project was driven by the need to clarify the roles of daycare directors and deputy directors, as well as to improve their well-being at work. The thesis was carried out in collaboration with early childhood education leaders in the municipality of Nurmijärvi, responding directly to their expressed development needs.

The theoretical framework draws perspectives of pedagogical, distributed, and shared leadership in early childhood education, alongside themes of human resource management, well-being at work, and change leadership. The development process employed workshops, interviews, and surveys as its primary methods.

The key outcomes include updated job descriptions and complexity assessment tools for both daycare directors and deputy directors. The deputy director's role was clearly defined, supporting a more efficient division of responsibilities and smoother daily operations. The findings indicated that a structured distributed leadership model contributes positively to leaders' well-being, enhances their sense of job control, and enables more effective use of time for pedagogical leadership. The study also identified development needs, such as the need for more leadership training and consistency in management practices.

This thesis offers practical tools for early childhood education leadership and provides valuable insights into the impact and benefits of a new leadership model. It supports the strategic development of municipal's early education services and serves as a model for other municipalities and organizations.

Keywords: daycare center director, assistant director, leadership roles, well-being at work, change management.

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 2 | Kunnan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmä kehittämissympäristönä..... | 8 |
| 2.1 | Nurmijärven varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmä..... | 8 |
| 2.2 | Työhyvinvointia varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmää kehittämällä..... | 9 |
| 3 | Opinnäytetyön tietoperusta | 10 |
| 3.1 | Päiväkodin johtaja, apulaisjohtaja, varajohtaja käsitteiden määrittely..... | 11 |
| 3.2 | Varhaiskasvatuksen johtaminen..... | 12 |
| 3.2.1 | Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa..... | 15 |
| 3.2.2 | Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa | 22 |
| 3.2.3 | Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa | 24 |
| 3.3 | Henkilöstöjohtaminen | 26 |
| 3.4 | Työhyvinvointia tehtäväkuvien päivityksen avulla | 27 |
| 3.5 | Muutosjohtaminen | 29 |
| 4 | Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen..... | 31 |
| 4.1 | Tutkimuksellinen kehittämistoiminta prosessina | 31 |
| 4.2 | Kehittämistoiminnan tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 34 |
| 4.3 | Kehittämistoiminnan vaiheet ja eteneminen | 35 |
| 4.4 | Aineiston hankintamenetelmät..... | 36 |
| 4.4.1 | Dokumenttianalyysi | 38 |
| 4.4.2 | Puolistrukturoidut haastattelut..... | 39 |
| 4.4.3 | Kyselylomakkeet..... | 40 |
| 4.4.4 | Tulevaisuudentutkimuksen menetelmät | 41 |
| 4.5 | Yhteiskehittämisen menetelmät | 43 |
| 4.5.1 | Työpajat | 43 |
| 4.5.2 | Osallistavat menetelmät | 44 |
| 5 | Aineiston analyysi | 46 |
| 5.1 | Vertailuaineiston analyysi..... | 46 |
| 5.2 | Nurmijärven päiväkodin johtajien tehtäväkuvien analyysi | 48 |
| 5.3 | Apulaisjohtajien tehtäväkuvan analyysi | 49 |
| 6 | Tulokset | 51 |
| 6.1 | Päiväkodin johtajan tehtäväkuva kehittämistyön pohjalta | 51 |
| 6.1.1 | Henkilöstöjohtaminen..... | 53 |
| 6.1.2 | Pedagoginen johtaminen | 55 |
| 6.1.3 | Talouden ja turvallisuuden johtaminen | 58 |
| 6.1.4 | Sidosryhmäyhteistyö | 60 |
| 6.1.5 | Omien toimipaikkojen arkityön johtaminen | 62 |
| 6.2 | Päiväkodin johtajan tehtävän vaativuuden arviointi kehittämistyön pohjalta | 64 |
| 6.3 | Apulaisjohtajamallin tehtäväkuva uudessa mallissa | 67 |
| 6.4 | Apulaisjohtajan tehtävän vaativuuden arviointi | 70 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.5 | Apulaisjohtajamallin väliarviointi..... | 74 |
| 7 | Pohdinta | 79 |
| 7.1 | Tulosten tarkastelu | 80 |
| 7.2 | Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettiset näkökulmat..... | 83 |
| 7.3 | Työn arviointi ja jatkokehittäminen..... | 85 |
| 8 | Johtopäätökset | 88 |
| | Lähteet..... | 91 |
| | Taulukot | 95 |
| | Kuvat | 95 |
| | Liitteet | 96 |

1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja organisaatiot pyrkivät sopeutumaan nopeasti kehittyvään ympäristöön. Kunnat ovat tehneet työelämän sekä henkilöstöjohtamisen kehittämistyötä, jossa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi nousee esihenkilön tehtäväkuva, jonka monimuotoisuus ja muutos pitäisi saada näkyville (Pakarinen & Mäki 2014, 11-13). Työnjohto ja esimiestyö ovat olennainen osa organisaatioiden toimintaa, ja niiden tehokkuus vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin (Pakarinen & Mäki 2014, 40).

Varhaiskasvatuksen, niin kuin millä tahansa alalla, johtaminen on keskeinen osa toimintaa, ja uudet organisaatiomallit vaikuttavat esihenkilöiden tehtäväkuviin. Johtajien työtehtävät ja vastuut vaikuttavat johtajien itsensä työhyvinvointiin sekä suoraan henkilöstön työhyvinvointiin ja päiväkodin toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen (Pakarinen & Mäki 2014, 40). Varhaiskasvatuksessa johtajuus toteutuu sekä rakenteiden että toiminnan kautta (Hujala & Purroila 1998).

Varhaiskasvatuksen rooli suomalaisessa koulutusjärjestelmässä on kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Varhaiskasvatuksen vakiintuminen koulutusjärjestelmän ensiportaaksi on johtanut laajoihin muutoksiin lainsäädännössä, hallinnossa ja opetussuunnitelmissa (Alila & Eskelinen, 2021). Nämä muutokset ovat tuoneet mukanaan uusia käsitteellisiä tavoitteita ja toimintakäytäntöjä, jotka vaikuttavat päiväkotien arkeen.

Varhaiskasvatuksen johtaminen vaikuttaa keskeisesti alan veto- ja pitovoimaan. Johtamiskokonaisuuden ja alaisten määrän pysyminen kohtuullisena ovat yksi ratkaisu laadukkaamman varhaiskasvatuksen toteutumiseksi johtamisosaamisen kehittämisen, kelpoisten ja pitkäaikaisien ammattilaisten ja työhyvinvoinnin vahvistamisen lisäksi. (Vlasov, Sarkkinen & Harkoma 2024, 4-5.)

Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmän rakenteet ja sisällöt ovat kokeneet kokonaisvaltaisia uudistuksia, nämä muutokset vaikuttavat suoraan päiväkodin johtajien työhön. Tämän vuoksi on tärkeää päivittää myös päiväkodin johtajan tehtäväkuva, jotta se vastaa nykyisiä tarpeita ja vaatimuksia. Johtajan rooli ja tehtävät on sopeutettava näihin muutoksiin, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet saavutetaan tehokkaasti ja että päiväkotien toiminta vastaa lainsäädännön ja opetussuunnitelmien uusimpia vaatimuksia. (Fónsen 2018; Vlasov ym. 2024.)

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen 2023 toteuttamassa päiväkodin johtajan työn arvioinnissa huomattiin tarve tarkastella ja kehittää päiväkotien varajohtamisen rakenteita. Päiväkodin johtaja hyötyy apulaisjohtamisen rakenteesta, jossa johtamisvastuuta jaetaan ja

johtaja saa tukea työlleen. Johtajalla tulee olla aikaa työlleen rakenteista riippumatta. (Kuisiholma-Linnamäki ym. 2023, 82.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keskeisenä tavoitteena on tuottaa päiväkotien johtotehtävien päivitettyjä tehtäväkuvia niin päiväkodin johtajalle kuin apulaisjohtajalle jaetun johtajuuden kontekstissa. Opinnäytetyönä raportoidaan kehittämistoiminnan tuloksena syntyvä johtamismalli, joka tukee niin kunnan varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteutumista kuin toimipaikkakohtaisesti mahdollistaa työhyvinvoinnin, työn sujuvuuden sekä varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteutumisen päiväkodin johdon selkeiden tehtäväkuvien ja vastuualueiden määrittelyn kautta.

Tulosten perusteella pyritään antamaan suosituksia ja kehittämisehdotuksia päiväkotien tehtäväkuvien kehittämiseksi. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyvät päiväkodin johtajan sekä apulaisjohtajan tehtäväkuvat täydentävät toisiaan ja tukevat molemmissa tehtävissä suoriutumista. Opinnäytetyö tuottaa käytännön hyötyä päiväkotien johtohenkilöstölle sekä tarjoaa arvokasta tietoa uuden apulaisjohtajamallin vaikutuksista ja kehittämistarpeista.

2 Kunnan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmä kehittämissympäristönä

Varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmä on keskeinen osa päiväkotien toiminnan sujuvuutta ja laatua. Johtamisjärjestelmän kehittäminen on erityisen tärkeää, kun otetaan käyttöön uusia malleja, kuten apulaisjohtajamalli. Tässä luvussa tarkastellaan Nurmijärven kunnan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmää kehittämissympäristönä. Aluksi esitellään Nurmijärven varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmän nykytila ja kehittämistarpeet. Tämän jälkeen käsitellään työhyvinvoinnin edistämistä varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmän kehittämisen avulla. Lopuksi pohditaan, miten johtamisjärjestelmän kehittäminen voi tukea varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamista ja parantaa päiväkotien toiminnan laatua.

2.1 Nurmijärven varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmä

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tilanneessa Nurmijärven kunnassa otettiin vuonna 2022 tavoitteeksi vahvistaa varhaiskasvatuksen pedagogisia rakenteita ja johtamista. Joulukuussa 2022 kuntaan palkattiin kaksi pedagogista asiantuntijaa valtion erityisavustuksen tuella. Heidän työnsä alkoi nykytilan kartoituksella, jonka perusteella keskeisimmiksi kehittämistavoitteiksi nousivat varhaiskasvatussuunnitelman sekä inklusiivisen varhaiskasvatuksen jalkauttaminen, pedagogisen johtamisen kehittämisen tarve ja johtajan tehtäväkuvan selkeyttäminen.

Jatkoselvittelyjen myötä kunnasta nousi toive, että päiväkodin johtajien tehtäväkuva- ja työn vaativuuden arviointilomakkeet ovat vanhentuneet ja ne tulee ajantasaistaa. Lisäksi uuden apulaisjohtajamallin seurauksena kuntaan on palkattu kolme apulaisjohtajaa, joiden

tehtävänkuvaa tarvitsee tarkemman määrittelyn. Päivitetyjä tehtävänkuvia tarvitaan niin palkkaneuvotteluissa kuin uusien virkojen vakiinnuttamisen tueksi.

Johtamisrakenteiden vahvistamiseksi kunnalla on jo suunniteltu kolmiportainen varajohtajamalli, joka toteutetaan pilottina toimintakauden 2023-2025 aikana (taulukko 1). Pilotissa jokaisella esihenkilöllä on nimetty joko lapsiryhmässä työskentelevä varajohtaja tai ryhmästä irrotettu apulaisjohtaja. Varajohtaja on irrotettu lapsiryhmästä joko yhden päivän viikosta, yhden päivän kahdessa viikossa tai yhden päivän kolmessa viikossa riippuen päiväkodin johtajan alaisten määrästä. Kunta kutsuu tätä kolmeportaiseksi varajohtajamalliksi.

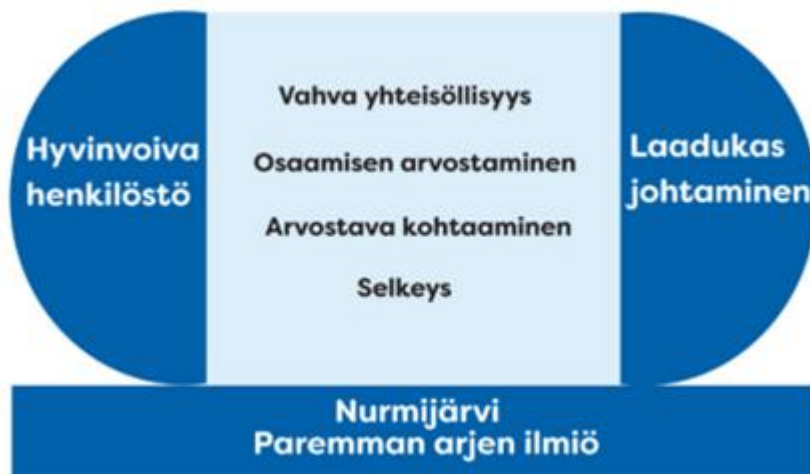
| Johtajuus | Pedagoginen työ | Hallinnollinen työ | Henkilökunnan määrä |
|---------------------|-----------------|--------------------|--|
| Apulaisjohtaja | 40 % | 60 % | enemmän kuin 40 työntekijää/ 10 tiimiä |
| 2.tason varajohtaja | | 1pv/vko | vähemmän kuin 40 työntekijää |
| 1.tason varajohtaja | | 1pv/3 vko | vähemmän kuin 30 työntekijää/1 toimipaikka |

Taulukko 1: Kolmeportainen varajohtajamalli

Nurmijärvellä on 26 varhaiskasvatuksen kunnallista toimipaikkaa, joita johtaa 14 päiväkodin johtajaa. Varhaiskasvatus käsittää myös esiopetuksen. Lisäksi kunnan alueella toimii kolme avointa päiväkotia ja leikkipuistoa, joiden johtaminen kuuluu myös päiväkotien johtajien alaisuuteen. Kunta tarjoaa myös avoimen varhaiskasvatuksen kunnallista kerhotoimintaa 2-5-vuotiaille lapsille sekä perheille kohtaamispaikka Suopolun tuvan. (Nurmijärven kunta 2024.)

2.2 Työhyvinvointia varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmää kehittämällä

Nurmijärven kuntastrategian keskiössä ovat asukas- ja asiakaslähtöisyys, vastuullisuus sekä rohkeus. Henkilöstöohjelma (kuva 1) korostaa henkilöstön hyvinvointia sekä laadukasta johtamista, joka on keskeistä, kun pyritään saavuttamaan sovitut tavoitteet ja ratkaisemaan tulevaisuuden haasteita yhdessä. Rakentava vuorovaikutus ja arvostava kohtaaminen ovat olennainen osa kaikkia tilanteita. Esihenkilön tehtävä on varmistaa työntekijöiden ja koko työyhteisön menestys tehtävissään. Tavoitteena on vahvistaa valmentavaa johtamista ja kehittää henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä. (Nurmijärven työhyvinvointiohjelma 2024-2027, 5-6.)



Kuvio 1: Henkilöstöohjelman päämäärät (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2023-2025)

Viime vuosina kunnassa on nostettu painopisteeksi henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen on kunnan hyvinvointisuunnitelman keskiössä. Henkilöstöohjelmassa henkilöstön hyvinvointi kuvataan kunnan palvelujen ja toiminnan kivijalkana ja hyvinvointia rakennetaan yhdessä. Työhyvinvoinnin perusta on toimiva ja tasa-arvoinen työyhteisö, arvostava työku-
lttuuri, mielekäs työ, terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä hyvä johtaminen ja esihen-
kilötyö. (Työhyvinvointiohjelma 2024-2027, 4.)

Kunnassa vuonna 2023 toteutetussa henkilöstökyselyn perusteella työhyvinvointi nostettiin toimenpiteiden keskiöön vuosina 2024-2025. Varhaiskasvatuksessa toimenpiteeksi määriteltiin erityisesti tehtävänkuvien selkeyttäminen varhaiskasvatuksessa. Ensin päivitettiin lastentarha-
opettajien tehtävänkuvat. Henkilöstökyselyn perusteella suositettiin etsimään ratkaisuja työ-
yksiköiden työtilanteen sekä päiväkodin johtajan työn aiheuttaman kuormituksen ja stressin
helpottamiseksi. (Johtoryhmän muistio 2023.) Varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänkuvien
päivitys todettiin myös ajankohtaiseksi, johon tämä tutkimuksellinen kehittämistoiminta nyt
vastaa.

3 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään varhaiskasvatuksen johtamista pedagogisen, jaetun ja yhteisen johtamisen näkökulmista, sekä henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja muutos-
johtajuutta. Aluksi avataan päiväkodin johtajan, apulaisjohtajan sekä varajohtajan käsitteet ja niiden suhde toisiinsa.

3.1 Päiväkodin johtaja, apulaisjohtaja, varajohtaja käsitteiden määrittely

Päiväkodin johtajan päätöksentekovalta ja esihenkilön oikeudet määritellään kunkin kunnan tai kaupungin hallintosäännöissä (Kuntalaki 410/2015). Päiväkodin johtaja vastaa kunnan varhaiskasvatussuunnitelman ja strategian toteutumisesta toimipaikassaan sekä johtaa suorassa alaisuudessa olevaa varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Hallintosäännöissä tarkennetaan varhaiskasvatuksen hallintoa ja toiminnan järjestämistä sekä eri viranhaltijoiden tehtäviä. Monissa kunnissa on kehitetty varajohtamisen rakenteita, mutta ei vielä ole tarkkaa tietoa siitä, onko apulaisjohtajalle määritelty virallisia tehtäviä. Päiväkodeissa käytetään erilaisia varajohtamisen malleja, ja joissain kunnissa on kehitetty vaihtoehtoisia ratkaisuja varajohtajan tehtäville. Esimerkiksi jotkut kunnalliset mallit nimittävät vastuupedagogit, jotka hoitavat tiettyjä johtamistehtäviä (Siippainen ym., 2021).

Varajohtamisen nimikkeet vaihtelevat kunnittain ja toimipaikoittain, yleisimpiä ovat varajohtaja, apulaisjohtaja ja vastuupedagogi (Siippainen ym., 2021). Vuonna 2022 päiväkodin apulaisjohtajan rooli ja tehtävät tunnistettiin aiempaa paremmin kuntasektorin virka- ja työehtosopimuksessa, mikä liittyy hänen työnjohdolliseen asemaansa ja palkkaukseensa. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023.)

Nurmijärven kunnalla tutkimuksellisen kehityshankkeen aikana päiväkodin **apulaisjohtaja** työskentelee tiiviissä yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa. Hänelle on määritelty johtamiseen liittyviä tehtäviä, joita toteutetaan jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Apulaisjohtaja osallistuu yhdessä päiväkodin johtajan kanssa varhaiskasvatussuunnitelman, esiopetuksen opetussuunnitelman sekä kunnan strategian käytäntöön viemiseen toimipaikoissa. Hän vastaa johtajan rinnalla lakisääteisen varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja sen toiminnallisesta toteutuksesta. Lisäksi hänen vastuullaan on toimintaympäristön suunnittelu, organisointi, arviointi ja kehittäminen sekä toiminnan laatu ja talous. (Nurmijärven kunta, 2024b.)

Apulaisjohtaja toimii hallinnollisena ja pedagogisena tukena yhdessä päiväkodin johtajan kanssa varhaiskasvatuksen eri muodoissa - varhaiskasvatus- ja esiopetusyksiköissä, perhepäivähoidossa tai avoimessa varhaiskasvatuksessa. Apulaisjohtajan tehtäviin sisältyy hallinnollinen ja pedagoginen johtaminen, erityisesti lapsiryhmien pedagogisen toiminnan tukeminen. Hänellä ei ole omaa lapsiryhmää, vaan hänen työpanoksensa keskittyy toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön pedagogiseen ohjaamiseen. (Nurmijärven kunta, 2024b.)

Varajohtaja voi olla esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettaja, jolla on sekä johtamistehtäviä että lapsiryhmätyöskentelyä. Suurissa varhaiskasvatusyksiköissä varajohtajalla voi olla johtamistehtäviin erikseen osoitettua työaikaa ilman lapsiryhmätyötä. Varajohtajan tehtäviin kuuluu yleensä päiväkodin johtajan sijaisena toimiminen tämän poissa ollessa ja mahdollisesti muita vastuualuetta, kuten hankintojen koordinointi, sijaisjärjestelyt, pedagogiikan

johtaminen ja päivittäinen varhaiskasvatusorganisointi. Varajohtajalle ei aina ole varattu sijaisuutta lapsiryhmässä hänen ollessaan johtajan sijaisena (Siippainen ym., 2021).

Varajohtajilla on keskeinen rooli päiväkodin johtamisessa ja varhaiskasvatustoiminnan organisoinnissa (Halttunen, 2009). Suurissa varhaiskasvatusorganisaatioissa päiväkodin johtajan työ keskittyy hallinnollisiin tehtäviin, kun taas varajohtajilla voi olla enemmän vastuuta pedagogiikan johtamisesta (Siippainen ym., 2021). Tämä korostaa tarvetta määritellä ja vahvistaa varajohtamisen rakenteita, jotta päiväkodin johtajan työtä tuetaan tehokkaasti ja työnjako on selkeä (Siippainen ym., 2021).

Joskus varajohtajille annettavat tehtävät voivat olla epäselviä, erityisesti jos ne liittyvät johtajan tehtäviin, jotka kuuluvat direktio-oikeuden mukaan päiväkodin johtajalle. Hallintosäännössä kuvattu johtamisen vastuu on jakamatonta, mutta suurten yksiköiden johtaminen vaatii uudenlaista lähestymistapaa johtamisen jakamiseen ja organisointiin. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023.)

Kun päiväkotien koko kasvaa monissa kunnissa, varajohtajien rooli on muuttunut. Paikallisesti on kehitetty erilaisia rakenteita, jotka tukevat päiväkodin johtajaa tämän tehtävissä (Hujala, 2011). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus, 2022) kuvataan päiväkodin johtajan tehtäviä varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan johtamisen näkökulmasta. Varajohtajien tehtävät ja vastuut eivät kuitenkaan ole tarkasti määritelty varhaiskasvatuslaissa (540/2018) tai muissa varhaiskasvatuksen säädöksissä. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023.)

3.2 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Suomessa varhaiskasvatusta ohjataan sekä kansallisesti että paikallisesti. Varhaiskasvatuslaki (540/2018) ja sen pohjalta laaditut varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus, 2022) päivitettiin vuonna 2022. Uudistusten keskiössä olivat inklusiivisen varhaiskasvatuksen toteuttaminen ja lasten saaman tuen parantaminen. Lisäksi aiemmissa lainpäivityksissä on muutettu päiväkodin johtajan ja muun henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia. Esimerkiksi päiväkodin johtajan on vuodesta 2030 alkaen oltava kasvatustieteen maisteri, lisäksi häneltä edellytetään riittävää johtamistaitoa (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 31 §).

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) ei tarkasti määrittele päiväkodin johtajan tehtäväkuvaa, vaan nämä päätökset tekevät työnantajat. Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksen mukaan johtamisen osa-alueet ovat pedagoginen, palvelu-, henkilöstö-, talous-, muutos-, verkosto- ja päivittäisjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen on johtajien mielestä tärkein ja aikaa vievin osa heidän työstään. Henkilöstöpula varhaiskasvatuksessa korostaa entisestään tarpeen panostaa henkilöstöjohtamiseen, sillä kouluttamaton ja vaihteleva henkilöstö vaatii johtajilta erityistä tukea varhaiskasvatussuunnitelmien täyttämiseksi (Siippainen ym., 2021).

Varhaiskasvatustalaki vaatii, että päiväkodilla on aina vastuullinen johtaja ja riittävästi henkilöstöä, joka täyttää tarvittavat kelpoisuusvaatimukset, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet voidaan saavuttaa (540/2018, 25 §). Viime vuosina kunnissa on tapahtunut muutoksia niin, että yhden johtajan alaisuuteen voi kuulua useita toimipaikkoja (Halttunen, 2016).

Johtaminen voidaan yleisesti nähdä toiminta, jonka avulla organisaatioiden resurssit, mukaan lukien työntekijöiden panos, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen päämääränä on saada organisaation eri tasoilla toimivat yksilöt työskentelemään yhdessä kohti yhteisiä päämääriä (Eriksson & Lehtimäki, 2018). Päiväkodin johtamisen keskeinen tehtävä on luoda puitteet, jotka mahdollistavat henkilöstön tavoitteellisen työnteon, varmistaen samalla, että jokaisen alle kouluikäisen lapsen hyvinvointi ja oppimisen edellytykset ovat turvattuina.

Suomessa varhaiskasvatuksen johtamisessa ei ole kansallisesti määriteltyä yhtenäistä mallia; sen sijaan kunnilla on vapaus muokata organisaatiotaan tarpeidensa mukaan (Soukainen, 2015). Tämä tarkoittaa, että varhaiskasvatuksen johtamisen ja päätöksenteon järjestelmät voivat vaihdella paikallisesti, ja päiväkotien johtamisessa on näin ollen eroja. Päiväkodin johtajat työskentelevät moninaisissa työympäristöissä ja he voivat johtaa hyvin erilaisia yksiköitä niin rakenteeltaan kuin kooltaan (Siippainen ym., 2021). Aikaisemmin päiväkodin johtajalla oli yleensä vain yksi päiväkotivuorokoti vastuullaan ja hän saattoi toimia myös lastentarhanopettajana. Nykyään johtajan rooli on laajentunut siten, että hän voi johtaa useita fyysisesti erillään olevia toimipaikkoja ja muita varhaiskasvatusmuotoja, kuten esiopetusta ja perhepäivähoitoa (Eskelinen & Hjelt, 2017).

Päiväkodin johtajan työ on usein ennakoimatonta ja pirstaleista, koska siihen liittyy monia kiireellisesti hoidettavia tehtäviä (Hujala & Eskelinen, 2013). Keskushallinnosta siirretyt tehtävät ja lisääntynyt hallinnollinen ja taloudellinen vastuu ovat lisänneet johtajien työkuormaa (Soukainen, 2015). Digitalisaatio on tuonut mukanaan sähköisiä järjestelmiä, joiden hallinta - kuten lasten läsnäolon seuranta ja työvuorojen suunnittelu - on osa johtajan tehtäviä. Johtajan on myös opastettava henkilöstöään näiden järjestelmien käytössä. Vaikka digitalisaatio voi sujuvoittaa työtä, useiden erilaisten järjestelmien hallinta voi olla kuormittavaa (Siippainen ym., 2021).

Päiväkodin johtajan rooliin kuuluu merkittävä osa ihmislähtöistä johtajuutta, joka rakentuu esihenkilön ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Akselin, 2013; Hujala, Heikka & Halttunen, 2020). Hyvä johtajuus ilmenee avoimessa, arvostavassa ja kuuntelevassa ympäristössä, jossa johtaja tukee ja mahdollistaa työntekijöidensä onnistumiset (Parrila, 2017; Kaltainen & Hakanen, 2022). Toimimattomat organisaatiokulttuurit voivat puolestaan heikentää työhyvinvointia ja työnteoa (Nielsen & Taris, 2019).

Varhaiskasvatuksen johtajuus on muuttunut ja monimuotoistunut merkittävästi 1990-luvulta lähtien. Parrilan ja Fonsénin (2016) mukaan varhaiskasvatuksen ja päivähoiton johtamismallit vaativat uudenlaisia ratkaisuja johtuen johtamisvastuiden laajentumisesta ja pirstaloitumisesta. Tämä kehitys on tuonut mukanaan haasteita, kuten useiden erillisten yksiköiden ja erilaisten päivähoitopalvelujen samanaikaisen johtamisen, mikä on monille johtajille vaikeaa. Tämän lisäksi johtamisisältöjen ja vastuiden moninaisuus tekee johtamisesta entistä monimutkaisempaa. Selkeät rakenteet voivat kuitenkin auttaa selkiyttämään johtajuutta. (Parrila & Fonsén 2016, 17-21.)

Varhaiskasvatuspalveluiden siirtyminen sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen korostaa varhaiskasvatuksen roolia lasten oppimisen, kehityksen ja hyvinvoinnin edistäjänä. Tämä muutos tuo uusia haasteita palveluiden laadulle ja johtamiselle, sillä pedagogiikka on toiminnassa entistä keskeisemmällä sijalla. (Parrila & Fonsén 2016, 17-21.)

Varhaiskasvatuksessa kamppaillaan henkilöstövajeen ja kelpoisen henkilökunnan saatavuuden kanssa (Siippainen, Sarkkinen, Vlasov, Marjanen, Fonsén, Hjelt, Heikkinen, Lohi, Lahtinen, Mäkelä 2021, 5). Erityisesti korkeasti koulutettujen opettajien kohdalla on suuri työvoimapula koko Suomessa. Varhaiskasvatuksen opettajien palkkauskysymykset, työolosuhteet, työhyvinvointi ja työn merkityksellisyys ovat nousseet vahvasti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Nämä haasteet voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: ensinnäkin yhteiskunnallisiin tekijöihin, kuten alan alhaiseen arvostukseen, ristiriitaisiin arvokäsityksiin ja johtamisrakenteisiin, ja toiseksi työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten työn heikkoon organisointiin, työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja kasvaneeseen pedagogiseen vastuuseen. (Kangas ym. 2022, 73.)

Vuonna 2015 voimaan astunut uusi varhaiskasvatustalaki edellyttää pedagogisen johtamisen rakenteiden ja johtamisvastuiden selkeyttämistä kaikilla tasoilla. Johtajuuden onnistuminen vaatii vahvaa tiimityötä, selkeitä rakenteita ja välineitä, joilla tiimin jäsenet osallistetaan jakamaan vastuun toiminnan laadusta ja yhteisestä oppimisesta. (Parrila & Fonsén 2016, 17-21.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvien käsitteiden määrittely on ollut monimutkaista ja epäselvää. Tämä epämääräisyys hankaloittaa johtamisen suunnittelua ja resursointia. Keskeisiä kysymyksiä ovat: mitä tarkoitetaan pedagogisella johtamisella ja johtajuudella, minkälaisia resursseja ne vaativat ja kuka voi kantaa vastuun pedagogisesta johtajuudesta. (Parrila & Fonsén 2016, 23-25.)

Päiväkodin johtaminen on osa laajempaa varhaiskasvatusorganisaation johtamista. Päiväkodin johtajan rooli voidaan nähdä keskijohdon tehtävänä, johon kuuluu sekä henkilöstön lähijohtaminen että vastuu käytettävissä olevista resursseista ja tulostavoitteista (Niiranen, 2011; Hjelt & Karila, 2021). Keskijohto on itse sekä johtajan roolissa että alainen ja odotukset heidän työlleen ovat monitasoisia (Kuusela, 2010).

Päiväkodin johtajan tehtävänä on toteuttaa kansallisia varhaiskasvatuksen strategisia tavoitteita, toimeenpanna ylemmän tason päätöksiä ja huomioida työntekijöiden aloitteet. Hänen tulee vakiinnuttaa käytännöt, jotka vastaavat varhaiskasvatuslain ja -suunnitelman perusteiden edellyttämää lapsen edun ensisijaisuutta (Fonsén ym., 2021.)

Toivosen, Paanasen ja Paakkarin (2023) tutkimuksessa todettiin, että päiväkodin johtajien työhön vaikuttavat sekä varhaiskasvatussektorin ohjaukset että ulkopuoliset ohjaukset. Päiväkodin johtajan odotetaan yhdistävän lapsen pedagogiset tarpeet ja tulevaisuuden tavoitteet samalla kun huomioidaan toiminnan taloudellinen tehokkuus (ks. myös Hjelt ym., 2023).

Kuntien itsehallinto ja kuntatalous, yhdistettynä julkisen sektorin tehostamistarpeisiin, vaikuttavat varhaiskasvatuksen järjestämiseen ja toteuttamiseen (Hjelt & Karila, 2017). Päiväkodin johtajat eivät ole passiivisia toimijoita näiden ristiriitaisten ohjausten keskellä, vaan he hallitsevat aktiivisesti erilaisia odotuksia ja pyrkivät asettamaan lapsen edun keskiöön (Toivonen ym., 2023).

Hjelt ja Karila (2021) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä jännitteitä. Päiväkodin johtajat kokevat kasvavien tehokkuus- ja laatuvaatimusten paineita. Heidän asemansa osana organisaation päätöksentekoa sekä varhaiskasvatuksen ammattilaisille asetetut ristiriitaiset odotukset aiheuttavat jännitteitä. Tutkimus osoitti, että johtajat etsivät aktiivisesti tasapainoa näiden ristiriitaisten tekijöiden välillä (ks. myös Toivonen ym., 2023). On tärkeää, että ylempi johto tarjoaa riittävää tukea päiväkodin johtajille (Hjelt & Karila, 2021; Kupila, Fonsén & Liinamaa, 2023).

Päiväkodin johtajan työhön liittyy monia eettisiä haasteita. Johtaja joutuu tekemään valintoja, jotka voivat vaikuttaa lapsen etuun tai työntekijöiden etuun ja yhteensovittamaan eri odotuksia ja vaatimuksia. Varhaiskasvatusjohtajien on huomioitava sidosryhmien vaateet sekä taloudellinen näkökulma. Heidän tehtävänsä on huolehtia lapsen oppimisesta ja hyvinvoinnista, tarjota laadukasta varhaiskasvatusta, ja samalla varmistaa työntekijöiden ja oman hyvinvointinsa säilyminen. Työhyvinvointi edellyttää, että asetetut tavoitteet ja odotukset ovat realistisia ja saavutettavissa (Poulsen & Ipsen, 2017).

3.2.1 Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Pedagoginen johtajuus on keskeinen osa varhaiskasvatuksen laatua määrittävää toimintaa. Se ei ole pelkästään yksittäinen johtamistoimi, vaan laaja sateenvarjokäsite, joka sisältää pedagogisen johtamisen, pedagogiikan kehittämisen sekä arjen toiminnan koordinoinnin. Pedagoginen johtaja vastaa näiden osa-alueiden suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista (Parrila & Fonsén 2016, 17). Johtajuus ulottuu strategisesta johdosta keskijohtoon ja lähiesimiestyöhön. Jokaisella tasolla on oma merkityksensä varhaiskasvatuksen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. (Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen 2011-2012, 5.)

Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaan varhaiskasvatuksen järjestäjällä on velvollisuus huolehtia siitä, että toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja pedagogisesti laadukasta. Tämä edellyttää, että jokaisella varhaiskasvatusyksiköllä on nimetty päiväkodin johtaja, joka vastaa toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja laadun kehittämisestä (Laki varhaiskasvatuksesta 540/2018, § 26). Vuoden 2015 varhaiskasvatuslaki edellyttää johtamisrakenteiden ja vastuiden selkeyttämistä kaikilla tasoilla. Onnistunut johtajuus vaatii selkeitä rakenteita, toimivia välineitä sekä tiimityötä, jossa vastuu toiminnan laadusta ja kehittämisestä jaetaan henkilöstön kesken (Parrila & Fonsén 2016, 17).

Lain 24 §:n mukaan kunnalla tai muulla varhaiskasvatuksen järjestäjällä on velvollisuus huolehtia siitä, että varhaiskasvatus on pedagogisesti, sosiaalisesti ja sisällöllisesti laadukasta. Tämä tarkoittaa, että johdon tulee tukea henkilöstön osaamista, toimintakulttuurin kehittämistä ja lasten yksilöllisten tarpeiden huomioimista. (Laki varhaiskasvatuksesta 540/2018, § 24.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022) sanotaan, että pedagoginen johtaminen on olennainen osa varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria, johon johtaminen vaikuttaa merkittävästi. Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa voidaan kuvata kokonaisvaltaiseksi, tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi johtamiseksi, johon sisältyy arviointi ja kehittäminen. Pedagoginen johtaminen tarkoittaa toimia, joilla varmistetaan henkilöstölle hyvät työolosuhteet sekä mahdollisuudet hyödyntää ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan ja koulutustaan sekä edelleen kehittää työtä ja pedagogista toimintaa. (Opetushallitus 2022, 28.)

Pedagogisen johtajuuden ymmärtäminen edellyttää varhaiskasvatuksen perustehtävän tuntemista. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista. Sen tehtävänä on edistää lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä syrjäytymistä. Lisäksi varhaiskasvatus tukee huoltajia kasvatustehtävässä ja mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opintoihin. Varhaiskasvatuksessa omaksutut taidot ja tiedot vahvistavat lasten osallisuutta sekä valmiuksia toimia aktiivisina yhteiskunnan jäseninä. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää laadukasta pedagogista toimintaa, jota puolestaan mahdollistaa vaikuttava ja osaava pedagoginen johtaminen. (Opetushallitus 2025.)

Pedagoginen johtaminen on siis arjen toimintaa, jonka tavoitteena on laadukas kasvatus ja hyvinvoiva työyhteisö. Se yhdistää ihmisten ja toiminnan johtamisen, keskittyy oppimisen edistämiseen ja varmistaa strategisten tavoitteiden toteutumisen. Se perustuu oppivan organisaation periaatteisiin, tiimeihin, verkostoihin ja yhteisölliseen kehittämiseen. (Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen 2011-2012, 5.) Alla olevassa Fonsénin (2014) väitöskirjaan pohjautuvassa kuvassa (kuva 2) havainnollistetaan pedagogisen johtamisen kokonaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä visuaalisesti. Fonsén jakaa pedagogisen johtajuuden viiteen keskeiseen osa-alueeseen: arvot, toimintaympäristö (konteksti), organisaatiokulttuuri, johtajan

ammattillinen osaaminen sekä varhaiskasvatuksen sisällöllinen tuntemus. Tämä jaottelu auttaa ymmärtämään, että pedagoginen johtajuus ei ole yksittäinen taito tai tehtävä, vaan laaja-alainen kokonaisuus, joka rakentuu monista toisiinsa kytkeytyvistä osa-alueista. (Fonsén 2014, 39-40.)

Fonsén (2014) tuo esille väitöskirjassaan että, pedagogisen johtajuuden arvo näkyy siinä, kuinka paljon aikaa varataan pedagogiikan johtamiselle. Johtajan halu priorisoida aikaa pedagogiikan johtamiselle tukee perustehtävän selkeyttä ja vahvaa substanssin hallintaa. Kiire ja selkiytymätön perustehtävän näkemys voivat kuitenkin estää pedagogisen johtajuuden toteutumista. Pedagogisen johtajuuden kontekstiin kuuluu toimenkuvassa väljyyttä pedagogiselle keskustelulle ja aikaa arjen pedagogiikan tuntemukselle. Hallittavat johtajuuden vastuualueet ja mahdollisuus priorisoida ja jakaa työtehtäviä tukevat pedagogista johtajuutta. Puutteet priorisoinnin ja johtajuuden jakamisen taidoissa sekä organisaation rakenteet, jotka eivät tue pedagogista johtajuutta, voivat estää sen toteutumista.

Fonsén (2014) tuo myös esille että, organisaatiokulttuuriin kuuluu rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle, keskustelufoorumien organisointi, palaverien järjestäminen ja niistä kiinnipitäminen, vasutyön organisointi, pedatiimit ja vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö. Suunnitelmallisuus ja työn organisointitaidot sekä varhaiskasvatuksen suunnitelmallisuuden rakenteiden selkeys tukevat pedagogista johtajuutta. Suunnittelemattomuus, äkilliset muutokset ja kiire sekä sovitusta käytänteistä kiinni pitämättömyys voivat estää pedagogisen johtajuuden toteutumista.

Pedagogisen johtajuuden jakaminen sisältää Fonsén (2014) mukaan vastuunjakamisen, luottamuksen, henkilöstön asiantuntijuuden arvostuksen ja oman esimerkin pedagogiikassa. Henkilöstön sitoutuminen, henkilöstön pedagogisen koulutuksen puute sekä oman kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto voivat estää pedagogisen johtajuuden toteutumista.

Pedagogisen johtajuuden ammatillisuus näkyy työhyvinvoinnin ja ilmapiirin huolehtimisessa, hyvässä vuorovaikutuksessa, myönteisen yhteisöllisyyden rakentamisessa ja työyhteisökoulutuksessa. Henkilöstön riittävydestä huolehtiminen ja henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen tukevat pedagogista johtajuutta. Sijaisten puute ja oma väsyminen voivat estää pedagogisen johtajuuden toteutumista. (Fonsén, 2014.)

Substanssin hallinta sisältää Fonsén (2014) mukaan pedagogisen keskustelun herättämisen ja ylläpitämisen, arvokeskustelun herättämisen sekä toiminnan reflektoinnin ja kehittämisen. Vahva tieto ja näkemys pedagogiikasta sekä arjen pedagogiikan tuntemus tukevat pedagogista johtajuutta. Pedagogiikan arvo voi jäädä muiden intressien takia vähäiseksi, ja pedagogisen tietouden puute voi estää pedagogisen johtajuuden toteutumista.

Fonsénin mukaan on tärkeää tarkastella, mitkä tekijät tukevat ja mitkä estävät pedagogisen johtajuuden toteutumista. Kehittämisen näkökulmasta on oleellista tunnistaa esimerkiksi tilanteet, joissa johtaja kokee epävarmuutta omasta pedagogisesta osaamisestaan tai kohtaa haasteita työaikojen ja resurssien riittävydessä. Kun aikaa pedagogiselle johtamiselle ei jää, sen vaikutukset voivat näkyä koko organisaation toiminnassa ja varhaiskasvatuksen laadussa. Erityisen haitallisena näyttäytyy tilanne, jossa johtaja ei ehdi tai pysty ottamaan vastuuta omasta perustehtävästään johtajana - tällöin pedagoginen johtaminen jää taka-alalle, eikä sen kehittäminen pääse kunnolla käyntiin. (Fonsén 2014, 156-158.)

| Pedagoginen johtajuus | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|
| Ulottuvuus | Menetelmä | Toimintatapa | Tukee | Estää |
| Arvo | Ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle | Halu priorisoida aikaa pedagogiikan johtamiselle | Perustehtävän selkeys vahva substanssin hallinta | Kiire ja selkiytymätön perustehtävän näkemys |
| Konteksti | | Toimenkuvassa väljyyttä pedagogiselle keskustelulle ja aikaa arjen pedagogiikan tuntemukselle | Hallittavat johtajuuden vastualueet Mahdollisuus priorisoida ja jakaa työtehtäviä | Puutteita priorisoinnin ja johtajuuden jakamisen taidoissa Organisaation rakenteet ei tue pedagogista johtajuutta, esim. liian suuret vastualueet |
| Organisaatiokulttuuri | Rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle | Keskustelufoorumien organisointi Palaverien järjestäminen ja niistä kiinnittäminen Vasutyön organisointi Pedatiimit yms. Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö | Suunnitelmallisuus ja työn organisointitaidot Varhaiskasvatuksen suunnitelmatyön rakenteet selkeät | Suunnittelemattomuus Äkilliset muutokset ja kiire Sovituista käytänteistä ei pidetä kiinni |
| | Pedagogisen johtajuuden jakaminen | Vastuunjakaminen Luottamus Henkilöstön asiantuntijuuden arvostus | Oma esimerkki pedagogiikassa Vetäytyminen itse taka-alalle Pedagogisesti pätevän henkilöstön rekrytointi | Henkilöstön sitoutuminen Henkilöstön pedagogisen koulutuksen puute |
| Johtajan ammatillisuus | Oman kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto | Ajantasaisesta tietämyksestä huolehtiminen Jämäkkyys päätöksenteossa | Ajanhallinnan ja priorisoinnin taidot Dialogisuus Johtajuustaidot Rohkeus tehdä päätöksiä | Puutteet oman työn johtamisessa Ei kykyä tehdä päätöksiä |
| | Työhyvinvoinnista huolehtiminen | Ilmapiiiristä huolehtiminen Hyvä vuorovaikutus Myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen Työyhteisökoulutus | Henkilöstön riittävyydestä huolehtiminen Henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen | Sijaisten puute Oma väsyminen |
| Substanssin hallinta | Pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen | Arvokeskustelun herättäminen Toiminnan reflektointi ja kehittäminen | Vahva tieto ja näkemys pedagogiikasta Arjen pedagogiikan tuntemus | Pedagogiikan arvo jää muiden intressien takia vähäiseksi Pedagogisen tietouden puute |

Kuvio 2: Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa (Fonzén 2014, 112)

Useissa kunnissa on kokeiltu uusia johtamisrakenteita kuten esimerkiksi Nurmijärven kunnalla. Toimintamalli, jossa vastuu jaetaan kahden johtajan kesken korostaa jaetun johtajuuden merkitystä ja vastaa nykyaasteisiin (Parrila & Fonsén 2016, 17-21). Karvin teettämässä tutkimuksessa todetaankin, että johtamisen kokonaisuuksien varhaiskasvatuksessa on oltava selkeitä ja hallittavissa, jotta laadukas johtamistyö on ylipäänsä mahdollista. Lisäksi varajohtajuuden roolien ja rakenteiden vahvistaminen voi parantaa johtamisen sujuvuutta ja auttaa selkeyttämään eri toimijoiden vastuita ja tehtävänkuvia (Siippainen ym. 2021).

Pedagoginen johtajuus ei ole siis yksittäisen henkilön vastuulla, vaan se jaetaan koko organisaation kesken. Se tarkoittaa yhteistä vastuuta laadun kehittämisestä, ja vaatii selkeitä rakenteita, resursseja sekä jatkuvaa vuoropuhelua. Henkilöstön osaaminen on keskeistä ja sitä on tuettava koulutuksella ja osallistamisella (Parrila & Fonsén 2016, 26-31). Pedagogisen johtajuuden ytimessä on henkilöstön osaamisen tukeminen ja kehittäminen. Johtajan tehtävänä on tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun esimerkiksi koulutusten ja kehittämisrakenteiden avulla. Tällainen panostus vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua ja varmistaa, että käytännöt perustuvat ajantasaiseen tutkimustietoon sekä vastaavat lasten yksilöllisiin kehitystarpeisiin (Siippainen ym. 2021).

Kuten aiemmin totesimme Fonsénin väitöskirjan pohjalta pedagoginen johtajuus rakentuu viiden tekijän varaan: arvot, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtamisaikataulu ja substanssiosaaminen. Arvot määrittävät johtajan tahtotilan ja ohjaavat päätöksentekoa. On kuitenkin huomioitava, että myös taloudelliset ja hallinnolliset paineet voivat syrjäyttää pedagogiset tavoitteet, ellei niille anneta tarpeeksi painoarvoa (Parrila & Fonsén 2016, 23-25).

Pedagogisen johtamisen onnistuminen varhaiskasvatuksessa riippuu olennaisesti kontekstuaalisista tekijöistä, kuten ajankäytöstä, tiloista ja resursseista. Riittävä henkilöstömitoitus, selkeä työnjako ja tehokas ajanhallinta luovat perustan arjen pedagogiselle pohdinnalle ja kehittämiselle. Kuten Fonsén (2014) toteaa, kuntien tarjoamat aika- ja henkilöstöresurssit ovat keskeisiä mahdollistajia pedagogisen johtajuuden toteutumiselle. Lisäksi selkeät rakenteet ja toimiva vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa tukevat johtajuuden kehittämistä. Kun nämä elementit ovat tasapainossa, ne mahdollistavat laadukkaan pedagogisen toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin, mikä edistää lasten oppimista ja hyvinvointia. (Fonsén ym. 2019, 6-7.)

Päiväkodin johtaja toimii pedagogisena johtajana käytännön työssä, ohjaten, tukien ja kehittämisen pedagogista toimintaa. Hän vastaa pedagogisten suunnitelmien laatimisesta, niiden toteutuksesta ja arvioinnista yhdessä henkilöstön kanssa. Arviointi perustuu lasten edistymisen seuraamiseen ja eri sidosryhmiltä kerättyyn palautteeseen (Parrila & Fonsén 2016, 32-44).

Pedagoginen johtajuus ei kuitenkaan rajoitu pelkästään sisäiseen toimintaan, vaan se ulottuu myös aktiiviseen yhteistyöhön perheiden, koulujen ja muiden sidosryhmien kanssa. Fonsénin

(2014, 22-27) mukaan turvallinen ja hyvin johdettu toimintaympäristö on keskeinen edellytys laadukkaalle kasvatukselle. Tähän vaikuttavat sekä pedagogiset ratkaisut, kuten yhteiset toimintaperiaatteet ja arvopohja, että hallinnolliset tekijät, kuten selkeä työnjako ja toimivat rakenteet. Näiden kokonaisuuksien hallinta luo perustan yhteisölliselle ja kehittämismyönteiselle varhaiskasvatuskulttuurille.

Varhaiskasvatuksen kenttä on jatkuvassa muutoksessa, mikä tuo johtamiseen haasteita - kuten resurssipulaa ja henkilöstön osaamisen vaihtelua. Toisaalta pedagoginen johtajuus tarjoaa mahdollisuuden luoda inspiroiva oppimisympäristö ja kehittää innovatiivisia käytäntöjä, jotka tukevat lasten kasvua ja oppimista (Parrila & Fonsén 2016, 26-31).

Pedagoginen johtajuus on tiiviisti kytköksissä myös talouden ja turvallisuuden hallintaan, vaikka nämä osa-alueet eivät aina ensisijaisesti liity pedagogiseen toimintaan. Talouden ja turvallisuuden johtaminen vaikuttaa merkittävästi pedagogisen työn edellytyksiin ja laatuun. Päiväkodin johtajan on varmistettava, että taloudelliset resurssit käytetään tehokkaasti pedagogisten tavoitteiden tukemiseksi. Tämä tarkoittaa, että johtajan tulee laatia ja seurata talousarviota, suunnitella hankintoja ja varmistaa, että resurssit kohdennetaan niin, että ne tukevat opetussuunnitelman ja pedagogisten suunnitelmien toteuttamista. Esimerkiksi investoinnit oppimisympäristöihin ja tilojen kehittämiseen voivat suoraan vaikuttaa pedagogisen toiminnan laatuun. (Parrila & Fonsén 2016, 32-44.)

Turvallisuus on keskeinen osa varhaiskasvatuksen ympäristön pedagogista johtamista. Päiväkodin johtajan tehtävänä on huolehtia, että päiväkodin tilat ja ympäristö ovat turvallisia lapsille ja henkilöstölle. Tämä sisältää turvallisuussuunnitelmien laatimisen, riskien arvioinnin ja sen varmistamisen, että tilojen kunnossapito ja sisäilman laatu ovat kunnossa. Turvallinen oppimisympäristö mahdollistaa keskittymisen pedagogiseen toimintaan ja lasten hyvinvointiin. (Parrila & Fonsén 2016, 32-44.)

Karvin tutkimus osoittaa, että johtajien vastuualueet kasvavat, kun toimipaikkojen ja alaisten määrä lisääntyy. Tämä korostaa henkilöstöjohtamista, mutta samalla vaikeuttaa lähijohtamista etenkin, jos yksiköt sijaitsevat eri paikoissa. Laajojen kokonaisuuksien johtajat kokevat, etteivät he kykene riittävästi tukemaan henkilöstöä muutospainneiden ja resurssihaasteiden keskellä. Monien esimiesten työ painottuu hallinnollisiin tehtäviin, mikä vähentää aikaa varsinaiselle pedagogiselle johtamiselle (Kuusiholma-Linnamäki 2023).

Johtajat kaipaavat selkeyttä tehtäväkuviin, priorisointia sekä koulutusta pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Tämä on erityisen tärkeää, koska pedagogisella johtajuudella on keskeinen rooli varhaiskasvatuksen laadun kehittämisessä (Parrila & Fonsén 2016, 17-21). Johtajalta vaaditaan vahvaa osaamista, jämäkkää päätöksentekoa ja dialogitaitoja. Hänellä tulee olla selkeä näkemys varhaiskasvatuksen tavoitteista, kyky tehdä arvopohjaisia valintoja sekä halu edistää yhteisöllistä oppimiskulttuuria. (Fonsén 2014, 107-111.)

Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus on monitahoinen tehtävä, joka vaatii päiväkodin johtajalta laaja-alaista osaamista ja kykyä ohjata, tukea ja kehittää pedagogista työtä. Tämä rooli on keskeinen, sillä se vaikuttaa suoraan päiväkodin pedagogisiin käytäntöihin ja lasten oppimiskokemukseen. Vaikka pedagoginen johtajuus keskittyy pääasiassa lasten oppimis- ja kehityskokemusten parantamiseen, sen onnistuminen on riippuvainen myös talouden ja turvallisuuden hallinnasta. Päiväkodin johtajan tehtävä on tasapainottaa pedagogiset tavoitteet taloudellisten resurssien ja turvallisuusvaatimusten kanssa, jotta päiväkotitoimia tehokkaasti ja tarjota korkealaatuisia varhaiskasvatusta. (Parrila & Fonsén 2016, 26-31.)

3.2.2 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa

Useassa varhaiskasvatuksen johtamisen tutkimuksessa taustateorianä on teoria jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus tukee varhaiskasvatuksen perustehtävän toteutumista sekä henkilöstöä erityisesti organisaation muutoksessa. Jaettu johtajuus toteutuu kaikkien työhön osallistuvien eri ammattiryhmien yhteisenä sitoutumisena ja prosessina. (Fonsén & Keski-Rauska, 2018.) Jaetun johtajuuden malli perustuu selkeisiin, yhteisesti määriteltyihin arvoihin, tavoitteisiin ja toimintakulttuuriin, johon jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu. Jaettu johtajuus edellyttää työyhteisöltä kykyä yhteistyöhön ja vastuun jakamiseen. Jaettu johtajuus tarkoittaa yhteistä tekemistä, jossa vaihdetaan ajatuksia organisaation toiminnasta ja arjen tapahtumista, jaetaan tietoa, kokemuksia ja arvostusta. Tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys työn sisällöistä ja tavoitteista. Jaettu johtajuus (distributed leadership) ei tarkoita, että kaikki johtavat tai että johtajan merkitys vähenisi, vaan että vastuu jaetaan organisaation sisällä. (Parrila & Fonsén 2016, 17-21.)

Jaettu johtajuus voi myös tarkoittaa ennalta määriteltyjä rooleja ja vastuutehtäviä (Heikka, 2016). Johtamisen vastuu voi jakautua joko johtamispositioissa oleville henkilöille tai muille työntekijöille, kuten varhaiskasvatuksen opettajille, jotka eivät ole esihenkilöitä. Jaettu johtajuus muovautuu sen mukaan, miten johtamisen tehtävät jaetaan (Nordbäck, 2018). Itseohjautuvuus, joka on tärkeä osa jaettua johtajuutta, ei ole yksilön pysyvä ominaisuus vaan riippuu organisaation kontekstista ja johtamiskulttuurista (Mäki, 2019; Lemmetty & Collin, 2019).

Varhaiskasvatuksen tutkimuskirjallisuudessa jaetun johtajuuden malli on saanut yhä enemmän huomiota, sillä se perustuu selkeisiin, yhteisesti määriteltyihin arvoihin, tavoitteisiin ja toimintakulttuuriin, johon jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu. Jaettu johtajuus edellyttää työyhteisöltä kykyä yhteistyöhön ja vastuun jakamiseen. (Parrila & Fonsén 2016, 17-21.) Jaetussa johtajuudessa keskeisenä tavoitteena on työntekijöillä olevan tietämyksen ja osaamisen hyödyntäminen. Varhaiskasvatuksen työyhteisöjen toiminnassa on menossa muutos, joka koskee johtajuutta ja erityisesti tapaa johtaa. Keskeistä muutoksessa on henkilöstön osallistaminen johtajuuteen. (Fonsén, 2014.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus, 2022) puhuvat toimintakulttuurista, jota päiväkodin johtaja vaikuttaa merkittävästi. Toimintakulttuuri, joka sisältää arvot, periaatteet ja käytännöt, muotoutuu monista tekijöistä, sekä tiedostetuista että tiedostamattomista. Johtajan tehtävänä on edistää osallistavaa toimintakulttuuria, joka perustuu säännölliseen moniammatilliseen keskusteluun ja pedagogiseen johtamiseen. (Laurila, 2017.) Onnistunut jaettu johtajuus edellyttää toimintaympäristön muutoksien tunnistamista ja huomiointia, suotuisan tunneympäristön luomista ja hyviä vuorovaikutus- ja viestintävalmiuksia. Se tarvitsee myös palvelevan johtamistyylin, hyvien ihmissuhteiden painottamisen omaksumista ja ryhädynamiikan kehittyneisyyttä. (Juuti 2013, 56-63, 147-161.)

Jaettu johtajuus rakentuu useista tekijöistä: se on osin riippuvainen esihenkilön yksilöllisistä johtamisvalmiuksista, osin työyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja osin ryhädynamiikan ohjaamasta yhteisöllisestä prosessista. Esihenkilön tehtävänä on edistää myönteistä ilmapiiriä, jotta yhteisten tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Työntekijöiden tulee kokea työnsä merkitykselliseksi ja tuntea, että heitä arvostetaan niin ammattilaisina kuin ihmisinä. Jaetun johtajuuden avulla esihenkilö voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa. On tärkeää, että esihenkilö kokee kuuluvansa samaan tiimiin kuin työntekijänsä. (Juuti, 2013, 145-162.)

Jaetussa johtajuudessa johtaminen jakautuu työyhteisöön (Laaksonen ym. 2020, 215). Työyhteisön jäsenet jakavat yhteisen näkemyksen, työskentelevät yhdensuuntaisesti ja innostuneesti dialogia käyden. Johtajuus nivoutuu sekä yksilöön, yhteisöön että organisaatioon. Se muotoutuu ihmisten välisissä suhteissa yhteisesti ja jaetusti, niin että kaikki osapuolet vaikuttavat johtamisen kehittymiseen. (Juuti 2013, 10-24.) Jaetussa johtajuudessa roolien, vastuiden ja tehtävien jako voidaan määritellä etukäteen (Heikka, 2016) ja johtamista voi suorittaa niin johtamispositiossa oleva kuin muu henkilökunnan jäsen. Jaettu johtajuus rakentuu siitä, mitä johtamisen tehtäväalueita jaetaan ja milloin niitä suoritetaan (Nordbäck, 2018.)

Jaettu johtajuus on tasapainoinen kolmiulotteinen kokonaisuus. Tavoitteisiin tähtäävä toiminta perustuu objektiivisesti asetettujen rationaalisten päämäärien saavuttamiseen. Kulttuurinäkökulmaa huomioiva toiminta on yhteisöllistä, huomioiden yksilöiden ja kollektiivin erilaiset mielikuvat ja tunnetasoiset prosessit, sekä luoden merkityksiä toiminnalle. Organisaation ilmapiiri ja kulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa, ja niihin voidaan vaikuttaa johdonmukaisella toiminnalla, systemaattisella viestinnällä, työn sisällön ja puitteiden kehittämällä sekä jatkuvalla, organisaation sisäisellä vuorovaikutuksella. (Juuti 2013, 41-50.)

Keskustelevuuteen perustuva toiminta tekee johtajuudesta jaettua ja lisää yhteisöllisyyttä. Perustehtävään sitoutuneet ihmiset keskustelevat ja jakavat tietoa avoimesti, mikä muodostaa perustan yhteiselle päätöksenteolle. Johtamisen keskiössä ovat asiakas ja hänen

hyväkseen tehtävä työ, mikä haastaa kaikkia jakamaan näkemyksiään ja tietojaan, suunnittelemaan, toteuttamaan, arvioimaan ja refleктоimaan työtä ja sen tuloksia sekä varmistamaan, että kaikki ovat tietoisia tehtävistään. Johtajuus huomioi tunteet, on ratkaisukeskeistä, kannustaa dialogiin ja toimii eettisesti. (Juuti 2013, 101-103, 126-146.)

3.2.3 Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Yhteisessä johtajuudessa vastaavissa työtehtävissä toimivat johtajat jakavat työnjohdollisen ja hallinnollisen vastuun varhaiskasvatuksesta. Yhteiset ja yhdessä sovitut strategiset tavoitteet ohjaavat työskentelyä. Kaupunkiviitekehyksessä toteutuvan johtamisen kehittämisessä painottuu erityisesti johtajan vastuiden ja tehtävien jakaminen. Onnistuakseen yhteisen johtamisen on luotava yhteinen visio ja kommunikoida se onnistuneesti yhteisölleen sekä edistettävä johtamistoiminnallaan sitä, että yhteisön jäsenet motivoituvat työskentelemään tavoitteen eteen. Yhteisessä johtamisessa vuorovaikutus nähdään oleellisena onnistumisen edellytyksenä. (Fonsén & Keski-Rauska, 2018.)

Yhteinen johtajuus tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatiossa toimii useita johtajia, jotka ovat vastuussa eri alueista tai toiminnoista, mutta heidän roolinsa ja vastuunsa ovat selkeästi rajattuja. Rinnakkaisjohtajuus keskittyy enemmän roolien ja vastuiden selkeyttämiseen kuin kollektiiviseen päätöksentekoon. Yhteinen johtajuus syntyy yhteisen arvokeskustelun avulla, jossa yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista organisaatiossa sovitaan. (Fonsén & Keski-Rauska 2018.) Johtajuus jaetaan tasavertaisen johtajatyöparin kanssa ja johtaminen vaatii yhteisen näkemyksen tavoitteesta, joiden avulla johtajatyöpari johtaa tiimejään työn päämäärää kohti (Miles & Watkins 2007).

Organisaatioiden johtamisrakenteet ovat viime vuosikymmeninä monipuolistuneet, ja erityisesti koulutus- ja varhaiskasvatussektoreilla on etsitty vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa johtamista tehokkaasti, osallistavasti ja joustavasti. Jaettu johtajuus (shared leadership) ja rinnakkaisjohtajuus (parallel leadership) ovat kaksi nykyaikaista johtamismallia, jotka ovat saaneet kasvavaa huomiota niin tutkimuksessa kuin käytännön sovelluksissakin. Molemmat perustuvat ajatukseen, että johtajuus ei ole yksittäisen henkilön yksinoikeus, vaan se voidaan jakaa useiden toimijoiden kesken. Mallit eroavat kuitenkin toisistaan merkittävästi sekä rakenteellisesti että toiminnallisesti. (Bolden, 2011; Harris, 2004.)

Jaettu johtajuus tarkoittaa johtamismallia, jossa vastuu, valta ja päätöksenteko jakautuvat kollektiivisesti eri toimijoiden kesken. Johtajuus ei tällöin perustu yksittäisen henkilön asemaan, vaan rakentuu vuorovaikutuksessa, yhteistyössä ja jaetussa asiantuntijuudessa (Pearce & Conger, 2003; Spillane, 2006). Tämä mahdollistaa joustavan roolien muokkautumisen tilanteiden mukaan sekä vahvistaa henkilöstön osallisuutta ja sitoutumista organisaation kehittämiseen. Jaettu johtajuus tukee kollektiivista oppimista ja strategista toimijuutta, ja se on

osoittautunut erityisen toimivaksi konteksteissa, joissa tarvitaan monialaista asiantuntijuutta ja dynaamista päätöksentekoa (Gronn, 2002; Spillane, 2006).

Esimerkiksi varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden periaatteet voivat näkyä tilanteissa, joissa pedagoginen suunnittelu, toiminnan arviointi ja kehittäminen toteutuvat moniammatillisesti koko työyhteisön voimin. Tällainen toimintamalli voi lisätä työn merkityksellisyyttä, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja parantaa toiminnan laatua. Osallistumisen mahdollistaminen päätöksentekoon ja suunnitteluun tukee myös henkilöstön ammatillista kasvua ja työssä jaksamista (Harris, 2004).

Rinnakkaisjohtajuus puolestaan tarkoittaa mallia, jossa useammalla johtajalla on samanaikaisesti johtamisvastuu, mutta heidän vastuualueensa ovat selkeästi rajattuja ja eriytettyjä. Esimerkiksi yksi johtaja voi vastata pedagogiikasta, toinen henkilöstöhallinnosta ja kolmas talousasioista. Tämä rakenne mahdollistaa johtajien keskittymisen omiin asiantuntijuusalueisiinsa ja tehostaa toiminnan koordinoitua, kun jokainen vastaa omasta osa-alueestaan (Gronn, 2002). Vaikka päätöksenteko on vähemmän kollektiivista kuin jaetussa johtajuudessa, rinnakkaisjohtajuus edellyttää silti toimivaa yhteistyötä ja säännöllistä vuorovaikutusta, jotta kokonaisuus säilyy eheänä ja tavoitteet yhtenäisinä (Harris, 2004).

Rinnakkaisjohtajuus voi olla erityisen toimiva malli suurissa tai monimuotoisissa organisaatioissa, joissa toiminnan laajuus edellyttää johtamisen hajauttamista ilman, että vastuuta jaetaan epämääräisesti. Selkeät vastuualueet tukevat tehokkuutta ja mahdollistavat erityisasiantuntemuksen hyödyntämisen, mutta samalla vaaditaan hyvää koordinoitua ja yhteistä tavoiteymmärrystä (Bolden, 2011).

Näiden kahden mallin välillä on keskeisiä eroja, jotka liittyvät muun muassa päätöksentekoon, vastuun jakautumiseen ja yhteistyön intensiteettiin. Jaetussa johtajuudessa päätöksenteko on kollektiivista ja jatkuvaa, kun taas rinnakkaisjohtajuudessa se tapahtuu vastuualueittain, usein yksittäisten johtajien toimesta (Pearce & Conger, 2003). Jaetussa mallissa vastuu voi jakautua epäsymmetrisesti ja vaihdella tilanteen mukaan, kun taas rinnakkaisjohtajuudessa vastuut ovat pysyvämpiä ja tarkemmin määriteltyjä (Spillane, 2006). Yhteistyön luonne on myös erilainen: jaettu johtajuus perustuu tiiviiseen yhteistoimintaan ja dialogiin, kun taas rinnakkaisjohtajuus korostaa koordinoitua mutta eriytettyä yhteistyötä (Gronn, 2002).

Molemmat mallit tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia organisaation kehittämiseen, kun ne valitaan kontekstin, rakenteiden ja henkilöstön valmiuksien mukaan. Jaettu johtajuus edistää erityisesti osallisuutta, oppimista ja innovatiivisuutta, kun taas rinnakkaisjohtajuus voi tuoda selkeyttä, tehokkuutta ja asiantuntijuuden hyödyntämistä. Varhaiskasvatuksen kentällä molemmat johtamismallit voivat tukea laadukasta pedagogista johtamista eri tavoin, ja parhaimmillaan niitä voidaan myös yhdistää hybridimalliseksi kokonaisuudeksi, jossa sekä kollektiivisuus että selkeä roolijako tukevat toisiaan (Bolden, 2011; Harris, 2004).

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen hankintaa, valintaa, sitouttamista, kehittämistä ja hyödyntämistä, jotta sekä yksilöiden että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä tehtäväaluetta ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja suuntaviivojen määrittely, organisointi ja resurssointi, asioiden käytännön toteutus sekä tulosten arviointi, joka sisältää henkilöstöjohtamisen kehittämisen ja uudistamisen. (Viitala 2021, 10-11.)

Modernissa, positiivisen johtamisen teoriaan perustuvassa johtamisessa korostuvat tilannesidonaisuus, avoin tiedonkulku, henkilöstön kuunteleminen, yhteisen ymmärryksen luominen ja lisääntyvä autonomia. Tärkeimpiä piirteitä ovat henkilöstön tukeminen ja osallistaminen, osaamisen kehittäminen, toiminnan läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus. Johtamisen muuttuessa vuorovaikutteisemmaksi, neuvottelevammaksi ja valtuuttavammaksi työyhteisön sosiaalinen pääoma kasvaa, mutta samalla korostuvat myös työntekijöiden ja tiimien työyhteisötaitojen merkitys ja vastuu. Organisaatioiden kehittyminen joustavammaksi, avoimemmaksi ja vaikuttamismahdollisuuksia lisääväksi parantaa merkittävästi työhyvinvointia. (Manka ym. 2023, 180-184, 276.)

Henkilöstöjohtaminen muodostaa keskeisen osa-alueen päiväkodin johtajan työssä ja on suoraan yhteydessä varhaiskasvatuksen laadun ja tehokkuuden varmistamiseen. Teoreettisesti henkilöstöjohtaminen varhaiskasvatuskontekstissa käsittää rekrytoinnin, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ylläpitämisen sekä lainsäädännön edellyttämien vaatimusten toteutumisen. Näiden osa-alueiden hallinta edellyttää laaja-alaista johtajuusosaamista ja kykyä vastata muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Heikka, 2014; Nivala & Hujala, 2017.)

Tehokas henkilöstöressurssien johtaminen parantaa työhyvinvointia ja työn tuottavuutta, helpottaa rekrytointia ja työvoiman säilyttämistä sekä mahdollistaa henkilöstön osaamisen laajemman hyödyntämisen. (Rissanen ym. 2017, 238-239.) Henkilöstömitoitus, eli lain määräämä suhdeluku henkilöstön ja lasten välillä, on olennainen osa laadun varmistusta varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtaja on vastuussa siitä, että tämä mitoitus täyttyy kaikissa tilanteissa. Tämä edellyttää tehokasta työvuorosuunnittelua, henkilöstöressurssien hallintaa ja valmiutta reagoida nopeisiin muutoksiin, kuten sairastapauksiin tai äkillisiin henkilöstövajauksiin (Opetushallitus, 2022).

Yksi johtajan keskeisimmistä tehtävistä on rekrytoida varhaiskasvatuksen laadun ja lainsäädännön vaatimukset täyttävä henkilöstö. Rekrytointiprosessi ei ole pelkkä muodollisuus, vaan se toimii porttina laadukkaalle pedagogiselle toiminnalle, sillä henkilöstön kelpoisuus ja soveltuvuus vaikuttavat merkittävästi varhaiskasvatuksen toteutukseen. Perehdytysvaihe on niin ikään olennainen: siinä varmistetaan, että uusi työntekijä saa riittävästi tukea, tietoa ja

ohjausta työnsä aloittamiseen. Tämä edistää työntekijän ammatillista itseluottamusta ja ehkäisee virheitä sekä lisää työyhteisöön sitoutumista (Hujala ym, 2016).

Lainsäädännölliset kelpoisuusvaatimukset ohjaavat henkilöstöjohtamista varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajan tulee aktiivisesti varmistaa, että henkilöstö täyttää nämä kelpoisuusehdot ja seuraa säännösten ajantasaisuutta. Mikäli vaatimuksia ei täytetä, johtajan on puututtava tilanteeseen, esimerkiksi täydennyskoulutuksen tai henkilöstörakenteen muutosten avulla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2022.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeinen osa-alue henkilöstöjohtamisessa. Sen tavoitteena on varmistaa työntekijöiden osaamisen ajantasaisuus ja ammatillinen kasvu. Kehittäminen voi sisältää täydennyskoulutusta, mentorointia sekä urakehitysmahdollisuuksia, joiden suunnittelu ja organisointi kuuluu johtajan vastuulle. Johtajan tehtävänä on tunnistaa kehittämistarpeita ja mahdollistaa oppimisen edellytykset koko organisaatiolle. (Heikka, 2014.)

Henkilöstön vaihtuvuus on monilla alueilla vakava haaste, ja sen hallinta on olennainen osa henkilöstöjohtamista. Vaihtuvuus voi aiheuttaa epävakautta lasten arkeen ja heikentää pedagogista laatua. Tämän vuoksi päiväkodin johtajan on kehitettävä strategioita, joilla voidaan parantaa työssä pysymistä - kuten työolosuhteiden kehittäminen, kilpailukykyinen palkkaus ja urakehitysmahdollisuudet (Siippainen ym. 2021). Työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitäminen ovat keskeisiä elementtejä henkilöstön sitouttamisessa ja työn sujuvuuden varmistamisessa. Hyvä johtajuus luo työyhteisöön ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Työhyvinvointi on myös ennaltaehkäisevä tekijä työuupumukselle, ja se voi pienentää henkilöstön vaihtuvuutta, joka puolestaan vaikuttaa suoraan lasten arjen jatkuvuuteen ja turvallisuuden kokemukseen. (Lahtinen & Salminen, 2019.) Dialogisen johtamisen ohella myös organisaation rakenteiden, tilojen ja kulttuurin tulee tukea dialogia ja työyhteisötaitojen kehittymistä. (Laaksonen & Ollila, 2022, 71.)

Henkilöstöjohtaminen päiväkodin johtajan työssä onkin monitasoinen ja vaativa kokonaisuus, joka kytkeytyy suoraan varhaiskasvatuksen laatuun, turvallisuuteen ja työn sujuvuuteen. Rekrytoinnin, perehdytyksen, kelpoisuuden varmistamisen, kehittämisen, työhyvinvoinnin tukemisen, henkilöstön vaihtuvuuden hallinnan ja henkilöstömitoituksen varmistamisen osa-alueet muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden, jonka hallitseminen edellyttää johtajalta pedagogista, organisatorista ja lainsäädännöllistä osaamista. Tutkimuskirjallisuus tukee käsitystä siitä, että osaava ja osallistava johtajuus on edellytys korkealaatuiselle varhaiskasvatukselle (Heikka, 2014; Nivala & Hujala, 2017).

3.4 Työhyvinvointia tehtävänkuvien päivityksen avulla

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen 2023 toteuttamassa arvioinnissa varhaiskasvatuksen johtajat toivoivat selkeitä linjauksia ja määritelmiä vara- ja apulaisjohtamisen käytäntöihin ja tehtävänkuviiin organisaatioilta. Mikäli päiväkodin johtajan oma johtamiskokonaisuus on

selkeä sekä ympäröivän organisaation rakenteet hyvät ja on yhteydessä parempaan työn hallinnan kokemukseen. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 55, 80.) Johtajan työhyvinvointi ja selkeät työkuvat edistävät sekä johtajien että heidän työyhteisöjensä työhyvinvointia ja takaavat näin laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisen.

Tehtäväkuvauksen avulla työnkuva tehdään näkyväksi ja selkeäksi. Kun tehtäväkuva muuttuu, kyse on työntekijän tehtävien sisällön tai painotusten muuttumisesta työsuhteen aikana. Hyvä tehtäväkuvaus vastaa kysymyksiin: mitä tehdään, kenelle, miten ja miksi. Tehtäväkuvauksen laatimisesta ja sen päivittämisestä vastaa työnantaja. (Pelander 2019).

Varhaiskasvatuksen tehtävänä on tukea lapsen oppimisvalmiuksia, edistää elinikäistä oppimista ja edistää koulutuksellista tasa-arvoa inklusiivisten periaatteiden mukaisesti (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Lapsen kasvu ja kehitys tapahtuvat vuorovaikutuksessa varhaiskasvatuksen henkilöstön ja muiden lasten kanssa, ja työntekijöiden oma työhyvinvointi vaikuttaa myös lasten hyvinvointiin, kasvuun ja kehitykseen (Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirvio, Hjelt & Fonsén 2022, 74).

Työhyvinvointi tarkoittaa yksilön kokemusta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssään. Työtyytyväisyys puolestaan kuvaa sitä, kuinka paljon työntekijä pitää työstään ja kokee sen mielekkääksi. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät niin yksilön henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin. Se näkyy sitoutumisena työhön, sujuvana yhteistyönä ja koko organisaation tasolla laadukkaana palveluna ja tuloksellisena toimintana. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluvat usein strategiset ja organisaation toimintakulttuuriin liittyvät tekijät, työyhteisön ilmapiiri ja työympäristö, esihenkilötyö sekä työntekijöiden terveys, osaaminen ja kokemus työn hallinnasta. (Suonsivu 2014, 43.)

Nykyinen käsitys työhyvinvoinnista juontaa juurensa positiiviseen psykologiaan ja voimavaramalleihin. 2000-luvulla on syntynyt käsite työn imu, joka kuvaa työstä innostumisen tilaa. Työn imussa työntekijä tuntee voimakasta tarmoa, omistautumista ja syventymistä työhönsä. On havaittu, että työn imu sitouttaa työntekijöitä ja tehostaa työskentelyä, ja samalla se siirtyy tehokkaasti myös eri elämänalueiden ja työntekijöiden välillä. Työn merkityksellisyyden, joka koostuu työn autonomiasta, pätevyyden tunteesta ja yhteenkuuluvuuden kokemuksesta, nähdään lisäävän henkilökohtaista hyvinvointia. (Manka ym. 2023, 95-107.)

Työhyvinvoinnin tavoitteet on hyödyllistä rakentaa yhtenäiseksi osaksi organisaation muita tavoitteita, jotta henkilöstön hyvinvointi tukisi organisaation päämäärien saavuttamista (Manka ym. 2016, 80). Inhimillinen pääoma koostuu henkilöstöön liittyvistä aineettomista resursseista, ja sitä voidaan edistää ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä. Työhyvinvointipääoma muodostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimintakyvystä ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakenteellisesta pääomasta. (Manka ym. 2023, 68-72.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan perinteisten työkykyä ja terveyttä tukevien käytäntöjen ja toimenpiteiden lisäksi erityisesti mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä kognitiivisen, informaatio- ja affektiivisen ergonomian huomioon ottamista. Työhyvinvointipääoman kehittämisellä voidaan parantaa toiminnan tuloksellisuutta, lisätä työhyvinvointia, pidentää työuria, helpottaa muutosten läpivientiä ja vähentää syrjäytymistä. (Manka ym. 2023, 68-72, 154.) Tunnetaitojen osaaminen, käyttäminen ja johtaminen ovat tulevaisuuden työyhteisöjen hyvinvoinnin rakentamisessa avainasemassa. (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017, 105–106.)

Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia haastaa varhaiskasvatuksen kentän muutosten jalkauttaminen omiin yksiköihin, laaja tehtäväkenttä sekä suuri työmäärä, kelpoisen henkilöstön saatavuushaaste sekä paikoin epäselvä työnjako apulais- tai varajohtajien kanssa. (Kuusi-holma-Linnamäki, Sarkkinen, Vlasov, Fonsén, Heikkinen, Hjelt, Lahtinen, Lohi, Mäkelä, Siip-painen 2023.) Vahvistamalla työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa voidaan siten edistää henkilöstön motivaatiota, luovuutta ja työhön sitoutumista. Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa myös positiivisesti lapsiin ja edistää laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen 2023 toteuttaman arvioinnin perusteella suurin osa varhaiskasvatuksen johtajan työajasta kuluu päivittäisjohtamiseen, hallinnollisiin tehtäviin ja työvuorojärjestelyihin, eritoten sijaisten hankintaan. Henkilöstövaje, poissaolot ja sijaisten saamisen vaikeudet sekä näistä johtuvat työvuorojen uudelleen järjestelyt vaikuttavat myös siihen, kuinka johtajat rakentavat oman työaikansa. Varhaiskasvatuksen johtamisessa erityisiä haasteita tuottaa henkilöstöpula ja talouden asettamat reunaehdot. Lisäksi henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja työssäjaksaminen haastavat työtä. (Kuusi-holma-Linnamäki ym. 2023, 49, 55.)

Suuri alaisten määrä sekä usean yksikön johtaminen korreloi kuormittuneisuutta ja työn hallinnan tunne oli johtajilla heikompi kuin niillä, joiden alais määrä oli alle 24 tai tukena työssä oli varajohtaja. Pedagogiikan johtamiseen, pitkäjänteiseen pedagogiikan kehittämisen tai kansallisesti määriteltyjen uudistusten vientiin johtajilla ei ole riittävästi aikaa. (Kuusi-holma-Linnamäki ym. 2023, 49.)

3.5 Muutosjohtaminen

Suomalainen varhaiskasvatusjärjestelmä on muuttunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Muutosprosessit, jotka liittyvät uusiin varhaiskasvatustavoitteisiin, vaativat johtajalta kykyä ohjata henkilöstöä ja kehittää toimintakulttuuria kohti uusia päämääriä (Laurila, 2017). Lainsäädännön, hallinnon ja opetussuunnitelmien merkittävät muutokset, yhdistettynä johdettavien toimipaikkojen määrän kasvuun, muokkaavat päiväkodin johtajan työn toteuttamista. Johtajan roolia voidaan pitää nykyään muutosjohtamisena, jossa hänen läsnäolonsa on tärkeää arjen kasvatustyön toteuttamiselle ja kehittämiselle (Soukainen, 2015; Ahtiainen,

Fonsén & Kiuru, 2021; Fonsén ym., 2023). Varhaiskasvatuksen kehittämisen ohella henkilöstöpula on haaste, joka vaikuttaa tavoitteellisen varhaiskasvatuksen toteuttamiseen (Larva & Peltonen, 2023).

Muutosjohtaminen on prosessi, jossa organisaation tarkoitus on toteuttaa tavoitteiden mukainen muutos ja johtaminen on väline, jolla organisaation valmiuksia muutoksen toteuttamiseen voidaan muokata. Muutosjohtamisessa korostuu sekä organisaation että yksittäisen työntekijän näkökulma. (Pirinen 2021, 144.) Organisaation näkökulmasta muutosjohtaminen vaatii tavoitteellista, läsnä olevaa, innostavaa ja työn toteutuksessa kiinni olevaa esimiestyötä. Organisaation on tärkeää tukea esimiestyön onnistumista kirkastamalla strateginen tavoite ja antamalla myös esihenkilöille tarvittavat välineet ja tiedot muutoksen johtamiseen. Esihenkilöillä on tärkeää olla itsellään käsitys muutoksen faktoista, jotka pilkotaan käytännön arkityöhön työntekijöiden kanssa. (Pirinen 2014.)

Esihenkilötyö toimii muutoksen mahdollistajana ja esihenkilöillä on tarpeen olla tietämystä johtamisen eri tyyleistä sekä tilannetajua käyttää erilaisia johtamissuuntauksia muutoksen eri vaiheissa. Suunnan luominen, onnistumisten vahvistaminen ja oikeudenmukaisuuden vaaliminen muutoksessa tukee tavoitteiden saavuttamista. Muutoksessa oleellista on vastuunkanto esimiestyössä, sillä esimiestyhjiö synnyttää henkilöstössä epäluottamusta ja pahimmillaan johtaa valta-asetelmien vääristymiseen. (Pirinen 2014.)

Muutoksessa tyypillistä on muutosvastarinta, jonka syyt tulisi tunnistaa ja pyrkiä kääntämään voimavaraksi. Johtamisella voidaan lisätä kokonaiskuvan ymmärtämistä, tukea uuden oppimista ja vanhasta luopumista. Ajan antaminen muutoksen hyväksymiselle on tärkeää, ja valmentavan johtamisen ja yhteisen keskustelun avulla muutosvastarinta voi helpottua. Organisaation on tärkeää huolehtia myös henkilöstön osaamisen kehittymisestä muutosta tukevaksi ja lähijohtajan on tärkeää havainnoida henkilöstönsä kehittämistarpeita ja toisaalta piilossa olevaa potentiaalia, joka tukee onnistumista. (Pirinen 2014.)

Muutosta johdettaessa organisaatiolla on henkilöstöstään myös sosiaalinen sekä hallinnollinen vastuu. Vastuullisuus ja kestävyys muutoksen johtamisessa vaatii ennakkointia sekä todella aktiivisia päätöksiä, tekemistä ja aikaansaamista (Kurittu & Rankinen 2023.) Aitous, läpinäkyvyys ja todennettavuus ovat vastuullisuuden uskottavuuden elementtejä. Vastuullisuus tulee sitoa kaikkeen päätöksentekoon organisaatio ja muutosprosessin tulee olla läpinäkyvä. Puutteista ja keskeneräisyydestä on tärkeää puhua avoimesti ja muutoksessa tulee tavoitella organisaation perustuksen näkökulmasta mahdollisimman kestäviä toimintamalleja. Vastuullisuutta mitataan ja arvioidaan säännöllisesti ja tavoitteita tarkennetaan arvioinnin perusteella. (Niemitz 2024.)

Esihenkilön tehtävä on johtaa ja valvoa muutoksen toteutusta ja tavoitteisiin pääsyä, ja olla saatavilla työntekijöiden arjessa innostajana ja kuuntelijana. Muutosjohtamisessa korostuu

tunteiden johtaminen ja tärkeää on, että esihenkilö muutosprosessissa ymmärtää työntekijöiden tunteita, tarpeita ja motiiveja ja sopeuttaa omaa toimintaansa niiden mukaan. Hänen tulee viestiä selkeä visio, olla luottamuksen arvoinen ja läsnä oleva. Esihenkilön tehtävä on olla muutoksen eteenpäin viejä ja hyvä roolimalli. (Pirinen 2021, 144.)

4 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen

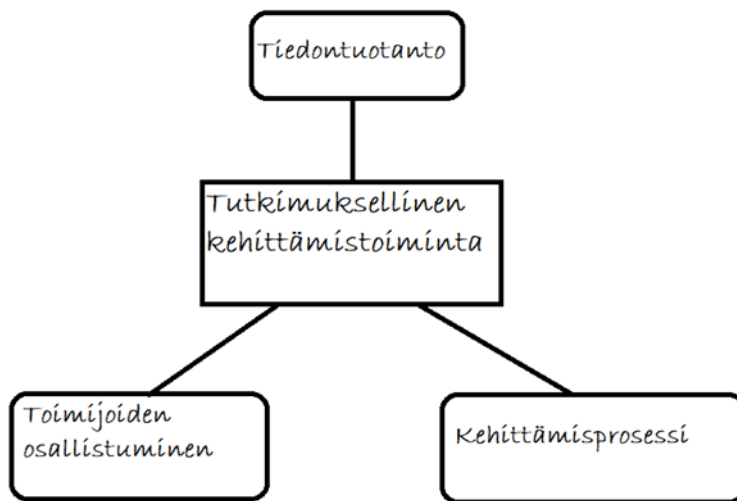
Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi, joka muodosti opinnäytetyön keskeisen käytännön osion. Kehittämistoiminta toteutettiin yhteistyössä Nurmijärven kunnan varhaiskasvatuksen johtohenkilöstön kanssa, ja sen tavoitteena oli päivittää päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien tehtäväkuvat sekä arvioida apulaisjohtajamallin toimivuutta. Luvussa esitellään kehittämistyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, käytetyt menetelmät sekä prosessin vaiheet. Tarkastelu painottuu osallistavaan ja yhteiskehittämiseen perustuvaan lähestymistapaan, jossa korostui työyhteisön asiantuntijuuden hyödyntäminen kehittämistyön edistämiseksi.

4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta prosessina

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää konkreettisen kehittämisen ja tieteellisen lähestymistavan. Kehittämistoiminta liittyy usein käytännön toimiin, joiden tarkoituksena on saavuttaa selkeästi määritelty tavoite. Kehittämistoiminnan kohteet, laajuus, organisointitavat ja lähtökohdat voivat vaihdella suuresti. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 14.)

Kehittämistoiminnan keskeinen tavoite on aikaansaada muutoksia, joilla pyritään saavuttamaan parempia tai tehokkaampia tuloksia kuin aiemmin käytetyillä toimintatavoilla tai -rakenteilla. Tavoitteellisuus on olennainen osa kehittämistoimintaa, ja sen taustalla voi olla nykyisten ongelmien korjaaminen tai uuden näkymän tavoittelu. Tavoitteellisuuteen liittyy ajatus muutoksesta, joka ilmenee erilaistumisena. Muutoksen suunta on suunnattu menneestä kohti tulevaa, ja se voi merkitä muutoksia niin määrällisesti, laadullisesti kuin rakenteellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: kehittämisprosessista, toimijoiden osallisuudesta ja tiedontuotannosta (ks. kuva 3). Vaikka nämä näkökulmat voivat osittain erota toisistaan, niiden yhteisvaikutuksena syntyy kokonaisvaltainen käsitys kehittämistoiminnasta. Tämä lähestymistapa perustuu ajatukseen, että kehittämistoiminnan metodinen ydin rakentuu näiden kolmen näkökulman synergisestä yhdistelmästä. (Toikko & Rantanen 2009, 9-11.)



Kuvio 3: Prosessinäkökulma (Toikko & Rantanen 2009, 9-11)

Kehittämisprosessissa kehittämistoimintaa jaetaan vaihemalleihin, jotka kulkevat toiminnan perustelusta ja organisoinnista toteutukseen ja arviointiin prosessin eri vaiheissa. Uudet ja innovatiiviset prosessit ovat ennakoimattomia, ja kehittämisen prosessimainen luonne korostaa tarvetta jatkuvasti sopeutua ja ohjata toimintaa uudelleen. (Toikko & Rantanen 2009, 9-11.)

Kehittämistoiminta perustuu usein eri toimijoiden sitoutumiseen ja aktiiviseen osallistumiseen. Pyrkimyksenä on sovittaa yhteen näkemyksiä ja saavuttaa yhteinen ymmärrys. Osallistuminen tarkoittaa sekä kehittäjien konkreettista toimintaa että käytännön toimijoiden mukaan ottamista kehittämisprosessiin, keskittyen aitoon dialogiin. (Toikko & Rantanen 2009, 9-11.)

Tutkimus voi liittyä kehittämiseen kolmella tavalla: tarjoamalla arviointitietoa kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta tai vaikutuksista, konstruoimalla hyviä käytäntöjä ja tukemalla kehittämistoimintaa tutkimuksen avulla. Tutkimuksellinen työote ja tutkimukselliset asetelmat tuovat lisäarvoa kehittämistoiminnalle, edistäen tulosten käytettävyyttä ja siirrettävyyttä sekä auttaen käsitteellistämään ilmiöitä, mikä tukee kehittämistoiminnan toteutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 9-11.)

Opinnäytetyössämme tutkimuksellinen kehittämistoiminta etenee prosessimaisesti ja eri vaiheista nouseva tieto, ja näkemykset johtavat seuraavan vaiheen menetelmien ja toteutuksen valintaan sekä johtopäätöksiin. Toimijoiden eli päiväkotien johtajien, apulaisjohtajien sekä varajohtajien osallistaminen on kehittämistoiminnan keskiössä, sillä opinnäytetyön tavoitteena on aidosti nostaa esille työtä tekevien kokemukset, toiveet sekä tarpeet tehtävänkuvien päivitykselle. Lisäksi opinnäytetyö tuottaa tietoa kunnan varhaiskasvatuksen johtamisen tueksi.

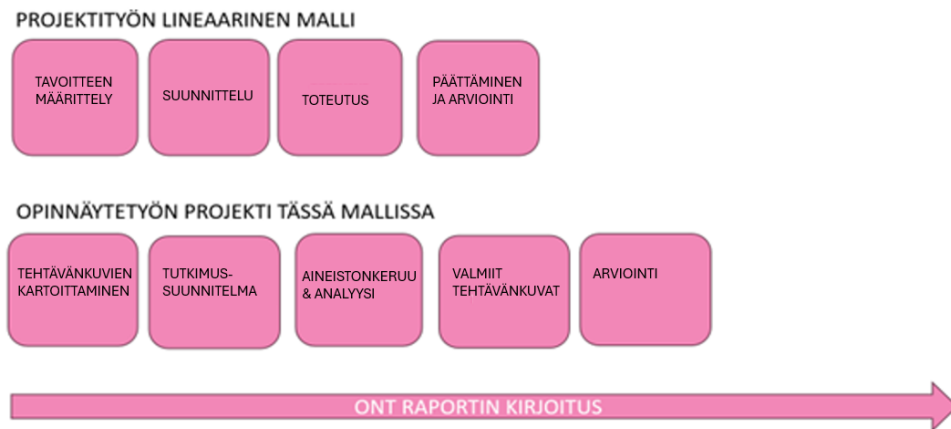
Pragmaattinen lähestymistapa korostuu siis opinnäytetyössämme. Yhteiskehittämisen menetelmillä varhaiskasvatuksen johtajien näkemykset saadaan kartoitettua ja johtajat sekä apulaisjohtajat aidosti osallistuvat tehtävänkuvansa kehittämiseen. Osallisuus vahvistaa myös työhön sitoutumista. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tukee myös kunnan työhyvinvoinnin tavoitteen saavuttamista selkeyttämällä päiväkotien johtajien ja apulaisjohtajien tehtävänkuvaa ja vastuunjakoa.

Pragmatistinen perinne korostaa käytännölläisyyttä ja pyrkii käyttämään tiedon ja toiminnan yhdistelmää suunnitellusti ja hallitusti ratkaistakseen työelämän haasteita. Tämä lähestymistapa, joka keskittyy hyödyn ja toimivuuden näkökulmiin, kattaa toimintatutkimuksen, käytäntötutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen. Pragmatismi voidaan ymmärtää myös asenteena, joka korostaa toimivuutta, käytännöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä. (Salonen ym. 2017, 30-31.)

Pragmatistinen näkökulma arvioi esimerkiksi työelämän kehittämistoimintaa sen aikaansaaman hyödyn ja vaikuttavuuden perusteella. Tämä lähestymistapa sisältää inhimillisen erehtymisen elementtejä, sillä kehittämistoiminnan perustana ei voi olla varma ja erehtymätön tieto. Pragmatikko näkee maailman tilana, jossa erilaisille tulkinnoille ja korjaaville toimenpiteille on aina tilaa. (Salonen ym. 2017, 30-31.)

Lisäksi opinnäytetyö voidaan määritellä suunnitteluorientoituneeksi kehittämiseksi (kuva 4), jossa panostetaan tarkkaan prosessivaiheiden määrittelyyn ja rajaukseen. Tavoitteena on luoda stabiilia ja ennakoitavaa toimintaa, jota on helppo hallita. Kehittämistoiminta perustuu valmiiksi suunniteltuun malliin, jonka toteutusta arvioidaan käytännön pohjalta. Toimintoja ohjataan palautteen avulla, kuten esimerkiksi laatutyössä. Mahdollisista suunnitelman poikkeamista tehdään korjauksia, jotta palataan takaisin suunniteltuun toimintalinjaan. Tehtävät pyritään muotoilemaan selkeiksi ja yksinkertaisiksi, mikä helpottaa niiden seurantaa. Kompleksisuuden välttäminen nähdään keskeisenä, sillä se voi johtaa epäselvyyteen ja tehottomuuteen. Tällaisessa kehittämisprosessissa avainroolissa ovat asiantuntijat, kuten johtajat ja konsultit. (Toikko & Rantanen 2009, 50.)

Kehittämistoiminnan eri tehtäväkokonaisuuksien välistä suhdetta voidaan jäsentää yksinkertaisimmillaan lineaarisen mallin avulla. Projektityöhön liittyvässä kirjallisuudessa kehittämisprosessi esitetään usein vaiheittaisena: se etenee tavoitteen määrittelystä suunnittelun ja toteutuksen kautta projektin päättämiseen ja arviointiin. Projektin lähtökohtana on selkeä tavoite, joka voi perustua esimerkiksi uuteen ideaan, havaittuun tarpeeseen tai toimintatavaympäristön muutokseen. Tavoitteen määrittelyssä pyritään rajattuihin ja tarkasti muotoiltuihin päämääriin, joita voidaan tarvittaessa täsmentää alatavoittein. Tämä tavoite muodostaa perustan koko kehittämisprosessille. (Toikko & Rantanen 2009, 64.) Kuvassa 4 kuvataan opinnäytetyömme kehittämisprosessi lineaarisen mallin mukaisesti.



Kuvio 4: Lineaarinen malli opinnäytetyössä

4.2 Kehittämistoiminnan tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on päivittää päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtäväkuvat ajanmukaisiksi. Lisäksi tuotetaan molempien tehtävien päivitetty tehtävän vaatavuuden arviointilomakkeet. Ensimmäisenä selvitetään päiväkodin johtamiseen liittyvät työtehtävät ja johtajan tehtäväkuvan päivitystarpeet. Tämän perusteella kunnalle muotoillaan päiväkodin johtajan tehtäväkuva.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toisena toimenpiteenä pyritään luomaan selkeä apulaisjohtajan tehtäväkuva johtajan tehtävien kartoituksen perusteella. Tehtäväkuvassa määritellään apulaisjohtajan tehtävät, vastuut ja odotukset, huomioiden päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan yhteistyö sekä roolien selkeä erottaminen. Päiväkodin johtajan sekä apulaisjohtajan tehtäväkuvat täydentävät toisiaan ja tukevat molemmissa tehtävissä suoriutumista. Samalla kerätään tietoa apulaisjohtajapilotin vaikuttavuudesta mahdollistaen tehtävien vakiinaistamisen ja apulaisjohtajan tehtäväkuvan kehittämisen tulevaisuudessa.

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on nykyinen päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtäväkuva, ja mitä odotuksia sekä tarpeita sen päivittämiseen liittyy?
- Millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee päiväkodin johtajan tehtäväkuva ja millaisia odotuksia siihen liittyy?
- Kuinka kunnassa voidaan jatkossa arvioida ja seurata päivitettyjen tehtäväkuvan vaikutuksia organisaation toimintaan ja henkilöstön työtyytyväisyyteen?

4.3 Kehittämistoiminnan vaiheet ja eteneminen

Opinnäytetyö toteutettiin lokakuun 2023 ja syyskuun 2024 aikana (kuva 5). Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tutkimussuunnitelma laadittiin ja tutkimuslupa kunnalta (liite 15) myönnettiin joulukuussa 2023. Aineisto varhaiskasvatuksen johtajien ja apulaisjohtajien tehtävänkuvien ja työn vaativuuden arviointi -lomakkeiden päivittämiseen kerättiin tammi-huhtikuussa 2024.

Ensimmäisen vaiheen aikana päivitettiin päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa. Ensimmäiseksi pyydettiin 12 Suomen kunnasta päiväkodin johtajien sekä apulaisjohtajien tehtävänkuvat tutustuttavaksi. Tämän jälkeen tammikuussa 2024 haastateltiin Nurmijärven kunnan päiväkotien johtajat, jossa kartoitettiin päiväkodin johtajien nykyistä tehtäväkenttää, kokemuksia apulaisjohtajapilotista sekä kerättiin ajatuksia mitä päivitetyn johtajan tehtävänkuvan tulisi sisältää. Aineistoja analysoitiin heti niiden keräämisen jälkeen.

Haastatteluiden sekä muiden kuntien johtajien tehtävänkuvien dokumenttianalyysin perusteella kunnalle koostettiin päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa sekä tehtävän vaativuuden arviointi (TVA) -lomake. Lomakkeet käytiin läpi päälliköiden kanssa työpajassa 28.2.2024. Työpajassa tarkennettiin lähinnä sanamuotoja ja sanavalintoja, ehdotukseen ei tehty muutoksia asiatasolla.

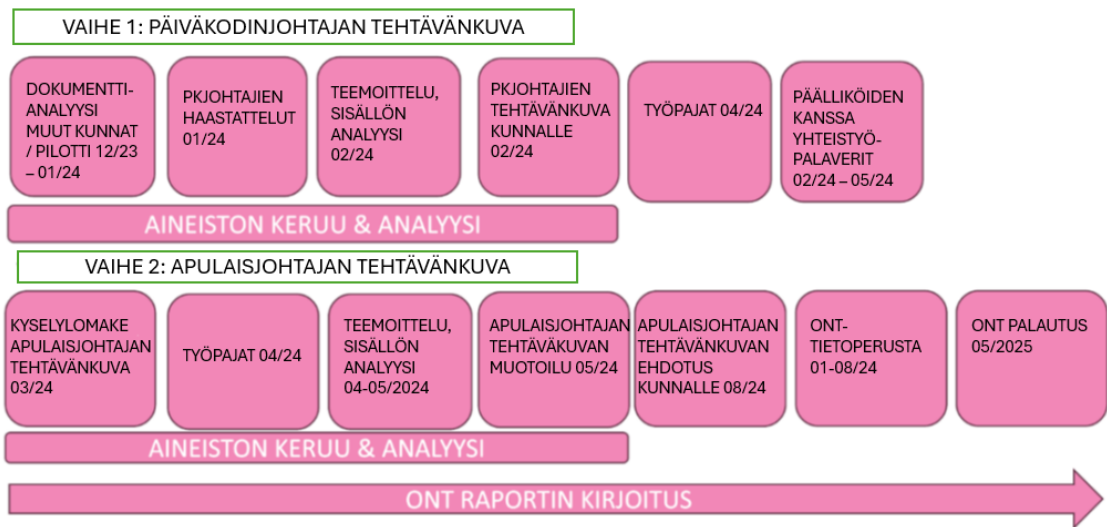
Päiväkodin johtajien tehtävänkuvaa ja TVA-lomake lähetettiin kommentoitavaksi kaikille kunnan päiväkodin johtajille ja heille järjestettiin työpaja 14.3.2024, jossa tehtävänkuvaa ja TVA käytiin yhteisesti läpi. Johtajilta pyydettiin palautetta lomakkeista jo ennen työpajaa ja työpajan aikana johtajat työstivät yhteiskehittämisen menetelmillä lomakkeiden eri osioita. Pääosin palaute kootusta tehtävänkuvasta oli positiivista ja johtajat kokivat, että päiväkodin johtajan laaja työkenttä on avattu monipuolisesti sekä osaamisvaateet kirjattu selkeästi lomakkeisiin.

Johtajien tehtävänkuvaa viimeisteltiin yhteistyössä varhaiskasvatuspäälliköiden kanssa. Johtajien valmis tehtävänkuvaa sekä TVA-lomake lähtivät kunnan luottamushenkilöille sekä henkilöstöhallintoon maaliskuussa 2024 hyväksyttäväksi palkkaneuvotteluja varten. 27.8.2024 käydyissä neuvotteluissa varhaiskasvatuksen johto, henkilöstöhallinto, kunnan luottamushenkilöt sekä ammattiliiton edustajat hyväksyivät esityksemme mukaisen tehtävänkuvan sekä työn vaativuuden arvioinnin. Kunnan päiväkotien johtajat siirtyivät 1.9.2024 alkaen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan perusteella virallistettuun tehtävänkuvaaan.

Vaiheessa kaksi muodostettiin varhaiskasvatuksen apulaisjohtajien tehtävänkuvaa sekä työn vaativuuden arviointi -lomakkeet. Aineisto kerättiin maaliskuussa 2024 ja analysoitiin toukokuussa 2024. Apulaisjohtajien tehtävänkuvaa jatkokehittiin yhteistyössä kunnan

varhaiskasvatuksen päälliköiden kanssa kesäkuussa 2024, valmiit dokumentit kunnalle palautettiin elokuussa 2024.

Apulaisjohtajien pilotti jatkuu vielä kesään 2025, joten apulaisjohtajien tehtävänkuvaa ja työn vaativuuden arviointi -lomakkeet ovat koonti tutkimushetkellä vallinneista näkemyksistä ja kunnalla oli mahdollisuus muokata pilotin lopullisten tulosten mukaisesti lomakkeita vielä tarvittaessa. Opinnäytetyön raportti valmistui toukokuussa 2025. Raportin valmistumisvaiheessa apulaisjohtajien tehtävänkuvaa ja TVA-lomake oli hyväksytty kunnassa sellaisenaan ja uudet apulaisjohtajat oli palkattu vakituisiin työsuhteisiin.



Kuvio 5: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aikataulu

4.4 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytimme laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu menetelmiä. Menetelmien laajemmat valinnat on perusteltu taulukossa 2, samoin kuin kirjattu auki valittujen menetelmien plussat ja miinukset. Seuraavaksi kuvataan aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät dokumenttianalyysi, puolistrukturoidun haastattelut sekä kyselylomakkeet. Näiden menetelmien avulla haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin, millainen on nykyinen päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtävänkuvaa, ja mitä odotuksia sekä tarpeita sen päivittämiseen liittyy. Lisäksi haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, millainen apulaisjohtajan tehtävänkuvaa tukee päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy.

Aineiston hankintamenetelmiin sisällytettiin tulevaisuustutkimuksen menetelminä visiointi ja tulevaisuuden muistelu auttamaan toivotun tulevaisuuden hahmottelua. Tavoitteena oli

hahmotella, millaisella tehtävänkuvien päivityksellä voisi päästä parhaaseen mahdolliseen tulleisuuteen.

| Menetelmä | Apulaisjohtaja - Plus-sat | Apulaisjohtaja - Miinukset | Päiväkodin johtaja - Plussat | Päiväkodin johtaja - Miinukset | Tutkimuskysymys |
|---|--|---|--|---|---|
| Dokumentti-analyysi 12/2023–01/2024 | Antoi lähtökohdan taustatiedon sekä nykytilan arviointiin kattavasti ja tehokkaasti. | Tulkinnanvarainen materiaali. | Antoi lähtökohdan taustatiedon sekä nykytilan arviointiin kattavasti ja tehokkaasti. | Vanhentunutta ja tulkinnanvaraista materiaalia. | Millainen on nykyinen päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan tehtävänk kuva, ja mitä odotuksia sekä tarpeita sen päivittämiseen liittyy? |
| Haastattelut Päiväkodinjohtaja 01/2024 Apulaisjohtaja 03/2024 | Kokemuksellisen kehittämisen hyödyntäminen, nykytilan arviointi, joustava vuorovaikutus ja syvennyminen aiheeseen. | Pilotin takia vastaajien määrä oli vähäinen. | Antoi lähtökohdan nykytilan arviointiin, joustavan vuorovaikutuksen ja syvennyksen aiheeseen säilyttäen tiedetyn rakenteen aineiston keräämisessä. | Menetelmän vaatima aika ja resurssit, haastattelijan tulkinnan ja ennakkokäsitysten vaikutukset sekä laajan aineiston läpikäyminen. | Millainen apulaisjohtajan tehtävänk kuva tukee päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy? |
| Asiantuntijatyöskentely (päälliköt) Päiväkodinjohtaja 02/2024 Apulaisjohtaja 05-06/2024 | Antoi realistisen ja kontekstuaalisen näkemyksen sekä auttoi hiomaan yksityiskohtia kunnan tarpeisiin. Tuki yhteisen näkemyksen syntymistä. | - | Antoi realistisen ja kontekstuaalisen näkemyksen sekä auttoi hiomaan yksityiskohtia kunnan tarpeisiin. Tuki yhteisen näkemyksen syntymistä. | - | Millainen apulaisjohtajan tehtävänk kuva tukee päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy? |
| Kyselyt Päiväkodinjohtaja 03/2024 Apulaisjohtaja 04/2024 | Mahdollisesti isomman joukon vastaamisen useammasta päiväkodista. Samat kysymykset samassa muodossa. Anonymiteetin säilyminen. Aikatehokas menetelmä. Lisäarvon tuominen henkilökohtaisempiin teemoihin. Luotettavuus. | Vastausaktiivisuuden vaihtelu sekä riskinä vastausten hajanaisuus. | Mahdollisesti isomman joukon vastaamisen useammasta päiväkodista. Samat kysymykset samassa muodossa. Anonymiteetin säilyminen. Aikatehokas menetelmä. Lisäarvon tuominen henkilökohtaisempiin teemoihin. Luotettavuus. | Ei tarjoa yhtä paljon yksityiskohtia kuin haastattelut. | Millainen apulaisjohtajan tehtävänk kuva tukee päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy? Kuinka kunnassa voidaan jatkossa arvioida ja seurata päivitettyjen tehtävänkuvan vaikutuksia organisaation toimintaan ja henkilöstön työttyväisyyteen? |
| Työpajat Päiväkodinjohtaja 03/2024 Apulaisjohtaja 04/2024 | Mahdollisesti osallistumisen ja omistajuuden. Näkemysten esille tuominen, kokemusten jakaminen, tulosten arviointi ja jatkokehitys. | Aikatauluttaminen (ajan riittävyys) ja kaikkien tasapuolinen kuulluksi tuleminen. | Mahdollisesti osallistumisen ja omistajuuden. Näkemysten esille tuominen, kokemusten jakaminen, tulosten arviointi ja jatkokehitys. | Aikatauluttaminen (ajan riittävyys) ja kaikkien tasapuolinen kuulluksi tuleminen. | Millainen apulaisjohtajan tehtävänk kuva tukee päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy? Kuinka kunnassa voidaan jatkossa arvioida ja seurata |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | päivitettyjen tehtävänkuvan vaikutuksia organisaation toimintaan ja henkilöstön tyytyväisyyteen? |
|--|--|--|--|--|--|

Taulukko 2: Aineiston hankintamenetelmät

4.4.1 Dokumenttianalyysi

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta aloitettiin tutustumalla yhdeksän eri kunnan varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänkuviiin dokumenttianalyysin avulla. Dokumenttianalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään ihmisen tilannetta eri yhteyksissä. Tämän menetelmän toteuttaminen alkaa huolellisesta suunnittelusta, joka perustuu käytettävissä oleviin resursseihin ja olosuhteisiin. On tärkeää tunnistaa sekä ulkoiset resurssit, kuten taloudelliset ja ajalliset resurssit, että sisäiset resurssit, kuten tutkimustiimin tietämys ja taidot. Tutkijan itsereflektio on avainasemassa prosessissa, auttaen minimoimaan henkilökohtaisten ennakkokäsitysten vaikutuksen sekä suunnitteluvaiheessa että analysointivaiheessa. (Bengtsson 2016, 2-3.)

Työelämässä tuotetut dokumentit, kuten muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat ja tiedotteet, sisältävät monipuolisesti hyödyllistä tietoa kehittämiskohteista. Näitä dokumentteja analysoimalla saadaan lisänäkökulmaa tutkittavaan aiheeseen, ja usein niitä käytetään yhdessä muiden tiedonkeruumenetelmien kanssa. On kuitenkin huomioitava, että tietyt dokumentit voivat olla luottamuksellisia, eikä niiden olemassaoloa tai sisältöä välttämättä ole helppo saada selville. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 43.)

Dokumenttianalyysiin liittyy aina tiettyä tulkintaa, mutta sen syvyys ja abstraktiotaso vaihtelevat käytetyn analyysimenetelmän sekä tutkijan kyvyn mukaan pitää etäisyyttä subjektiivisuuteen. Olennaista on ylläpitää korkeaa laatua koko tutkimusprosessin ajan. Analyysivaiheessa pyritään vähentämään kerätyn aineiston määrää, tunnistamaan ja ryhmittelemään kategorioita sekä pyritään ymmärtämään aineistoa. (Bengtsson 2016, 2-3.)

Dokumenttianalyysissä keskeistä on saavuttaa luotettavuus ja uskottavuus. Vaikka sisällönanalyysissä voidaan käyttää erilaisia uskottavuuskäsitteitä, tavoitteena on pysyä uskollisena tekstille ja saavuttaa luotettavuus. Menetelmä ei ole sidottu tiettyyn tieteeseen, ja siinä on vähemmän sääntöjä noudatettavaksi, mikä vähentää filosofisten käsitteiden sekoittumisen riskiä. (Bengtsson 2016, 2-3.)

Pyyntö saada kunnan varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänkuvat nähtäville lähetettiin 18 kuntaan, joista yhdeksän toimitti tehtävänkuvat opinnäytetyön tekijöille (Hyvinkää, Järvenpää, Kouvola, Kotka, Imatra, Joensuu, Rovaniemi, Oulu ja Pori). Lähetimme pyynnön tehtävänkuvista niin varhaiskasvatuksen opettajia kouluttaviin yliopistokaupunkeihin kuin

pienempiin kuntiin, jotta saisimme mahdollisimman monipuolisen otannan ympäri Suomea kunnista. Tehtävänkuvien päivitys oli ajankohtaista myös muutamassa muussa kunnassa, jonka vuoksi kaikki kunnat eivät palauttaneet keskeneräisiä luonnoksia.

Tehtävänkuvat päätettiin analysoida dokumenttianalyysin avulla, jotta kehittämistoiminnan tekijöinä saamme käsityksen johtajan työtehtävistä jo heti alussa. Dokumenttianalyysillä pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen siitä, millainen on nykyinen päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtävänkukuva, ja mitä odotuksia sekä tarpeita sen päivittämiseen liittyy.

Kunnalla oli jo aiemmin päivitetty varhaiskasvatuksen kasvattajien tehtävänkukuva, johon myös tutustuimme tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aluksi. Samoin tutustuimme kunnan päivitystarpeen alaiseen johtajien tehtävänkukuvaan. Eri tehtävänkuvien roolien, vastuiden, tehtävien ja rajapintojen tunnistaminen oli oleellista heti alusta saakka.

Opinnäytetyömme sisältää organisaation strategioiden, ohjeiden ja aiempien kehittämissuunnitelmien analyysin sekä muiden kuntien tehtävänkuvien peilaamisen (taulukko 2), jotta saisimme kontekstuaalista tietoa kaikkien muiden keräämiemme tietojen tueksi.

Tämän tutkimuksen dokumenttianalyysi keskittyy päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan tehtävänkuvien tarkasteluun. Analyysi toteutettiin seuraavasti: Ensiksi kerättiin kaikki relevantit asiakirjat, kuten nykyiset tehtävänkuvaukset, hallinnolliset ohjeistukset ja varhaiskasvatussuunnitelmat. Näiden asiakirjojen sisältö analysoitiin systemaattisesti, painottaen erityisesti tehtävänkuvien selkeyttä, vastuualueita ja työn vaativuutta. Analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysin menetelmiä, joissa asiakirjojen tekstit luokiteltiin ja teemoitettiin. Tämä lähestymistapa mahdollisti keskeisten johtamistehtävien ja niiden vaatimusten tunnistamisen. Dokumenttianalyysin menetelmät ja toteutustavat kuvataan yksityiskohtaisemmin aineiston analyysi -osiossa, jossa käsitellään analyysin prosessia, käytettyjä menetelmiä ja analyysin tuloksia.

4.4.2 Puolistrukturoidut haastattelut

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tiedonkeruun keskeisin menetelmä on puolistrukturoidut haastattelut, sillä haastatteluiden avulla saadaan helposti tarvittava tieto sekä kartoitettua uusia näkökulmia ja haastateltavien kokemuksia. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa on etukäteen laaditut kysymykset ja kysymysten sanamuotoja voi vaihdella. Haastattelutilanteessa voidaan kysyä myös muita kysymyksiä keskustelun edetessä sekä jättää etukäteen suunniteltuja kysymyksiä pois, mikäli näitä ei nähdä tarpeellisina. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 106-108.)

Haastattelut varhaiskasvatuksen johtajalle järjestettiin Teams-tapaamisina tammikuussa 2024 ja ne tallennettiin haastateltavien luvalla. Päiväkodin johtajien haastatteluun kutsuttiin

kaikki kunnan 11 päiväkodin johtajaa, joista yhdeksän osallistui haastatteluihin. Haastattelun tallentaminen mahdollistaa aineistoon palaamisen myöhemmin ja on helpompi tarkistaa myös tulkintojen oikeellisuus. Videotallennus mahdollistaa myös ei-verbaalisen viestinnän analysoimisen. Haastattelujen aikana tehtiin myös muistiinpanoja sekä haastattelut litteroitiin. Haastatteluaineiston anonymisointi on oleellista yksityisyydensuojan säilymiseksi (Tiitula & Ruusuvuori 2005,14-17).

Digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentumiseen kiinnitettiin huomiota haastattelun aluksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108; Tiittula, Rastas & Ruusuvuori 2005,268). Esittäytymisen jälkeen käytiin läpi kehittämistoiminnan tavoitteet, vaiheet ja aikataulu. Lisäksi haastattelijoiden roolit avattiin aluksi, sillä johtajien haastatteluissa kirjaajana toimi organisaatiossa työskentelevä opinnäytetyön tekijä ja organisaation ulkopuolinen toimi haastattelijana tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi. Lisäksi kerrottiin, että haastattelijat kirjaavat asioita muistiin samalla kun kuuntelevat, jolloin katsekontakti ei ole aktiivinen videohaastattelussa.

Haastattelut (taulukko 2) suoritettiin päiväkotien johtajien, apulaisjohtajien, päälliköiden että varhaiskasvatuksen asiantuntijan kanssa. Päiväkodin johtajien haastatteluun kutsuttiin kaikki kunnan 11 päiväkodin johtajaa, joista yhdeksän osallistui haastatteluihin. Apulaisjohtajia osallistui kolme haastatteluun maaliskuussa 2024, samoin kolme varhaiskasvatuksen päällikköä toukokuussa 2024. Haastatteluissa kartoitettiin päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien työntehtävät, johtamismallin taustat sekä kehittämistavoitteet. Kysymykset antavat haastateltaville mahdollisuuden ilmaista näkemyksiään vapaasti samalla varmistaen, että keskeiset aiheet tulevat käsitellyiksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Haastatteluista kertyi yhteensä 132 sivua aineistoa (riviväli 1,5 ja fonttikoko 10).

Opinnäytetyömme kannalta erilaiset yhteistyöpalaverit varhaiskasvatuksen päälliköiden kanssa (28.2.2024, 17.5.2024) (taulukko 2), joissa keskusteltiin avoimesti tehtäväkuvista, osoittautuivat erittäin merkityksellisiksi, sillä näistä tapaamisista saimme paljon materiaalia työhömmä, jota emme muuten olisi saaneet. Kunnan sisällä oli paljon sellaista hiljaista tietoa, jotka olivat omissa ajatuksissamme merkittäviä, mutta joihin emme muuten löytäneet vastausta. Tämän kautta saimme myös tietoa uuden varajohtajapilotin taustasta, joka auttoi apulaisjohtajien tehtävänkuvien ja työn vaatavuuden arviointi -lomakkeen rakentamisessa

4.4.3 Kyselylomakkeet

Haastatteluiden tueksi teimme anonyymejä digitaalisia kyselyitä (liite 5, liite 6 ja liite 7), sillä kyselylomakkeet tarjoavat systemaattisen ja joustavan tavan kerätä laaja-alaisesti sekä anonyymisti tietoa päiväkotien johtajilta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121-122). Digitaalisesti toteutetulla kyselylomakkeilla kerättiin tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tarkentavaa tietoa päiväkodin johtajilta sekä apulaisjohtajilta (taulukko 2).

Kyselylomakkeilla tarkennettiin haastatteluaineistoa päiväkodinjohtajien työssäjaksamiseen, osaamisen kehittämisen tarpeita sekä toiveita apulaisjohtajamallille. Digitaalisiin kyselylomakkeisiin vastasi:

- Palautekysely päiväkodin johtajille valmiista tehtäväkuvasta ja TVA-lomakkeesta (liite 5, vastausaika 6.-13.3.2024): 10 vastaajaa
- Apulaisjohtajan tehtäväkuva- ja TVA-lomakkeet (liite 6, vastausaika 16.4.-28.4.2024): 3 vastaajaa
- Kyselylomake varajohtajan tehtäväkuvasta ja mallin vaikuttavuudesta (liite 7, vastausaika 16.4.-28.4.2024): 7 vastaajaa

Digitaalisten kyselyiden avulla haettiin yksityiskohtaisempaa ja anonyymiä tietoa tutkimuskysymyksiin, millainen on nykyinen päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtäväkuva, ja mitä odotuksia sekä tarpeita sen päivittämiseen liittyy. Lisäksi haettiin lisäselvyyttä, millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee päiväkodin johtajan tehtäväkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy. Lomakkeet pyrittiin pitämään vastattavana ja kysymykset muotoiltiin mahdollisimman avoimiksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 130-132). Lisäksi kyselylomakkeissa oli avointen kysymysten lisäksi vaihtoehtokysymyksiä sekä numeerisia arvioita. Kyselylomakkeen alkuun kirjattiin vastausohjeet, vastausaika, vastausten käyttötarkoitus ja kehittämisprosessin eteneminen.

4.4.4 Tulevaisuudentutkimuksen menetelmät

On monia eri polkuja, joita tulevaisuudessa voimme kulkea. Valintamme ja toimintamme voivat ohjata, mikä näistä tulevaisuuksista lopulta toteutuu. Aktiivinen osallisuus tulevaisuuden muokkaamisessa edellyttää meiltä syvällistä ymmärrystä nykyhetken muutoksista, tiedostamista niistä oletuksista, jotka ohjaavat meitä kohti tulevaisuutta, kykyä hahmottaa erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia sekä näiden pohdintojen vaikuttamista nykyhetken päätöksiin. (Dufva 2023.)

Halusimme käyttää opinnäytetyössämme tulevaisuusnäkökulmaa, sillä meille kävi alusta asti selväksi, että tällä hetkellä toteutettava varajohtajamallin toteuttamistapoja on yhtä monta kuin tekijöitäkin. Kentältä puuttui myös näkemys siitä, mikä voisi olla paras mahdollinen tapa toteuttaa työtä. Ajatuksia siitä, mitä pilotti voisi vakiintuessa tuoda mukanaan oli sen sijaan pohdittu perusteellisesti (mm. jaettu johtajuus, työmäärän keventäminen, työhyvinvointi, laadukkaampi varhaiskasvatus, paremman tuen mahdollistuminen henkilöstölle) Ajattelimme tämän pohjalta, että tulevaisuusmuistelu sekä visiointi voisivat olla hyviä menetelmiä saamaan ihmiset pohtimaan sitä, millainen itse tehtäväkuva voisi todellisuudessa olla.

Ennakointityössä hyödynnetään lukuisia erilaisia käsitteitä, joiden tulkinta voi vaihdella hieman eri koulukuntien ja tilanteiden mukaan. Yksi tällainen käsite on **visiointi**. Visio on kuvaus

toivotusta tulevaisuuden tilasta, joka kuvastaa toimijan tahtotilaa. Se ei ole pelkkä unelma tai abstrakti ajatus, vaan se edellyttää konkreettisia toimia ja pyrkimyksiä, jotta sen kuvaamaan maailmaan voidaan päästä. (Dufva 2018.)

Ennakointiprosessissa on oleellista olemassa olevan tulevaisuustiedon ja verkostojen hyödyntäminen. Visioinnin aloituksessa voi hyödyntää jo valmista tulevaisuustietoa sekä ennakoitioppaita, jolloin ennakointityö on laadukkaampaa. Vaikka tulevaisuus ei välttämättä tule olemaan samanlainen kuin nykyhetki, voi se silti tarjota mahdollisuuksia parantaa nykytilanetta. Täten on keskeistä harkita, millaisia kehityskulkuja haluamme edistää nykyhetkessä, jotta voimme rakentaa paremman tulevaisuuden. (Dufva 2018.)

Toteutimme visiointia useammassa työvaiheessa (päiväkodin johtajien haastattelut helmikuu 2024, apulaisjohtajien haastattelut maaliskuu 2024, varhaiskasvatuksen johtajien haastattelu toukokuu 2024) ja saimme sitä kautta hyvää ajatusta siitä, millainen tulevaisuus olisi houkuttelevin kunnan varhaiskasvatustyötä johtaville asiantuntijoille. Toivotun tulevaisuuden hahmotteluun pääsi vaikuttamaan kunnalla eri johtotehtävissä toimivat, joten näiden ajatusten pohjalta teimme yhteenvetoa ja lähdimme rakentamaan opinnäytetyömme kehittämisosuutta.

Tulevaisuusmuistelu on menetelmä, jossa yhdistellään nykyhetken muistoja tulevaisuuden kuviteltuihin tilanteisiin. Tämä auttaa meitä hahmottamaan, millainen tulevaisuus voisi olla ja tekemään siitä inhimillisemmän ja arkipäiväisemmän.

Yleisesti tulevaisuutta kuvataan suurten muutosten ja kehityskulkujen kautta, unohtaen ihmisten ja ihmisen arjen merkitys. Tulevaisuusmuistelu auttaa meitä hahmottamaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja suhtautumaan kriittisesti väitteisiin tulevaisuudesta. Näin voimme paremmin arvioida, millainen tulevaisuus olisi toivottava ja toimia sen eteen. Menetelmän voi toteuttaa yksilö- tai ryhmätyönä, se on nopea ja luova tapa tuottaa erilaisia kuvia tulevaisuudesta ja sillä saadaan konkreettisia vastauksia. (McGonigal 2020.)

Käytimme tätä menetelmää seuraavien muistelukysymysten kautta:

- On vuosi 2030. Apulaisjohtajan tehtäväkuva on vakiintunut kunnalla. Jaettu johtajuus toteutuu päiväkodin johtajan kanssa.
- Mitä tehtäviä apulaisjohtajalle kuuluu?
- Mitä taitoja ja osaamista on täytynyt opetella, jotta jaettu johtajuus toteutuu?
- Mitkä esteet on voitettu?
- Mitä rooleja eri toimijoilla on ollut tämän mahdollistamiseksi?

Menetelmän käyttöön osallistuivat apulaisjohtajat omassa työpajassaan 17.4.2024 sekä kunnan asiantuntijatehtävissä toimiva henkilö 19.4.2024, joka on ollut mukana kehittämässä ja jalkauttamassa varajohtajapilottia. Halusimme käyttää tätä menetelmää erityisesti siitä

syystä, että meistä tuntui, että menetelmä antoi paremmat mahdollisuudet kertoa millainen ideaalitila voisi olla haastateltavien mielestä. Vastaukset olivat vapautuneempia ja luovempia sekä niitä miettiessä haastateltavat uskaltoutuivat hypätä pois työminänsä roolista ja mietti-
vät mikä olisi työtehtävän tavoitteiden kannalta heidän näkökulmastansa ideaali tilanne. Saimme tämän menetelmän käytön avulla uusia ajatuksia sekä vahvistusta jo aiemmin haas-
tattelujen pohjalta syntyneisiin näkemyksiin.

4.5 Yhteiskehittämisen menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jossa aineisto kerättiin monipuolisia yhteiskehittämisen menetelmiä käyttäen. Kehittämisen asiantuntijoina opinnäytetyöntekijät reflektoivat ja analysoivat prosessin aikana yhteiskehittämisen menetel-
mien aineistoa ja valitsivat joustavasti osallistavan kehittämisen menetelmät, joiden avulla saatiin vastauksia kehittämisprosessin aikana heränneisiin kysymyksiin.

Tehtävänkuvien rakentaminen oli sosiaalinen prosessi, jolloin menetelminä käytettiin osallis-
tumista ja vuorovaikutusta edistäviä menetelmiä (Toikko & Rantanen 2009, 167). Laadullinen tutkimuksellinen kehittämistoiminta mahdollisti syvällisen ymmärryksen osallistujien koke-
muksista ja näkemyksistä (Salonen ym. 2017, 18-21). Menetelmien valintaa ohjasi se, millaista tietoa haluttiin saada. Lisäksi yhteiskehittämisen menetelmiä valitessa mietittiin myös kysy-
mysten henkilökohtaisuutta ja vastaajan anonymiteetin säilymistä, sillä toinen opinnäytetyön-
tekijä työskentelee itse samassa organisaatiossa.

4.5.1 Työpajat

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kohdeorganisaatiolla eli Nurmijärven kunnalla oli toi-
veena saada esiin kunnan varhaiskasvatuksen johtajien näkemykset tehtävänkuvien kehittämi-
sestä esiin. Dialogiprosessit ovat keskeinen osa vuorovaikutteista ja osallistavaa päätöksente-
koa erilaisissa yhteisöissä ja organisaatioissa. Näiden prosessien tavoitteena on mahdollistaa
avoin keskustelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen eri näkökulmista ja intresseistä.
(Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 26.) Osallistavat työpajat antoivat johtajille yhteiskehit-
tämisen paikan tulla kuulluksi, yhdessä kommentoida jo aikaansaatuja tuloksia ja antaa ehdo-
tuksensa niiden parantamiseksi. Työpajoissa haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin, millainen
on nykyinen päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtäväkuva, ja mitä odotuksia sekä tar-
peita sen päivittämiseen liittyy. Lisäksi haluttiin selvittää, millainen apulaisjohtajan tehtä-
väkuva tukee päiväkodin johtajan tehtäväkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy.

Hyvien dialogiprosessien toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua ja käytännön järjeste-
lyjä. Prosessin suunnitteluvaiheessa on tärkeää ottaa huomioon osallistujien tarpeet ja

odotukset sekä varata riittävästi aikaa ja resursseja. Tavoitteiden selkeä määrittely ja viestintä osallistujille auttavat luomaan yhteistä ymmärrystä prosessin kulusta ja päämääristä. (Koskimies ym. 2012 2,6.) Dialogin onnistuminen riippuu osallistujien aktiivisuudesta ja avoimuudesta sekä fasilitaattorin roolista. Fasilitaattorin tehtävänä on luoda turvallinen ja kannustava ilmapiiri, jossa kaikki voivat ilmaista mielipiteensä ja tunteensa vapaasti. Tämä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä käsitellä mahdollisia konflikteja rakentavasti. (Koskimies ym. 2012, 26.)

Dialogiprosessin eri vaiheissa käytetään erilaisia menetelmiä ja harjoituksia osallistujien aktivoimiseksi ja keskustelun syventämiseksi. Esimerkiksi ryhmätyöskentely, roolileikit, kyselyt ja draamaharjoitukset voivat auttaa osallistujia hahmottamaan aiheita eri näkökulmista ja synnyttämään uusia ideoita ja ratkaisuja. Hyvät dialogiprosessit ovat avainasemassa yhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisessä ja päätöksenteossa, sillä ne mahdollistavat osallistujien osallisuuden ja sitoutumisen luovat perustan yhteisymmärrykselle ja yhteistyölle. (Koskimies ym. 2012, 26.)

4.5.2 Osallistavat menetelmät

Seuraavaksi kuvataan menetelmät, joita hyödynnettiin työpajatyöskentelyssä. Halusimme valita työpajoihin menetelmät, jotka aidoista aktivoivat osallistujat keskusteluun, näkemysten vaihtoon sekä ohjaavat huomion tehokkaasti työstettävän teeman pariin. Valittujen menetelmien tuli tukea työpajoihin osallistuvien ammattilaisten osallisuutta ja auttaa heitä tuomaan mielipiteensä esille tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista eli tehtävänkuvista ja työn vaatavuuden arviointi -lomakkeista.

Learning cafe -menetelmä tarjoaa tehokkaan työkalun työtehtävien pohdintaan ja kehittämiseen omassa työympäristössä. Menetelmä mahdollistaa ryhmätyöskentelyn pienissä pöytäryhmissä, joissa jaetaan kokemuksia, luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan ajatuksia rakentavassa ilmapiirissä. (Koskimies ym. 2012, 26-32.) Yhteiskehittämisen työpajoissa Learning cafe -menetelmä auttoi ohjaamaan työpajojen osallistujat suoraan aiheeseen ja käsittelemään alustavien, haastattelujen pohjalta koottujen dokumenttien laadittujen tehtävänkuva- ja työn vaatavuudenarviointi -lomakkeen kaikki teemat tehokkaasti annetussa ajassa.

Työpajassa pöydät jaettiin alustavan tehtävänkuva- ja työn vaatavuudenarviointi -lomakkeiden eri osa-alueitten mukaisesti. Esihenkilöt jaettiin kolmeen kolmen hengen ryhmiin, joissa he kirjasiivat ajatuksiaan yhteiselle paperille ylös. Osallistujat kiersivät ryhmissä kaikki pöydät, keskustellen ja kirjaten ylös havainnot. Näiden tehtävien pohjalta ryhmät yhdistelevät samankaltaiset havainnot ja tunnistavat niille yhteisiä teemoja.

Learning cafen jälkeen tuotokset purettiin yhdessä, missä käytiin läpi eri tehtäväalueita ja keskusteluja. Osallistujat jakavat omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan uusista tehtävänkuvista,

ja yhdessä arvioidaan näiden tehtävien merkitystä ja mahdollisia kehitystarpeita. (Koskimies ym. 2012, 26-32.)

Osallistujilta kerättävän palautteen avulla arvioitiin uusien tehtävänkuvien hyödyllisyyttä, rakennettiin yhteistä ymmärrystä johtajan tehtävänkuvasta ja oleellisista painotuksista sekä tunnistettiin kehittämiskohteita. Lisäksi ryhmän tuotokset dokumentoitiin, jotta saavutetut oivallukset ja käytännön ratkaisut pystyttiin hyödyntämään tehtävänkuvien kehittämisessä ja soveltamisessa (Koskimies ym. 2012, 26-32). Tämän menetelmän avulla saimme huomioitua esihenkilöiden ajatukset projektin loppuun asti, ja he pääsivät itse vaikuttamaan lopputuotokseen merkittävästi.

Brainstormaus eli ideariihi on suosittu tapa synnyttää uusia ideoita. Sen kehitti Alex Osborn (1953), joka korosti ideoiden generoimisen ryhmien toimivan parhaiten, kun keskitytään tuotamaan suuri määrä ideoita. Hän ehdotti neljää keskeistä sääntöä: keskittyminen määrään, ideoiden arvostelun välttäminen, sanominen kaikista mieleen tulevista ideoista sekä muiden ideoiden kehittäminen. Tutkimukset ovat osoittaneet näiden sääntöjen lisäävän ideoiden määrää ja laadukkaiden ideoiden esiintymistä. Esimerkiksi Parnesin ja Meadowin (1959) tutkimuksessa standardien brainstorming-ohjeiden käyttö lisäsi sekä ideoiden että hyvien ideoiden määrää. (Paulus 2011, 2-5.)

Brainstormauksen ydin on ideoiden vapaamuotoinen luominen ja niiden kehittäminen ryhmässä. Osbornin säännöt luovat rentoutuneen ilmapiirin, jossa kaikki voivat ilmaista ajatuksiinsa ilman pelkoa kritiikistä. Tutkimukset osoittavat, että sekä määrään että laatuun keskittyvät ohjeet vaikuttavat ideoiden määrään ja laatuun, mutta parhaat tulokset saavutetaan yhdistelemällä erilaisia tavoitteita ja ohjeita. (Paulus 2011, 2-5.)

Halusimme opinnäytetyössämme aloittaa niin esihenkilön tehtävänkuvan rakentamisen kuin apulaisjohtamisen tehtävänkuvan rakentamisen brainstorming menetelmän avulla. Aikataulullisista sekä resursseista johtuvista syistä päädyimme valitsemaan interaktiivisen tavan vastata sisältöön Padletin avulla. Padlet on internetistä löytyvä sivusto, jonne voi toteuttaa erilaisia seiniä esim. ryhmätöitä varten. Padlet seinän voi jakaa linkin avulla toisille ja sinne tulevat vastaukset näkyvät ajantasaisesti kaikille.

Vastaukset Padlet-kyselyssä olivat anonyymeja, jolloin myös vastaamisen kynnys madaltui. Tavoitteena oli tätä kautta saada paljon ideoita, jotka säilyivät meillä helposti läpi opinnäytetyön prosessin ja joihin voimme peilata kehittämistoimintaamme. Samalla jokainen esihenkilö ja apulaisjohtaja tuli kuulluksi tasapuolisesti ja pääsi vaikuttamaan omaan tehtävänkuvansa haluamallaan tavalla.

5 Aineiston analyysi

Tässä luvussa tarkastellaan aineiston analyysia suhteessa opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen ja kehittämistavoitteisiin. Aineistonkeruu toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, ja sen lähtökohtana oli osallistava, yhteiskehittämiseen perustuva lähestymistapa (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil, 2012).

Aineisto kerättiin monimenetelmällisesti yhdistäen dokumenttianalyysi, puolistrukturoidut haastattelut, kyselylomakkeet sekä työpajatyöskentely. Lisäksi aineiston rikastamisessa hyödynnettiin tulevaisuustutkimuksen menetelmiä, kuten visiointia ja tulevaisuusmuistelua. Työpajoissa sovellettiin erityisesti Learning Café- ja ideariihi-menetelmiä. Anonyymia aineistoa täydennettiin interaktiivisilla kyselyillä, mikä lisäsi aineiston moniäänisyyttä ja autenttisuutta.

Aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaattein (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysiprosessissa keskeiset teemat muodostettiin vertaamalla empiirisesti nousseita havaintoja opinnäytetyön tietoperustaan. Erityistä huomiota kiinnitettiin varhaiskasvatuksen johtajuuden muotoihin - pedagogiseen, jaettuun ja yhteiseen johtajuuteen - sekä henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen ulottuvuuksiin.

Monimenetelmällinen ja osallistava aineistonkeruutapa mahdollisti ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta. Tämä lähestymistapa syvensi ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajuuden kompleksisuudesta ja tuki tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteita. Aineiston analyysi eteni systemaattisesti, tuottaen kokonaisvaltaisen näkemyksen päiväkodin johtamisen rakenteista, haasteista ja kehittämistarpeista.

5.1 Vertailuaineiston analyysi

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistoiminta käynnistyi systemaattisella dokumenttianalyysillä, jonka kohteena olivat yhdeksän eri kunnan varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänkuvaukset. Tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva johtamistyön nykytilasta ja keskeisistä sisällöistä suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Dokumenttianalyysi tarjosi lähtökohdan vertailevalle tarkastelulle, joka oli keskeistä paikallisen kontekstin ymmärtämisessä ja kehittämistarpeiden tunnistamisessa Nurmijärven kunnassa.

Prosessissa yhdistyivät sekä aineistolähtöiset että teoriaohjaavat elementit. Analyysi toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen ja teemoittelua hyödyntäen. Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin keskeisistä strategioista, jossa pyritään jäsentämään aineistoa tutkimuksen kannalta merkityksellisten käsitteiden ja sisältöalueiden mukaan (Eskola & Suoranta, 1998, s. 174-175). Menetelmän avulla etsittiin tehtävänkuvista toistuvia ilmiöitä, jotka kuvastivat ajankohtaisia johtamistyön painopisteitä, vastuita ja rakenteita.

Analyysiprosessissa tarkasteltiin, millaisia tehtäviä varhaiskasvatuksen johtajilla oli määritelty eri kunnissa ja miten nämä kuvaukset suhteutuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, jossa käsiteltiin muun muassa pedagogista, jaettavaa ja yhteistä johtajuutta, henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja muutosjohtamista.

Teemoittelun avulla tunnistettiin johtamistyön keskeiset osa-alueet, joita olivat muun muassa:

- hallinnollinen kokonaisvastuu,
- pedagoginen johtaminen,
- henkilöstöjohtaminen,
- taloudellisten resurssien hallinta,
- turvallisuuden ja asiakkuuksiin liittyvä johtaminen,
- strateginen kehittäminen ja sidosryhmäyhteistyö.

Erityistä huomiota kiinnitettiin myös niihin sanavalintoihin ja painotuksiin, joilla tehtävänkuvia oli rakennettu. Terminologian vaihtelevuus eri kuntien välillä vaati opinnäytetyön tekijöiltä vertailevaa analyysia, jossa pyrittiin tunnistamaan erisisältöisten ilmaisujuen vastaavuudet ja niihin liittyvät merkitykset.

Teemoittelussa tunnistettiin myös riskejä, jotka liittyvät tutkijan subjektiiviseen tulkintaan. Tämän vuoksi analyysissa korostettiin dialogisuutta aineiston kanssa ja huolellista reflektointia ennen tulosten tulkintaa ja esittämistä (Eskola & Suoranta, 1998).

Dokumenttianalyysin perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänkuvat eri kunnissa sisälsivät useita yhteneväisiä tehtäväkokonaisuuksia. Lähes kaikissa tarkastelluissa tehtävänkuvissa korostuivat hallinnolliset ja henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät, pedagogisen johtajuuden toteuttaminen, taloudellisten resurssien hallinta, turvallisuudesta vastaaminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi useissa tapauksissa mainittiin asiakkuuksien johtaminen, palvelujen kehittäminen, erityisen tuen hallintopäätösten valmistelu, oppilashuoltotyö sekä virkavastuu.

Dokumenttianalyysin tulokset toimivat keskeisenä vertailukohtana Nurmijärven kunnan varhaiskasvatuksen johtamistehtävien tarkastelussa. Eri kuntien tehtävänkuvaukset tarjosivat viitekehysten sille, millaisia elementtejä paikallinen tehtävänkuvaukku voisi sisältää, ja mitä kehittämistarpeita nykyinen toimintamalli mahdollisesti jättää huomioimatta.

Analyysi osoitti myös, että vaikka kuntien tehtävänkuvauksissa esiintyi sanallisia eroavaisuuksia, niiden sisällöllinen ydin vastasi varhaiskasvatuslain henkeä ja pedagogisen johtajuuden periaatteita. Tämän vaiheen jälkeen tutkimus eteni Nurmijärven päiväkodin johtajien

haastatteluihin, joissa dokumenttianalyysin tuloksia syvennettiin ja tarkennettiin paikallisesta näkökulmasta.

5.2 Nurmijärven päiväkodin johtajien tehtävänkuvien analyysi

Muiden kuntien varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänkuvien analysointi tuki meitä haastattelukysymysten asettelussa ja haastattelimme kunnan varhaiskasvatuksen johtajat tammi-helmikuussa 2024. Aineistona on analysoitu johtajien puolistrukturoidut haastattelut, kyselylomakkeet sekä aineistoa on yhteiskehittämisen menetelmin viimeistelty työpajoissa yhdessä varhaiskasvatuksen johtajien kanssa.

Haastattelukutsut lähetettiin kaikille 14 Nurmijärven varhaiskasvatuksen johtajalle, joista yhdeksän osallistui haastatteluihin, yhden vasta aloittaneen esihenkilön kohdalla haastattelua ei toteutettu, ja yhden osalta haastattelu peruuntui aikataulullisista syistä. Lisäksi kaksi esihenkilöä ei osallistunut haastattelukierrokseen.

Haastattelun järjestettiin teams-tapaamisina ja tutkimuksen eettisyyttä vahvistaen opinnäytetyön tekijöistä toinen, joka ei itse työskentele samassa kunnassa päiväkodin johtajana, haastatteli johtajat ja päiväkodin johtajan tehtävässä itse toimiva opinnäytetyöntekijä toimi kirjaaajana ja haastattelujen havainnoijana. Ennen haastattelua haastateltaville toimitettiin luettavaksi tutkimussuunnitelma, infokirje tutkimuksesta (liite 1), suostumuslomake (liite 2) sekä haastattelukysymykset (liite 3).

Haastatelluista päiväkodin johtajista kolmella oli tukenaan apulaisjohtajapilotin mukainen lapsiryhmän toiminnasta irrotettu apulaisjohtaja arkijohtamisen tukena. Lisäksi kuudella päiväkodin johtajalla oli työnsä tukena varajohtajat, jotka oli irrotettu lapsiryhmästä tekemään varajohtajan työtä henkilöstön ja toimintayksiköiden määrästä riippuen yhden päivän viikossa, yhden päivän kahdessa viikossa tai yhden päivän kolmessa viikossa.

Haastatteluissa kartoitettiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla (liite 3) päiväkodin johtajan näkemyksiä työtehtävistä sekä johtamisesta, apulaisjohtajan tehtävänkuvasta pilotissa, apulaisjohtajamallin kehittämisestä sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden tarpeista. Johtajien haastatteluaineisto käsiteltiin myös teoriaohjautuvuuden sekä teemoittelun avulla ja haastateltavien ydinnostot luokiteltiin (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010). Haastatteluaineistoa syntyi runsaasti, jonka vuoksi sanatarkkaan litterointiin ei lähdetty. Haastatteluissa keskustelu oli rönsyilevää ja keskityimme kuulemaan haastateltavien keskeiset työtehtävät tämänhetkisessä johtajan työssä, mikä vei tällä hetkellä eniten työaikaa ja toisaalta mihin he kokivat, että tulisi panostaa enemmän.

Muiden kuntien tehtävänkuvien, teoreettisen tietoperustan sekä aineiston perusteella nousi esiin viisi keskeistä osa-aluetta, jotka muodostavat pohjan päiväkodin johtajien

tehtävänkuvalle: henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, talouden ja turvallisuuden johtaminen, sidosryhmäyhteistyö sekä omien yksiköiden arkityön johtaminen. Opinnäytetyön tuloksissa avataan tarkemmin tehtävänkuvien sisällöt.

Ensimmäinen versio tehtävänkuvasta käytiin läpi johtajien kanssa yhteiskehittämisen menetelmin työpajoissa, jossa johtajat kommentoivat ja arvioivat jokaisen tehtävänkuvan osa-alueen erikseen, antoivat kehitysehdotuksia sanoituksiin. Yhteiskehittämisen avulla aidosti kuultiin johtajien näkemyksiä omasta nykyisestä tehtäväkentästään sekä saatiin esille muutosehdotukset. Yhteiskehittämisessä organisaatio innovoi yhdessä ja asiantuntijoiden kompetenssi eli osaaminen auttaa kehittämään työstä entistä parempaa (Salonen ym. 2017, 18-21). Muutosehdotusten jälkeen tehtävänkuvaa muokattiin ja viimeisteltiin vielä varhaiskasvatuksen päälliköiden kanssa yhteistyöpalaverissa.

Tehtäväkokonaisuuksien lisäksi kartoitimme myös päiväkodin johtajan työssä vaadittuja taitoja ja osaamista. Käytimme kunnan aiempaa varhaiskasvatuksen johtajan tehtävän vaativuuden arviointi -lomaketta pohjana työstämiselle ja täydensimme ja avasimme tarkemmin sisältöjä haastattelujen, muiden kuntien tehtävänkuvien sekä opinnäytteen tietoperustan pohjalta rakentaen kokonaan uuden tehtävän vaativuuden arviointi -lomakkeen. Myös työn vaativuuden arviointi -lomake käytiin työpajoissa johtajien kanssa läpi, laadittuja muotoiluja kommentoitiin uusilla ehdotuksilla ja johtajien näkemys huomioitiin lomakkeiden rakentamisessa. TVA-lomakkeet työstettiin loppuun varhaiskasvatuksen päälliköiden kanssa.

5.3 Apulaisjohtajien tehtävänkuvan analyysi

Päiväkodin johtajien tehtävänkuvan päivityksen jälkeen siirryttiin apulaisjohtajien tehtävänkuvan rakentamiseen maaliskuussa 2024. Taustana toimi juuri luotu päiväkodin johtajien tehtävänkuvasta sekä työn vaativuuden arviointilomake ja aineistoa työn toiseen vaiheeseen kerättiin puolistrukturoidulla haastatteluilla, työpajoissa yhteiskehittämisen menetelmin sekä interaktiivisilla kyselyillä.

Sekä päiväkodin johtajan että apulaisjohtajien tehtävänkuvien tavoitteena on täydentää toisiaan ja tukea molemmissa tehtävissä suoriutumista. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toisena tuloksena pyrittiin luomaan selkeä apulaisjohtajan tehtävänkuvasta johtajan tehtävien kartoituksen perusteella. Tehtävänkuvassa määriteltiin apulaisjohtajan tehtävät, vastuut ja odotukset, huomioiden päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan yhteistyö sekä roolien ja virkavelvollisuuden selkeä erottaminen.

Kaikki kunnan apulaisjohtajat (kolme henkilöä) haastateltiin teams -haastatteluissa puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla (liite 4). Apulaisjohtajien pienen määrän vuoksi heidän ajatuksiaan kartoitettiin myös anonyymillä verkkopohjaisella kyselylomakkeella (liite 6) henkilökohtaisemmista teemoista. Lisäksi kunnassa toimivien varajohtajien kokemuksia ja

ajatuksia työstä kartoitettiin verkkopohjaisella kyselylomakkeella (liite 7), jolloin saatiin kattavampi otos päiväkodin johtajien kanssa johtajuutta jakavilta työntekijöiltä.

Kunnassa työskenteli tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana 17 apulais- ja varajohtajaa, joista 10 vastasi kyselylomakkeisiin. Kyselylomake täydensi haastatteluaineistoa erityisesti tehtävien roolitukseen, koettuun työhyvinvointiin ja kuormitustekijöihin liittyen, mikä auttoi opinnäytetyön tekijöitä edelleen kirkastamaan päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan tehtävänkuvien eroavaisuutta ja painotuspisteitä, jotta työn tavoitteellisuus sekä työhyvinvointi voisi toteutua molemmilla selkeän työnjaon avulla.

Kyselylomakkeiden aineisto käsiteltiin teoriaohjaavalla teemoittelulla. Teemoittelun avulla tunnistimme apulaisjohtajamallin keskeiset työn painopisteet ja vertasimme niitä johtajien tehtävänkuvaa, teoreettiseen viitekehykseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteisiin. Sanaa tarkkaa litterointia emme tehneet keskustelun polveilevuuden ja kokemuksellisen painotuksen vuoksi, vaan pyrimme teemoittelun avulla löytämään vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen eli millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy.

Apulaisjohtajan tehtävänkuvan ja työn vaativuuden arvioinnin -lomakkeiden muotoilun pohjalla käytettiin aiemmin opinnäytteeseen koottua päiväkodin johtajan tehtävänkuvaa sekä kunnan aikaisempaa lastentarhaopettajien työhön tehtyä kuvausta. Koska apulaisjohtajapilotti kestää vielä kesään 2025 on opinnäytteeseen koottu tehtäväkuva ja työn vaativuuden arviointi -lomake ehdotus pilotin opinnäytetyöprosessin aikaisten kokemusten perusteella.

Apulaisjohtajien roolia hahmoteltiin erityisesti työpajojen ja kyselylomakkeiden avulla. Apulaisjohtajamallia alun perin kehittämässä ollut asiantuntijaa haastateltiin huhtikuussa 2024. Haastattelussa tutustuttiin apulaisjohtajamallin taustoihin ja tarpeeseen sekä mallin alustaviin työnjakoihin ja vastuisiin. Asiantuntijan haastattelu antoi arvokasta tietoa apulaisjohtajamallin taustoista, jonka avulla apulaisjohtajan tehtävänkuvaa saatiin tarkennettua ja toisaalta tarkennettua linjauksia.

Aineiston perusteella apulaisjohtajan tehtävät jaettiin pedagogisiin tehtäviin sekä hallinnollisiin tehtäviin. Pedagoginen johtajuus nousi aineiston perusteella osa-alueeksi, johon erityisesti toivottiin apulaisjohtajan tehtävänkuvan painottuvan. Vastuunjaon kysymykset pohdituttivat aineistossa sekä vielä pilotin aikana auki oleva kysymys siitä, vakinaistetaanko apulaisjohtajan tehtävä ja mikäli vakinaistetaan, tuleeko tehtävä olemaan virka vai työsuhde, joka myös määrittelee vastuuta. Apulaisjohtaja sijaistaa päiväkodin johtajaa tarvittaessa, toimii jaetun johtajuuden periaatteen mukaisesti johtajaa tukien. Apulaisjohtajan tehtävistä sekä työssä vaadittavia taitoja kuvataan tarkemmin opinnäytetyön tuloksissa.

6 Tulokset

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tuloksena rakennettiin päiväkodin johtajalle ja apulaisjohtajalle sekä näihin liittyvät työn vaativuuden arvioinnin (TVA) lomakkeet. Tuloksia tarkasteltiin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, jossa keskeisiä käsitteitä olivat pedagoginen johtajuus, jaettu johtajuus, muutosjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Tulokset heijastavat pyrkimystä selkeyttää johtamistyötä ja vahvistaa rakenteellisesti tuettua yhteisvastuullista johtajuutta.

Apulaisjohtajan ja päiväkodin johtajan tehtäväkuvat eroavat toisistaan useilla tavoilla, jotka liittyvät vastuualueisiin, tehtävien painotuksiin ja rooleihin organisaatiossa. Päiväkodin johtajalla on kokonaisvastuu lakisääteisestä varhaiskasvatuksen järjestämisestä, toiminnasta, laadusta ja taloudesta. Johtaja toimii lähimpänä esihenkilönä henkilöstölle ja hoitaa laajasti hallinnollisia sekä henkilöstöjohtamisen tehtäviä.

Apulaisjohtaja keskittyy pedagogiseen johtamiseen ja arjen johtamisen tukemiseen. Apulaisjohtaja toimii pedagogisena tukena lapsiryhmissä ja tukee tiimejä varhaiskasvatussuunnitelman ja tuen prosessien toteuttamisessa. Apulaisjohtaja avustaa päiväkodin johtajaa hallinnollisissa tehtävissä.

Selkeät tehtäväkuvat ja jaettu johtajuus voivat auttaa varmistamaan, että molemmat roolit tukevat toisiaan ja edistävät varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamista.

6.1 Päiväkodin johtajan tehtäväkuva kehittämistyön pohjalta

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset kuvataan laadittujen tehtäväkuvien mukaisesti. Opinnäytetyössä tuloksena tuotettiin päiväkodin johtajan tehtäväkuva (liite 10) sekä rakennettiin ehdotus apulaisjohtajan tehtäväkuvaksi (liite 12). Tehtäväkuva-lomakkeita täydentämään rakennettiin sekä päiväkodin johtajan (liite 11) että apulaisjohtajan (liite 13) tehtävän vaativuuden arviointilomakkeet.

Päiväkodin johtajan tehtäväkuvaa päivitettiin vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä ja nykyisiä vaatimuksia. Uusi tehtäväkuva korostaa pedagogista johtamista, henkilöstöjohtamista sekä hallinnollista vastuuta. Tehtäväkuva tukee jaetun johtajuuden mallia, jossa yhteistyö apulaisjohtajan kanssa jakaa vastuuta ja lisää johtamistyön vaikuttavuutta.

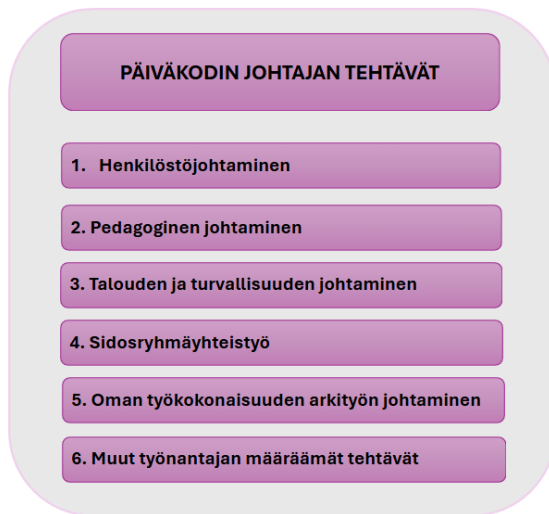
Päivitetty tehtäväkuva linjautuu Fonsénin (2014) esittämään pedagogisen johtajuuden malliin, jossa johtajan rooli korostuu suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin yhteensovittajana. Lisäksi tehtäväkuva tukee Parrilan ja Fonsénin (2016) kuvaamaa jaetun johtajuuden käytäntöä, jossa vastuut ja valta jakautuvat yhteisöllisesti.

Tehtävänkuvien rakentamisen lähtökohtana oli jaetun johtajuuden periaate (Heikka, 2016; Fonsén & Keski-Rauska, 2018), jossa apulaisjohtaja toimii pedagogisen johtamisen ja arjen organisoinnin tukena. Aineiston perusteella johtajan tehtävissä korostui kokonaisvastuu, kun taas apulaisjohtajan rooli nähtiin tukevana ja osin itsenäisenä toimijana, erityisesti pedagogiikan ja arjen johtamisen osalta. Tehtävänkuvissa ja työn vaativuuden arviointi -lomakkeissa vastuero on korostettu sanavalinnoilla

Kelpoisuusehdoksi määriteltiin varhaiskasvatustalain (540/2018) mukainen kelpoisuus siirtymäsäännökset huomioiden. Valtioneuvoston asetus (865/2005) määrittelee esiopetuksesta vastaavan opettajan kelpoisuuden. Kelpoisuus varhaiskasvatustalain 26 tai 27 §:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Laki 31 § tulee voimaan 1.1.2030. Työnkuvassa huomiointiin siirtymäsääntö kelpoisuudessa: Varhaiskasvatustalain voimaantulon (1.8.2018) hetkellä virassa toimivat johtajat tai viisi vuotta ennen lain voimaantuloa virka- ja/tai työsuhteessa päiväkodin johtajana tai varhaiskasvatuksen hallinnollisena johtajana toimineet henkilöt säilyttävät kelpoisuutensa ja ovat kelpoisia toimimaan päiväkodin johtajina myös vuoden 2030 jälkeen. (Päiväkodin johtajan työnkuva, liite 10.)

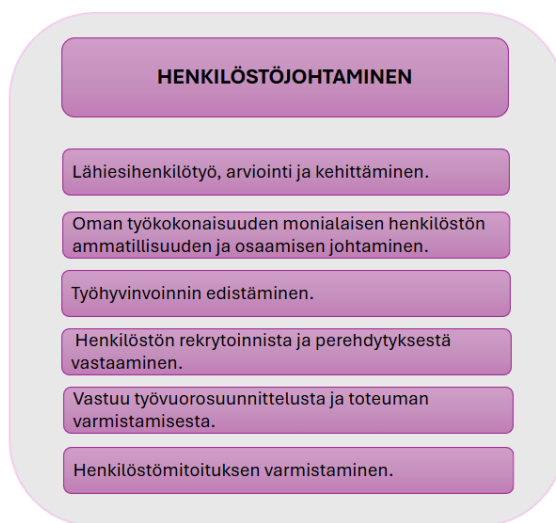
Päiväkodin johtajan perustehtävä määriteltiin tehtävänkuvassa seuraavasti: Päiväkodin johtaja vastaa kunnan varhaiskasvatustalain ja strategian toteutumisesta toimipaikassaan. Johtajalla on kokonaisvastuu oman työkokonaisuuden lakisääteisestä varhaiskasvatuksen järjestämisestä, toiminnasta sekä toimintaympäristön suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista ja kehittämisestä sekä laadusta ja taloudesta. Päiväkodin johtaja johtaa suorassa alaisuudessa olevien varhaiskasvatus- ja/tai esiopetuspaikan ja/tai perhepäivähoidon ja/tai avoimen varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatust- ja opetustyötä. Tulosalue vastaa varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisestä sekä lapsen hoivan, kasvatuksen ja opetuksen toteuttamisesta yhteistyössä huoltajien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. (Päiväkodin johtajan työnkuva, liite 10.)

Muiden kuntien tehtävänkuvien, teoreettisen tietoperustan sekä aineiston perusteella nostimme esiin viisi keskeistä osa-aluetta (kuva 6), jotka muodostavat pohjan päiväkodin johtajien tehtävänkuvalle: henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, talouden ja turvallisuuden johtaminen, sidosryhmäyhteistyö sekä omien yksiköiden arkityön johtaminen. Seuraavassa tarkastellaan näitä osa-alueita tarkemmin.



Kuvio 6: Päiväkodin johtajan tehtävät

6.1.1 Henkilöstöjohtaminen



Kuvio 7: Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtaminen nousi haastatteluissa esille yhtenä tärkeimpänä ja eniten aikaa vievänä osa-alueena päiväkodin johtajien työssä (kuva 7). Henkilöstöjohtamisen keskeisenä osa-alueena on *lähiesihenkilötyö ja sen arviointi ja kehittäminen*. Jokainen haastateltu johtaja korosti henkilöstöjohtamisen vuorovaikutuksellista ja sosiaalista merkitystä, joka heijastuu suoraan myös lasten varhaiskasvatukseen. Päiväkodin arjessa henkilöstöjohtaminen ei ole vain hallinnollista työtä, vaan se on syvällistä ihmisten johtamista, jossa korostuvat empatian, kuuntelemisen ja yhteistyön taidot.

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa ja työpajoissa nousi esiin, että päiväkodin johtajat kokevat työnsä vaativana ja pirstaleisena. Työtehtävät hajautuvat hallinnollisiin, henkilöstöön ja pedagogiikkaan liittyviin kokonaisuuksiin. Erityisesti henkilöstöjohtaminen nousi esiin kuormittavana ja aikaa vievänä osana, mikä tukee Hujalan ja Eskelisen (2013) havaintoa siitä, että henkilöstöjohtaminen vie suurimman osan päiväkodin johtajan työajasta.

Useat johtajat toivat esiin, että henkilöstöjohtaminen on merkittävä tekijä tiimin ja koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tämä johtuu siitä, että päiväkodin johtajat toimivat lähimpänä esihenkilönä henkilöstölle, ollen jatkuvasti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Yksi johtajista kuvaili tilannetta näin:

"Kun tiimin ilmapiiri on kunnossa ja jokainen tuntee olevansa arvostettu, se heijastuu suoraan siihen, miten lapset kokevat päiväkodin turvallisena ja positiivisena ympäristönä."

Henkilöstöjohtamisessa on kyse paitsi *oman työkokonaisuuden monialaisen henkilöstön ammatillisuuden ja osaamisen johtamisesta*, myös *työhyvinvoinnin edistämisestä*. Johtajien vastuulla on varmistaa, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Tämä sisältää sekä positiivisen palautteen antamisen että rakentavan palautteen käsittelemisen, mutta myös työn ja vapaa-ajan tasapainon huomioimisen. Työhyvinvointi heijastuu suoraan työntekijöiden jaksamiseen ja sitoutumiseen, mikä puolestaan vaikuttaa lasten saamaan hoitoon ja opetukseen.

Kaikki johtajat nostivat esille, että henkilöstöjohtaminen vie heidän ajastaan huomattavan suuren osan, ja he kokivat sen välttämättömänä ja tärkeänä osa-alueena. Työkuormaa kasvattivat erityisesti henkilöstön vaihtuvuus, sijaisjärjestelyt ja resurssien niukkuus – mikä on linjassa Siippaisen ym. (2021) kuvaaman alan henkilöstövajekriisin kanssa. Tämä konteksti korostaa tehtävänkuvien selkeyttämisen merkitystä niin työssä jaksamisen kuin johtamisen laadun näkökulmasta (Kaltainen & Hakanen, 2022).

Henkilöstön rekrytoinnista ja perehdyttäminen on yksi päiväkodin johtajan keskisiä tehtäviä. Yksi mahdollinen syy tälle on päiväkotien monialainen henkilöstörakenne, jossa erilaisista taustoista tulevien ammattilaisten yhteensovittaminen ja heidän osaamisensa hyödyntäminen vaatii jatkuvaa ja herkkää johtamista. Erityisesti tilanteissa, joissa päiväkodin resurssit ovat tiukassa, henkilöstöjohtaminen korostuu, sillä juuri silloin tarvitaan entistä enemmän tukea ja läsnäoloa esihenkilöltä. *Henkilöstömitoituksen varmistaminen* sekä *vastuu työvuorosuunnittelusta ja toteutuksesta* ovat henkilöstöjohtamisen tyypillisiä osa-alueita.

On mielenkiintoista pohtia, miten johtajien erilaiset taustat ja henkilökohtaiset vahvuudet voivat vaikuttaa heidän lähestymistapaansa henkilöstöjohtamiseen. Joku johtaja saattaa painottaa enemmän tiimin yhteishenkeä ja käyttää aikaa yhteisten tilaisuuksien ja

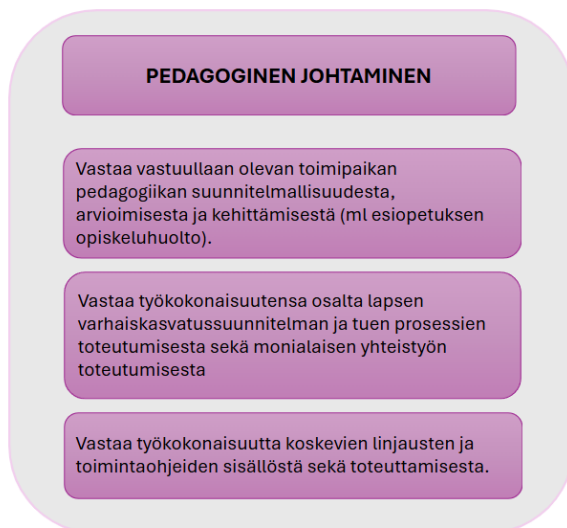
keskusteluiden järjestämiseen, kun taas toinen saattaa keskittyä yksilölliseen ohjaukseen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Näiden erilaisten lähestymistapojen taustalla voi olla johtajien omat kokemukset ja persoonallisuuspiirteet, jotka vaikuttavat siihen, miten he kokevat henkilöstöjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet.

Yhtä kaikki, henkilöstöjohtamisen sosiaalinen ulottuvuus ja sen merkitys varhaiskasvatuksen onnistumiselle on kiistaton. Johtajat tunnustavat, että heidän roolinsa on ensisijaisesti tukea ja mahdollistaa henkilöstön työskentelyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tuki voi ilmetä monin tavoin, kuten avoimena ja luottamuksellisena keskusteluyhteytenä, työaikajärjestelyiden joustavuudella tai ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien tarjoamisella. Kun henkilöstö voi hyvin ja kokee saavansa tarvittavan tuen, tämä myönteinen vaikutus välittyy suoraan lasten hyvinvointiin ja koko päiväkodin arjen sujuvuuteen.

Henkilöstöjohtaminen on paitsi työyhteisön, myös varhaiskasvatuksen laadun kannalta erittäin merkityksellistä. Eräs johtaja tiivistikin:

"Kun meillä on hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, se näkyy heti lasten iloisissa ilmeissä ja vanhempien tyytyväisyydessä. Henkilöstöjohtaminen on siis avain koko päiväkodin menestykseen."

6.1.2 Pedagoginen johtaminen



Kuvio 8: Pedagogisen johtamisen osa-alueet

Pedagoginen johtaminen nousi esiin jokaisessa haastattelussa yhtenä päiväkodin johtajien keskeisimmistä tehtävistä (kuva 8). Tämä osa-alue on elintärkeä varhaiskasvatuksen laadun ja jatkuvan kehittämisen kannalta. Johtajat kuitenkin kertoivat usein kokevansa riittämättömyyden tunnetta, koska aikaa pedagogiseen johtamiseen tuntuu olevan liian vähän. Vaikka

johtajat tunnistavat ja huomaavat omien yksiköidensä pedagogiset kipukohtat, he kokevat haasteelliseksi löytää riittävästi aikaa niiden käsittelyyn ja kehittämiseen.

Päiväkodin johtaja *vastaa vastuullaan olevan toimipaikan pedagogiikan suunnitelmallisuudesta, arvioimisesta ja kehittämisestä mukaan lukien esiopetuksen opiskeluhuollon*. Pedagoginen johtaminen käsittää yksikön pedagogisten linjausten, suunnitelmien ja toimintatapojen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen. Johtajat kokevat tämän työn äärimmäisen tärkeänä, mutta toisaalta myös kuormittavana, sillä jatkuva kehittäminen tuo mukanaan jatkuvaa painetta. Esimerkiksi uudet lomakkeet, prosessit ja ohjeistukset, joita ulkopuolelta määrätään, vaativat aikaa ja huomiota, mikä voi entisestään syödä aikaa pedagogiselta johtamiselta. Yksi johtajista totesi:

"Tiedän mitä meidän pitäisi tehdä ja mihin meidän pitäisi keskittyä, mutta tuntuu, että aika vain ei riitä. Kehittämistyötä tulee lisää jatkuvasti, mutta mistä löytyisi aikaa sen toteuttamiseen?"

Päiväkodin johtajan vastaa myös *työkokonaisuutensa osalta lapsen varhaiskasvatuksen suunnitelman ja tuen prosessien toteutumisesta sekä monialaisen yhteistyön toteutumisesta*. Johtajat ymmärtävät, että heidän roolinsa on keskeinen lasten oppimisen ja hyvinvoinnin edistämässä. He haluavat varmistaa, että varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteet toteutuvat ja että yksikön pedagoginen toiminta vastaa lasten ja perheiden tarpeisiin.

Pedagogisen johtamisen merkityksen ymmärtäminen on vahvasti läsnä johtajien ajattelussa. He tunnistavat, että laadukas pedagogiikka on varhaiskasvatuksen ydin ja että se liittyy moniin päiväkodin johtamisen osa-alueisiin. Esimerkiksi työvuorojen suunnittelu vaikuttaa suoraan siihen, miten hyvin pedagogiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Riittävä ja osaava henkilökunta oikeissa tehtävissä ja oikeaan aikaan on edellytys sille, että pedagogisia tavoitteita voidaan toteuttaa suunnitellusti. Pedagoginen johtaminen ei siis ole irrallinen osa päiväkodin toimintaa, vaan se kytkeytyy tiiviisti arjen johtamiseen, resurssien hallintaan ja henkilöstöjohtamiseen. Päiväkodin johtaja *vastaa työkokonaisuutta koskevien linjausten ja toimintaohjeiden sisällöstä sekä toteuttamisesta*.

Johtajien kertomukset paljastavat, että pedagoginen toiminta ja sen kehittäminen on alue, jossa he haluaisivat panostaa enemmän, mutta jossa he tuntevat olevansa venytettyinä liian moneen suuntaan. Tämä tunne saattaa johtua siitä, että päiväkodin arki on täynnä kiireellisiä tehtäviä, jotka usein vievät huomion pitkän aikavälin pedagogiselta suunnittelulta. Kun aika on tiukassa, voi olla vaikeaa pysähtyä ja tarkastella suurempia linjoja ja kehittämiskohteita, vaikka niiden tärkeys olisi tiedossa.

Erityisen haastavaksi koetaan se, että pedagogiseen johtamiseen liittyy usein ulkopuolelta tulevia vaatimuksia, kuten uusia raportointivälineitä tai arviointikriteerejä, joiden käyttöönotto

vaatii aikaa ja perehtymistä. Tämä lisää johtajien kokemaa painetta, kun heidän täytyy tasapainotella omien yksiköidensä tarpeiden ja ulkoisten odotusten välillä. Tällaiset tilanteet voivat johtaa siihen, että johtajat joutuvat priorisoimaan lyhyen aikavälin tehtäviä pitkän aikavälin kehityksen kustannuksella.

Voidaan myös pohtia, miten eri johtajat voisivat suhtautua pedagogiseen johtamiseen eri tavoin riippuen heidän omista taustoistaan ja resursseistaan. Johtaja, jolla on vahva pedagoginen tausta, saattaa kokea tämän osa-alueen innostavana, mutta samalla ehkä turhauttavana, jos aika ei riitä kaikkien ideoiden toteuttamiseen. Toisaalta johtaja, jonka vahvuudet ovat enemmän hallinnollisessa tai taloudellisessa johtamisessa, saattaa tuntea pedagogisen johtamisen vaativan erityistä paneutumista ja tukea, jotta hän voi varmistaa laadukkaan toiminnan jatkumisen.

Pedagoginen johtaminen on osa-alue, joka läpäisee koko päiväkodin toiminnan. Se on tärkeää huomioida niin arjen päätöksenteossa kuin strategisessa suunnittelussa. Pedagoginen johtaminen ei ole pelkästään suunnitelmien laatimista ja arviointien tekemistä, vaan se on myös jatkuva vuorovaikutusta, henkilöstön tukemista ja resurssien oikeanlaista kohdentamista. Kun tämä kaikki toimii, se heijastuu suoraan lasten hyvinvointiin ja oppimiseen, ja lopulta koko varhaiskasvatuksen laatuun.

Erityisesti ryhmästä irrotetun apulaisjohtajan tehtävään nähtiin kuuluvan vahva pedagogiikan johtaminen. Päiväkodin johtaja vastaa koko päiväkodin pedagogisesta johtamisesta, mutta ryhmien avuksi ja kokonaiskuvaa tukemaan nähtiin apulaisjohtajamallin tarjoavan erinomaisen mahdollisuuden kehittää pedagogiikkaa monipuolisesti sekä tuoda viestiä myös johtajalle arjen tarpeista pedagogiikan osalta. Apulaisjohtajan tehtäväkuvaan nostettiinkin painopisteeksi juuri pedagoginen johtaminen ja tiivis yhteistyön tekeminen varhaiskasvatuksen eri ammattilaisten sekä lapsiryhmien kanssa pedagogiikkaan suunnitellen ja kehittäen niin, että se vastaa päiväkodin ajantasaisiin tarpeisiin.

Selkeät johtamisen rakenteet, auki puhutut vastuut ja työn painopisteet helpottavat myös arjen kasvatustyön pedagogista johtamista. Johtamisjärjestelmää kehittämällä ja rakenteita selkeyttämällä on mahdollista aineiston mukaan myös vaikuttaa pedagogiikan laadukkuuteen, joka heijastuu niin lasten kasvuun ja kehitykseen kuin ammattilaisten työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseenkin.

Fonsénin (2014) mukaan selkeä johtamisrakenne ja jaettu vastuu tukevat pedagogisen johtajuuden toteutumista. Johtajien kokemus työmäärän epätasapainosta osoitti, että jaetun johtajuuden toimintatapa ei yksinään riitä, ellei sitä tueta rakenteellisilla uudistuksilla ja työn vaatavuutta vastaavalla resurssilla. Opinnäytetyömme kehittämistoiminta vastasi tähän tarjoamalla rakenteellisen mallin, joka konkretisoi jaettua johtajuutta uudessa apulaisjohtajamallissa.

6.1.3 Talouden ja turvallisuuden johtaminen



Kuvio 9: Talouden ja turvallisuuden johtamisen osa-alueet

Talouden ja turvallisuuden johtaminen (kuva 9) nähtiin keskeisen osana päiväkodin johtajien tehtäväkuvaa, sillä johtaja *vastaa oman työkokonaisuuden talousarvion suunnittelusta, tilastoinnin ja raportoinnin toteutumisesta kustannustehokkaasti*. Talouden ja turvallisuuden johtamista ei koettu yhtä kuormittavana tai aikaa vievänä kuin esimerkiksi henkilöstö- tai pedagogista johtamista. Vaikka tämä tehtäväkokonaisuus on oleellinen päiväkodin toiminnan kannalta, se koettiin osittain "taustalla kulkeväksi" vastuuksi, joka vaatii huomiota kausittain, mutta ei jatkuvasti.

Tulokset tuovat esille, että talouden ja turvallisuuden johtaminen jäi aineistossa pintaraapaisuksi. Tämä voi johtua siitä, että vaikka talouden ja turvallisuuden asiat ovat tärkeitä, ne eivät edellytä jatkuvaa aktiivista huomiointia ja niihin käytetty työmäärä on suhteellisen pieni verrattuna muihin johtamisen osa-alueisiin. Kuten yksi johtaja tiivisti:

"Talouden ja turvallisuuden asiat kulkevat mukana, mutta ne eivät vie yhtä paljon aikaa tai energiaa kuin esimerkiksi henkilöstön tai pedagogiikan johtaminen."

Talouden johtaminen sisältää budjetin suunnittelua, tilastointia, raportointia ja resurssien kohdentamista. Johtaja *toimii yhteistyössä palveluohjaustiimin kanssa sekä vastaa hankinnoista, kiinteistöstä ja tilojen tehokkaasta käytöstä*. Vaikka nämä tehtävät ovat välttämättömiä päiväkodin toiminnan kannalta, ne koetaan usein rutiiniluonteisina ja selkeinä. Budjetin seuranta ja suunnittelua tehdään tiettyinä kausina enemmän, kuten budjettivuoden lopussa

tai hankintojen yhteydessä, mutta se ei vaadi jatkuvaa tarkkailua. Johtajat kokivat haastatteluiden perusteella siis, että taloudellinen suunnittelu on tärkeää, mutta se ei vaadi päivittäistä paneutumista.

Päiväkodin johtaja *vastaa oman työkokonaisuuden turvallisuus- ja pelastustoiminnasta sekä vastuullaan olevan toimipaikan ja perheiden tiedottamisesta näissä asioissa*. Turvallisuuden johtaminen, joka sisältää mm. turvallisuus- ja pelastustoiminnan suunnittelun ja toteutuksen, kulkee rinnalla päiväkodin arjessa. Myös tämä koettiin suurimmaksi osaksi ennalta suunnitelluksi ja helposti hallittavaksi kokonaisuudeksi. Turvallisuusasioihin paneudutaan erityisesti silloin, kun niitä varten on suunniteltu koulutuksia tai tarkistuksia, mutta nämä tilanteet eivät kuormita päivittäistä työtaakkaa. Haastateltavat toivat esille, että näitä asioita tulee arjessa vastaan ”silloin tällöin” ja niihin tietysti tartutaan nopeasti.

Tuloksissa nousi myös esiin talouden ja turvallisuuden johtamisen haasteita, jotka ovat vaatineet enemmän aikaa ja huomiota. Esille nostettiin esimerkiksi kiinteistöjen huonokuntoisuutta ja sisäilmaongelmia, jotka olivat vieneet johtajilta huomattavasti enemmän aikaa. Sisäilmaongelmat voivat vaikuttaa koko päiväkodin toimintaan, ja niiden ratkaiseminen vaatii tiivistä yhteistyötä kiinteistön ylläpidon, terveystieteiden ja henkilöstön kanssa. Tällaiset ongelmat voivat aiheuttaa pitkittyneitä prosesseja, jotka kuormittavat johtajia normaalia enemmän.

Muutama haastateltava mainitsivat kaluston kunnon ja pedagogisten välineiden uusimisen, jotka veivät suuren osan budjetista ja vaativat tarkkaa seuranta. Esimerkiksi vanhojen huonekalujen tai laitteiden korjaaminen tai uusiminen voi olla yllättävän kallista ja vaatia huolellista suunnittelua, jotta budjetti ei ylittyisi. Tällaisissa tilanteissa johtajien on tehtävä tarkkoja päätöksiä siitä, mihin varoja kohdennetaan, jotta yksikön pedagogiset tarpeet ja turvallisuusvaatimukset täyttyvät.

Vaikka talouden ja turvallisuuden johtaminen ei ole päivittäisessä työssä yhtä hallitsevassa roolissa kuin muut johtamisen osa-alueet, se on silti tärkeä osa päiväkodin toiminnan sujuvuutta. Nämä tehtävät vaativat huomiota erityisesti silloin, kun haasteita ilmenee, mutta normaalitilanteissa ne pysyvät pitkälti hallinnassa. Johtajat ovat hyvin tietoisia näiden vastuualueiden merkityksestä, mutta he kokevat, että ne eivät vaadi yhtä paljon resursseja tai jatkuvaa valvontaa kuin muut johtamisen osa-alueet.

Talouden ja turvallisuuden johtamisen haasteet voivat kuitenkin vaihdella suuresti riippuen päiväkodin sijainnista, rakennuksen iästä ja henkilöstön tarpeista. Joissakin yksiköissä saattaa olla enemmän tarvetta kiinteistöjen ylläpidolle ja budjetin tarkalle seurannalle, kun taas toiset yksiköt voivat hoitaa nämä asiat suhteellisen vaivattomasti. Näiden erojen ymmärtäminen ja huomioiminen on tärkeää, kun pohditaan, kuinka paljon resursseja ja aikaa kunkin yksikön johtajan tulisi kohdentaa talouden ja turvallisuuden johtamiseen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vaikka talouden ja turvallisuuden johtaminen on tärkeä osa päiväkodin johtajan tehtäväkuvaa, se ei kuormita johtajia samalla tavalla kuin muut osa-alueet. Tämä johtuu osittain siitä, että talouden ja turvallisuuden tehtävät ovat usein rutiiniluonteisia ja ennalta suunniteltuja, mutta myös siitä, että ne eivät vaadi jatkuvaa huomiota. Tästä huolimatta tietyt tekijät, kuten kiinteistöjen kunto tai budjettikysymykset, voivat ajoittain vaatia enemmän aikaa ja resursseja.

6.1.4 Sidosryhmäyhteistyö



Kuvio 10: Sidosryhmäyhteistyön osa-alueet

Päiväkodin johtajan työssä *sidosryhmäyhteistyö* on merkittävä, mutta toisinaan haastava osa-alue (kuva 10). Päiväkodin johtaja *osallistuu koko kunnan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalveluiden suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen*. Hän *osallistuu esihenkilöille tarkoitettuihin tilaisuuksiin ja vastaa yhteistyöstä perheiden, koulujen, terveydenhuollon sekä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa*. Tämän lisäksi yhteistyötä tehdään sisäisesti, jossa päiväkodin johtaja osallistuu koko kunnan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalveluiden suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen omien toimipaikkojensa asiantuntijana. Päiväkodin johtaja *mahdollistaa eri sidosryhmien osallisuuden varhaiskasvatuksen arvioinnissa ja kehittämisessä*. Tämä monialainen yhteistyö on ratkaisevan tärkeää varhaiskasvatuksen laadun ja lasten hyvinvoinnin varmistamiseksi, mutta sen toteuttaminen voi olla aikaa vievää ja vaatii johtajalta kykyä tasapainotella eri tahojen odotusten ja oman yksikön resurssien välillä.

Vanhempien ja perheiden kanssa tehtävä yhteistyö ei tullut laajalti esille tutkimustuloksissa, mikä voi viitata siihen, että päiväkodin johtajan rooli tässä yhteistyössä on enemmän taustalla. Päiväkodin arjessa vanhempien ja perheiden kanssa tehtävä yhteistyö tapahtuu pääasiassa ryhmien tasolla, jossa varhaiskasvatuksen opettajat ja hoitajat ovat ensisijaisesti

yhteydessä perheisiin. Johtaja astuu usein mukaan vasta silloin, kun esiin nousee jokin merkittävämpi tai monimutkaisempi asia, joka vaatii hänen panostaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi lapsen hyvinvointiin tai erityistarpeisiin liittyvät kysymykset, jotka edellyttävät johtajan päätöksiä tai toimintalinjauksia.

”Useimmiten vanhempien kanssa käydään keskustelut ryhmän tasolla, mutta jos jokin isompi asia nousee esiin, niin silloin minulta odotetaan ratkaisuja, tukea ja apua. On tärkeää, että vanhemmat tuntevat saavansa tukea tarvittaessa, vaikka he eivät kohtaisikaan minua päivittäin.”

Tulokset tuovat esille myös sen, että on myös tärkeää huomioida, että monissa kunnissa perheiden ja päiväkodin johtajan välinen suora yhteistyö on vähentynyt, sillä perheet ohjataan usein ensisijaisesti palveluohjauksen kautta varhaiskasvatukseen tullessaan. Palveluohjaus toimii usein ensimmäisenä yhteyspisteenä perheille, ja he vastaavat monista käytännön asioista ennen kuin lapsi aloittaa päiväkodissa. Tämä järjestely voi vähentää päiväkodin johtajan suoraa vuorovaikutusta perheiden kanssa, mutta se voi myös johtaa siihen, että perheet näkevät johtajan vain tilanteissa, joissa on tarvetta erityiselle huomiolle.

”Vaikka palveluohjaus on tehokas ensikontakti perheille, olen alkanut pohtia, miten voisin itse olla näkyvämpi ja helpommin lähestyttävä perheille. Nykyinen järjestely, jossa kohtaan vanhemmat usein vasta ongelmatilanteissa, voi luoda kuvan, että olen tavoitettavissa vain silloin, kun asiat ovat menossa pieleen. Haluaisin kuitenkin olla mukana perheiden arjessa jo aiemmin, jotta he tietäisivät, että olen täällä tukemassa heitä ja heidän lapsiaan jokaisessa tilanteessa, ei vain kriiseissä.”

Sidosryhmäyhteistyön haasteet liittyvät usein ajankäyttöön ja eri toimijoiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajien on hallittava monia eri verkostoja ja osattava sovittaa yhteen erilaisten sidosryhmien odotukset ja tarpeet omien toimipaikkojensa resurssien puitteissa. Tämä voi olla erityisen haastavaa, kun huomioidaan päiväkodin johtajan muut tehtävät, kuten henkilöstön ja pedagogiikan johtaminen, jotka vievät paljon aikaa ja energiaa.

Vaikka vanhempien ja perheiden kanssa tehtävä yhteistyö ei korostunut tuloksissa, on selvää, että se on tärkeä osa sidosryhmäyhteistyön kokonaisuutta. Johtajat tiedostavat, että heidän roolinsa perheiden kanssa on ratkaiseva erityisesti silloin, kun käsitellään lapsen hyvinvointiin liittyviä asioita tai kun tarvitaan tukea isommissa asioissa. Tämä yhteistyö voi vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyvin perheet kokevat olevansa osallisia lapsensa varhaiskasvatuksessa ja kuinka sujuvasti mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan.

Kehittäminen ja yhteistyö ovat keskeisiä päiväkodin johtajan työssä, ja erityisesti silloin kun mietitään, miten varhaiskasvatuksen henkilöstön ääntä saataisiin paremmin kuuluviin kunnan

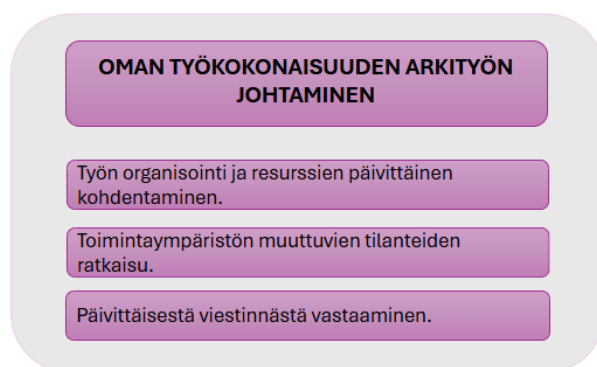
eri tilaisuuksissa. On tärkeää, että varhaiskasvatuksen kentällä toimivat ammattilaiset pääsevät tuomaan esiin näkemyksiään ja tarpeitaan, sillä heillä on ensikäden tietoa varhaiskasvatuksesta käytännön tasolla.

Yhteistyö muiden sidosryhmien, kuten koulujen ja terveydenhuollon, kanssa kytkeytyy laajempiin varhaiskasvatuksen kehittämisen kysymyksiin. Päiväkodin johtajat osallistuvat usein työryhmiin ja tilaisuuksiin, joissa määritellään varhaiskasvatuksen tulevaisuuden suuntaviivoja ja kehityspolkuja. Tämä strateginen rooli on erittäin tärkeä, sillä se mahdollistaa sen, että varhaiskasvatuksen käytännön haasteet ja onnistumiset huomioidaan päätöksenteossa.

Tulokset tuovat esille, että osallistuminen näihin strategisiin prosesseihin voi viedä huomattavasti aikaa ja resursseja, jotka muuten käytettäisiin päivittäiseen johtamiseen ja yksikön kehittämiseen. Tämä tasapainoilu strategisen työn ja arjen johtamisen välillä on yksi johtajien suurimmista haasteista, mutta he pitävät sitä välttämättömänä, jotta varhaiskasvatus voi kehittyä vastaamaan paremmin niin lasten kuin henkilöstönkin tarpeisiin.

Sidosryhmäyhteistyö on päiväkodin johtajalle monimutkainen ja aikaa vaativa tehtävä, joka edellyttää vahvaa viestintä- ja yhteistyöosaamista. Vaikka perheiden kanssa tehtävä yhteistyö ei korostunut yhtä paljon kuin muiden sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö, se on silti olennainen osa päiväkodin johtajan työtä. Sidosryhmäyhteistyön onnistuminen on keskeistä varhaiskasvatuksen laadun ja lasten hyvinvoinnin varmistamisessa, ja siksi se on tärkeä osa päiväkodin johtajan tehtäväkuva.

6.1.5 Omien toimipaikkojen arkityön johtaminen



Kuvio 11: Oman työnkokonaisuuden arkityön johtamisen osa-alueet

Omien yksiköiden arkityön johtaminen on osa-alue, joka tuli ilmi implisiittisesti haastatteluissa, ja se on olennainen osa päiväkodin johtajan jokapäiväistä työtä. Tämä kattaa kaiken sen "sälän", jonka johtajat selvittelevät päivittäin (kuva 11). Tässä kontekstissa arkityön

johtaminen rakentuu lukuisista pienistä ja suuremmistakin tehtävistä, jotka pitävät päiväkodin toiminnan sujuvana.

Suunnitelmallisuus ja aikatauluttaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Päiväkodin johtajille kalenterin hallinta on tärkeä osa arjen johtamista, sillä ilman huolellista suunnittelua työpäivästä voi tulla helposti kaoottinen. Haastatteluissa korostui kuitenkin se, kuinka usein arjen johtamisen tehtävät voivat yllättäen mullistaa huolellisesti laaditut suunnitelmat. WhatsApp-viesti, sähköposti, puhelinsoitto, äkillinen sairastapaus tai jokin muu odottamaton tilanne voi vaatia välitöntä reagointia, mikä tarkoittaa, että kaikki muu on keskeytettävä. Tämä ennakoimattomuus luo omat haasteensa, ja se koettiin johtajien keskuudessa omalla tavallaan erittäin kuormittavana.

Eräs johtaja kuvaili tätä osuvasti:

"Arki ei pyöri, jos näihin arjen johtamisen tilanteisiin ei vastaa heti. Mutta se tarkoittaa, että minun on oltava jatkuvasti valmiina keskeyttämään muu työni ja siirtämään kalenterini uusiksi, mikä tuntuu toisinaan raskaalta. Juuri kun olet keskittynyt tekemään Titaniaa, tulee ryhmässä tilanne, joka vaatii välitöntä huomiota ja ajatustyö keskeytyy. Uudelleen aloittaminen vaatii aina oman aikansa. Kun näitä tilanteita tulee päivässä useita, niin päivän päätteeksi saattaa huomata, että se Titania on edelleen tekemättä ja kalenteriin on varattava uusi aika ja toivoa, että ehkä huomenna se toteutuu." Tämä kommentti tiivistää hyvin sen, kuinka päiväkodin johtajan työssä tasapainoillaan suunnitelmallisuuden ja spontaanien tilanteiden välillä.

Arkityön johtaminen on intensiivistä juuri siksi, että siihen sisältyvät tehtävät vaativat usein välitöntä huomiota. Päiväkodin johtaja on se henkilö, johon tukeudutaan, kun arjessa tapahtuu odottamattomia käänteitä. Ilman näihin tilanteisiin puuttumista arki ei suju, ja siksi niiden hallinta on olennainen osa johtajan roolia. Kuitenkin tämä jatkuva valmiustila ja spontaanisuus voivat lisätä työn kuormittavuutta merkittävästi.

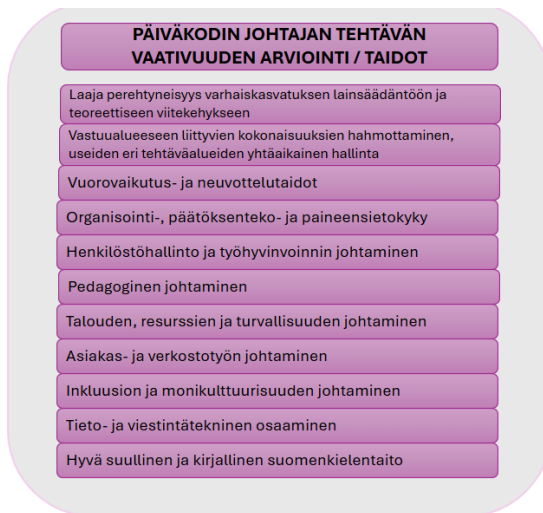
Päiväkodin johtajat joutuvat usein reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti, mutta samalla heidän on huolehdittava siitä, että muut tärkeät tehtävät eivät jää hoitamatta. Tämä vaatii joustavuutta, priorisointikykyä ja stressinsietokykyä, sillä arjen johtamisen tehtävät eivät tule ennakoitavissa olevina ja hallittuina, vaan ne voivat iskeä milloin tahansa ja vaatia välitöntä toimintaa.

Päiväkodin johtajien vastuu omien toimipaikkojen arkityön johtamisesta on siis merkittävä. Tämä tehtäväkokonaisuus pitää sisällään työn organisoinnin ja resurssien päivittäisen kohdentamisen, toimintaympäristön muuttuvien tilanteiden ratkaisemisen sekä päivittäisestä viestinnästä vastaamisen. Johtajat kokevat, että heidän on oltava valmiita reagoimaan nopeasti ja

tehokkaasti arjen tuomiin tilanteisiin, jotta toiminta sujuu kitkatta ja lasten sekä henkilöstön hyvinvointi varmistetaan.

6.2 Päiväkodin johtajan tehtävän vaativuuden arviointi kehittämistyön pohjalta

Tehtäväkokonaisuuksien lisäksi kartoitimme myös päiväkodin johtajan työssä vaadittuja taitoja ja osaamista, jonka perusteella kokosimme johtajan työn vaativuuden arviointi -lomakkeen (liite 11). Käytimme kunnan aiempaa varhaiskasvatuksen johtajan tehtävän vaativuuden arviointi -lomaketta pohjana työstämiselle ja täydensimme ja avasimme tarkemmin sisältöjä haastattelujen, muiden kuntien tehtäväkuvien sekä opinnäytteen tietoperustan pohjalta vastaamaan työn todellista laajuutta. Lisäksi vaativuuden arviointilomakkeen uudistaminen tehtiin tehtäväkuvaan pohjaten. Lomakkeessa otettiin huomioon mm. johtamistyön monialaisuus, kuten henkilöstöhallinto, pedagoginen kehittäminen ja talousvastuu.



Kuvio 12: Päiväkodin johtajan tehtävän vaativuuden arviointi, taidot

Päiväkodin johtajan rooli on monipuolinen ja vaativa, ja se edellyttää laajaa osaamista sekä erinomaisia taitoja useilla eri alueilla (kuva 12). Aineiston perusteella seuraavat taidot ja osaamisalueet ovat keskeisiä tehokkaassa ja laadukkaassa päiväkodin johtamisessa:

Laaja perehtyneisyys varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön ja teoreettiseen viitekehykseen

Päiväkodin johtajan on hallittava varhaiskasvatuksen lainsäädäntö ja teoreettinen viitekehys syvällisesti. Tämä osaaminen mahdollistaa lainsäädännön ja käytäntöjen mukaisen toiminnan, mikä on keskeistä päiväkodin laillisen ja laadukkaan toiminnan varmistamiseksi. Haastatteluissa korostui, kuinka tärkeää on

ymmärtää säädösten ja teorioiden vaikutus päiväkodin arkeen ja kehittämiseen.

Vastuualueeseen liittyvien kokonaisuuksien hahmottaminen ja tehtäväalueiden hallinta

Johtajan on kyettävä hahmottamaan ja hallitsemaan useita erilaisia tehtäväalueita yhtäaikaisesti. Tämä tarkoittaa, että hän vastaa monista eri kokonaisuuksista - pedagogiikasta, henkilöstöhallinnosta, talouden hallinnasta ja sidosryhmäyhteistyöstä. Haastattelut osoittivat, että tämä kyky hallita useita vastuualueita on olennainen osa päiväkodin johtajan työtä, sillä se vaikuttaa suoraan päiväkodin toiminnan sujuvuuteen.

Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot

Päiväkodin johtajan on hallittava tehokas vuorovaikutus ja neuvottelutaidot. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat elintärkeitä, sillä ne edistävät yhteistyötä henkilöstön, vanhempien ja muiden sidosryhmien kanssa. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka vuorovaikutustaidot vaikuttavat konfliktinratkaisuun ja avoimen kommunikaatiokulttuurin luomiseen, mikä on keskeistä päiväkodin hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta.

Organisointi-, päätöksenteko- ja paineensietokyky

Organisointi-, päätöksenteko- ja paineensietokyky ovat keskeisiä taitoja, jotka auttavat johtajaa hallitsemaan päivittäisiä tehtäviä ja yllättäviä haasteita. Haastatteluissa ilmeni, että kyky organisoida työtä, tehdä päätöksiä ja kestää painetta on tärkeää, sillä päiväkodin arjessa on usein kiireisiä ja stressaavia tilanteita, jotka vaativat nopeaa reagointia.

Henkilöstöhallinto ja työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstöhallinto ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat suoraan henkilöstön motivaatioon ja tehokkuuteen. Haastatteluissa tuli esiin, että päiväkodin johtajan on huolehdittava henkilöstön rekrytoinnista, kehittämisestä ja työhyvinvoinnista, jotta työyhteisö toimii hyvin ja pystyy tarjoamaan laadukasta varhaiskasvatusta.

Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on keskeinen osa päiväkodin johtajan roolia. Tämä tarkoittaa, että johtaja vastaa pedagogisten suunnitelmien toteuttamisesta ja

kehittämisestä. Haastatteluissa korostui, että hyvä pedagoginen johtaminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan lapsille tarjottavan varhaiskasvatuksen laatuun ja kehitykseen.

Talouden, resurssien ja turvallisuuden johtaminen

Talouden, resurssien ja turvallisuuden hallinta ovat tärkeä osa johtajan tehtäviä. Johtajan on varmistettava, että talousarviot ja resurssit ovat hallinnassa ja että tilat ovat turvalliset. Haastattelujen perusteella tämä osa-alue ei aina nouse esiin yhtä keskeisenä kuin muut, mutta se on silti olennainen päiväkodin toiminnan kannalta.

Asiakas- ja verkostotyön johtaminen

Asiakas- ja verkostotyön johtaminen tarkoittaa yhteistyötä perheiden, koulujen, terveydenhuollon ja muiden sidosryhmien kanssa. Haastatteluissa ilmeni, että johtajan rooli näissä verkostoissa on tärkeä varhaiskasvatuksen kehittämisessä. Tämä osa-alue vaatii kykyä ylläpitää hyviä suhteita ja koordinoita yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa.

Inklusion ja monikulttuurisuuden johtaminen

Johtajan on osattava johtaa inklusiivista ja monikulttuurista ympäristöä. Tämä tarkoittaa, että päiväkodissa arvostetaan ja kunnioitetaan erilaisuutta ja kaikille lapsille tarjotaan tasapuoliset mahdollisuudet. Haastatteluissa korostui, että inklusion ja monikulttuurisuuden johtaminen on tärkeää lapsiryhmien moninaisuuden huomioimisessa ja hyväksymisessä.

Tieto- ja viestintätekninen osaaminen

Tieto- ja viestintätekninen osaaminen on välttämätöntä päiväkodin johtajalle, jotta hän voi hallita ajankohtaisia työkaluja ja järjestelmiä. Haastatteluissa ilmeni, että hyvä tekninen osaaminen tukee päivittäistä toimintaa, raportointia ja viestintää, ja auttaa johtajaa toimimaan tehokkaasti nykyaikaisessa työympäristössä.

Hyvä suullinen ja kirjallinen suomenkielentaito

Päiväkodin johtajan on hallittava sujuvasti suomen kieli, sekä suullisesti että kirjallisesti. Tämä on keskeistä, jotta kommunikaatio henkilöstön, perheiden ja sidosryhmien kanssa on selkeää ja ymmärrettävää. Haastatteluissa korostui,

että hyvä kielitaito on oleellinen osa päiväkodin johtajan tehokasta työskentelyä ja dokumentaatiota.

Tulosten perusteella on selvää, että päiväkodin johtajan tehtävä vaatii laaja-alaista osaamista ja monipuolisia taitoja. Näiden taitojen hallinta on avainasemassa päiväkodin toiminnan ja kehittämisen onnistumisessa.

Työn vaativuuden arviointi -lomakkeessa määritellään myös päiväkodin johtajan työssä käytettävä harkinta seuraavasti:

Päiväkodinjohtajan työtä ohjaa varhaiskasvatuslaki sekä esiopetuksen järjestämisen osalta perusopetuslaki. Lisäksi työtä ohjaa varhaiskasvatus- ja esiopetus-suunnitelma sekä Nurmijärven kunnan ohjeistukset ja strategia. Päiväkodin johtaja toimii virassa ja käyttää julkista valtaa Nurmijärven kunnan hallintosäännön mukaisesti.

Varhaiskasvatusyksikön johtaminen vaatii päivittäin itsenäistä harkintaa ja tilannekohtaista päätöksentekoa muuttuvissa tilanteissa sisältäen henkilöstöpäätökset, toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät päätökset sekä esiopetukseen liittyvät päätökset, mikäli esiopetusta järjestetään toimipaikassa. Päiväkodin johtaja osallistaa henkilökuntaa ja toimii jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti.

Päiväkodin johtaja osallistuu kunnan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalveluiden suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. Päiväkodin johtaja osallistuu oman ammattialan, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitteluun ja kehittämiseen vastuualueella erilaisissa verkostoissa. (Liite 11)

Lisäksi tehtävän vaativuuden arviointi -lomakkeeseen määriteltiin päiväkodin johtajan työn vaikuttavuus, sen laajuus, vaikutuksen pysyvyys sekä asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyö. Yhteistyötaito-osioon kirjattiin vuorovaikutustaidot, neuvottelutaidot sekä ihmissuhdetaidot. Työolosuhteet-osioon kirjattiin maininnat fyysisestä ja psyykkisestä ympäristöstä. (Liite 11).

6.3 Apulaisjohtajamallin tehtäväkuva uudessa mallissa

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset kuvataan laadittujen tehtäväkuvien mukaisesti. Opinnäytetyössä toisena tuloksena rakennettiin ehdotus apulaisjohtajan tehtäväkuva (liite 12). Tehtäväkuva-lomakkeita täydentämään rakennettiin myös apulaisjohtajan (liite 13) tehtävän vaativuuden arviointilomakkeet. Apulaisjohtajan tehtäväkuva rakennettiin tukemaan pedagogista johtajuutta ja päivittäistä operatiivista johtamista. Tehtäväprofiili

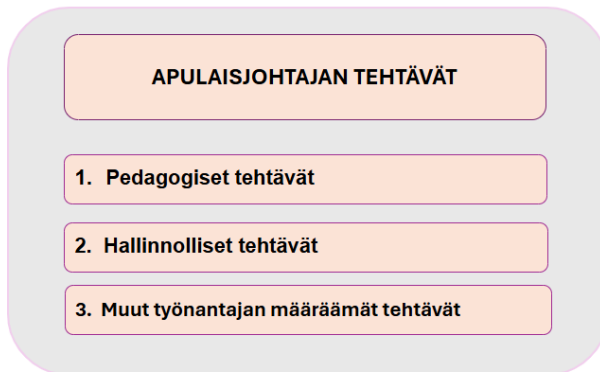
rajattiin selkeästi, ja se täydentää johtajan roolia. Tämä mahdollistaa jaetun johtajuuden tehokkaan toteutumisen.

Apulaisjohtajan kelpoisuusehdoksi määriteltiin varhaiskasvatuslain 540/2018 26 §, 30 §, 31 §, 74 § tai 75 §:n mukainen kelpoisuus. Apulaisjohtajan perustehtävä määriteltiin tehtävänku-
vassa seuraavasti: Apulaisjohtaja toimii päiväkodin johtajan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Apulaisjohtajalle on määritelty johtamistyöhön liittyviä tehtäviä, joita hän hoitaa päiväkodin johtajan kanssa jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Apulaisjohtaja tukee päiväkodin johtajaa kunnan varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetuksen opetussuunnitelman strategian toteutumisesta. Apulaisjohtaja vastaa yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa työkokonaisuu-
den lakisääteisestä varhaiskasvatuksen järjestämisestä, toiminnasta sekä toimintaympäristön suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista ja kehittämisestä sekä laadusta ja taloudesta. (Apulaisjohtajan työnkuva, liite 12.)

Apulaisjohtaja toimii hallinnollisena ja pedagogisena tukena yhdessä päiväkodin johtajan kanssa varhaiskasvatus- ja/tai esiopetuspaikan ja/tai perhepäivähoidon ja/tai avoimen varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatus- ja opetustyössä. Apulaisjohtajan tehtäväkokonaisuuteen kuuluu hallinnollinen johtaminen yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa, sekä pedagoginen johtaminen lapsiryhmissä. Hänellä ei kuitenkaan ole omaa lapsiryhmää, vaan hänen opettajan tehtävänsä painottuvat pedagogiikan tukemiseen ryhmissä. (Apulaisjohtajan työnkuva, liite 12.)

Apulaisjohtaja toimii tiiviisti yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa ja toteuttaa työtehtäviään yhdessä sovitulla tavalla. Apulaisjohtaja vastaa työsuorituksestaan päiväkodinjohtajalle, joka on kokonaisvastuussa toimipaikasta. (Apulaisjohtajan työnkuva, liite 12.) Tehtävänkuva toteuttaa Heikan (2016) ja Fonsénin & Parrilan (2016) määrittelemiä jaetun johtajuuden periaatteita, joissa korostuvat osallistavuus, vastuun jakautuminen ja pedagogisen kehittämisen jakaminen eri toimijoiden kesken.

Muiden kuntien tehtävänkuvien, teoreettisen tietoperustan sekä aineiston perusteella apulaisjohtajan tehtävänkuvaan nostimme sekä pedagogiset tehtävät että hallinnolliset tehtävät (kuva 15). Seuraavassa tarkastellaan näitä osa-alueita tarkemmin.



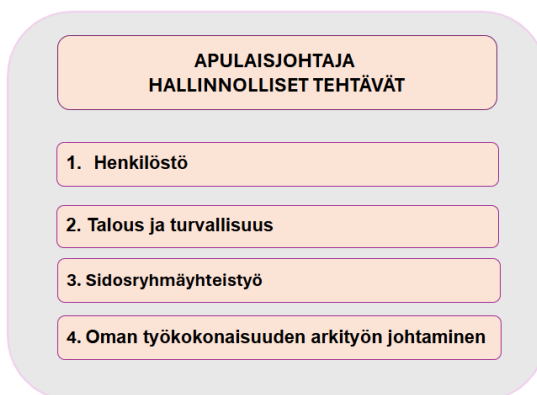
Kuvio 13: Apulaisjohtajan tehtävät

Pedagogiset tehtävät

Apulaisjohtajan keskeisin tehtävä on pedagogisen johtamisen tukeminen, toteutus ja arviointi sekä pedagogisen toiminnan ohjaaminen ja mallintaminen työyhteisö-, tiimi- sekä yksilötasolla yhdessä johtajan kanssa. Apulaisjohtajan tehtävänä on tukea toimipaikan pedagogiikan suunnitelmallisuutta, arviointia ja kehittämistä (mukaan lukien esiopetuksen opiskeluhoolto).

Lisäksi apulaisjohtaja tukee tiimejä lapsen varhaiskasvatussuunnitelman ja tuen prosessien toteutumista sekä monialaisen yhteistyön toteutumista. Apulaisjohtaja myös suunnittelee ja arvioi linjausten ja toimintaohjeiden sisältöä sekä toteuttamista. Aineiston perusteella apulaisjohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimia pedagogisena tukena lapsiryhmissä viikoittain. Lisäksi hän on yhteistyölinkki päiväkodin johtajan ja työyhteisön, tiimien sekä henkilöstön välillä.

Hallinnolliset tehtävät



Kuvio 14: Apulaisjohtajan hallinnolliset tehtävät

Apulaisjohtajan hallinnolliset tehtävät (kuva 14) liittyvät seuraaviin osa-alueisiin: henkilöstö, talous ja turvallisuus, sidosryhmäyhteistyö sekä oman työkokonaisuuden arkityön johtaminen.

Henkilöstöön liittyvät hallinnollisiin töihin kuuluu työvuorosuunnittelu, rekrytoinnin tuki ja työn käytäntöihin perehdyttäminen. Lisäksi monialaisen henkilöstön ammatillisuuden ja osaamisen tukeminen ja työhyvinvoinnin ja positiivisen työkuulttuurin edistäminen nousivat aineistosta apulaisjohtajalle kuuluviksi tehtäviksi. Samoin opiskelijoiden ja TET-harjoittelijoiden koordinointi sekä työyhteisön rakenteiden tukeminen (sisältäen palaverit ja kehittämispäivät) nähtiin apulaisjohtajan tehtäväkuvaan kuuluvina.

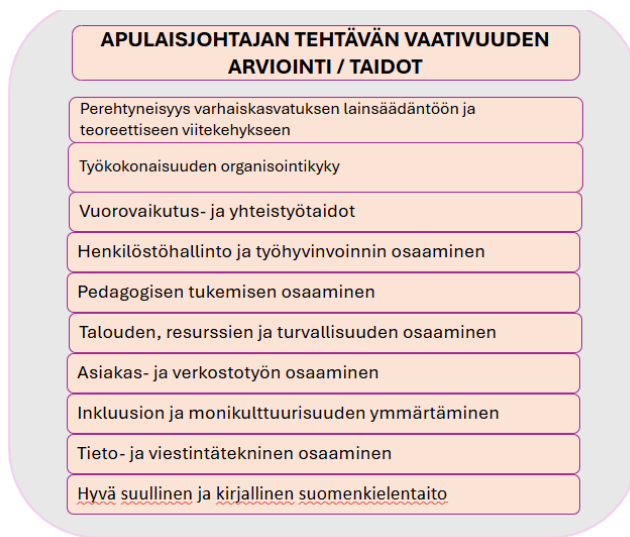
Talous ja turvallisuus -tehtävien alle lukeutuu talousarvion seuranta ja sen mukaisen toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Toimipaikan tilaustarpeiden koonti, tilausten tekeminen ja laskujen asiatarkastaminen nähdään apulaisjohtajan vastuulla olevina tehtävinä. Samoin kiinteistön ja tilojen käyttö, kunnossapito ja turvallisuus osallistuminen (sisältäen turvallisuuskansio, poistumisharjoitukset ja turvallisuuskävely). Lisäksi lasten psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti turvallisen oppimisympäristön varmistaminen osaltaan yhdessä päiväkodinjohtajan kanssa kuuluu apulaisjohtajan tehtäviin, samoin kuin riskienkartoituksen ja pelastussuunnitelman suunnittelu.

Sidosryhmäyhteistyössä apulaisjohtaja osallistuu apulaisjohtajille tarkoitettuihin tilaisuuksiin ja koulutuksiin. Lisäksi apulaisjohtaja toimii yhteistyöstä perheiden, koulujen, terveydenhuollon sekä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa yhdessä päiväkodin johtajan kanssa sovitulla tavalla.

Oman työkokonaisuuden arkityön johtaminen sisältää työn organisoinnin ja resurssien päivittäisen kohdentamisen. Toimintaympäristön muuttuvien tilanteiden ratkaisu nähtiin apulaisjohtajan tehtävänä, samoin päivittäisestä viestinnästä vastaaminen yhdessä päiväkodin johtajan kanssa. Erittäin oleellisena tehtävänä apulaisjohtajalla nähtiin henkilöstön arkityön tukena toimiminen.

6.4 Apulaisjohtajan tehtävän vaativuuden arviointi

Tehtäväkokonaisuuksien lisäksi kartoitimme myös apulaisjohtajan työssä vaadittuja taitoja ja osaamista, jonka perusteella kokosimme apulaisjohtajan työn vaativuuden arviointi -lomakkeen (liite 13). Käytimme aiempaan luotua varhaiskasvatuksen johtajan tehtävän vaativuuden arviointi -lomaketta pohjana työstämiselle ja täydensimme ja avasimme tarkemmin sisältöjä haastattelujen, muiden kuntien tehtäväkuvien sekä opinnäytteen tietoperustan pohjalta vastaamaan työn todellista laajuutta.



Kuvio 15: Apulaisjohtajan tehtävän vaativuuden arviointi, taidot

Apulaisjohtaja nähtiin aineiston perusteella tärkeänä päiväkodin johtajan sekä koko henkilöstön tukena nimenomaan pedagogisen johtamisen osalta. Apulaisjohtajan tehtävässä korostuu jaettu johtajuus sekä varhaiskasvatuksen tavoitteiden jalkauttaminen työyhteisöön. Apulaisjohtajalta vaaditaan laaja-alaisia taitoja (kuva 15), joita käsittelemme seuraavaksi.

Perehtyneisyys varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön ja teoreettiseen viitekehykseen

Apulaisjohtajalta odotetaan varhaiskasvatusta ja esiopetusta ohjaavan lainsäädännön tuntemusta. Lisäksi apulaisjohtajan tulee tuntee valtakunnallisella sekä Nurmijärven kunnan tasolla varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat ja ohjeet.

Työkokonaisuuden organisointikyky

Apulaisjohtaja tarvitsee tehtävässä menestyäkseen organisointikykyä resurssien käytössä. Priorisointitaidot kiireellisten tehtävien tunnistamiseen, oman työn johtaminen sekä kokonaisuusien hallinta mahdollistaen samanaikaisen keskittymisen useisiin eri tehtäviin ovat tärkeitä taitoja apulaisjohtajalle. Kyky säilyttää rauhallisuus ja toimintakyky stressaavissa tilanteissa edesauttaa tehtävässä onnistumista.

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot

Hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot henkilöstön, lasten ja heidän perheidensä sekä sidosryhmien kanssa ovat ensisijainen taito apulaisjohtajalle.

Samoin ratkaisukeskeiset ja vahvat yhteistyötaidot sekä kyky reflektiiviseen vuorovaikutukseen ovat keskeisiä taitoja apulaisjohtajan työssä.

Henkilöstöhallinto ja työhyvinvoinnin osaaminen

Apulaisjohtajan vastuulle kuuluu henkilöstön ajantasaisen ja tarpeenmukaisen osaamisen ylläpitäminen. Hänellä on aktiivinen rooli työntekijöiden ja oman hyvinvoinnin sekä motivaation edistämässä ja tukemisessa. Apulaisjohtajalta odotetaan taitoja niin työyhteisön hyvinvoinnin vahvistamisessa ja ylläpitämisessä yhteisöllisesti osallistavana prosessina kuin positiivisen työkulttuurin edistäminen. Henkilöstöhallinnon osalta apulaisjohtajalta odotetaan henkilöstöä koskevien sopimusten, lainsäädännön ja linjauksien tuntemusta sekä rekrytointiprosessien hallintaa.

Pedagogisen tukemisen osaaminen

Apulaisjohtajan keskeisiin taitoihin kuuluu pedagogisten käytäntöjen tukeminen ja toimintakulttuurin kehittäminen. Pedagogisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen sekä tuen prosessien toteutumisen varmistaminen auttavat tehtävässä menestymiseen. Jaetun johtajuuden periaatteiden tukeminen sisältäen yhteistyön päiväkodin johtajan, henkilöstön, konsultoivien varhaiskasvatuksen erityisopettajien ja rehtoreiden kanssa on ensisijaista.

Talouden, resurssien ja turvallisuuden osaaminen

Apulaisjohtajalla tulee olla ymmärrys talous- ja tulosasioista, sisältäen taloussuunnittelun ja seurannan. Työssä menestyäkseen resurssien ymmärtäminen huomioiden lain ja laadukkaan varhaiskasvatuksen tavoitteet, sisältäen ajan, henkilöstön, tilojen ja materiaalien hallinnan on keskeistä. Turvallisuuden toteutumisen suunnittelu ja asianmukaisten käytäntöjen ymmärtäminen sekä henkilöstön perehdyttäminen sekä tietotaidon ylläpitäminen turvallisuusasioihin ja riskien hallintaan ovat keskeisiä taitoja.

Asiakas- ja verkostotyön osaaminen

Asiakaslähtöisen toiminnan edistäminen ja ylläpitäminen sekä yhteistyö asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa on keskeinen taito apulaisjohtajan työssä.

Inklusion ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen

Apulaisjohtajan taidoksi luetaan myös inklusiivisen toimintakulttuurin edistäminen ja ylläpitäminen, lasten yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen osallistumisen tukeminen sekä monikulttuurisessa ympäristössä toimimisen taito.

Tieto- ja viestintätekninen osaaminen

Apulaisjohtajalta odotetaan tykyaikaisten tieto- ja viestintäteknologioiden hallintaa sekä viestintätaitoja henkilöstön, asiakasperheiden ja sidosryhmien kanssa.

Hyvä suullinen ja kirjallinen suomenkielentaito

Apulaisjohtajan tehtävässä odotetaan hyvää suullista ja kirjallista suomenkielentaitoa.

Tulosten perusteella on selvää, että apulaisjohtajan tehtävä vaatii monipuolista osaamista ja laaja-alaisia taitoja. Näiden taitojen hallinta on avainasemassa päiväkodin toiminnan ja kehittämisen onnistumisessa sekä päiväkodin johtajan työn ja koko henkilökunnan tukemisessa.

Työn vaativuuden arviointi -lomakkeessa määritellään myös päiväkodin johtajan työssä käytettävä harkinta seuraavasti:

Apulaisjohtajan työtä ohjaa varhaiskasvatuslaki sekä esiopetuksen järjestämisen osalta perusopetuslaki. Lisäksi työtä ohjaa varhaiskasvatus- ja esiopetus-suunnitelma sekä Nurmijärven kunnan ohjeistukset ja strategia.

Apulaisjohtaja jakaa esihenkilön kanssa pedagogista johtamista ja henkilöstöjohtamista yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Tämä vaatii päivittäistä itsenäistä harkintaa ja tilannekohtaista päätöksentekoa muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi apulaisjohtaja tekee tarvittaessa toimipaikkaa koskevia päätöksiä ja ratkaisuja esihenkilön poissa ollessa.

Apulaisjohtaja tukee ja osallistaa henkilökuntaa sekä toimii jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Apulaisjohtaja osallistuu kunnan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalveluiden kehittämistyöhön tuoden erityisesti näkökulmaa varhaiskasvatuksen arjen pedagogiikasta. Apulaisjohtaja osallistuu oman ammattialan, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. (Liite 13)

Lisäksi tehtävän vaativuuden arviointi -lomakkeeseen määriteltiin päiväkodin johtajan työn vaikuttavuus, sen laajuus, vaikutuksen pysyvyys sekä asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyö.

Yhteistyötaito-osioon kirjattiin vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot sekä ihmissuhdetaidot. Työolosuhteet-osioon kirjattiin maininnat fyysisestä ja psyykkisestä ympäristöstä. (Liite 13).

6.5 Apulaisjohtajamallin väliarviointi

Opinnäytetyön kolmantena tutkimuskysymyksenä on myös kerätä tietoa käynnissä olevasta apulaisjohtajamallista. Varhaiskasvatuksen päällikön johdolla malliin osallistuvat päiväkodin johtajat sekä apulaisjohtajat järjestivät arviointipalaverin 8.5.2024, jossa toinen opinnäytetyön tekijä oli havainnoimassa kokemuksia ja arviointia. Olimme antaneet tätä ennen keräämämme havainnot päälliköille, jonka pohjalta arviointipalaverissa keskusteltiin yleisten kokemusten ja pilotin etenemisen lisäksi seuraavista aiheista: pedagoginen johtajuus osana apulaisjohtajan työtä, pedagogisen- ja hallinnollisen johtajuuden prosenttimäärät sekä työtehtävien toteuttamisen keinot.

Arviointipalaverissa sovittiin, että apulaisjohtaja toimii johtajan tavoin toimipaikkansa pedagogisena johtajana, jolloin myös hän saa tehdä päätöksiä suhteessa tiimeihin. Tulosten perusteella päätettiin, ettei kunnassa enää kirjata apulaisjohtajan tehtävänkuvaan, kuinka paljon työntekijä käyttää prosentuaalisesti aikaa pedagogiseen johtamiseen tai hallinnolliseen työhön, vaan jokainen saa toteuttaa työtään suunnitellen itse oman aikataulunsa, joskin työn tulee painotta pedagogiseen johtajuuteen.

Apulaisjohtajia koskevissa tuloksissa korostui tehtävän moninaisuus ja se, että apulaisjohtajapilottia oli aineiston keruuhetkellä takana vasta reilu puoli vuotta. Haastattelututkimuksen tuloksissa nousi huomiona se, että pilottitoiminta toiminnan kehittämisessä vaatii uudenlaista työtettä niin päiväkodin johtajilta kuin apulaisjohtajilta ja on molemmin puolinen oppimisprosessi. Jaettu johtajuus oli toivottua niin johtajilta kuin apulais- ja varajohtajilta ja työparityyppinen työskentely nähtiin ehdottomasti voimavarana.

Kaikkinensa tuloksissa nousi esiin johtajien kokemus siitä, että johtamistyö koettiin yksinäiseksi ja vastuu suureksi, jonka vuoksi vertaistuki ja oman työn peilaaminen toisen johtajan kanssa koettiin merkitykselliseksi. Lisäksi tämä vaikutti suoraan koettuun työhyvinvointiin. Kuitenkin samaan aikaan johtajuuden jakaminen rinnakkaisjohtajuuteen tai jaettuun johtajuuteen pohditutti. Työn jakaminen koettiin haasteelliseksi, sillä ajatus siitä miten työtä voisi käytännössä jakaa tuntui vieraalta. Samaan aikaan osa johtajista pohti, vaikuttaako työn jakaminen oman työkokonaisuuden hallitsemiseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen.

Tulokset toivat esille myös varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurin muutoksen. Johtajuutta jaetaan varhaiskasvatuksessa monella tasolla (johtajan, apulaisjohtajan, varhaiskasvatuksen opettajan ja muun henkilökunnan kesken) ja selkeiden työtehtävien määrittelyyn ja auki puhuttuun vastuunjakoon koettiin tarvetta. Lisäksi johtamisen rakenteiden määrittely ja terävöittäminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen käytännöt sekä eri ammattilaisten välisen

yhteistyön tiivistäminen nousivat esiin tuloksissa oleellisina tarpeina. Kokonaisuudessaan vaikka jaettu johtajuus koettiin osittain pelottavana muutoksena, niin siihen myös nähtiin olevan tarvetta.

Heikka (2016) ja Fonsén & Keski-Rauska (2018) korostavat jaetun johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksessa ja toteavat, että jaettu johtajuus edellyttää selkeitä rooleja ja vastuita. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tuloksissa nousi esiin tarve selkeille rooleille ja vastuulle apulaisjohtajan ja päiväkodin johtajan välillä. Johtajat kokivat jaetun johtajuuden tukevan heidän työtään, mutta sen toteuttaminen vaatii selkeitä rakenteita.

Apulaisjohtajan tehtäväkuvaehdotus sekä tehtävän vaativuuden arviointi vietiin varhaiskasvatuksen päälliköiden kanssa pidettyyn kehittämispalaveriin toukokuussa 2024. Palaverissa keskusteltiin erityisesti linjauksiin liittyvistä kysymyksistä jaetusta johtajuudesta, apulaisjohtajan ja päiväkodin johtajan tehtävien vastuuerosta sekä lomakkeissa käytettävistä sanavainnoista. Palaverissa päädyttiin siihen, että lomakkeita ei tällä erää päivitetty enää pidemmälle, sillä niiden sisältöihin tulee vaikuttamaan suuresti se, tuleeko apulaisjohtajan toimimaan virassa vai työtehtävässä.

Teetimme apulais- sekä varajohtajille kyselyt, jotta saisimme kokonaisvaltaista kuvaa kunnan varajohtajamallin työnkuvan osa-alueista, miten työnkuvaa haluttaisiin kehittää ja millaisia kokemuksia työnkuvasta on. Kunnassa työskentelee yhteensä 3 apulaisjohtajaa, joista kaikki kolme (100 %) vastasi kyselyyn sekä 14 varajohtajaa, joista 7 (50 %) vastasi kyselyyn.

Kyselyn pohjalta apulais- sekä varajohtajan työtehtäviin nostettiin laaja-alaisesti eri vastuualueita, jotka tukevat päiväkodin arjen sujuvuutta ja henkilöstön sekä lasten hyvinvointia. Jaotimme tehtävät pääkategorioihin, jotka kaikki kuuluvat apulaisjohtajan työnkuvaan, mutta joista vain osa kuuluu varajohtajan työnkuvaan, mutta varajohtajat vain hallitsevat. Tulokset ovat linjassa sen kanssa, että varajohtajilla on suunniteltu vähemmän aikaa varajohtajien tehtäviin (1pv/vko tai 1pv/3vko, riippuen varajohtaja tasosta). Kuitenkin yllättävää tulosten kannalta oli se, että osa varajohtajista tuntui tekevän monipuolisesti samoja tehtäviä kuin apulaisjohtajat, vaikka käytettävissä oleva aika olikin pienempi.

Työvuorosuunnittelu ja henkilöstöhallinto: Kaikki apulais- ja varajohtaja toteuttavat Titania-järjestelmässä työvuorosuunnittelua yhteistyössä johtajan kanssa. Tämä sisältää työvuorojen suunnittelun, luonnosten viimeistelyn, toteutuneiden työvuorojen kirjaamisen sekä poissaolojen hallinnan ja sijaisjärjestelyjen hoitamisen. Työvuorojen suunnitteluun ja viimeistelyyn osallistui 1 apulaisjohtaja ja 5 varajohtajaa, toteumien kirjaamista tekivät kaikki apulaisjohtajat sekä 6 varajohtajista. Apulaisjohtajat ottivat poissaoloja vastaan vain päiväkodin johtajan ollessa poissa ja varajohtajista 3 kertoi ottavansa poissaoloja vastaan omana varajohtajana päivänään. Kaikki apulais- sekä varajohtajat sanoivat tekevänsä jollain tasolla

sijaisjärjestelyitä. Lisäksi osa apulais- (2) sekä varajohtajista (2) laatii toisinaan sijaisille työ-sopimukset ja vastaa rekrytointipyyntöistä erityisesti esihenkilön ollessa poissa.

Turvallisuus ja riskienhallinta: Kaikki vastaajat kertoivat, että apulais- ja varajohtaja toimi-vat turvallisuusvastaavina omien toimipaikkojensa osalta. Tämä tarkoittaa turvallisuuskansion ylläpitoa, turvallisuuskävelyiden ja poistumisharjoitusten järjestämistä sekä pelastussuunni-telman päivittämistä. Lisäksi apulais- (2) ja varajohtajat (3) tekevät riskien kartoitusta yhteis-työssä päiväkodin johtajan kanssa.

Laskujen ja hankintojen hallinta: Apulais- ja varajohtajien vastuulla kerrottiin olevan lasku-jen asiatarkastus Rondo-järjestelmässä, hankintojen koordinointi ja irtaimistoluettelon ylläpi-täminen. Apulaisjohtajista kaikki ja varajohtajista 3 kertoi olleensa mukana irtaimistoluette-loiden päivittämisessä.

Kokousten ja viestinnän hallinta: Kokousten esityslistojen valmistelu yhdessä päiväkodin joh-tajan kanssa, toimiminen sihteerinä pedagogisissa kokouksissa sekä tarvittaessa puheenjohta-jana, erityisesti esihenkilön poissa ollessa nostettiin esiin kaikilla apulaisjohtajilla. Varajohta-jista 3 kertoi olevansa jollain tavalla mukana kokousten suunnittelussa ja 5 kertoi toimivansa kokousten sihteerinä säännöllisesti, 2 vastaajista kertoi pitävänsä erillisiä toimipaikkapalave-reja.

Kaikilla apulais- ja varajohtajilla nousi esiin tehtävä tiedottaa henkilöstöä ja vanhempia tär-keistä asioista Päikyn kautta. Tiedottamisesta sovittiin yhdessä päiväkodin johtajan kanssa siltä osin, kumpi tiedottaa erilaisista asioista eteenpäin. 2 varajohtajaa nosti lisäksi esiin toi-minnan yhteyshenkilönä esiopetuksen, koulun ja vanhempaintoimikunnan välillä. Esiopetuksen ja koulun yhteistyö ei noussut apulaisjohtajien vastauksista mutta vanhempaintoimikunnan kanssa tehtävä yhteistyö tuli esiin yhdessä vastauksessa.

Arjen sujuvuuden varmistaminen: Niin apulais- kuin varajohtajatkin kertoivat tukevansa esi-henkilöä päiväkodin arjen pyörittämisessä, kuten arjen pedagogiikan johtamisessa sekä henki-löstön tukemisessa akuuteissa tilanteissa. Kyselyn perusteella nostettiin esille, että erityisesti silloin, kun esihenkilö oli muualla ja apulais- tai varajohtaja talossa, niin henkilöstön on luon-tevaa tällöin sopia asiat sen henkilön kanssa, joka on paikalla. Usein myös apu saattoi olla sitä, että apulais- tai varajohtaja ohjaa henkilön olemaan yhteydessä päiväkodin johtajaan tai välittää tälle viestin. Näin ollen kuitenkin henkilöstön asia on kuultu nopeasti ja sen selvittä-miseen kuluva aika nopeutuu. Lisäksi kaikki apulaisjohtajat ja 4 varajohtajaa kertoivat vas-taavansa TET-harjoittelijoiden ja opiskelijoiden koordinoinnista.

Yksikön kehittämistoimet: Kaikki apulaisjohtajat ja 5 varajohtajaa kertoi osallistuvansa yh-dessä päiväkodin johtajan kanssa vuosilomasuunnitteluun, lapsiryhmien muodostamiseen sekä toimintavuoden aikana tehtäviin lasten sijoitteluihin. Apulaisjohtajat kuvailivat

osallistumistaan yhteiseen suunnitteluun monipuolisemmin yhteisten keskustelujen kautta. Varajohtajien osallistuminen oli nopeatahtisempaa ja ilmoitusluontoisempaa. Apulaisjohtajien vastauksista nousi lisäksi esiin vahva ymmärrys ryhmien tilanteista ja tarpeista, sillä heidän työhönsä kuului ryhmässä pedagogisena tukena toimiminen. Tämän vuoksi koettiin, että usein apulaisjohtajalla oli jopa parempi näkemys ryhmästä, jonka he sitten toivat päiväkodin johtajien tietoon. Varajohtajilla sen sijaan ei ollut yhtä syvällistä käsitystä ryhmien tilanteista ja tieto rajoittui toimipaikkaan, jossa kyseinen varajohtaja työskentelee.

Apulaisjohtajien vastauksissa korostettiin myös toimipaikkojen hyvinvoinnin tukemista ja kehittämistä. Varajohtajien vastauksissa tämä nousi esiin kahden vastaajan osalta. Näissä vastauksissa myös korostettiin työn tapahtuvan pääasiassa toimipaikassa, jossa kyseinen varajohtaja työskentelee. Kaikki apulaisjohtajat mainitsivat olevansa jollain tasolla vastuulla henkilöstön koulutuksista. Varajohtajista asia nousi esiin kolmella vastaajalla.

Apulais- ja varajohtajien rooli on siis monipuolinen, kattaen sekä päivittäisen toiminnan hallintaa, henkilöstön ja lasten turvallisuudesta huolehtimista, että strategista suunnittelua ja kehittämistä yhdessä johtajan kanssa. Roolia toteutetaan monin eri tavoin eri toimipaikkojen välillä. Kokonaisuudessaan apulaisjohtajien työ ulottui vastausten perusteella kaikkiin toimipaikkoihin, jotka hänelle kuului, kun taas varajohtajan työssä painopisteenä oli selvästi toimipaikka, jossa varajohtaja itse toimi.

Lisäksi kyselyn tuloksista nousi seuraavia toiveita apulais- ja varajohtajan tehtävien ja työn kehittämisen suhteen:

| Kehittämisehdotuksia: | Halu kehittää asiaa varajohtajan työssä | Halu poistaa tämän omista tehtävistä | Ei nostanut esille |
|--|---|--------------------------------------|--------------------|
| ESIIN NOSTETUT TEEMAT | | | |
| Pedagogiset ja kehittämisen tehtävät | 4 | 3 | 0 |
| Työvuorosuunnittelun ja arjen järjestelyn tehtävät | 4 | 2 | 1 |
| Esihenkilön tuki ja koulutus | 6 | 1 | 0 |
| Päiväkodin johtajan vaikutus omaan työhön | 3 | - | 4 |
| Esihenkilön työn määrä | 6 | - | 1 |
| Tiedonkulku | 2 | - | 5 |

Taulukko 3: Apulaisjohtajien ja varajohtajien työn kehittämisen kohteet

Pedagogiset ja kehittämisen tehtävät: Neljä varajohtajaa ilmaisi halunsa lisätä pedagogisia ja kehittämistehtäviä työhönsä, kun taas kolme vastaajaa piti nykyisiä tehtäviä riittävinä. Kaksi vastaajaa toivoi, että pedagogiset tehtävät kuuluisivat yksinomaan päiväkodin

johtajille. Apulaisjohtajista kaikki korostivat pedagogisten tehtävien olevan suurin osa omaa työtä ja se koettiin erittäin merkittäväksi. Toisinaan kuitenkin arjenjohtaminen vei pedagogiselta johtamiselta aikaa.

Työvuorosuunnittelun ja arjen järjestelyn tehtävät: Neljä varajohtajaa halusi poistaa työvuorosuunnittelun ja arjen järjestelyyn liittyvät tehtävät työtehtävistään. Työvuorosuunnittelu koettiin raskaaksi ja niiden sanottiin vievän liikaa aikaa muilta keskeisiltä tehtäviltä. Lisäksi kolme vastaajista koki, että oma osaaminen Titania järjestelmän käytössä oli heikkoa.

Esihenkilön tuki ja koulutus: Suurin osa vastaajista (6) koki saavansa tarvittavaa tukea esihenkilöltään, vaikka yksi henkilö ei ollut ehtinyt kohdata esihenkilöään riittävästi. Koulutuksen osalta neljä vastaajaa koki saaneensa tarvittavan koulutuksen, mutta kolme olisi halunnut saada lisää koulutusta. Toisaalta kolme vastaajaa koki koulutuksia olleen liikaa heti syksyn alussa, mikä teki tehtävien haltuunotosta haastavaa.

Päiväkodin johtajan vaikutus: Kolme vastaajaa nosti esiin, että varajohtajan työn mielekkyyden vaikuttaa merkittävästi yhteistyö päiväkodin johtajan kanssa. Jos yhteistyö haastaa, se heikentää työn sujuvuutta, luottamusta ja motivaatiota. Hyvä yhteistyö sen sijaan lisää työn mielekkyyttä ja halua tehdä enemmän, jotta johtajan työmäärä kevenisi.

Esihenkilön työn määrä ja tiedonkulku: Kaikki vastaajat olivat havainneet, miten paljon esihenkilöllä on työtä, ja pohtivat, miten tätä työmäärää voitaisiin parhaiten jakaa. Tiedonkulku oli suurimmalle osalle (6) toiminut hyvin eri viestintäkanavien kautta. Kuitenkin kaksi vastaajaa kertoi aiemmista huonoista kokemuksista, jolloin tiedonkulku oli ollut puutteellista, mikä oli tehnyt varajohtajan työstä haastavaa, ja tätä myöten vaikuttanut myös varajohtajan halukkuuteen jatkaa tehtävässä seuraavalla kaudella.

Työn kehittämisehdotukset: Vastaajat esittivät erilaisia kehittämisehdotuksia varajohtajan työn parantamiseksi. He toivoivat rajatumpaa työn määrää tai riittävästi aikaa tehtävien suorittamiseen, selkeämpiä työaikoja ja tehtävien tarkempaa määrittelyä. Erityisesti nostettiin esiin tarve selkeälle työnjaolle, jotta varajohtajan tehtävät eivät muodostu liian suuriksi kokonaisuuksiksi, kun varajohtaja työskentelee vain yhden päivän viikossa tehtävässään. Ehdotettiin myös, että jokaisessa päiväkodin yksikössä pitäisi olla varajohtajalle varattuna yksi päivä viikossa tehtävien hoitamiseen, ja varajohtajan ryhmässä tulisi olla toinen opettaja, jotta pedagogiikka ei kärsi. Lisäksi toivottiin, että varajohtajan sijainen olisi aina sama henkilö.

Keräsimme myös kyselyn yhteydessä apulais- ja varajohtajien arvioita omasta työstään. Tulosten perusteella kaikki apulaisjohtajat kokivat työnsä motivoivaksi, heiltä löytyi erittäin hyvää osaamista työhön (asteikolla 1-10 arvosanojen keskiarvo oli 9) ja he kokivat saavansa työhönsä tukea. Samaan aikaan 2 vastaajista koki, ettei työaika riitä vaadittuihin työtehtäviin,

työ on melko kuormittavaa (asteikolla 1-10 arvosanojen keskiarvo oli 7) ja työn itsessään sai keskiarvoksi 6,7/10.

Varajohtajista 5 vastaajaa koki työnsä motivoivaksi ja 6 vastaajista koki saavansa tukea johtajalta. Osaaminen työhön oli myös melko korkea (asteikolla 1-10 arvosanojen keskiarvo oli 7,9). Varajohtajat kokivat työn yhtä kuormittavana kuin apulaisjohtajat (asteikolla 1-10 arvosanojen keskiarvo oli 7). Vastaajista yli puolet (4) koki, ettei työaika riittänyt annettuihin tehtäviin ja työ itsessään sai keskiarvoksi 6,7/10.

| Arvosanat työstä | Apulaisjohtajat | Prosentti- osuus | Varajohtajat | Prosentti- osuus2 |
|--------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|----------------------|
| | Määrä n=3 | % | Määrä n=7 | % |
| Motivoiko työ (kyllä/ei) | 3 kyllä | 100 % | 5 kyllä | 71 % |
| Arvosanatyyölle (1-10) | 6,7 | | 6,7 | |
| Saako tukea (kyllä/ei) | 3 kyllä | 100 % | 6 kyllä | 86 % |
| Onko riittävä osaaminen (1-10) | 9 | | 7,9 | |
| Työn kuormittavuus (1-10) | 7 | | 7 | |
| Työajan riittävyys | 2 ei riitä | | 4 ei riitä | |

Taulukko 4: Apulais- ja varajohtajien kokemukset omasta työstään

7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia ja niiden merkitystä varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisessä. Pohdinnassa keskitytään erityisesti siihen, miten päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan tehtävänkuvien selkeyttäminen ja jaetun johtajuuden malli voivat parantaa työhyvinvointia, johtamisen laatua ja varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi arvioidaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia sekä pohditaan työn jatkokehittämismahdollisuuksia. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja suositukset varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämiseksi.

7.1 Tulosten tarkastelu

Opettajien ammattijärjestö (OAJ) toteutti 2020 valtakunnallisen kyselyn varhaiskasvatuksen johtajien työolojen kartoittamiseksi. Noin 40 % tutkimukseen vastanneesta kunnallisten päiväkotien johtajista koki tarvitsevänsä lisäkoulutusta pedagogiseen johtamiseen. Vaatimukset päiväkodin johtajan tehtävään koettiin mittavina, niin työmäärän ja työajan suhteen kuin tehtävien monipuolisuuden ja vaativuuden osalta. OAJ on jo useamman vuoden ajan painottanut, että päiväkodeissa tulisi olla työnjohtoasemassa oleva apulaisjohtaja jakamassa työn hallinnollisia vastuita. (OAJ 2020.)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) huhtikuussa 2024 julkaisemassa varhaiskasvatuksen politiikkasuosituksessa nostetaan esille huoli siitä, että varhaiskasvatuksen johtajilla ei ole riittävästi aikaa pedagogiselle johtamiselle, henkilöstön osaamisen tukemiselle tai varhaiskasvatuksen suunnitelmalliselle kehittämiselle. Useat johdettavat yksiköt, suuri alaisten määrä, moninaiset hallinnolliset tehtävät, pula kelpoisesta henkilöstöstä ja henkilöstön suuri vaihtuvuus haastavat varhaiskasvatuksen johtajan lakisääteisen tehtävän toteutumista. Karvin arvion mukaan johtajan työaika kuluu pääosin päivittäisjohtamiseen, hallinnollisiin työtehtäviin, sijaisjärjestelyihin, jolloin johtajilla ei ole mahdollisuutta tukea varhaiskasvatuksen henkilöstöä haluamallaan tavalla. (Vlasov ym. 2024, 4-5.)

Kansallisen kasvatuksen arviointikeskuksen mukaan varajohtamisella ei voida täysin ratkaista päiväkodin johtajuutta haastavia ongelmia, jotka ovat syntyvät suuren johtamiskokonaisuuden, henkilöstövajeen ja päivittäisjohtamisen suuresta määrästä. Arvioinnissa todettiin, että johtamiskokonaisuuksien laajentuessa ja toimipaikkojen sekä alaisten määrän kasvaessa päiväkodin johtajan työtä kuormittavat tekijät siirtyvät varajohtajalle, jolle vastuuta toimipaikan johtamisesta on delegoitu. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 82.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ensimmäisessä vaiheessa eli eri kuntien tehtäväkuvien dokumenttianalyysin tuloksissa esiintyi viitteitä strategisesta ja monialaisesta johtamisesta, mikä kuvastaa johtamistehtävien laajentumista ja kompleksisuutta. Tämä ilmiö tukee Fonsénin (2014) esittämää näkemystä siitä, että päiväkodin johtajan työ on siirtynyt yksittäisestä toimijaroolista kohti strategista ja verkostomaista johtajuutta.

Huomionarvoista oli myös se, että kuntien välillä esiintyi selkeitä eroja siinä, miten johtamisen vastuut oli jaenneltu. Tämä havainto vahvistaa Hujalan ja Eskelisen (2013) esittämän näkemyksen siitä, ettei Suomessa ole olemassa yhtenäistä, kansallisesti ohjeistettua mallia varhaiskasvatuksen johtamistehtävien organisointiin. Tilanne asettaa kunnille merkittävän vastuun kehittää omia rakenteitaan ja määritellä selkeästi johtamistyön roolit ja sisällöt paikallisista tarpeista käsin.

Erityisenä tarkastelun kohteena oli johtajuuden organisointi: dokumenteista nousi esiin vaihtelevia käytäntöjä ja rakenteita, joiden kautta jaettua tai yhteistä johtajuutta oli pyritty toteuttamaan. Useissa kunnissa hyödynnettiin apulaisjohtajamallia, jossa apulaisjohtaja oli irrotettu kokonaan tai varajohtaja oli irrotettu osittain varhaiskasvatusryhmästä. Tällaisissa malleissa johtamistehtävät jakautuivat päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan kesken tavalla, joka mahdollisti kummankin keskittymisen omaan vastuualueeseensa.

Niissä tapauksissa, joissa apulaisjohtaja toimi edelleen opetusryhmässä, päiväkodin johtajalle jäi laajempi vastuu pedagogisen suunnan määrittämisestä, toiminnan arvioinnista ja henkilöstön osaamisen tukemisesta. Tämä rakenne vahvisti johtajan roolia pedagogisen johtajuuden kantajana, mutta samalla kuormitti yksittäistä toimijaa.

Kuntien dokumenteista oli havaittavissa selkeästi roolitettuja jaetun johtajuuden käytäntöjä erityisesti suuremmissa päiväkotiyksiköissä, joissa henkilöstön ja tiimien määrä edellyttää hajautettua johtamisrakennetta. Näissä malleissa apulaisjohtajan tehtäväkenttä painottui pedagogisen työn ohjaamiseen, varhaiskasvatussuunnitelmien jalkauttamiseen sekä keskustelukulttuurin ylläpitämiseen.

Tällaiset mallit osoittautuivat toimiviksi erityisesti niissä konteksteissa, joissa organisaatiolta edellytettiin jatkuvaa kehittämistä, läsnä olevaa johtajuutta ja arjen toimintojen sujuvuutta. Dokumenttianalyysin perusteella voidaan todeta, että rakenteellisesti selkeästi jäsennelty jaettu johtajuus tukee johtamistyön tavoitteellisuutta ja pedagogisen laadun ylläpitämistä myös muuttuvissa olosuhteissa (Fonsén & Keski-Rauska, 2018; Heikka, 2016).

Päiväkodin johtajalla tulee olla aikaa johtaa toimipaikkojaan ja johtamisen ongelmia ei tulisi ratkaista varajohtamisjärjestelyin. Varajohtamista suositetaan johtamisen tukirakenteeksi, ei ainoastaan keinoksi ratkaista liian suurten johtamiskokonaisuuksien tuottamia haasteita. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 82.) Hujala ja Eskelinen (2013) korostavat henkilöstöjohtamisen merkitystä varhaiskasvatuksen johtamisessa, ja heidän tutkimuksensa mukaan henkilöstöjohtaminen vie eniten työaikaa päiväkodin johtajilta. Myös kehittämistoiminnan tulosten perusteella henkilöstöjohtaminen on merkittävä osa päiväkodin johtajien työtä. Johtajat kokivat henkilöstöjohtamisen tärkeänä, mutta myös vaativana ja kuormitustakin aiheuttavana työtehtävänä.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset tukevat Hujalan ja Eskelisen (2013) havaintoja siitä, että henkilöstöjohtaminen on keskeinen ja aikaa vievä osa päiväkodin johtajien työtä. Tämä korostaa tarvetta selkeille tehtäväkuvulle ja jaetulle johtajuudelle, jotta henkilöstöjohtamisen kuormitusta voidaan vähentää.

Jokainen opinnäytetyöhön haastateltu päiväkodin johtaja koki oman tehtävän hyvin laajalaisena, monipuolisena ja työtä oli enemmän kuin käytettävissä olevaa työaikaa. Johtajat

kokivat pääsääntöisesti työn mielekkäänä, mutta useammat kaipasivat työparia, jonka kanssa pohtia linjauksia, päätöksiä ja jonka kanssa jakaa työn kuormaa. Ryhmästä irrotettu apulaisjohtaja koettiin hyvänä tukena johtajan työhön silloin, kun työnjako oli selkeästi auki puhuttu ja roolit määritelty ja tiedossa myös henkilöstöllä. Tulosten perusteella uudenlaisen jaetun johtajuuden työmallin käynnistäminen vie aikaa ja uudenlaisen johtamisroolin opettelu, ja töiden jakaminen vaativat paljon kommunikaatiota, yhteiset rakenteet tiedonvaihdolle ja jatkuvaa oppimista.

Uuden apulaisjohtajamallin pilotointi paljasti, että malli tukee johtajan työtä, mutta edellyttää vielä rakenteellista selkeyttämistä ja ajankäytön uudelleenorganisointia. Apulaisjohtajat kokivat työnsä mielekkääksi (motivaatio 100 %), mutta kuormittavaksi (asteikolla 1-10 arvossana 7). Samansuuntaisia kokemuksia kuvattiin myös varajohtajilta, joiden käytössä oli kuitenkin selkeästi vähemmän aikaa tehtävien hoitoon.

Yllättävää oli, että varajohtajat tekivät samoja tehtäviä kuin apulaisjohtajat, vaikka työaika oli merkittävästi vähemmän. Tämä viittaa rakenteelliseen epäsuhtaan ja tuo esiin kehittämistarpeen työn organisoinnissa. Kehittämistoiminnan tulokset tukevat Heikan (2016) ja Fonsénin & Keski-Rauskan (2018) näkemyksiä siitä, että jaettu johtajuus edellyttää selkeitä rooleja ja vastuita. Apulaisjohtajamallin käyttöönotto ja selkeät tehtäväkuvat voivat auttaa varmistamaan jaetun johtajuuden onnistumisen.

Tulokset ilmentävät Kotterin (2012) muutosjohtamisen periaatetta: muutos edellyttää selkeää visiota, osallistavaa otetta ja jatkuvaa vuoropuhelua. Pilotointi mahdollisti kokeilemisen ja iteroinnin, joka tukee kehittämistä arjen tasolla. Samalla se nosti esiin kysymyksiä rakenteellisista edellytyksistä – kuten viran vs. tehtävän eroista, selkeydestä ja työnjaosta – jotka vaikuttavat suoraan apulaisjohtajien työhyvinvointiin ja suoriutumiseen.

Fonsén (2014) korostaa pedagogisen johtamisen merkitystä varhaiskasvatuksen laadun kehittämisessä ja toteaa, että selkeät johtamisrakenteet tukevat pedagogisen johtajuuden toteutumista. Myös kehittämistoiminnan tulokset osoittivat, että pedagoginen johtaminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta aikaa vievää, jolloin johtajat voivat kokea riittämättömyyden tunnetta pedagogisten tehtävien hoitamisessa.

Tuloksista ilmeni, että apulaisjohtajien tehtävänsä sijoittuvat selvästi pedagogisen johtamisen ja arjen sujumuuden varmistamisen välimaastoon. Aineistossa korostui tarve selkeille rooleille, ajankäytön uudelleenjärjestelylle ja johtamistehtävien tunnistamiselle. Apulaisjohtajat kokivat työnsä mielekkäänä, mutta epäselvyyttä herätti tehtävien rajaaminen suhteessa päiväkodin johtajaan. Tämä heijastaa Heikan (2016) käsitystä siitä, että jaettu johtajuus edellyttää ennakolta määriteltyjä rooleja ja vastuita. Ilman niitä voi syntyä epäselvyyttä, joka kuormittaa työyhteisöä.

Apulaisjohtajien asema kuvastaa myös siirtymää perinteisestä hierarkkisesta johtamismallista kohti osallistavaa ja monitasoista johtajuutta (Parrila & Fonsén, 2016). Työn vaativuuden arviointi ja tehtävien konkretisointi apulaisjohtajille toteuttavat käytännössä muutosjohtamisen periaatteita (Kotter, 2012), joissa selkeä visio, osallistaminen ja tehtävien tunnistaminen ovat avainasemassa.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset vahvistavat Fonsénin (2014) näkemyksen siitä, että selkeät johtamisrakenteet ja jaettu johtajuus tukevat pedagogisen johtajuuden toteutumista. Kehittämistoiminnan perusteella apulaisjohtajamallin käyttöönotto voi auttaa vähentämään johtajien kuormitusta ja parantamaan pedagogisen johtamisen laatua.

7.2 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Opinnäytetyössä noudatettiin eettisiä periaatteita, kuten osallistujien vapaaehtoisuutta, informointia ja suostumusta. Anonymiteetti ja tietosuoja varmistetaan kaikissa vaiheissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuslupa saatiin kunnan varhaiskasvatuksen päälliköltä tammikuussa 2024 (liite 14). Luvan hankkimisen yhteydessä korostettiin opinnäytetyön tarkoitusta ja sen positiivisia vaikutuksia organisaation kehittämiseen. Tutkimuslupaprosessissa otettiin huomioon osallistujien suostumus ja tietosuoja (liite 2) ja tekijät allekirjoittivat kunnan vaitiolositoumuksen (liite 15).

Opinnäytetyöntekijöinä meidän oli oltava jatkuvasti tietoisia eettisistä haasteista ja pyrittävä löytämään ratkaisuja, jotka turvaavat osallistujien oikeudet ja varmistavat opinnäytetyön eettisyyden, sillä toinen opinnäytetyön tekijöistä toimii itse organisaatiossa päiväkodin johtajana. Tunnistimme haasteen heti alusta alkaen ja tämän vuoksi reflektoimme toimintaamme ja näkemyksiämme koko opinnäytetyön projektin ajan. Opinnäytetyön eettisyyttä vahvistaa se, että toinen opinnäytetyön-tekijöistä tulee täysin toimialan ulkopuolelta, mikä takaa aineiston puolueettoman käsittelyn ja havaintojen tekemisen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Osallistujien anonymiteetti oli tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa keskeinen asia. Koska opinnäytetyössä käsiteltiin organisaation sisäisiä asioita ja henkilökohtaisia näkemyksiä, on varmistettava, että osallistujien henkilöllisyys pysyy salassa. Tätä edistettiin käyttämällä pseudonyymejä ja välttämällä tietojen julkaisua, joka voisi mahdollistaa henkilöiden tunnistamisen. Lisäksi oltiin huolellisia tietojen tallentamisessa ja käytettiin turvallisia säilytysmenetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Opinnäytetyön aineiston hallintaa varten laadittiin tutkimussuunnitelmassa aineistohallintasuunnitelma, jossa määriteltiin aineiston hallintaan liittyvät prosessit seikkaperäisesti, erityisesti aineiston säilyttämiseen ja tietosuojaan, mukaan lukien tietosuojailmoitukseen (liite 16) liittyvät asiat. Opinnäytetyössä

varmistettiin, että kaikki kontaktit osallistujien kanssa oli luottamuksellisia, ja osallistujilla oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä avoimesti. Haastateltavat olivat tietoisia opinnäytetyön tavoitteista ja tarkoituksesta ja heidän omasta roolistaan haastattelukutsukirjeestä alkaen.

Opinnäytetyöntekijöiden tulee selkeästi määritellä roolinsa ja tehtävänsä. Viestintä on avainasemassa rooliristiriitojen vähentämisessä. Opinnäytetyöntekijöiden tulee säännöllisesti reflektoida omaa asemaansa ja olla avoimia mahdollisille konflikteille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Rooliristiriidassa oleva opinnäytetyöntekijä toimii päiväkodin johtajien haastatteluissa sekä työpajoissa kirjurina. Olimme tietoisia organisaatiossa työskentelevän opinnäytetyöntekijän läsnäolon mahdollisista vaikutuksista osallistujien vastauksiin ja tämän vuoksi avasimme johtajien haastatteluissa aluksi haastattelijoiden roolit sekä kannustimme vastaajia vastaamaan omasta näkökulmastaan. Näin halusimme varmistaa, että opinnäytetyöntekijän rooli pysyy neutraalina ja objektiivisena, ja että jokaisen anonymiteetti säilyy eikä haastattelijasta pysty ohjaamaan kysymyksiä omien ennakkokäsitteiden mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Organisaation ulkopuolinen opinnäytetyöntekijä, toimi haastattelijana erityisesti päiväkodin johtajien haastatteluissa sekä fasilitoi johtajien työpajat. Tällä varmistettiin, että haastateltavat olivat haastattelijalle vieraita henkilöitä ja näin saatiin opinnäytetyö toteutettua eettisesti.

Organisaatiossa työskentelevä opinnäytetyöntekijä oli myös esihenkilö erälle varajohtajalle, jonka vuoksi varajohtajia haastateltiin nimettömällä Forms-kyselylomakkeella. Selkeä kommunikaatio ja korkea eettinen tietoisuus olivat avainasemassa tässä tilanteessa, ja organisaation ulkopuolella toimiva opinnäytetyöntekijä keräsi, anonymisoi ja ryhmitteli varajohtajien kyselylomakkeen vastaukset.

Opinnäytetyössä pidimme tärkeänä käsitellä ja julkaista yhteiskehittämisen menetelmin syntyneen aineiston eettisesti kestäväällä tavalla. Opinnäytetyötä varten kerättävä aineisto anonymisoitiin kokonaisuudessaan litterointivaiheessa, jolloin osallistajat eivät olleet tunnistettavissa. Aineiston analyysissä kaikkia näkemyksiä tarkasteltiin yleisesti johtamisjärjestelmän tasolla kunnan kokonaisuus huomioiden, ei yksittäisten päiväkotien tarpeiden tasolla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kaikki osallistujia koskevat tiedot on käsiteltävä luottamuksellisesti. Tiedot on tallennettava turvallisesti, ja julkaisussa on varmistettava, ettei kukaan pysty tunnistamaan yksittäisiä osallistujia. Anonymiteetin takaamiseksi voidaan myös käyttää pseudonyymejä ja välttää tarkkoja yksityiskohtia, jotka voisivat johtaa tunnistamiseen. Luottamuksellisuuden korostaminen ja avoimen vuoropuhelun luominen auttavat vähentämään mahdollisia huolia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

7.3 Työn arviointi ja jatkokehittäminen

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena oli päivittää Nurmijärven kunnalle uudet päiväkodin johtajan sekä apulaisjohtajan tehtäväkuvat sekä työn vaativuuden arviointi -lomakkeet. Opinnäytetyö pyrki vastaamaan tutkimuskysymyksiin: 1. Millainen on nykyinen päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtäväkuva, ja mitä odotuksia sekä tarpeita sen päivittämiseen liittyy. 2. Millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee päiväkodin johtajan tehtäväkuvaa ja millaisia odotuksia siihen liittyy. 3. Kuinka kunnassa voidaan jatkossa arvioida ja seurata päivitettyjen tehtäväkuvan vaikutuksia organisaation toimintaan ja henkilöstön tyytyväisyyteen.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana tunnistettiin, että kunnan aiempi päiväkodin johtajien tehtäväkuva tai työn vaativuuden arviointi -lomake ei vastannut enää tämänhetkistä työtilannetta. Opinnäytetyö vastasi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja päiväkodin johtajien tehtäväkuvat päivitettiin opinnäytetyön tuloksena syntyneillä tehtäväkuvilla sekä työn vaativuuden arvioinnilla. Kesän 2024 aikana kunnan luottamushenkilöt sekä ammattiliitto JU-KOn edustajat arvioivat tehtäväkuvauksen ja TVA:n kriittisesti ja tekijöiden iloksi lomakkeet hyväksyttiin kunnalle ilman muutoksia. Kunnan toimeksiannossa työnkuvien päivityksessä oli aito halu kuulla työntekijöitä ja saada selkeys päiväkodin johtajan ajantasaiseen tehtäväkenttään. Yhteiskehittämisen menetelmin rakennettu, johtajien ja päälliköiden muutosehdotukset huomioiden näemme opinnäytteen tekijöinä vastanneemme ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli tavoitteena selvittää, millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee päiväkodin johtajan tehtävää ja millaisia odotuksia tehtävälle on. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toisessa vaiheessa rakensimme kunnalle täysin uuden apulaisjohtajan tehtäväkuvauksen sekä työn vaativuuden arviointi -lomakkeen. Apulaisjohtajan tehtäväkuvaus palautettiin kunnalle ehdotuksena syksyllä 2024 ja talvella 2025 tehtäväkuvaus ja työn vaativuuden arviointi -lomake hyväksyttiin sellaisenaan kunnassa. Opinnäytteen raportin viimeistelyvaiheessa huhtikuussa 2025 kunnalle on palkattu uudet apulaisjohtajat päiväkoteihin tehtäväkuvan mukaisesti vakituisiin työsuhteisiin, ja rekrytointiprosessissa huomioitiin työn vaativuuden arvioinnissa määritellyt tekijät. Päiväkodin apulaisjohtajan tehtävä avattiin työsuhteena, jolloin virkavastuun päiväkodin johtamisesta kantaa edelleen päiväkodin johtaja.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytettiin monipuolisesti erilaisia aineistonkeruumenetelmiä sekä yhteiskehittämisen menetelmiä, jotka on kuvattu taulukossa 2. Dokumentti-analyysi tarjosi kattavan taustatiedon keräämisen nopeasti ja tehokkaasti. Se mahdollisti muiden kuntien tehtäväkuvien vertailun ja tarjosi näköalan useamman kunnan ajatteluun varhaiskasvatuksen johtamisen ydintehtävistä ja vastuista. Haasteena oli päivittämättömät

dokumentit, joissa tieto ei ollut ajantasaista. Dokumenttianalyyseissa on riskinä tulkinvaraisuus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 160).

Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat nykytilan tarkan kuvauksen, joustavan vuorovaikutuksen ja syventymisen aiheeseen, samalla säilyttäen tietyn rakenteen. Menetelmä mahdollisti haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen, mikä toi esiin uusia näkökulmia ja hyödynsi kokemuksellista kehittämistä. Haasteena oli menetelmän vaatima aika ja resurssit, haastattelijan mahdollisen tulkin ja ennakkokäsitysten vaikutus tuloksiin sekä hyvin laajan aineiston syntyminen.

Asiantuntijatyöskentely päälliköiden, johtajien, apulaisjohtajien, varajohtajien sekä pilotin asiantuntijan kanssa antoi realistisen ja kontekstuaalisen käsityksen varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilasta sekä tahtotilasta jatkossa. Asiantuntijatyöskentely auttoi hiomaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset kunnan tarpeita vastaaviksi ja tuki yhteisen näkemyksen syntymistä varhaiskasvatuksen johtamisesta.

Kyselylomakkeet mahdollistivat isomman joukon vastaajien tavoittamisen kunnan eri päiväkohteista. Standardisointi varmisti, että kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset samassa muodossa, mikä helpotti tulosten analysointia. Anonymiteetti edisti rehellisyyttä vastauksissa, ja menetelmä oli aikatehokas. Kyselylomakkeet toivat lisäarvoa erityisesti henkilökohtaisempiin teemoihin. Vastaajaryhmät olivat pieniä, joten kyselylomake tuki luotettavuuden ja anonymiteetin säilymistä. Haasteena oli vastausaktiivisuuden vaihtelu sekä riskinä vastausten hajanaisuus.

Yhteiskehittämisen menetelmät työpajoissa mahdollistivat johtajien näkemysten esiintuomisen, ideoinnin, tehtäväkuvien ja työn vaativuuden arviointi -lomakkeiden yhteisen arvioinnin ja jatkokehityksen. Lisäksi yhteiskehittämisen työpajoissa johtajat pääsivät jakamaan kokemuksiaan johtamistyöstä keskenään ja rakentamaan yhteistä näkemystä siitä, mitä kunnan varhaiskasvatuksen johtaminen parhaimmillaan olisi. Haasteena aikataulutaminen sekä ajan riittävyys, koska sisältöä oli paljon. Kehittämishankkeen toteuttajien tuli huomioida se, että kaikkien osallistujien ääni tuli kuuluviin.

Kaikkiaan menetelmät tarjosivat monipuolisia näkökulmia ja mahdollistivat kattavan aineiston keräämisen. Jokaisella menetelmällä oli omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta yhdessä ne muodostivat kokonaisvaltaisen lähestymistavan prosessin arviointiin. Tämä monipuolisuus auttoi varmistamaan, että kaikki keskeiset näkökulmat ja tarpeet tulivat huomioituiksi.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aineistokeruun haasteena oli aineiston laajuus sekä sen analysointi. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen auttoi kuitenkin rajaamaan aineistoa ja löytämään varhaiskasvatuksen johtamisen ydinteemat. Kehittämistoiminnan prosessin kannalta monipuolinen menetelmien käyttö oli erittäin mielenkiintoista opinnäytetyön tekijöiden

näkökulmasta ja antoi mahdollisuuden tarkastella aihetta hyvin yksityiskohtaisesti ja kunnan varhaiskasvatuksen johtajien äänen esiin tuoden.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kolmantena tutkimuskysymyksenä oli antaa ehdotuksia, kuinka kunnassa voidaan jatkossa arvioida ja seurata päivitettyjen tehtäväkuvan vaikutuksia organisaation toimintaan ja henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Tuloksissa nousi esiin selkeä tarve apulaisjohtajan tehtäväkuvan ja työn vaativuuden arvioinnille. Tämä on tärkeää roolien selkeyttämiseksi kaikille osapuolille. On olennaista, että kaikki eivät tee samoja tehtäviä, vaan vastuuerot ovat selkeät. Tämä korostuu erityisesti virkavastuun ja toimivastuun erottelussa. Tulokset tuovat esiin johtamisen rakenteet, joissa johtotiimiin kuuluvat johtaja, apulaisjohtaja ja kiertävä erityislastentarhaopettaja. Tulosten perusteella nousi tarve selkeyttää pedagogista johtajuutta jokaisen työtehtävässä.

Pedagogisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden käsitteiden avaaminen nähtiin erittäin tärkeänä niin varhaiskasvatusta johtavien kesken kuin koko työyhteisön parissa. Apulaisjohtajille tulee luoda selkeät raamit työn tekemiseen, jotta toiminnan vaikuttavuus tulisi esiin ja tukisi aidosti päiväkodin johtajaa sekä työyhteisön jäseniä ja lapsia. Apulaisjohtajien työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös keskeistä. Päiväkodin johtajan tehtävä on laaja, ja on tärkeää saada jaettua työtä, jotta pedagogiselle johtamiselle jäisi aikaa. Arjen johtaminen vie ison osan työstä ja tekee siitä helposti hektistä. Ryhmästä irrotettu apulaisjohtaja tukee erinomaisesti johtajan työtä, kunhan vastuut on selkeästi määritelty ja jaetun johtajuuden kulttuuri opittu.

Johtotehtävissä olevat kaipaavat vertaistukea, jota tämä työmalli parhaimmillaan tarjoaa. Osaamisen kehittäminen on myös tärkeää. Pilotin väliarvioiden perusteella on tärkeää tarkkailla viimeisen toimintavuoden aikana, miten ammatillinen kasvu tapahtuu sekä pilottiin osallistuneiden johtajien että apulaisjohtajien osalta. Uudenlainen tapa johtaa yhdessä, perinteisestä yksin johtamisesta jaettuun johtamiseen, vaatii aikaa ja selkeitä rakenteita. Virkavastuiden määrittely on myös oleellista. Aineiston perusteella päiväkodin johtajuus on laaja-alainen tehtävä, jonka haltuunotto vie aikaa. Apulais- ja varajohtajan tehtävään oli haasteltavien mukaan helpompi edetä, mikäli oli aiempaa kokemusta päiväkodin johtamisesta ja työn laaja-alaisuudesta.

Päiväkodin johtajalla on vastuullaan useita päivähoidon yksiköitä ja fyysisesti nämä yksiköt eli toimipisteet voivat sijaita etäisyydeltään kaukana toisistaan. Apulaisjohtajat työskentelevät pääsääntöisesti tietyissä toimipisteissä ja työaika jaetaan useamman toimipisteen kesken. Kehittämistoiminnan tulokset osoittivat, että se toimipiste, jossa apulaisjohtaja työskenteli pääsääntöisesti, saivat eniten tukea omaan työhönsä. Samoin johtaja ja apulaisjohtaja vuorottelivat eri toimipisteissä, jolloin jompikumpi oli paikalla, mutta haasteena oli yhteisen ajan löytäminen työn suunnitteluun, organisointiin ja yhteisen tilannekuvan rakentamiseen.

Apulaisjohtajan työajan jakautumiseen eri toimipisteiden osalta tulee siis kiinnittää huomiota, jotta kaikki johtajan alaisuudessa olevat toimipisteet saavat yhtäläisen tuen työlleen.

Jatkokehittämissideoita ovat johtamistehtävien tunnistaminen ja työnjako, uuden apulaisjohtajan perehdytys ja osaamisen kehittyminen mentoroinnin tukemana, rakenteet tiedon vaihtamiseen, työn jakamiseen, viestintään sekä säännöllinen palaverirakenne. Johtotiimin yhteiset tapaamiset ja jaettu johtajuus eri asiantuntijoiden välillä (johtaja, apulaisjohtaja, kiertävä erityislastentarhaopettaja) ovat myös tärkeitä jaetun johtajuuden toteutumiseen ja varhaiskasvatuksen tavoitteiden ja laadun saavuttamiseksi. Lisäksi on tärkeää tiedottaa henkilökunnalle eri johtajien vastuualueista. Tämä yhtenäinen lähestymistapa auttaa varmistamaan, että kaikki keskeiset näkökulmat ja tarpeet tulevat huomioituiksi, ja tukee päiväkodin johtamisen kehittämistä kohti jaettua johtajuutta.

8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää päiväkotien johtotehtävien tehtävänkuvia uuden apulaisjohtajamallin kontekstissa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta osoitti, että selkeät ja tarkasti määritellyt tehtävänkuvat ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden parantamisessa. Tutkimustulos on yhtenäinen Fonsénin (2014) tutkimuksen tulosten kanssa. Jaettu johtajuus, jossa apulaisjohtaja toimii päiväkodin johtajan työparina, tukee tehokasta johtamista ja mahdollistaa keskittymisen pedagogiseen johtamiseen. (Fonsén, 2014.)

Apulaisjohtajamallin käyttöönotto on parantanut työhyvinvointia ja tehostanut pedagogista johtamista, mikä heijastuu positiivisesti varhaiskasvatuksen laatuun. Kehittämistoiminnan tulokset vahvistavat Mankan ym. (2023) näkemyksen siitä, että työhyvinvointi on keskeinen tekijä organisaation toiminnan laadun ja tuloksellisuuden kannalta. Kehittämistoiminnan aineiston perusteella suosittelomme apulaisjohtajamallin jatkamista ja kehittämistä edelleen, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet voidaan saavuttaa entistä paremmin.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset osoittavat, että päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan tehtävänkuvien selkeyttäminen on välttämätöntä. Selkeät ja tarkasti määritellyt tehtävänkuvat parantavat työhyvinvointia ja työn sujuvuutta, mikä heijastuu positiivisesti varhaiskasvatuksen laatuun. Päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan roolien ja vastuiden selkeä erottelu vähentää päällekkäisyyksiä ja epäselvyyksiä, mikä puolestaan lisää työn tehokkuutta ja mielekkyyttä. Jaettu johtajuus, jossa apulaisjohtaja toimii päiväkodin johtajan työparina, tukee tehokasta johtamista. Tämä malli vähentää yksittäisen johtajan työkuormaa ja mahdollistaa keskittymisen pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstön tukemiseen. Jaetun johtajuuden avulla voidaan hyödyntää molempien johtajien vahvuuksia ja osaamista, mikä parantaa päätöksenteon laatua ja varhaiskasvatuksen kehittämistä. Myös Heikka (2016) ja Fonsén &

Keski-Rauska (2018) korostavat jaetun johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksessa ja toteavat, että jaettu johtajuus edellyttää selkeitä rooleja ja vastuita.

Apulaisjohtajamallin käyttöönotto on parantanut työhyvinvointia päiväkodin johtajien keskuudessa. Työn jakaminen ja selkeät vastualueet vähentävät stressiä ja lisäävät työn mielekkyyttä. Johtajien kokema työhyvinvointi heijastuu myös henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon, mikä parantaa koko työyhteisön ilmapiiriä ja toimintaa. Apulaisjohtajan rooli pedagogisessa johtamisessa on merkittävä. Fonsén (2014) korostaa pedagogisen johtamisen merkitystä varhaiskasvatuksen laadun kehittämässä ja toteaa, että selkeät johtamisrakenteet tukevat pedagogisen johtajuuden toteutumista. Apulaisjohtaja voi keskittyä pedagogisten tavoitteiden toteuttamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, mikä parantaa varhaiskasvatuksen laatua. Pedagogisen johtamisen tehostaminen mahdollistaa paremman tuen ja ohjauksen varhaiskasvatuksen henkilöstölle, mikä puolestaan edistää lasten oppimista ja hyvinvointia.

Tehtäväkuvien kehitysprosessin aikana niin me opinnäytteen tekijät kuin haastatteluihin osallistuneet johtajat totesimme varhaiskasvatuksen johtajuuden olevan kulttuurisessa muutoksessa. Perinteinen päiväkotijohtajuus ollut kaiken johtamista ja jaettuun johtajuuteen siirtyminen on iso kulttuurin- ja työtavan muutos. Toisaalta johtajat kaipasivat itselleen käsiparia jakamaan työtä, mutta toisaalta työn jakaminen ja vastuun antaminen tuntui haastavalle ja sekin vaati uudenlaista työtavan opettelua. Parrila & Fonsén (2016) korostavat jaetun johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksessa ja toteavat, että jaettu johtajuus edellyttää selkeitä rooleja ja vastuita.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, vaikka arki on vauhdikasta ja tilanteet muuttuvat nopeasti, on silti ensiarvoisen tärkeää ottaa aikaa johtamisjärjestelmän kehittämiseen, vuoropuheluun johtamistehtävissä toimivien kesken sekä tehtävän jakojen, vastuiden ja prosessien selkeyttämiseen ja auki puhumiseen. Työtaakka johtamisessa kevenee päällekkäisyyden karsimisilla ja selkeillä työnjaoilla, ja heijastuu tällöin johtajien kokemaan työhyvinvointiin. Kotter (2012) korostaa muutosjohtamisen periaatteita, joissa selkeä visio, osallistaminen ja tehtävien tunnistaminen ovat avainasemassa. Kaikki haastattelemamme johtajat kokivatkin, että vie aikaa opetella yhteinen toimintamalli johtaa uudella tavalla osallistaen samalla koko työyhteisö niin työn kehittämiseen, suunnitteluun kuin työn toteuttamiseen vaihtuvalla henkilökunnalla.

Parhaimmillaan jaettu johtajuus siis tukee johtajien työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Yksinäisyyden kokemus johtamisessa on yleistä ja nousi myös tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa. Johtajat kertoivat, että hyvin toimiessaan jaettu johtajuus tuo kaivatun työkaverin, jonka kanssa voi pohtia johtamiseen liittyviä asioita, joita muuten työyhteisössä ei ole mahdollista jakaa. Tuloksista nousi erinomaisia toimintamalleja esimerkiksi viikkorutiineista, joissa johtajat jakoivat niin työtehtäviä, tunnelmia työstä kuin etsivät yhdessä

ratkaisuehdotuksia arjen haasteisiin. Myös johtajat tarvitsevat itselleen tukea kaikkiin uransa vaiheisiin ja ihmissuhdetyössä työhyvinvoinnin vahvistaminen onkin keskiössä. Johtajuuden ollessa muutoksessa ja toisaalta varhaiskasvatuksen muutosta johtaessa tuloksista nousi esiin se, että muutos vaatii aikaa ja myös kuormittaa johtajia. Selkeät rakenteet tukevat johtajuuden opettelussa ja muutoksen läpiviennissä.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan perusteella suosituksena onkin, että apulaisjohtajamallia jatketaan ja kehitetään edelleen. On tärkeää varmistaa, että apulaisjohtajilla on riittävä koulutus ja tuki tehtäviensä hoitamiseen. Lisäksi suositellaan säännöllistä arviointia ja palautteen keräämistä mallin toimivuudesta. Kehittämisehdotuksiin kuuluu myös jaetun johtajuuden rakenteiden ja käytäntöjen jatkuva kehittäminen, jotta malli vastaa paremmin varhaiskasvatuksen muuttuvia tarpeita. Yhteistyö päiväkodin johtajien, apulaisjohtajien ja muun henkilöstön välillä on keskeistä. Yhteiset tavoitteet ja avoin viestintä tukevat jaetun johtajuuden onnistumista ja varhaiskasvatuksen kehittämistä. Yhteistyön vahvistaminen edellyttää säännöllisiä tapaamisia, yhteisiä koulutuksia ja avoimen keskustelukulttuurin edistämistä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tunnistimme sen, että työhyvinvoinnin juuret nousevat varhaiskasvatuksen ammattilaisen omista arkisista teoista, sanoista ja asenteesta. Tämä vaikuttaa tiimiin ja koko työyhteisön ilmapiiriin olipa kyse johtajasta, varhaiskasvatuksen opettajasta tai toimitilahuoltajasta. Varhaiskasvatuksessa henkilöstön hyvinvointi, asenteet ja käytösmallit heijastelevat suoraan lasten arkeen, kasvuun ja kehitykseen.

Opinnäytteenä toteutettu tutkimuksellinen kehittämistoiminta osoittaa, että apulaisjohtajamalli on tehokas tapa parantaa päiväkotien johtamista ja varhaiskasvatuksen laatua. Selkeät tehtävänkuvat, jaettu johtajuus ja työhyvinvoinnin tukeminen ovat avainasemassa onnistuneessa varhaiskasvatuksen johtamisessa. Jatkuva kehittäminen ja yhteistyö ovat välttämättömiä, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet voidaan saavuttaa ja alan veto- ja pitovoimaa sekä henkilöstön työhyvinvointia viedä kestäväan suuntaan.

Lähteet

- Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE Oy. 2011-2012. Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen. Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi - pedagogisen johtamisen kehittämissankkeessa vuosina 2011-2012. Hämeen Kirjapaino Oy.
- Bengtsson, M. 2016. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*. 2/2016. Viitattu 19.4.2024. https://www.researchgate.net/publication/295303146_How_to_plan_and_perform_a_qualitative_study_using_content_analysis
- Bolden, R. 2011. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. Viitattu 3.1.2025. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Dufva, T. 2018. Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun ja kolme vinkkiä ennakoitviidakkoon. Sitra-blogi. Viitattu: 19.4.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakoitviidakkoon/>
- Dufva, M. 2023. Mikä ihmeen tulevaisuus? Sitra - video. Viitattu 19.4.2024. <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/#mika-ihmeen-tulevaisuus>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finlex. 2018. Varhaiskasvatustilaki. Viitattu 5.11.2024. <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2018/540>
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Viitattu 11.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 185-200.
- Fonsén, E, Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A-J., Marttila, H., Myllynen, H., Ojanen, T., Parkkinen, A. & Turska, K. 2019. Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys. Print Line Helsinki Oy. Helsinki.
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. Viitattu 3.1.2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984302001200>
- Harris, A. 2004. Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24. Viitattu 3.1.2025. https://www.researchgate.net/profile/Alma-Harris/publication/249751839_Distributed_Leadership_and_School_ImprovementLeading_or_Misleading/links/559c86ed08ae898ed651f497/Distributed-Leadership-and-School-ImprovementLeading-or-Misleading.pdf
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 43-57.
- Heikka, J. 2014. Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere. Viitattu 13.1.2025. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf>

Hujala, E. & Puroila, A-M. 1998 (toim.) Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context - Cross-cultural Perspectives. Acta Universitatis Ouluensis. Series E 35. Oulu: University Press.

Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere University Press, 213-234. Viitattu 25.8.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership_tasks_in_early_childhood_education_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hujala, E., Fonsén, E., & Elo, J. 2016. Evaluating the quality of pedagogical activities in early childhood education and care. Kirjasta; Quality Improvement in Early Childhood Education (s. 21-44) Viitattu 13.1.2025. https://www.researchgate.net/publication/354194263_Evaluating_Quality_in_Finnish_Early_Childhood_Education

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-Kustannus. Jyväskylä

Koskimies M, Pyhäjoki J, Arnkil TE. Hyvien käytäntöjen dialogit - Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. Viitattu 19.4.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, 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. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. JULKAISUT 29:2023. Viitattu 25.8.2024. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf

McGonigal, J. 2020. Counterfactual Thinking Is the Key to Creativity – and a Vaccine against Future Shock. Institute For The Future. 10/2020. Viitattu 19.4.2024. <https://medium.com/institute-for-the-future/counterfactual-thinking-is-the-key-to-creativity-and-a-vaccine-against-future-shock-9774a111b996>

Miles, S. & Watkins, M. 2007. The leadership team: Complementary strengths or conflicting agendas? Harvard Business Review. 4/2007. Viitattu 18.8.2024. <https://hbr.org/2007/04/the-leadership-team-complementary-strengths-or-conflicting-agendas>

Nivala, V., & Hujala, E. 2017. Varhaiskasvatuksen johtaminen. PS-kustannus.

Nurmijärven kunta. 2024a. Varhaiskasvatuspalvelut. Päiväkodit, kerhot ja avoimet päiväkodit. Viitattu 27.7.2024. <https://www.nurmijarvi.fi/kuntalaisen-palvelut/lasten-nuorten-ja-perheiden-palvelut/varhaiskasvatuspalvelut/paivakodit-kerhot-ja-avoimet-paivakodit/>

Tuomisto, N. & Ilves, V. 2020. Päiväkodin johtaja 2020 -selvitys. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Viitattu 24.8.2020. <https://www.oaj.fi/arjessa/tyohyvinvointi/tutkimustietoa-paivakodin-johtajien-tyooloista/#10-johtajalla-on-oikeus-tyoaikasuojeluun>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Opetushallitus. 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Viitattu 23.11.2024. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

Opetushallitus. 2024. Mitä on varhaiskasvatus? Viitattu 23.11.2024. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>

Pakarinen, R. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin. Bookwell Oy. Porvoo.

- Paulus, P. 2011. Effects of Quantity and Quality Instructions on Brainstorming. Article: The Journal of Creative Behavior. 3/2011. Viitattu 19.4.2024. https://www.researchgate.net/publication/260745018_Effects_of_Quantity_and_Quality_Instructions_on_Brainstorming
- Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J. & Soukainen, U. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pearce, C., & Conger, J. 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage Publications, Inc. Viitattu 3.1.2025. <https://sk.sagepub.com/book/edvol/shared-leadership/toc>
- Pelander, S. 2022. Tekemälläsi työllä on merkitystä, mutta niin myös sillä, miten se kuvataan. Viitattu 19.4.2025. Helsinki: Talentia. <https://www.talentia.fi/blogi/tekemallasi-tyolla-on-merkitysta-mutta-niin-on-myo-silla-miten-se-kuvataan/>
- Pirinen, H. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Erikson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Viitattu 11.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4> 11.12.2023
- Ruohola, Fonsén, Lahtinen, Salomaa & Reunamo. 2021. Johtajien arvioinnit varhaiskasvatuksen laadun prosessitekijöistä ja niiden yhteys lasten toimintaan sitoutuneisuuteen. Journal of Early Childhood Education Research 10(3), 282-316. Viitattu 13.1.2025. <https://journal.fi/jecer/article/view/114180/67379>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Hjelt, H., Heikkinen, S., Lohi, N., Lahtinen, J. & Mäkelä, M. 2021. ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Julkaisut 23/2021. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 31.8.2024. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf
- Spillane, J. 2005. Distributed Leadership. The Educational Forum. 6/2005. 69(2), 143-150. Viitattu 3.1.2025. https://www.researchgate.net/publication/233061505_Distributed_Leadership
- Tiittula, L. Rastas, A. & Ruusuvuori, J. 2010. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokoneväliitteiseen viestintään. Virtuaalihaastattelun näkymiä. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Jyväskylä.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere. Viitattu 10.1.2025.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vlasov, J. Sarkkinen, T & Harkoma, S. 2024. Varhaiskasvatuksen toteuttaminen vaatii kestäviä poliittisia päätöksiä. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 1:2024. Viitattu 24.8.2024.
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_Policy-brief_0124.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Nurmijärven kunta. 2024b. Varhaiskasvatuspäälliköiden haastattelut 28.2.2024, 17.5.2024, 8.2024.

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Kolmeportainen varajohtajamalli | 9 |
| Taulukko 2: Aineiston hankintamenetelmät | 38 |
| Taulukko 3: Apulaisjohtajien ja varajohtajien työn kehittämisen kohteet..... | 77 |
| Taulukko 4: Apulais- ja varajohtajien kokemukset omasta työstään..... | 79 |

Kuvio

- Kuvio 1: Henkilöstöohjelman päämäärät (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2023-2025)
..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 2: Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa (Fonzén 2014, 112) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 3: Prosessinäkökulma (Toikko & Rantanen 2009, 9-11) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 4: Lineaarinen malli opinnäytetyössä **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 5: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aikataulu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 6: Päiväkodin johtajan tehtävät **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 7: Henkilöstöjohtamisen osa-alueet **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 8: Pedagogisen johtamisen osa-alueet **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 9: Talouden ja turvallisuuden johtamisen osa-alueet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 10: Sidosryhmäyhteistyön osa-alueet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 11: Oman työnkokonaisuuden arkityön johtamisen osa-alueet ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 12: Päiväkodin johtajan tehtävän vaativuuden arviointi, taidot . **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 13: Apulaisjohtajan tehtävät **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 14: Apulaisjohtajan hallinnolliset tehtävät..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 15: Apulaisjohtajan tehtävän vaativuuden arviointi, taidot . **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liitteet

| | |
|--|-----|
| Liite 1: Infokirje haastateltaville | 97 |
| Liite 2: Suostumuslomake haastateltaville..... | 98 |
| Liite 3: Haastattelukysymykset päiväkodin johtajien haastattelut | 99 |
| Liite 4: Haastattelukysymykset apulaisjohtajien haastattelut | 100 |
| Liite 5: Forms-lomake PALAUTE Päiväkodin johtaja tehtäväkuva- ja TVA-lomakkeet | 101 |
| Liite 6: Forms-lomakkeen haastattelukysymykset apulaisjohtajien haastattelut | 102 |
| Liite 7: Forms-lomakkeen haastattelukysymykset varajohtajien haastattelut..... | 103 |
| Liite 8: Learning Cafe - kysymykset johtajien työpaja 14.3.2023 | 104 |
| Liite 9: Padlet - kysymykset apulaisjohtajien työpaja 17.4.2023 | 105 |
| Liite 10: Päiväkodin johtaja tehtävänkuva..... | 106 |
| Liite 11: Päiväkodin johtaja tehtävän vaativuuden arviointi | 109 |
| Liite 12: Apulaisjohtaja tehtävänkuva | 115 |
| Liite 13: Apulaisjohtaja tehtävän vaativuuden arviointi | 118 |
| Liite 14: Tutkimuslupa | 124 |
| Liite 15: Vaitiolositoumus | 126 |
| Liite 16: Tietosuojailmoitus..... | 127 |

Liite 1: Infokirje haastateltaville



Saatekirje
Opinnäytetyö / Piia Silvennoinen

Iso-Metsälä, H. & Pekkanen I.

13.12.2023

SAATEKIRJE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE PÄIVÄMÄÄRÄ

Hyvä päiväkodinjohtaja.

Opiskelemme Laurea Leppävaaran ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koulutusohjelmassa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Teemme opinnäytetyötämme tutkimalla esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia omasta työnkuvastaan ja siihen liittyvästä päivittämisen tarpeesta sekä apulaisjohtajan työnkuvasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää päiväkodinjohtajan työnkuva sekä tuottaa apulaisjohtajan työnkuva, joka tukee päiväkodinjohtajan työtä, vahvistaa sekä kehittää pedagogista johtamista ja selkeyttää johtamisrakenneita. Samalla työn on tarkoitus selvittää sekä tukea päiväkodinjohtajien työhyvinvointia. Työnkuvat tullaan päivittämään yhteistyössä päiväkodinjohtajien sekä apulaisjohtajien kanssa ja tarkoituksena on saada heidän oma äänensä kuuluviin.

Opinnäytetyötä varten tarvittavat tiedot kerätään yksilöhaastatteluilta, kyselylomakkeilla, dokumenttianalyysillä sekä työpajoilla. Haastattelut ja työpajat äänitetään osallistujien luvalla ja tiedot säilytetään luottamuksellisesti. Äänitteet tullaan tuhoamaan opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyötutkimuksemme ei vaadi henkilötunnuksia eikä osallistujan henkilöllisyys paljastu valmiissa tutkimuksessa. Tulokset analysoidaan teemoittelua käyttämällä. Tavoitteena on hyödyntää tuloksia työnkuvien tekemisessä. Tulokset raportoidaan Laurealle ja Nurmijärven varhaiskasvatukselle. Opinnäytetyö tallennetaan Theseus tietokantaan.

Yksilöhaastatteluihin osallistuminen kestää n.60 minuuttia ja se voidaan toteuttaa joko **teaman** välityksellä tai henkilökohtaisella tapaamisella. Haastatteluun osallistutaan työpajalla. Haastattelut järjestetään pääsääntöisesti tammikuussa.

Lähetämme sähköpostilla suostumuslomakkeen sekä haastattelun kysymysrunгон. Tietosuojaselosteen saa pyydettäessä.

Tutkimukseen on saatu tutkimuslupa Nurmijärven kunnalta (**tähän päivämäärä**)

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin,

Hanna Iso-Metsälä, p. [REDACTED]

Iida Pekkanen p. [REDACTED]

YAMK opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Piia Silvennoinen [REDACTED]

Liite 2: Suostumuslomake haastateltaville



Iso-Metsälä H. & Pekkanen I.

Suostumuslupa
Opinnäytetyö / Piia Silvennoinen

Valmis 13.12.2023

Osallistujan nimi

Olen saanut Iso-Metsälän & Pekkasen lähettämän saatekirjeen opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun osallistumisesta. Olen saanut kirjallista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia omasta työkuvastaan ja siihen liittyvästä päivittämisen tarpeesta sekä apulaisjohtajan työkuvasta. Olen myös saanut mahdollisuuden esittää kysymyksiä opinnäytetyön tekijöille.

Ymmärrän, että osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja, että minulla on oikeus kieltäytyä siitä koska tahansa ilmoittamatta syytä. Annan suostumuksen haastattelun nauhoittamiseen. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

 Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

 Suostumuksen vastaanottaja:

 Haastateltavan allekirjoitus

 Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

 Nimen selvennys

 Nimen selvennys

Liite 3: Haastattelukysymykset päiväkodin johtajien haastattelut

Tehtäväkuva ja johtaminen:

1. Kuinka kuvailisit tehtäväkuvaasi ja vastuutasi päiväkodinjohtajana?
2. Miten näet varhaiskasvatuksen esihenkilön tehtäväkuvan muuttuneen viime vuosien aikana?
3. Kerro johtamisen tehtäväkuvasta ennen
4. Kerro johtamisen tehtäväkuvasta nyt
5. Miten koet tarpeen päivittää esihenkilön tehtäväkuvaa, erityisesti nyt, kun kunnassa on siirrytty uuteen varajohtajamalliin?
6. Millaisia odotuksia ja tarpeita päivityksessä on?
7. Mitkä ovat nykyisen tehtäväkuvasi vahvuudet ja heikkoudet?
8. Onko tiettyjä tehtäviä tai vastuita, joita haluaisit lisätä tai vähentää nykyisestä tehtäväkuvastasi?

Apulaisjohtajan tehtäväkuva uudessa mallissa:

9. Kuinka näet apulaisjohtajan tehtäväkuvan päiväkodinjohtajan työparina?
10. Mitä erityistä lisäarvoa apulaisjohtaja tuo päiväkodinjohtajan tiimiin?
11. Millainen varajohtajamalli tukisi sinua parhaiten?
12. Miten haluaisit jakaa omaa työtäsi?
13. Millaisia eroja näet päiväkodinjohtajan ja apulaisjohtajan tehtävissä?

Apulaisjohtajan tehtäväkuvan kehittäminen:

14. Kuinka näet apulaisjohtajan tehtäväkuvan kehittämisen suhteessa päiväkodinjohtajan tehtäväkuvan päivitykseen?
15. Mitä konkreettisia asioita tulisi ottaa huomioon apulaisjohtajan tehtäväkuvan kehittämisessä?

Tulevaisuuden näkymät:

16. Millaisia uusia taitoja tai pätevyyskäsitteitä tarvitaan varhaiskasvatuksen esihenkilöiltä tulevaisuudessa?
17. Miten näet apulaisjohtajamallin kehittyvän tulevaisuudessa?
18. Miten tämä malli voisi vaikuttaa kunnan päiväkotien varajohtajien tehtäväkuvaan pitkällä aikavälillä?

Liite 4: Haastattelukysymykset apulaisjohtajien haastattelut

Haastattelukysymykset apulaisjohtajat

Tehtäväkuva ja johtaminen:

1. Kuinka kuvailisit tehtäväkuvaasi ja vastuutasi apulaisjohtajana?
2. Kuinka näet apulaisjohtajan tehtäväkuvan päiväkodinjohtajan työparina?
3. Millainen vaikutus apulaisjohtajamallilla on työyhteisöön ja tiimeihin (kasvattajat, lapset, huoltajat)?
4. Millä tavalla apulaisjohtajana vaikutat varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan? (avoin)

Apulaisjohtajamallin kehittäminen:

5. Millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee mielestäsi parhaiten johtajan työtä?
6. Millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee parhaiten laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista?
7. Millainen apulaisjohtajan tehtäväkuva tukee parhaiten ryhmän toimintaa?
8. Mitä konkreettisia asioita tulisi ottaa huomioon apulaisjohtajan tehtäväkuvan kehittämisessä?

Mallin arviointi:

9. Mikä uudessa apulaisjohtajakokeilussa on onnistunut? Mitä pitäisi kehittää?
10. Mitä erityistä lisäarvoa apulaisjohtajamalli tuo varajohtajamalliin verrattuna?
11. Oletko huomannut muutosta työyhteisössä apulaisjohtajamallin myötä? Millaista?

Tulevaisuus:

12. Millainen olisi sinun unelmien apulaisjohtajan tehtäväkuva?

Liite 5: Forms-lomake PALAUTE Päiväkodin johtaja tehtäväkuva- ja TVA-lomakkeet

1. Mitä ajatuksia uudistetut työnkuva- ja TVA-lomakkeet herättävät sinussa?
2. Tehtäväalueet: Miltä listaus päiväkodin johtajan tehtäväalueista näyttää? Täydennettävää / poistettavaa?
3. Taidot ja osaaminen: Miltä listaus työnkuvan vaatimista taidoista ja osaamisesta näyttää? Täydennettävää / poistettavaa?
4. Työn vaikutus ja vastuu: Miltä listaus päiväkodin johtajan työn vaikutuksesta ja vastuusta näyttää? Täydennettävää / poistettavaa?
5. Mitä haluaisit muuttaa tai parantaa uusissa lomakkeissa?
6. Onko otsikoiden alla olevat sisällöt avattu selkeästi?
7. Vastaa tähän, jos vastasit edelliseen kysymykseen ei: miten sisältöjä voisi selkeyttää?
8. Uudet lomakkeet kuvailevat mielestäsi päiväkodin johtajan työn kokonaisuutta (1=erittäin heikosti, 2=välttävästi, 3=en osaa sanoa, 4=hyvin, 5=erittäin hyvin)
9. Mikä lomakkeissa on mielestäsi onnistunutta, kun vertaat niitä aiempiin lomakkeisiin?
10. Minkä arvosanan annat päivitetuille lomakkeille? (1=erittäin heikko, 2=välttävä, 3=en osaa sanoa, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)

Liite 6: Forms-lomakkeen haastattelukysymykset apulaisjohtajien haastattelut

1. Millaisena koet apulaisjohtajan tehtävän kuormituksen? (asteikko 1=ei yhtään kuormittava ja 10=erittäin kuormittava)
2. Kuvaa asteikolla 1-10 omaa osaamistasi suhteessa apulaisjohtajan tehtävään. (asteikko 1=ei yhtään osaamista ja 10=erittäin paljon osaamista)
3. Kerro lisää osaamisestasi. Millä perusteella valitsit numeron kuvaamaan osaamistasi?
4. Oletko saanut / saatko apulaisjohtajan tehtävääsi tukea ja koulutusta? (kyllä / ei / en osaa sanoa)
5. Perustele vastauksesi apulaisjohtajan tehtävään saatavasta tuesta ja koulutuksesta.
6. Miten apulaisjohtajana toimiminen lisännyt ymmärrystäsi varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuudesta? (avoin)
7. Kuvaile millä tavoin käytännössä päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä toimii tiedonkulku (liittyen työtehtäviin, vastuisiin, arjen johtamiseen)?
8. Kuvaile varhaiskasvatuksen hallinnosta toimitettavaa tiedottamista apulaisjohtajan työtehtäviin liittyvissä asioissa.
9. Motivoiko sinua apulaisjohtajana työskentely? (kyllä / ei / en osaa sanoa)
10. Perustele vastauksesi motivaatiostasi apulaisjohtajan tehtävään.
11. Millaisen arvosanan antaisit nykyiselle apulaisjohtajamallille pilotin tässä vaiheessa? (asteikko 1=erittäin paljon kehitettävää, 10 = erinomainen malli jatkettavaksi)

Liite 7: Forms-lomakkeen haastattelukysymykset varajohtajien haastattelut

1. Mitä työtehtäviä sinulle kuuluu varajohtajana? (avoin)
2. Riittääkö työaikasi varajohtajan tehtävien tekemiseen? (kyllä / ei)
3. Jos vastasit, että työaikasi ei riitä varajohtajan tehtäviin, kertoisitko lisää.
4. Millaisia tehtäviä haluaisit tehdä varajohtajana? (avoin)
5. Haluaisitko poistaa jotakin tehtäviä varajohtajalta? Mitä? (avoin)
6. Millaisena koet varajohtajan tehtävän kuormituksen. (asteikko 1-10, 1=ei yhtään ja 10=erittäin kuormittava)
7. Kuvaa asteikolla 1-10 omaa osaamistasi suhteessa varajohtajan tehtävään (asteikko 1-10)
8. Kerro lisää osaamisestasi. Millä perusteella valitsit numeron kuvaamaan osaamistasi?
9. Oletko saanut / saatko varajohtajan tehtävääsi tukea ja koulutusta? (kyllä / ei / en osaa sanoa)
10. Perustele vastauksesi apulaisjohtajan tehtävään saatavasta tuesta ja koulutuksesta.
11. Miten varajohtajana toimiminen lisännyt ymmärrystäsi varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuudesta? (avoin)
12. Kuvaile millä tavoin käytännössä päiväkodin johtajan ja varajohtajan välillä toimii tiedonkulku (liittyen työtehtäviin, vastuisiin, arjen johtamiseen)?
13. Kuvaile varhaiskasvatuksen hallinnosta toimitettavaa tiedottamista varajohtajan työtehtäviin liittyvissä asioissa.
14. Millä tavalla varajohtajana vaikutat varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan? (avoin)
15. Millainen jaetun johtajuuden malli tukee mielestäsi parhaiten laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista? (avoin)
16. Miten kehittäisit varajohtajamallia? (avoin)
17. Motivoiko sinua varajohtajana työskentely? (kyllä / ei / en osaa sanoa)
18. Perustele vastauksesi motivaatiostasi varajohtajan tehtävään.
19. Millaisen arvosanan antaisit nykyiselle varajohtajamallille? (asteikko 1=erittäin paljon kehitettävää, 10 = erinomainen malli jatkettavaksi)
20. Mitä muuta haluaisit sanoa? (avoin)

Liite 8: Learning Cafe - kysymykset johtajien työpaja 14.3.2023

Tehtäväalueet: Miltä listaus päiväkodin johtajan tehtäväalueista näyttää? Täydennettävää / poistettavaa?

Taidot ja osaaminen: Miltä listaus tehtävänkuvan vaatimista taidoista ja osaamisesta näyttää? Täydennettävää / poistettavaa?

Työn vaikutus ja vastuu: Miltä listaus päiväkodin johtajan työn vaikutuksesta ja vastuusta näyttää? Täydennettävää / poistettavaa?

Liite 9: Padlet - kysymykset apulaisjohtajien työpaja 17.4.2023

1. Mitä työtehtäviä sinulle kuuluu apulaisjohtajana tällä hetkellä?
2. Mitkä työtehtävät haluaisit säilyttää uuteen tehtäväkuvaan?
3. Mitä työtehtäviä et haluaisi tehtäväkuvassa olevan?
4. Mitkä työtehtävät olisi hyvä kuulua vain päiväkodin johtajalle?
5. Kuvaile miten jakaisit pedagogista johtamista ja hallinnollista johtamista apulaisjohtajan työtehtävissä? (tällä hetkellä 40/60)

Liite 10: Päiväkodin johtaja tehtäväkuva



PÄIVÄKODIN JOHTAJA, RYHMÄTEHTÄVÄKUVA

| | |
|---|--|
| Toimiala/tulosalue/yksikkö: | Sivistys- ja hyvinvointitoimiala / Varhaiskasvatuspalvelut |
| Esimiehen nimi ja tehtävänimike: | Palvelupäällikkö, varhaiskasvatus |
| Tehtävänimike: | Päiväkodin johtaja |
| Kelpoisuusehdot: | <p>Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukainen kelpoisuus siirtymäsäännökset huomioiden. Valtioneuvoston asetus (865/2005) määrittelee esiopetuksesta vastaavan opettajan kelpoisuuden.</p> <p>Kelpoisuus varhaiskasvatuslain 26 tai 27 §:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Laki 31 § tulee voimaan 1.1.2030.</p> <p>Siirtymäsääntö kelpoisuudessa: Varhaiskasvatuslain voimaantulon (1.8.2018) hetkellä virassa toimivat johtajat tai viisi vuotta ennen lain voimaantuloa virka- ja/tai työsuhteessa päiväkodin johtajana tai varhaiskasvatuksen hallinnollisena johtajana toimineet henkilöt säilyttävät kelpoisuutensa ja ovat kelpoisia toimimaan päiväkodin johtajina myös vuoden 2030 jälkeen.</p> |
| Henkilön nimi: | |
| Toimialan/tulosalueen/toimipaikan perustehtävä: | <p>Päiväkodin johtaja vastaa kunnan varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetuksen opetussuunnitelman strategian toteutumisesta toimipaikassaan. Johtajalla on kokonaisvastuu oman työkokonaisuuden lakisääteisestä varhaiskasvatuksen järjestämisestä, toiminnasta sekä toimintaympäristön suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista ja kehittämisestä sekä laadusta ja taloudesta.</p> <p>Päiväkodin johtaja johtaa suorassa alaisuudessa olevien varhaiskasvatus- ja/tai esiopetuspaikan ja/tai perhepäivähoidon ja/tai avoimen varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatus- ja opetustyötä.</p> <p>Tulosalue vastaa varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisestä sekä lapsen hoivan, kasvatuksen ja opetuksen toteuttamisesta yhteistyössä huoltajien ja muiden yhteistyötahojen kanssa.</p> |

| | |
|------------------------------------|--|
| <p>Kaikille yhteiset tehtävät:</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstöjohtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Lähiesihenkilötyö, arviointi ja kehittäminen. • Oman työkokonaisuuden monialaisen henkilöstön ammatillisuuden ja osaamisen johtaminen. • Työhyvinvoinnin edistäminen. • Henkilöstön rekrytoinnista ja perehdytyksestä vastaaminen. • Vastuu työvuorosuunnittelusta ja toteuman varmistamisesta. • Henkilöstömitoituksen varmistaminen. 2. Pedagoginen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Vastaa vastuullaan olevan toimipaikan pedagogiikan suunnitelmallisuudesta, arvioimisesta ja kehittämisestä (ml esiopetuksen opiskeluhoito). • Vastaa työkokonaisuutensa osalta lapsen varhaiskasvatussuunnitelman ja tuen prosessien toteutumisesta sekä monialaisen yhteistyön toteutumisesta. • Vastaa työkokonaisuutta koskevien linjausten ja toimintaohjeiden sisällöstä sekä toteuttamisesta. 3. Talouden ja turvallisuuden johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Vastaa oman työkokonaisuuden talousarvion suunnittelusta, tilastoinnin ja raportoinnin toteutumisesta kustannustehokkaasti. • Toimii yhteistyössä palveluohjaustiimin kanssa. • Vastaa hankinnoista, kiinteistöstä ja tilojen tehokkaasta käytöstä. • Johtaa oman työkokonaisuuden turvallisuus- ja pelastustoimintaa. • Vastaa vastuullaan olevan toimipaikan ja perheiden tiedottamisesta. 4. Sidosryhmäyhteistyö <ul style="list-style-type: none"> • Osallistuu koko kunnan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalveluiden suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. • Osallistuu esihenkilöille tarkoitettuihin tilaisuuksiin ja koulutuksiin. • Vastaa yhteistyöstä perheiden, koulujen, terveydenhuollon sekä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa. • Mahdollistaa eri sidosryhmien osallisuuden varhaiskasvatuksen arvioinnissa ja kehittämisessä. 5. Oman työkokonaisuuden arkityön johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Työn organisointi ja resurssien päivittäinen kohdentaminen. • Toimintaympäristön muuttuvien tilanteiden ratkaisu. • Päivittäisestä viestinnästä vastaaminen. 6. Muut työnantajan määräämät tehtävät <p>Tehtävässä vaadittavat taidot ja osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laaja perehtyneisyys varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön ja teoreettiseen viitekehykseen. • Vastuualueeseen liittyvien kokonaisuuksien hahmottaminen, useiden eri tehtäväalueiden yhtäaikainen hallinta • Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot • Organisointi-, päätöksenteko- ja paineensietokyky • Henkilöstöhallinto ja työhyvinvoinnin johtaminen • Pedagoginen johtaminen • Talouden, resurssien ja turvallisuuden johtaminen • Asiakas- ja verkostotyön johtaminen • Inklusion ja monikulttuurisuuden johtaminen • Tieto- ja viestintätekniinen osaaminen • Hyvä suullinen ja kirjallinen suomenkielentaito |
|------------------------------------|--|

| | | |
|--------------------------|--|--------------------------|
| Rajatut vastualueet: | Vastuualuetta hoitavan henkilön nimi (sijainen): | |
| Muut sijaistuskäytännöt: | Esihenkilön sijaiset 1. varajohtaja 2. esihenkilötyöpari | |
| Hyväksyntä: | Pvm: | Allekirjoitus ja nimike: |

lomake päivitetty 3/2024

Liite 11: Päiväkodin johtaja tehtävän vaativuuden arviointi



Tehtävän vaativuuden arviointi (OVTES, G osio)

| Taustatiedot | |
|---|--|
| Tehtävänimike: | Päiväkodin johtaja |
| Kelpoisuusehto: | Varhaiskasvatustalaki 540/2018 § 31 |
| Hinnoittelutunnus: | 45000020 |
| Toimiala: Tulosalue: Tulosyksikkö: | Sivistys- ja hyvinvointitoimiala Varhaiskasvatuspalvelut Vastuualueeseen kuuluvien toimipaikkojen työntekijämäärä: <input type="checkbox"/> vakanssimäärä 30 tai vähemmän <input type="checkbox"/> vakanssimäärä 31–40 <input type="checkbox"/> vakanssimäärä 41 tai enemmän Varhaiskasvatuksen palvelumuodot: <input type="checkbox"/> Varhaiskasvatus <input type="checkbox"/> Esiopetus <input type="checkbox"/> Perhepäivähoito <input type="checkbox"/> Ilta- ja vuorohoito <input type="checkbox"/> Avoin varhaiskasvatus <input type="checkbox"/> Suunnittelu-, kehittämis-, asiantuntijatehtävä |
| Asema organisaatiossa: | <input type="checkbox"/> Työntekijä <input type="checkbox"/> Tulosyksikön esimies <input type="checkbox"/> Viranhaltija <input type="checkbox"/> Tulosalueen päällikkö |
| Yleiskuvaus tehtävästä | |
| Tehtävän tarkoitus: Miksi tehtävä on olemassa, miksi sitä tehdään ja keitä varten? | Päiväkodin johtaja vastaa kunnan varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetuksen opetussuunnitelman strategian toteutumisesta toimipaikassaan. Johtajalla on kokonaisvastuu oman työkokonaisuuden lakisääteisestä varhaiskasvatuksen järjestämisestä, toiminnasta sekä toimintaympäristön suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista ja kehittämisestä sekä laadusta ja taloudesta. Päiväkodin johtaja johtaa suorassa alaisuudessa olevien varhaiskasvatus- ja/tai esiopetuspaikan ja/tai perhepäivähoidon ja/tai avoimen varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatus- ja opetustyötä. Päiväkodin johtaja vastaa varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisestä sekä lapsen hoivan, kasvatuksen ja opetuksen toteuttamisesta yhteistyössä huoltajien, henkilökunnan ja muiden yhteistyötahojen kanssa. |



| | |
|--|---|
| Keskeiset tehtäväkokonaisuudet: Mistä eri tehtäväalueista tehtäväkuva muodostuu? | <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohtaminen - Pedagoginen johtaminen - Talouden ja turvallisuuden johtaminen - Sidosryhmäyhteistyö - Omien yksiköiden arkityön johtaminen - Muut työnantajan määräämät tehtävät |
| Vaativuustekijät | |
| 1. Työn edellyttämä osaaminen Kuvataan tehtävän edellyttämä koulutus ja kokemus, hankittujen keskeisten tietojen ja taitojen syvyys, laajuus ja monipuolisuus sekä tehtävän vaatima harkinnan itsenäisyys. | |
| Tiedot/koulutus: ammatillinen peruskoulutus, jatko- tai täydennyskoulutus | Varhaiskasvatustalain (540/2018) mukainen kelpoisuus siirtymäsäännökset huomioiden. Valtioneuvoston asetus (865/2005) määrittelee esiopetuksesta vastaavan opettajan kelpoisuuden. Kelpoisuus varhaiskasvatustalain 26 tai 27 §:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Laki 31 § tulee voimaan 1.1.2030. Siirtymäsääntö kelpoisuudessa: Varhaiskasvatustalain voimaantulon (1.8.2018) hetkellä virassa toimivat johtajat tai viisi vuotta ennen lain voimaantuloa virka- ja/tai työsuhteessa päiväkodin johtajana tai varhaiskasvatuksen hallinnollisena johtajana toimineet henkilöt säilyttävät kelpoisuutensa ja ovat kelpoisia toimimaan päiväkodin johtajina myös vuoden 2030 jälkeen. |
| Taidot: Tehtävässä vaadittava työkokemus? Mitä perus/erityisosaamista tehtävä vaatii? Mitä tehtäväalueita tehtävään liittyy? | Laaja perehtyneisyys varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön ja teoreettiseen viitekehykseen: <ul style="list-style-type: none"> - Varhaiskasvatusta ja esiopetusta ohjaavan lainsäädännön tuntemus - Valtakunnallisella sekä Nurmijärven kunnan tasolla varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen ja ohjeiden tuntemus Vastuualueeseen liittyvien kokonaisuuksien hahmottaminen, useiden eri tehtäväalueiden yhtäaikainen hallinta: <ul style="list-style-type: none"> - Organisoitukyky resurssien käytössä - Priorisointitaidot kiireellisten tehtävien tunnistamiseen - Oman työn johtaminen - Kokonaisuuksien hallinta mahdollistaen samanaikaisen keskittymisen useisiin eri tehtäviin Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot: <ul style="list-style-type: none"> - Hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot henkilöstön, lasten ja heidän perheidensä sekä sidosryhmien kanssa - Ratkaisukeskeiset ja vahvat neuvottelutaidot - Kyky reflektiiviseen vuorovaikutukseen |



| | |
|--|--|
| | <p>Organisointi-, päätöksenteko- ja paineensietokyky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taito ennakoida ja suunnitella varhaiskasvatuksen arkea sekä johtaa muutosta - Päätöksentekotaito kaikissa tilanteissa eri näkökulmat ja resurssit huomioiden - Kyky säilyttää rauhallisuus ja toimintakyky stressaavissa tilanteissa <p>Henkilöstöhallinto ja työhyvinvoinnin johtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöä koskevien sopimusten, lainsäädännön ja linjauksien tuntemus - Rekrytointiprosessien hallinta - Henkilöstön ajantasaisen ja tarpeenmukaisen osaamisen ylläpitäminen - Aktiivinen rooli työntekijöiden ja oman hyvinvoinnin sekä motivaation edistämässä ja tukemisessa - Työyhteisön hyvinvoinnin vahvistaminen ja ylläpitäminen yhteisöllisesti osallistavana prosessina <p>Pedagoginen johtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pedagogisten käytäntöjen johtaminen ja toimintakulttuurin kehittäminen - Pedagogisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta - Laadukkaan varhaiskasvatuksen sekä tuen prosessien toteutumisen varmistaminen - Jaetun johtajuuden periaatteiden tukeminen sisältäen yhteistyön henkilöstön, konsultoivien varhaiskasvatuksen erityisopettajien ja rehtoreiden kanssa <p>Talouden, resurssien ja turvallisuuden johtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ymmärrys talous- ja tulosasioista, sisältäen taloussuunnittelun ja seurannan - Resurssien hallinta huomioiden lain ja laadukkaan varhaiskasvatuksen tavoitteet, sisältäen ajan, henkilöstön, tilojen ja materiaalin hallinnan - Turvallisuuden toteutumisen varmistaminen ja asianmukaisten käytäntöjen hallinta - Henkilöstön perehdyttäminen sekä tietotaidon ylläpitäminen turvallisuusasioihin ja riskien hallintaan <p>Asiakas- ja verkostotyön johtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakslähtöisen toiminnan edistäminen ja ylläpitäminen - Yhteistyö asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa - Viestintä- ja verkostoyhteistyön hallinta <p>Inklusion ja monikulttuurisuuden johtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inklusiivisen toimintakulttuurin edistäminen ja ylläpitäminen - Lasten yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen osallistumisen tukeminen - Monikulttuurisessa ympäristössä toimimisen taito |
|--|--|



| | |
|---|---|
| | <p>Tieto- ja viestintätekninen osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyaikaisten tieto- ja viestintäteknologioiden hallinta - Viestintä henkilöstön, asiakasperheiden ja sidosryhmien kanssa <p>Hyvä suullinen ja kirjallinen suomenkielentaito</p> |
| <p>Harkinta: Mistä asioista tehtävässä tehdään yksin päätöksiä/ratkaisuja? Mistä asioista tehtävässä tehdään ratkaisuja ryhmän jäsenenä?</p> | <p>Päiväkodinjohtajan työtä ohjaa varhaiskasvatustalaki sekä esiopetuksen järjestämisen osalta perusopetuslaki. Lisäksi työtä ohjaa varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma sekä Nurmijärven kunnan ohjeistukset ja strategia. Päiväkodin johtaja toimii virassa ja käyttää julkista valtaa Nurmijärven kunnan hallintosäännön mukaisesti.</p> <p>Varhaiskasvatustyöskentelyn johtaminen vaatii päivittäin itsenäistä harkintaa ja tilannekohtaista päätöksentekoa muuttuvissa tilanteissa sisältäen henkilöstöpäätökset, toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät päätökset sekä esiopetukseen liittyvät päätökset, mikäli esiopetusta järjestetään toimipaikassa.</p> <p>Päiväkodin johtaja osallistuu henkilökuntaa ja toimii jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti.</p> <p>Päiväkodin johtaja osallistuu kunnan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalveluiden suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. Päiväkodin johtaja osallistuu oman ammattialan, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitteluun ja kehittämiseen vastuualueella erilaisissa verkostoissa.</p> |
| <p>2. Työn vaikutukset ja vastuu</p> <p>Kuvataan niitä vaikutuksia ja sitä merkitystä, joka tehtävällä on kuntalaisten/asukkaiden ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus, määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • mihin kohteeseen/kohteisiin työn vaikutukset kohdistuvat (erilaisuus, useus, määrä) • miten pysyviä työn vaikutukset ovat (pitkäkestoisuus, muutettavuus) • tehtävän edellyttämät hankkeet ja asema niissä • tehtävän asema työyhteisössä <p>Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuu toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu. Esimiesten kohdalla ilmoitetaan taloudellinen vastuu ja henkilöstömäärä sekä mahdollisten esimiesalaisten määrä.</p> | |



Vaikutuksen laajuus

- Oman työkokonaisuuden osalta palvelun riittävyden ja laadun takaaminen asiakkaille
- Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työn tukeminen

Päiväkodinjohtajan suunnitelmallisella ja laadukkaalla työllä on vaikutusta:

- Henkilöstön, lasten ja heidän perheidensä elämään
- Ympäriöivään yhteisöön sekä yhteiskunnallisesti
- Kuntatalouteen oman työkokonaisuuden talouden ja kustannustehokkaan toiminnan osalta

Vaikutuksen pysyvyys

- Oman työkokonaisuuden henkilöstöpäätösten oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta vastaaminen
- Asiakkaiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu
- Päiväkodin johtajan työn vaikutus on päivittäistä ja pitkäkestoista

Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyö

Päiväkodin johtaja vastaa:

- Varhaiskasvatustilain ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta
- Perusopetuslain mukaisesta esiopetuksen ja esiopetussuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta
- Kokonaisvaltaisesti oman työkokonaisuuden johtamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä
- Lähiesihenkilötyöstä omassa työkokonaisuudessaan, sisältäen arkijohtamisen
- Henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta
- Osallisuuden ja jaetun johtajuuden toteutumisesta
- Arjen toiminnan sekä pedagogiikkaa ylläpitävien rakenteiden ja tiimien johtamisesta
- Talouden, resurssien ja turvallisuuden johtamisesta
- Asiakas- ja verkostotyön johtamisesta
- Hallintosäännön mukaisten henkilöstöpäätösten tekemisestä
- Päivittäisestä lakisääteisestä henkilöstömitoituksen toteutumisesta
- Työkokonaisuuden työvuoro- ja lomasuunnittelusta

3. Yhteistyötaidot

Kuvataan asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot.

Vuorovaikutustaidot:

- Päiväkodin johtajan työssä korostuvat hyvät tunne- ja vuorovaikutustaidot. Oma-aloitteinen, aktiivinen ja tavoitteellinen kommunikointi sekä erilaisten päivittäisten kohtaaminen, käsittely ja ratkaisu lasten, perheiden, henkilöstön sekä sidosryhmien kanssa.
- Johtajan vastuulla on varmistaa henkilöstön ammatillisen vuorovaikutuksen laatu. Tämä voi sisältää haastavia vuorovaikutustilanteita ja vaatia kykyä käsitellä erilaisia tilanteita rakentavasti ja ammatillisesti.
- Yhteistyötaidot monialaisen verkoston kanssa toimiessa. Päiväkodin johtajan tulee pystyä luomaan ja ylläpitämään hyviä suhteita eri sidosryhmiin ja osallistumaan aktiivisesti yhteistyöhön erilaisten organisaatioiden ja toimijoiden kanssa varhaiskasvatukseen ja lasten hyvinvoinnin edistämiseksi.

Neuvottelutaidot:

- Päiväkodin johtajan tehtävässä vaaditaan erinomaiset neuvottelutaidot niin vaativissa henkilöstötilanteissa, asiakkaiden kanssa kuin sidosryhmätyöskentelyssä.
- Reflektiiviset vuorovaikutustaidot sekä päätöksentekokyky.



| | |
|--|--|
| Ihmissuhdetaidot <ul style="list-style-type: none"> - Päiväkodin johtajan tehtävässä vaaditaan erinomaiset ihmissuhdetaidot niin lasten, perheiden kuin monialaisen henkilöstön ja sidosryhmien ammattilaisten kanssa. - Asiakkaiden ja tilanteeseen asettumisen- ja kriisinkäsittelyntaitoa. - Kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. | |
| 4. Työolosuhteet Kuvataan työhön kiinteästi liittyvät tavanomaisesta poikkeavat fyysiset ja henkiset työolosuhdetekijät, joita ei voida työsuojelutoimenpitein poistaa. | |
| Fyysiset olosuhteet: <ul style="list-style-type: none"> - Johdettavia toimipaikkoja voi olla useita ja niiden etäisyydet toisistaan voivat olla suuria, edellyttää liikkumista eri yksiköiden välillä. Kaikissa toimipaikoissa johtajalla ei ole omaa erillistä työtilaa. - Johdettavia palvelumuotoja voi olla useita (varhaiskasvatus, esiopetus, perhepäivähoito, ilta- ja vuorohoito, avoin varhaiskasvatus). - Asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet vaikuttavat työolosuhteisiin. - Korkea melutaso päiväkotiympäristössä. - Riski tartuntataudeille. | |
| Psyykkiset olosuhteet: <ul style="list-style-type: none"> - Työ vaatii työskentelyä määräaikaisten puitteissa ja ajoittain toimeksiannot ovat kiireellisiä. - Työ vaatii jatkuvaa joustamista ja muuttuviin olosuhteisiin ja keskeytyksiin sopeutumista. - Useiden erilaisten asioiden päällekkäisyydestä johtuva kuormitus on jatkuvaa. - Toimialan muutos haastaa johtajaa kehittymään ja kehittämään jatkuvasti. - Vastuu varhaiskasvatuksen toteuttamisesta sekä turvallisuusasioista. - Jatkuva ihmissuhdekuormitus ja muutostilanteet. Henkilöstön muutosvoimavarojen tukeminen. - Haastavat tilanteet henkilöstön ja perheiden kanssa. - Ajankäytön tasapainottelu eri tehtävien välillä hektisessä arjessa. - Vaihtuvan työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen vaativat resursseja ja suunnittelua. Äkillisesti muuttuvat tilanteet voivat lisätä haasteita rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. | |
| Hyväksyntä | |
| Hyväksyjän allekirjoitus | Päiväys: <input type="text"/> Hyväksyjän allekirjoitus Nimen selvennys: <input type="text"/> |

päivitetty 3/2024

Liite 12: Apulaisjohtaja tehtäväkuva



APULAISSJOHTAJA, RYHMÄTEHTÄVÄKUVA

| | |
|---|---|
| Toimiala/tulosalue/yksikkö: | Sivistys- ja hyvinvointitoimiala / Varhaiskasvatus |
| Esimiehen nimi ja tehtävänimike: | Päiväkodin johtaja |
| Tehtävänimike: | Apulaisjohtaja |
| Kelpoisuusehdot: | Varhaiskasvatuslain 540/2018 26 §, 30 §, 31 §, 74 § tai 75 §:n mukainen kelpoisuus |
| Henkilön nimi: | |
| Toimialan/tulosalueen/toimipaikan perustehtävä: | <p>Apulaisjohtaja toimii päiväkodin johtajan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Apulaisjohtajalle on määritelty johtamistyöhön liittyviä tehtäviä, joita hän hoitaa päiväkodin johtajan kanssa jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti</p> <p>Apulaisjohtaja tukee päiväkodin johtajaa kunnan varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetuksen opetussuunnitelman strategian toteutumisesta. Apulaisjohtaja vastaa yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa työkokonaisuuden lakisääteisestä varhaiskasvatuksen järjestämisestä, toiminnasta sekä toimintaympäristön suunnittelusta, organisoinnista ja kehittamisestä sekä laadusta ja taloudesta.</p> <p>Apulaisjohtaja toimii hallinnollisena ja pedagogisena tukena yhdessä päiväkodin johtajan kanssa varhaiskasvatus- ja/tai esiopetuspaikan ja/tai perhepäivähoidon ja/tai avoimen varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatus- ja opetustyössä.</p> <p>Apulaisjohtajan tehtäväkokonaisuuteen kuuluu hallinnollinen johtaminen yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa, sekä pedagoginen johtaminen lapsiryhmissä. Hänellä ei kuitenkaan ole omaa lapsiryhmää, vaan hänen opettajan tehtävänsä painottuvat pedagogiikan tukemiseen ryhmissä.</p> |
| Kaikille yhteiset tehtävät: | <p>Apulaisjohtaja toimii tiiviisti yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa ja toteuttaa työtehtäviään yhdessä sovitulla tavalla. Apulaisjohtaja vastaa työsuorituksestaan päiväkodinjohtajalle, joka on kokonaisvastuussa toimipaikasta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedagogiset tehtävät <ul style="list-style-type: none"> • Pedagogisen johtamisen tukeminen, toteutus ja arviointi sekä pedagogisen toiminnan ohjaaminen ja mallintaminen työyhteisö-, tiimi- sekä yksilötasolla yhdessä johtajan kanssa <ul style="list-style-type: none"> ○ Tukee toimipaikan pedagogiikan suunnitelmallisuutta, arviointia ja kehittämistä (ml esiopetuksen opiskeluhoito). ○ Tukee tiimejä lapsen varhaiskasvatussuunnitelman ja tuen prosessien toteutumista sekä monialaisen yhteistyön toteutumista. ○ Suunnittelee ja arvioi linjausten ja toimintaohjeiden sisältöä sekä toteuttamista. ○ Toimii pedagogisena tukena lapsiryhmissä viikottain ○ Yhteistyölinkki päiväkodin johtajan ja työyhteisön, tiimien sekä henkilöstön välillä. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Hallinnolliset tehtävät <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö <ul style="list-style-type: none"> ○ Työvuorosunnittelu ○ Rekrytoinnin tuki ja työn käytäntöihin perehdyttämien ○ Monialaisen henkilöstön ammatillisuuden ja osaamisen tukeminen ○ Työhyvinvoinnin ja positiivisen työkuulttuurin edistäminen ○ Opiskelijoiden ja TET-harjoittelijoiden koordinointi ○ Työyhteisön rakenteiden tukeminen (sis. palaverit, kehittämispäivät ym.) • Talous ja turvallisuus <ul style="list-style-type: none"> ○ Talousarvion seuranta ja sen mukaisen toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi ○ Toimipaikan tilaustarpeiden koonti, tilausten tekeminen ja laskujen asiatarkastaminen ○ Kiinteistön ja tilojen käyttö, kunnossapito ja turvallisuus osallistuminen (sis. turvallisuuskansio, poistumisharjoitukset ja turvallisuuskävely) ○ Lasten psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti turvallisen oppimisympäristön varmistaminen osaltaan yhdessä päiväkodinjohtajan kanssa ○ Riskienkartoituksen ja pelastussuunnitelman suunnittelu • Sidosryhmäyhteistyö <ul style="list-style-type: none"> ○ Osallistuu apulaisjohtajille tarkoitettuihin tilaisuuksiin ja koulutuksiin. ○ Toimii yhteistyöstä perheiden, koulujen, terveydenhuollon sekä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa yhdessä päiväkodin johtajan kanssa sovitulla tavalla. • Oman työkokonaisuuden arkityön johtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Työn organisointi ja resurssien päivittäinen kohdentaminen. ○ Toimintaympäristön muuttuvien tilanteiden ratkaisu. ○ Päivittäisestä viestinnästä vastaaminen yhdessä päiväkodin johtajan kanssa. ○ Henkilöstön arkityön tukena toimiminen. • Muut työnantajan määräämät tehtävät <p>Tehtävässä vaadittavat taidot ja osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehtyneisyys varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön ja teoreettiseen viitekehykseen. • Työ edellyttää johtamisen hallintoon ja esihenkilötyöhön liittyvää osaamista seuraavilla alueilla: <ul style="list-style-type: none"> ○ Talous ja tulos osaaminen ○ Pedagogiikan johtamisen ja toimintakulttuurin sekä inklusiivisuuden kehittämisen osaaminen ○ Henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen ○ Asiakas- ja verkostotyön osaaminen • Vastuualueeseen liittyvien kokonaisuuksien hahmottaminen, useiden eri tehtäväalueiden yhtäaikainen hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Työkokonaisuuden organisointikyky • Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot |
|--|--|

| | |
|--------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Tieto- ja viestintätekninen osaaminen• Hyvä suullinen ja kirjallinen suomenkielentaito |
| Rajatut vastualueet: | Vastuualuetta hoitavan henkilön nimi (sijainen): |
| Muut sijaistuskäytännöt: | |
| Hyväksyntä: | Pvm: Allekirjoitus ja nimike: |

Liite 13: Apulaisjohtaja tehtävän vaativuuden arviointi



Tehtävän vaativuuden arviointi (OVTES, G osio)

| Taustatiedot | |
|--|--|
| Tehtävänimike: | Apulaisjohtaja |
| Kelpoisuusehto: | Varhaiskasvatuslain 540/2018 26 §, 30 §, 31 §, 74 § tai 75 §:n mukainen kelpoisuus |
| Hinnoittelutunnus: | 45000030 |
| Toimiala: | Sivistys- ja hyvinvointitoimiala |
| Tulosalue: | Varhaiskasvatuspalvelut |
| Tulosyksikkö: | |
| Asema organisaatiossa: | <input type="checkbox"/> Työntekijä <input type="checkbox"/> Tulosyksikön esimies <input type="checkbox"/> Varhaiskasvatuksen apulaisjohtaja <input type="checkbox"/> Viranhaltija <input type="checkbox"/> Tulosalueen päällikkö |
| Yleiskuvaus tehtävästä | |
| Tehtävän tarkoitus: Miksi tehtävä on olemassa, miksi sitä tehdään ja keitä varten? | <p>Apulaisjohtaja toimii päiväkodin johtajan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Apulaisjohtajalle on määritelty johtamistyöhön liittyviä tehtäviä, joita hän hoitaa päiväkodin johtajan kanssa jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti</p> <p>Apulaisjohtaja tukee päiväkodin johtajaa kunnan varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetuksen opetussuunnitelman strategian toteutumisesta. Apulaisjohtaja vastaa yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa työkokonaisuuden lakisäätöistä, varhaiskasvatuksen järjestämisestä, toiminnasta sekä toimintaympäristön suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista ja kehittämisestä sekä laadusta ja taloudesta.</p> <p>Apulaisjohtaja toimii hallinnollisena ja pedagogisena tukena yhdessä päiväkodin johtajan kanssa varhaiskasvatus- ja/tai esiopetuspaikan ja/tai perhepäivähoidon ja/tai avoimen varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatus- ja opetustyössä.</p> |
| Keskeiset tehtäväkokonaisuudet: Mistä eri tehtäväalueista tehtäväkuva muodostuu? | <p>Apulaisjohtajan tehtäväkokonaisuuteen kuuluu hallinnollinen johtaminen yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa, sekä pedagoginen johtaminen lapsiryhmissä. Hänellä ei kuitenkaan ole omaa lapsiryhmää, vaan hänen opettajan tehtävänsä painottuvat pedagogiikan tukemiseen ryhmissä.</p> <p>Pedagogiset tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedagogisen johtamisen tukeminen, toteutus ja arviointi sekä pedagogisen toiminnan ohjaaminen ja mallintaminen työyhteisö-, tiimi- sekä yksilötasolla |



| | |
|--|--|
| | <p>Hallinnolliset tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö • Talous ja turvallisuus • Sidosryhmäyhteistyö • Oman työkokonaisuuden arkityön johtaminen <p>Muut työnantajan määräämät tehtävät</p> |
| Vaativuustekijät | |
| <p>1. Työn edellyttämä osaaminen Kuvataan tehtävän edellyttämä koulutus ja kokemus, hankittujen keskeisten tietojen ja taitojen syvyys, laajuus ja monipuolisuus sekä tehtävän vaatima harkinnan itsenäisyys.</p> | |
| <p>Tiedot/koulutus: ammattillinen peruskoulutus, jatko- tai täydennyskoulutus</p> | <p>Varhaiskasvatustilain 540/2018 26 §, 30 §, 31 §, 74 § tai 75 §:n mukainen kelpoisuus</p> |
| <p>Taidot: Tehtävässä vaadittava työkokemus? Mitä perus/erityisosaamista tehtävä vaatii? Mitä tehtäväalueita tehtävään liittyy?</p> | <p>Perehtyneisyys varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön ja teoreettiseen viitekehykseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varhaiskasvatusta ja esiopetusta ohjaavan lainsäädännön tuntemus - Valtakunnallisella sekä Nurmijärven kunnan tasolla varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen ja ohjeiden tuntemus <p>Työkokonaisuuden organisointikyky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisoitukyky resurssien käytössä - Priorisointitaidot kiireellisten tehtävien tunnistamiseen - Oman työn johtaminen - Kokonaisuuksien hallinta mahdollistaen samanaikaisen keskittymisen useisiin eri tehtäviin - Kyky säilyttää rauhallisuus ja toimintakyky stressaavissa tilanteissa <p>Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot henkilöstön, lasten ja heidän perheidensä sekä sidosryhmien kanssa - Ratkaisukeskeiset ja vahvat yhteistyötaidot - Kyky reflektiiviseen vuorovaikutukseen <p>Henkilöstöhallinto ja työhyvinvoinnin osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön ajantasaisen ja tarpeenmukaisen osaamisen ylläpitäminen - Aktiivinen rooli työntekijöiden ja oman hyvinvoinnin sekä motivaation edistämässä ja tukemisessa - Työyhteisön hyvinvoinnin vahvistaminen ja ylläpitäminen yhteisöllisesti osallistavana prosessina - Positiivisen työskulttuurin edistäminen - Henkilöstöä koskevien sopimusten, lainsäädännön ja linjauksien tuntemus - Rekrytointiprosessien hallinta |



| | |
|--|---|
| | <p>Pedagogisen tukemisen osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pedagogisten käytäntöjen tukeminen ja toimintakulttuurin kehittäminen - Pedagogisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta - Laadukkaan varhaiskasvatuksen sekä tuen prosessien toteutumisen varmistaminen - Jaetun johtajuuden periaatteiden tukeminen sisältäen yhteistyön päiväkodin johtajan, henkilöstön, konsultoitavien varhaiskasvatuksen erityisopettajien ja rehtoreiden kanssa <p>Talouden, resurssien ja turvallisuuden osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ymmärrys talous- ja tulosasioista, sisältäen taloussuunnittelun ja seurannan - Resurssien ymmärtäminen huomioiden lain ja laadukkaan varhaiskasvatuksen tavoitteet, sisältäen ajan, henkilöstön, tilojen ja materiaalin hallinnan - Turvallisuuden toteutumisen suunnittelu ja asianmukaisten käytäntöjen ymmärtäminen - Henkilöstön perehdyttäminen sekä tietotaidon ylläpitäminen turvallisuusasioihin ja riskien hallintaan <p>Asiakas- ja verkostotyön osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakaslähtöisen toiminnan edistäminen ja ylläpitäminen - Yhteistyö asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa <p>Inklusion ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inklusiivisen toimintakulttuurin edistäminen ja ylläpitäminen - Lasten yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen osallistumisen tukeminen - Monikulttuurisessa ympäristössä toimimisen taito <p>Tieto- ja viestintätekninen osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyaikaisten tieto- ja viestintäteknologioiden hallinta - Viestintä henkilöstön, asiakasperheiden ja sidosryhmien kanssa <p>Hyvä suullinen ja kirjallinen suomenkielentaito</p> |
|--|---|



| | |
|--|--|
| <p>Harkinta: Mistä asioista tehtävässä tehdään yksin päätöksiä/ratkaisuja? Mistä asioista tehtävässä tehdään ratkaisuja ryhmän jäsenenä?</p> | <p>Apulaisjohtajan työtä ohjaa varhaiskasvatustilaki sekä esiopetuksen järjestämisen osalta perusopetuslaki. Lisäksi työtä ohjaa varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma sekä Nurmijärven kunnan ohjeistukset ja strategia.</p> <p>Apulaisjohtaja jakaa esihenkilön kanssa pedagogista johtamista ja henkilöstöjohtamista yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Tämä vaatii päivittäistä itsenäistä harkintaa ja tilannekohtaista päätöksentekoa muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi apulaisjohtaja tekee tarvittaessa toimipaikkaa koskevia päätöksiä ja ratkaisuja esihenkilön poissa ollessa.</p> <p>Apulaisjohtaja tukee ja osallistaa henkilökuntaa sekä toimii jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti.</p> <p>Apulaisjohtaja osallistuu kunnan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalveluiden kehittämistyöhön tuoden erityisesti näkökulmaa varhaiskasvatuksen arjen pedagogiikasta. Apulaisjohtaja osallistuu oman ammattialan, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitteluun ja kehittämiseen.</p> |
| <p>2. Työn vaikutukset ja vastuu Kuvataan niitä vaikutuksia ja sitä merkitystä, joka tehtävällä on kuntalaisten/asukkaiden ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus, määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • mihin kohteeseen/kohteisiin työn vaikutukset kohdistuvat (erilaisuus, useus, määrä) • miten pysyviä työn vaikutukset ovat (pitkäkestoisuus, muutettavuus) • tehtävän edellyttämät hankkeet ja asema niissä • tehtävän asema työyhteisössä <p>Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuu toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu. Esimiesten kohdalla ilmoitetaan taloudellinen vastuu ja henkilöstömäärä sekä mahdollisten esimiesalaisten määrä.</p> | |



Vaikutuksen laajuus

- Oman työkokonaisuuden osalta palvelun laadun takaaminen asiakkaille
- Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työn tukeminen erityisesti pedagogisesta näkökulmasta työyhteisön-, tiimin- sekä yksilöntasolla yhdessä johtajan kanssa

Apulaisjohtajan suunnitelmallisella ja laadukkaalla työllä on vaikutusta:

- Henkilöstön, lasten ja heidän perheidensä elämään
- Ympäröivään yhteisöön sekä yhteiskunnallisesti

Vaikutuksen pysyvyys

- Asiakkaiden ja työyhteisön jäsenten oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu
- Apulaisjohtajan työn vaikutus on päivittäistä ja pitkäkestoista
- Kasvatuksen ja opetuksen sekä monialaisen yhteistyön laadun vaikutus lapsen hyvinvointiin, kasvuun ja kehitykseen
- Tiimin ja työyhteisön toimintakulttuurin ja – tapojen kehittyminen

Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyö

Apulaisjohtaja vastaa yhdessä päiväkodin johtaja kanssa:

- Varhaiskasvatustavan ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta
- Perusopetuslain mukaisesta esiopetuksen ja esiopetussuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta
- Kokonaisvaltaisesti oman työkokonaisuuden tukemisesta, arvioinnista ja kehittämisestä
- Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisesta
- Osallisuuden ja jaetun johtajuuden toteutumisesta
- Arjen toiminnan sekä pedagogiikkaa ylläpitävien rakenteiden ja tiimien tukemisesta
- Talouden, resurssien ja turvallisuuden suunnittelusta
- Asiakas- ja verkostotyön tukemisesta
- Työkokonaisuuden työvuoro- ja lomasuunnittelusta

3. Yhteistyötaidot

Kuvataan asiakkassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot.

Vuorovaikutustaidot:

- Apulaisjohtajan työssä korostuvat hyvät tunne- ja vuorovaikutustaidot. Oma-aloitteinen, aktiivinen ja tavoitteellinen kommunikointi sekä erilaisten päivittäisten kohtaaminen, käsittely ja ratkaisu lasten, perheiden, henkilöstön sekä sidosryhmien kanssa.
- Apulaisjohtajan vastuulla on tukea henkilöstön ammatillisen vuorovaikutuksen laatua. Tämä voi sisältää haastavia vuorovaikutustilanteita ja vaatia kykyä käsitellä erilaisia tilanteita rakentavasti ja ammatillisesti.
- Yhteistyötaidot monialaisen verkoston kanssa toimiessa. Apulaisjohtajan tulee pystyä luomaan ja ylläpitämään hyviä suhteita eri sidosryhmiin ja osallistumaan aktiivisesti yhteistyöhön erilaisten toimijoiden kanssa varhaiskasvatuksen ja lasten hyvinvoinnin edistämiseksi.

Yhteistyötaidot:

- Apulaisjohtajan tehtävässä vaaditaan erinomaiset yhteistyötaidot henkilöstötilanteissa, asiakkaiden kanssa sekä sidosryhmätyöskentelyssä.
- Reflektiiviset vuorovaikutustaidot sekä päätöksentekokyky.



| | |
|--|--|
| <p>Ihmissuhdetaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apulaisjohtajan tehtävässä vaaditaan erinomaiset ihmissuhdetaidot niin lasten, perheiden kuin monialaisen henkilöstön ja sidosryhmien ammattilaisten kanssa. - Asiakkaiden ja tilanteeseen asettumisen- ja kriisinkäsittelyntaitoa. - Kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. | |
| <p>4. Työolosuhteet</p> <p>Kuvataan työhön kiinteästi liittyvät tavanomaisesta poikkeavat fyysiset ja henkiset työolosuhdetekijät, joita ei voida työsuojelutoimenpitein poistaa.</p> <p>Fyysiset olosuhteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuettavia toimipaikkoja voi olla useita ja niiden etäisyydet toisistaan voivat olla suuria, edellyttää liikkumista eri toimipaikkojen välillä. Kaikissa toimipaikoissa ei ole omaa erillistä työtilaa. - Tuettavia palvelumuotoja voi olla useita (varhaiskasvatus, esiopetus, perhepäivähoito, ilta- ja vuoroahoito, avoin varhaiskasvatus). - Ergonomisesti hankalat työasennot. - Korkea melutaso päiväkotiympäristössä. - Riski tartuntataudeille. <p>Psyykkiset olosuhteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työ vaatii joustamista ja muuttuviin olosuhteisiin ja keskeytyksiin sopeutumista. - Useiden erilaisten asioiden päällekkäisyydestä johtuva kuormitus on säännöllistä. - Toimialan muutos haastaa apulaisjohtajaa kehittymään ja kehittämään jatkuvasti. - Päiväkodin johtajan sekä työyhteisön kanssa jaettu vastuu varhaiskasvatuksen toteuttamisesta sekä turvallisuusasioista. - Jatkuva ihmissuhdekuormitus ja muutostilanteet. Henkilöstön muutosvoimavarojen tukeminen. - Haastavat tilanteet henkilöstön ja perheiden kanssa. - Ajankäytön tasapainottelu eri tehtävien välillä hektisessä arjessa. - Vaihtuvan työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen vaativat resursseja ja suunnittelua yhdessä päiväkodin johtajan kanssa. | |
| <p>Hyväksyntä</p> | |
| <p>Hyväksyjän allekirjoitus</p> | <p>Päiväys: [REDACTED]</p> <p>Hyväksyjän allekirjoitus Nimen selvennys: [REDACTED]</p> |

päivitetty 9/2024

Liite 14: Tutkimuslupa



NURMIJÄRVEN KUNTA
Sivistys- ja hyvinvointitoimiala

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

27/13.00.00/2024

Varhaiskasvatuspäällikkö

09.01.2024

§ 5/2024

Tutkimuslupa / Päiväkotien johtotehtävien työnkuvien kehittäminen varajohtajamallin kontekstissa / [REDACTED]

Hanna Iso-Metsälä ja Iida Pekkanen opiskelevat Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa, YAMK-tutkintoa Laurea-ammattikorkeakoulussa. He anovat tutkimuslupaa tutkiakseen päiväkotien johtotehtävien työnkuvien kehittämistä varajohtajamallin kontekstissa.

Voimassa olevan hallintosäännön mukaan toimialajohtaja päättää tutkimusluvista. Sivistysjohtaja on delegoinut voimassa olevan delegointipäätöksen mukaisesti tutkimusluvista päättämisen varhaiskasvatuksen tulosalueella varhaiskasvatuspäällikölle.

Päätös

Päätän myöntää Hanna Iso-Metsälälle ja Iida Pekkaselle tutkimusluvan, sillä edellytyksellä, että he noudattavat tutkielman laatimisessa vaitiolo- ja salassapitosäännöksiä. Lisäksi edellytetään valmiin tutkimuksen toimittamista allekirjoittaneelle.

Liitteenä oleva vaitiolositoumus tulee palauttaa allekirjoitettuna alla olevaan osoitteeseen tai sähköpostitse allekirjoittaneelle.

Kunnanvirasto
Varhaiskasvatus / [REDACTED]
PL 37 (Keskustie 2 B)
01900 Nurmijärvi

Allekirjoitus

Marianna Kokko
Varhaiskasvatuspäällikkö

Asiakirja on hyväksytty sähköisesti Nurmijärven kunnan asianhallintajärjestelmässä.

Nähtävillä

Nurmijärven kunnan internetsivuilla 10.1.2024

Jakelu

hakija(t)
palvelupäälliköt



NURMIJÄRVEN KUNTA
Sivistys- ja hyvinvointitoimiala

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

27/13.00.00/2024

Varhaiskasvatuspäällikkö

09.01.2024

§ 5/2024

OIKAISUVAATIMUSOHJEET

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla tuomioistuimeen.

Oikaisuvaatimusoikeus

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä:

- Se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen), sekä
- Kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimusaika

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimus on toimitettava Nurmijärven kunnan kirjaamoon määräajan viimeisenä päivänä ennen kirjaamon aukioloajan päättymistä.

Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, kolmantena päivänä viestin lähettämisestä.

Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa.

Tiedoksisaantipäivää ei lueta valitusajaksi. Jos valitusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arkilauantai, saa valituksen tehdä ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.

Oikaisuvaatimuksen muoto ja sisältö

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta.

Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava

- Päätös, johon haetaan oikaisua
- Miten päätöstä halutaan oikaistavaksi
- Millä perusteella oikaisua vaaditaan

Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero. Jos oikaisuvaatimus päätös voidaan antaa tiedoksi sähköisenä viestinä, yhteystietona pyydetään ilmoittamaan myös sähköpostiosoite.

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, on Nurmijärven kunnan sivistyslautakunta.

Kirjaamon yhteystiedot:

Käyntiosoite: Keskustie 2, 01900 Nurmijärvi
Postiosoite: PL 37, 01901 Nurmijärvi
Sähköposti: kunta(at)nurmijarvi.fi
Puhelinnumero: 0403172004

Liite 15: Vaitiolositoumus



VAITIOLOSITOUS

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista:

14 §:n 1 ja 2 momentti:

”Sosiaalihuollon asiakirjat, jotka sisältävät tietoja sosiaalihuollon asiakkaasta tai muusta yksityisestä henkilöstä, ovat salassa pidettäviä. Salassa pidettävää asiakirjaa tai sen kopiota tai tulostetta siitä ei saa näyttää eikä luovuttaa sivulliselle eikä antaa sitä teknisen käyttöyhteyden avulla tai muulla tavalla sivullisen nähtäväksi tai käytettäväksi.”

15 §

”Sosiaalihuollon järjestäjä tai tuottaja taikka niiden palveluksessa oleva samoin kuin sosiaalihuollon luottamustehtävää hoitava ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, joka asiakirjaan merkittynä olisi salassa pidettävä, eikä muutakaan sosiaalihuollon tehtävissä toimiessaan tietoonsa saamaansa seikkaa, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus. Vaitiolovelvollisuuden piiriin kuuluvaa tietoa ei saa paljastaa senkään jälkeen, kun toiminta sosiaalihuollon järjestäjän tai tuottajan palveluksessa tai tehtävän hoitaminen niiden lukuun on päättynyt.

Mitä 1 momentissa säädetään, koskee myös sitä, joka harjoittelijana tai muutoin toimii sosiaalihuollon järjestäjän tai tuottajan toimeksiannosta tai sen lukuun taikka, joka on saanut salassa pidettäviä tietoja lain nojalla tai lain nojalla annetun luvan nojalla, jollei laista tai sen nojalla annetusta luvasta muuta johdu. Asiakas, hänen edustajansa tai avustajansa ei saa ilmaista sivullisille asiakkuuden perusteella saatuja salassa pidettäviä tietoja, jotka koskevat muita kuin asiakasta itseään.

Edellä 1 ja 2 momentissa tarkoitettu henkilö ei saa käyttää salassa pidettäviä tietoja omaksi tai toisen hyödyksi tai toisen vahingoksi. Asiakas, hänen edustajansa tai avustajansa saa kuitenkin käyttää muitakin kuin häntä itseään koskevia tietoja, kun kysymys on sen oikeuden, edun tai velvollisuuden hoitamista koskevasta asiasta, johon asiakkaan tiedonsaantioikeus on perustunut.”

Olen tutustunut edellä oleviin säännöksiin ja sitoudun noudattamaan niissä mainittua salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta sekä hyväksikäyttökieltoa.

Paikka ja päiväys

_____ / _____ 20__

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 16: Tietosuojailmoitus

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä: Päiväkotien johtotehtävien tehtävänkuvien kehittäminen apulaisjohtajamallin kontekstissa

Opiskelemme Laureassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koulutusohjelmassa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Opinnäytetyö on osa opintojamme.

Tutkimuksen rekisterinpitäjät

Hanna Iso-Metsälä, Iida Pekkanen

Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Hanna Iso-Metsälä, Iida Pekkanen

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Henkilötietorekisteri muodostuu suostumuslomakkeen allekirjoituksista, haastatteluista, tuotetuista ja työpaja-aineistosta, joista haastateltava on mahdollista tunnistaa. Hanna Iso-Metsälä ja Iida Pekkanen rekrytoivat haastateltavat henkilökohtaisesti toimittamalla heille tiedotteen ja suostumuslomakkeen. Suostumuslomakkeen allekirjoittavat haastatteluihin ja työpajoihin osallistuvat työntekijät.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- o Tutkittavan suostumus

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Epäsuoria henkilötietoja ovat suullisesti kerätty haastatteluaineisto ja työpajassa tuotettu kirjallinen materiaali. Haastattelut äänitetään, joten tallenteelta on mahdollista tunnistaa henkilö äänen

perusteella. Haastatteluja ja työpajan materiaalia säilytetään henkilökohtaisen tietokoneen muistissa salasanan takana ja vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon. Työpaja-aineisto koostuu työpajoissa tuotetusta kirjallisesta aineistosta. Analyysivaiheessa aineistosta poistetaan kaikki mahdolliset tunnistetiedot.

Opinnäytetyön suoria henkilötietoja ovat suostumuslomakkeeseen kerätty nimi ja allekirjoitus. Suostumuslomakkeet pyydetään haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä ja työpajaan osallistuvilta työntekijöiltä. Henkilötietojen keräämisestä ja säilyttämisestä vastaa opinnäytetyön tekijä.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Haastatteluun osallistuvat henkilöt ja työpajaan osallistuvat työntekijät allekirjoittavat itse suostumuslomakkeen. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus, mikä koskee kerättyjä henkilötietoja.

Henkilötietojen luovutukset:

Henkilötietoja ei luovuteta opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

Henkilötietoja sisältävä aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on valmistunut.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Suostumuslomake allekirjoitetaan paperisena. Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla. Muu opinnäytetyön aineisto säilytetään opinnäytetyöntekijän tietokoneella, joihin muilla ei ole pääsy.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohteita.

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15–22 mukaan seuraavasti:

1)

Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiität henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytä tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi