



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

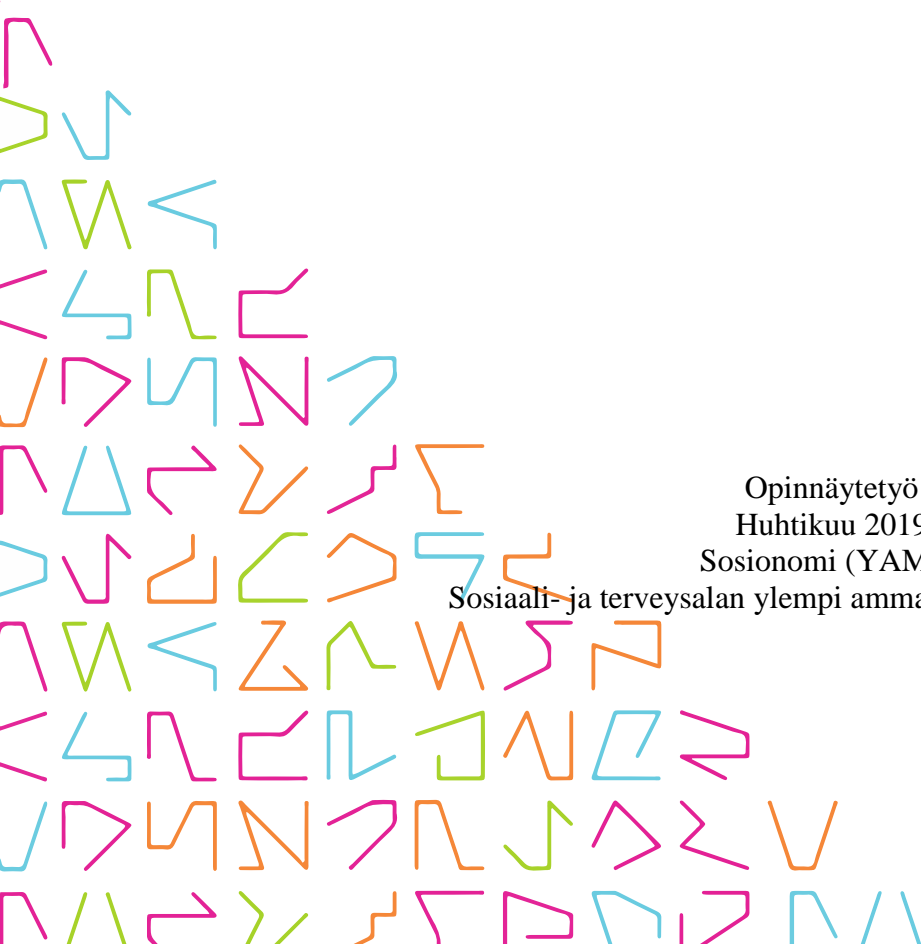
”SUUREN KOKONAISUUDEN JOHTAMINEN ILMAN APULAISESIMIESTÄ OLISI MAHDO- TON TEHTÄVÄ”

Jaetun johtajuuden toteutuminen Tampereen kaupun-
gin varhaiskasvatuksessa

Mari Viljakainen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomi ylempi AMK
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

VILJAKAINEN, MARI:

”Suuren kokonaisuuden johtaminen ilman apulaisesimiestä olisi mahdoton tehtävä”
Jaetun johtajuuden toteutuminen Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa

Opinnäytetyö 77 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Huhtikuu 2019

Päiväkotien johtajuus on muuttunut 1990-luvun lapsiryhmäjohtoisen johtajuuden jälkeen enemmän hajautettujen organisaatioiden johtamiseksi. Päiväkodin johtajan vastualueet ovat lisääntyneet ja johdettavan henkilöstön määrä on kasvanut. Päiväkodin johtajien vastuulla nähdään hallinnollinen johtaminen, pedagoginen johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen.

Tampereen kaupunki otti vuonna 2015 käyttöön apulaisesimiehen päiväkodin johtajien työpariksi yksiköissä, joissa oli yli 250 lasta ja henkilökuntaa yli 40. Tampereella on käytössä myös päiväkotien johtotiimit, joihin kuuluu päiväkodin johtajan ja apulaisesimiehen lisäksi myös vastaavia lastentarhanopettajia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata jaetun johtajuuden toteutumista Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa sekä miten apulaisesimiehen työnkuva tukee jaetua johtajuutta. Tarkoituksena on myös tuoda esiin mitä kehitettävää johtamismallissa on päiväkodin johtajien ja apulaisesimiesten näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin internetkyselyn avulla, joka lähetettiin kaikille niille päiväkodin johtajille ja apulaisesimiehille, jotka työskentelivät työpareina Tampereen kaupungin päiväkodeissa. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 44 päiväkodin johtajalle tai apulaisesimiehelle. Tutkimusaineisto koostui 18 vastauksesta, jotka saatiin keväällä 2018. Tutkimuksen aineisto on analysoitu teoriaohjaavan analyysin avulla

Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että johtotiimit ovat selkeyttäneet jaetun johtajuuden toteutumista ja päiväkodin johtajien työmäärä on helpottanut apulaisesimiesten myötä. Koska apulaisesimiehen työnkuva on melko uusi, nähtiin johtajuusmallissa myös haasteita liittyen töiden jakamiseen sekä ajankäyttöön. Haasteena nähtiin myös apulaisesimiehen kaksoisrooli lastentarhanopettajana sekä johtajana. Työnkuvaa tulisi vielä päivittää, jolloin vastualueet selkiytyisivät ja jaettu johtajuus tulisi paremmin ymmärretyksi myös työntekijöiden ja päiväkotien asiakkaiden keskuudessa.

Asiasanat: jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatus, johtaminen

ABSTRACT

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

VILJAKAINEN, MARI:

“Leading a Large Entity Without Deputy Leader Would Be an Impossible Job”
Distributed Leadership in the City of Tampere Day Care Centres

Master's thesis 77 pages, appendices 10 pages
April 2019

This thesis examined distributed leadership in the organization of the city of Tampere day care centres. In 2015 a new distributed leadership model was founded in eight municipal day care centres in the city of Tampere. The day care centre leader and the deputy leader in co-operation took responsibility for their units. Currently there are 22 day care units in the city of Tampere which have the day care centre leader and a deputy leader. There are also management committees which share leadership in day care centres,

The aim of this thesis was to research how distributed leadership worked in day care centres and how day care centre directors and deputy leaders would develop distributed leadership in their unit. This thesis clarifies directors' opinions about the distributed leadership. Because of the new leadership model this study is the first research about this kind of distributed leadership in the city of Tampere day care centres.

The research was a qualitative study with quantitative aspects. The data will collect by an e-mail questionnaire and the questionnaire will send during the May 2018 to day care centre leaders and deputy leaders. There are both open-ended questions and multiple-choice questions in the questionnaire. The data was analyzed by theory-based analysis.

The findings show that the leadership model is still new and there are many habits to distribute leadership in day care centres. Leaders share their responsibilities concerning pedagogical leadership, human resource management and management. However, both day care centre leader and deputy leader have their own responsibilities concerning leadership. These sharing about responsibilities needs more discussion between directors.

Key words: distributed leadership, pedagogical leadership, early childhood education and care (ECEC), management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	8
3	TAMPEREEN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUS	9
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	13
4.1	Esimiehen tehtävät	13
4.2	Henkilöstöjohtaminen	14
4.3	Jaettu johtaminen	17
4.3.1	Päämäärähakuisuus	17
4.3.2	Symbolisuus	19
4.3.3	Keskusteleavuus.....	20
4.3.4	Jaetun johtajuuden rakennuspuut	20
4.4	Pedagoginen johtaminen	24
4.5	Teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa	29
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	31
5.1	Tutkimusmenetelmät	31
5.2	Kyselylomake	32
5.3	Aineiston analyysi.....	33
5.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	34
5.5	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	36
6	JAETTU JOHTAMINEN TAMPEREEN KAUPUNGIN PÄIVÄKODEISSA	41
6.1	Jaetun johtamisen toteutuminen.....	41
6.1.1	Päiväkodin johtaja.....	41
6.1.2	Apulaisesimies	43
6.1.3	Vastaava lastentarhanopettaja (Valto).....	45
6.1.4	Lastentarhanopettaja	47
6.1.5	Jaetun johtamisen onnistumiset ja haasteet yksiköissä	49
6.2	Apulaisesimiehen rooli päiväkodin johtajan työparina.....	51
6.3	Kehitettäviä asioita	56
6.4	Apulaisesimiehen vaikutus päiväkodin johtajan työnkuvaan.....	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
8	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET	68
	Liite 1. Saatekirje	68
	Liite 2. Kyselylomake	69

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineisto.....	74
---	----

1 JOHDANTO

Johtaminen toteutuu esimiehen, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien prosessina, vaikka usein johtaminen rinnastetaan vaan esimieheen tai johtajaan. Usein johto on kuitenkin liian kaukana käytännön toiminnoista eikä siten tunne niitä ja johdon tekemät päätökset estävät asiakkaiden tarpeiden toteutumisen. (Juuti 2013, 13-15.) Johtamisesta puhuttaessa tulee perinteisesti käsitys yhden ihmisen, eli johtajan, käyttäytymisestä. Johtamisessa on oleellista johtajan kyky vaikuttaa ihmisten työsuorituksiin ja organisaation tulokseen. Organisaatioiden johto on totuttu näkemään ylhäältä alaspäin tapahtuvana, ja johtajan ja alaisen suhdetta luonnehtii tarkka työnjako ja organisaatiohierarkiaan perustuva vastuunjako. Työelämä on muuttunut 2000-luvulla enemmän asiantuntijavaltaiseksi, joten perinteistä hierarkkista johtamista on kritisoitu, koska työntekijät eivät halua olla käskyttävän johtamisen kohteena. (Ropo ym. 2005, 13.)

Varhaiskasvatuksessa johtajan työnkuva on muuttunut 1990-luvulta lähtien ja samalla myös pirstaloitunut. Päiväkotiyksiköt ovat erillään ja johtajien täytyy johtaa erilaisia päivähoitopalveluita. Tämä koetaan haasteeksi ja esimiehet kokevat, että laajentunut työnkuva vie johtamisen painopistettä väärään suuntaan. Työssä korostuu hallinnolliset tehtävät, mutta pedagogiikan johtamiselle ei löydy tarpeeksi aikaa. (Fonsén & Parrila 2016, 17.)

2010-luvulla heikentynyt valtionosuuksien pientyminen ja kuntien taloudellinen laskusuhdanne ovat saaneet aikaan sen, että kuntien taloudellinen tilanne on heikentynyt. Hallituksen säästötoimet ovat kohdistuneet myös varhaiskasvatuspalveluihin, joten varhaiskasvatuksen johtajuutta ei kyetä kehittämään taloudellisten resurssien kautta vaan on täytynyt panostaa sisäiseen kehittämiseen. Varhaiskasvatuspalvelut on siirretty sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen 1.1.2013 alkaen. Tämän muutoksen myötä lapsen oppiminen, kehitys ja hyvinvointi sekä niiden edistäminen on asettanut vaatimuksia varhaiskasvatuksen palvelutarjonnalle, laadulle, ammatillisuudelle sekä johtamiselle. (Fonsén & Parrila 2016, 18-19.)

Uusi varhaiskasvatustalaki (540/2018), jonka ensimmäinen muutos tuli voimaan 1.8.2015, vaatii myös johtajuuden ja pedagogiikan kehittämistä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet-asiakirja, joka muuttui velvoittavaksi normiksi jokaisessa kunnassa 1.8.2017 alkaen (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 3), ja varhaiskasvatussuunnitelma

nostaa tärkeänä asiana lasten ja vanhempien osallisuuden. Tämän myötä tarvitaan toimivia pedagogisen johtamisen rakenteita ja johtamisvastuiden avaamista kaikilla tasoilla. Jaettu johtaminen päiväkodeissa vaatii tiimijohtamisrakennetta, -osaamista sekä -välineitä, joilla tiimin jäsenet jakavat yhdessä vastuun toiminnan laadusta ja yhteisestä oppimisesta sekä toiminnan kehittämisestä. (Fonsén & Parrila 2016, 19-20.)

Tampereen kaupungin varhaiskasvatus otti käyttöön syksyllä 2015 päiväkodin johtajan työpariksi apulaisesimiehen niihin taloihin, joissa on yli 40 työntekijää ja 250-350 lasta. Päivähoitoyksiköitä yhdistettiin koulupolkuajattelun mukaisesti, eli saman johtajan alaisuudessa oli ne talot, joista menttiin tiettyyn kouluun. (Siltanen, 2018.) Tampereen kaupungin päiväkodeissa on myös johtotiimi, johon kuuluvat päiväkodinjohtajan lisäksi apulaisesimies sekä vastaavat lastentarhanopettajat. Jokaisella johtotiimin jäsenellä on omat tehtävänsä. (Siltanen, 2018.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten jaettu johtajuus toteutuu käytännössä Tampereen kaupungin päiväkodeissa, miten apulaisesimiehen työnkuva tukee jaettua johtajuutta sekä mitä kehitettävää uudessa johtamismallissa on. Aloitin Tampereen kaupungin työntekijänä tammikuussa 2016, jolloin tähän malliin oli juuri siirrytty ja mielenkiinto uutta johtamistapaa kohtaan heräsi jo silloin. Opinnäytetyön aineisto on kerätty päiväkodin johtajilta ja apulaisesimiehiltä, koska tarkoituksena on tuoda heidän näkemyksiään esiin. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessani toimii jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus ja henkilöstöjohtaminen, jotka kaikki ovat osa päiväkodin johtajien jokapäiväistä työtä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Tampereen kaupungin päivähoidon kanssa. Tampereen kaupungin päivähoito on kokenut muutoksia viime vuosina, kun päiväkotiyksiköt ovat lisääntyneet ja yhdellä johtajalla on monta taloa johdettavanaan. Päiväkotien johtajuutta on jaettu päiväkodin johtajan, apulaisesimiehen sekä vastaavien lastentarhanopettajien kesken. (Siltanen 2018.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten uusi johtamismalli ja jaettu johtajuus on lähtenyt toimimaan päiväkodin johtajien ja apulaisesimiesten näkökulmasta, sekä mitä kehitettävää kyseisessä johtamismallissa on heidän näkökulmastaan.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten johtamista jaetaan Tampereen kaupungin päiväkodeissa?
2. Miten apulaisesimiehen toimenkuva tukee jaettua johtajuutta päiväkodeissa?
3. Mitä kehitettävää johtamismallissa on?

Opinnäytetyön teoreettisena lähtökohtana on jaettu johtajuus. Muita teoreettisia lähtökoh-
tia ovat pedagoginen johtajuus sekä henkilöstöjohtaminen.

3 TAMPEREEN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUS

Tampereen kaupungilla on 82 kunnallista päiväkotia, joissa tarjotaan kokopäivä- ja osapäivähoitoa, vuorohoitoa sekä iltahoitoa. Päiväkodit on jaettu viiteen palvelualueeseen: etelä, kaakko, keskusta, koillinen ja länsi. Päivähoitopaikkaa voi hakea mistä tahansa kaupungin päiväkodista, eikä sitä ole sidottu perheen asuinalueeseen. (Tampereen kaupungin internet-sivut.)

Tampereen kaupungin päivähoito otti käyttöön syksyllä 2015 apulaisesimiehen työnimikkeen pilotoinnin niihin päiväkoteihin, joissa on 250-350 lasta ja yli 40 työntekijää. Apulaisesimiehen nimike tuli siitä, että kaupunkiorganisaatiosta tuli ohjeistus, että johtajanimikettä ei voida käyttää. Mallia lähdettiin tekemään perusopetuksen mallin pohjalta, jossa on käytössä rehtorit ja virka-apulaisrehtorit. (Siltanen 2018.)

Ensimmäiset päiväkodit, joissa päiväkodin johtaja-apulaisesimiesmalli oli käytössä, sijaitsivat itäisellä ja koillisella varhaiskasvatusalueella. Alueella oli jo isoja päiväkotiyksiköitä ja niitä alettiin yhdistää. Yhdistämisten taustalla oli koulupolkuajattelu, eli päiväkotien lapset menevät tulevaisuudessa samaan kouluun. Päivähoitoyksiköitä, joissa oli sekä päiväkodinjohtaja että apulaisesimies, oli aluksi kahdeksan. Keväällä 2018 päivähoitoyksiköitä oli 22. (Siltanen 2018.)

Tampereen kaupungin päivähoidossa päiväkoteihin on muodostettu johtotiimejä, joiden tehtävänä on johtaa päiväkoteja yhdessä. Päiväkodin johtaminen ei ole enää ainoastaan päiväkodin johtajan vastuulla, vaan johtamista jaetaan johtotiimissä. Johtotiimiin kuuluu päiväkodinjohtaja, apulaisesimies sekä vastaavat lastentarhanopettajat. Lisäksi lastentarhanopettajat ovat jokaisessa päiväkodin lapsiryhmässä pedagogisessa vastuussa. Johtotiimin alaisuudessa on kahdesta neljään yksikköä. Päiväkodin johtaja, apulaisesimies ja vastaava lastentarhanopettaja tai vastaavat lastentarhanopettajat työskentelevät konkreettisesti eri yksiköissä. (Siltanen 2018.)

Olen avannut seuraavaksi johtotason työtehtäviä, haasteeksi muodostui, etten saanut Tampereen kaupungin työtehtäviä käsiini, joten olen käyttänyt lähteenäni OAJ:n eli Opettajien ammattiyhdistyksen määrittelemiä työtehtäviä. (Esimiesten ammatteja, Opettajien ammattijärjestön verkkosivut) OAJ:n tehtävänimikkeissä käytetään nimikettä päiväkodin

varajohtaja, joka tarkoittaa, että varajohtaja työskentelee samassa talossa päiväkodin johtajan kanssa. Tampereen kaupungilla toimiva vastaava lastentarhanopettaja on osa johtotiimiä ja suurempaa päivähoitoyksikköä. Apulaisesimiehen työkuva on määritelty Tampereen kaupungin toimesta.

Päiväkodin johtajan työnkuva

Päiväkodin johtaja vastaa yksikkönsä varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toiminnan johtamisesta, pedagogisen työn suunnittelusta ja kehittämisestä, varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamisen johtamisesta sekä kehittämisestä ja asiakasyhteistyön johtamisesta. Päiväkodin johtajan työtehtäviin kuuluu myös oman työyksikkönsä toimintaa ja henkilöstöä koskevaa päätöksentekoa ja päätöksenteon valmistelua. (Esimiesten ammatteja, Opettajien ammattijärjestön verkkosivut) Siltasen (2018) mukaan päiväkotien henkilöstöjohtaminen ja kehityskeskustelut ovat päiväkodinjohtajan vastuulla Tampereen kaupungin päivähoitoyksiköissä.

Apulaisesimiehen työnkuva

Apulaisesimiehen työtehtävät on suunniteltu yhdessä Tampereen kaupungin henkilöstöpäällikön, varhaiskasvatuksen aluejohtajan, päiväkodinjohtajien sekä yhden kaupungille palkatun apulaisesimiehen kanssa. (Siltanen 2018).

Apulaisesimiehen työtehtäviksi on kirjattu seuraavat tehtävät:

- 1) Osallistuu johtotiimin jäsenenä (johtajan työparina) päivähoitoyksikön toiminnan johtamiseen, toiminnan arviointiin ja kehittämiseen (esimerkiksi toimintasuunnitelman laatimiseen, yhteistyötehtäviin ja toiminnan arviointiin).
- 2) Vastaa yksikön työvuorosuunnittelusta ja alle viiden päivän sijaisuuksista
- 3) Apulaisesimies työskentelee ryhmässä 74% (n. 29h) työajasta
- 4) Apulaisesimies tekee hallinnollisia tehtäviä 26 % (n.10h) työajasta
- 5) Osallistuu yksikön pedagogiseen johtamiseen, sovitusti johtotiimissä. Vastaa henkilöstöryhmien/kasvattajatiimien palaverikäytäntöjen organisoinnista ja niihin liittyvistä tiedottamisista sekä luo toimintaedellytyksiä pedagogiselle johtamiselle.
- 6) Osallistuu yksikön henkilöstöjohtamiseen. Laatii esityksen vuosilomasuunnittelusta päiväkodinjohtajalle.

- 7) Osallistuu asiakastyöhön johtotiimissä sovittujen linjausten mukaisesti. Suunnittelee yksikön ulkoista viestintää yhdessä johtajan kanssa.
- 8) Vastaa työssäoppimisen ohjauskokonaisuuden organisoinnista yksikössä.
- 9) Osallistuu johtotiimin jäsenenä yksikön riskienhallinnan suunnitteluun ja arviointiin, vastaa omassa tehtävässään arjen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin seurannasta.
- 10) Toimii päiväkodinjohtajan varahenkilönä.
- 11) Suorittaa muut esimiehen määräämät tehtävät.
(Apulaisesiamestoiminnan diat 2015.)

Apulaisesiamehen työaika on suunniteltu niin, että apulaisesiame tekee hallinnollisia tehtäviä noin 10 tuntia viikossa ja loppuajan on toisena lastentarhanopettajana yhdessä päiväkotiryhmässä. Kyseiseen lapsiryhmään on lisätty puolikkaan kasvattajan verran enemmän lapsia. (Apulaisesiamestoiminnan diat 2015.) Siltasen (2018) mukaan jokainen talo on voinut itse päättää, miten apulaisesiame sijoitetaan talossa, apulaisesiame voi olla sijoitettuna koko taloon, tällöin myös ylimääräiset lapset on sijoitettu ympäri taloa, tai apulaisesiame on sijoitettu yhteen ryhmään.

Varajohtajan/Vastaavan lastentarhanopettajan työnkuva

OAJ:n mukaan päiväkodin varajohtaja työskentelee pääsääntöisesti ryhmässä lastentarhanopettajana. Hän suorittaa oman perustehtävänsä ohella päiväkodin johtajan määräämiä työtehtäviä ja toimii tarvittaessa päiväkodin johtajan sijaisena hoitaen välttämättömmät päiväkodin johtajan työtehtävät. (Esimiesten ammatteja, Opettajien ammattijärjestön verkkosivut.)

Tampereen kaupungilla käytetään vastaavan lastentarhanopettajan työnkuvaa, joka eroaa varajohtajasta siten, että varajohtaja työskentelee samassa yksikössä kuin päiväkodin johtaja ja toimii tarvittaessa päiväkodin johtajan sijaisena. Vastaava lastentarhanopettaja on taas osa päivähoitoyksikköä, johon kuuluu monta taloa ja hänen tehtävänsä on olla oman talonsa lähiesiame sekä osa päiväkotiyksikön johtotiimiä. Vastaava lastentarhanopettaja on myös ryhmässä lastentarhanopettajana. (Siltanen 2018.)

Lastentarhanopettajan työnkuva

Lastentarhanopettajista puhutaan nykyään varhaiskasvatuksen opettajina, muutos astui voimaan syyskuussa 2018 (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Tutkimuksessani olen käyttänyt nimikettä lastentarhanopettaja, joka oli aineiston keruun aikaan Tampereen kaupungin nimike. Opettajalla on vastuu lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta, toiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden toteutumisesta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittamisestä. Varhaiskasvatuksen opettaja laatii myös lapsen henkilökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman yhdessä lapsen huoltajien kanssa. (Varhaiskasvatus ja esiopetus. Opettajien ammattijärjestön verkkosivut.)

Varhaiskasvatuksen toimintaa ohjaavat asiakirjat

Varhaiskasvatusta ohjaa varhaiskasvatuslaki (540/2018) sekä varhaiskasvatukseen liittyvä oleellisena lainsäädäntönä myös lastensuojelulaki (417/2007). Uusi varhaiskasvatuslaki tuli voimaan 1.9.2018 ja se korvaa varhaiskasvatuslain (36/1973). Perusopetuslaki (628/1998) ohjaa myös varhaiskasvatuksessa tapahtuvaa esiopetusta. Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (753/2018) sisältää säännökset henkilöstön mitoituksesta sekä lastenhoitajan kelpoisuuteen tuottavista opinnoista. Myös laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002) ohjaa varhaiskasvatuksen työntekijöiden toimintaa. (Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet otettiin käyttöön lokakuussa 2016 ja varhaiskasvatuksen järjestäjien tuli ottaa paikalliset suunnitelmat käyttöön 1.8.2017. Perusteet päivitetään 2018 vuoden loppuun mennessä vastaamaan uutta varhaiskasvatuslakia. (Vasu2018- varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistaminen. Opetushallituksen verkkosivut)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä toimii jaettu johtaminen sekä pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Tässä luvussa selitetään henkilöstöjohtamista, jaettua johtajuutta ja pedagogista johtajuutta sekä miten kyseiset johtamiset liittyvät päiväkotimaailmaan. Teoreettisena tukena on käytetty myös Tampereen kaupungin päivähoidon kaakon alueen palvelupäällikkö Ulla Siltasen haastattelua. Haastattelu tehtiin keväällä 2018 ja haastattelun tarkoituksena oli saada lisää tietoa apulaisesimiehen työnkuvasta sekä taustatekijöistä päiväkodin johtaja-apulaisesimies- työpariajatteluun siirtymisessä.

Opinnäytetyöhöni liittyen tein kirjallisuuskatsauksen syksyllä 2017, jonka avulla kartoitin mitä päiväkotien johtamisesta on tutkittu aiemmin. Kirjallisuuskatsauksen aineiston (liite 3) avulla löysin myös opinnäytetyöhöni teoriataustaa ja olen myös viitannut osaan kirjallisuuskatsauksessani esiintyvistä töistä.

4.1 Esimiehen tehtävät

Johtajalta edellytetään monia asioita, joita ovat esimerkiksi omien tunteidensa ymmärtäminen, kyky kohdata erilaisia ihmisiä sekä työntekijöiden kykyjen esille tuomisen mahdollistaminen (Heikka, Hujala & Halttunen 2017, 292). Esimiehen tehtäviä ovat uudistaminen, kehittäminen, ongelmien ratkaisu ja tuloksen tekeminen. Esimies vastaa niin itsestään kuin työntekijöistään. Työnantajan näkökulmasta esimies on oman organisaationsa toimintavastaava ja esimies edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin. Esimiehen tulee arvioida toimintaa koko organisaation näkökulmasta ja strategisten tavoitteiden sekä asiakasnäkökulman säilymisestä toiminnan suunnittelussa. (Salminen 2017, 49.) Uusi varhaiskasvatustyölaki (1973/2015) sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) ovat varhaiskasvatustyön suunnittelun, toteutumisen, arvioinnin ja kehittämisen perusta. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288).

Johtamistaidoilla tarkoitetaan opeteltavia taitoja, joita tarvitaan asioiden ja ihmisten johtamisessa. Asioiden johtamiseen tarvitaan suunnittelutaitoja, informaatiotaitoja ja oman toiminnan tuntemusta. Esimiehellä tulee olla myös taloudellista ymmärrystä sekä tietoa työläinsäädännöstä ja työehtosopimuksista. Ihmisten johtamisen taitoja ovat tavoitteista

sopimisen taito, vuorovaikutustaidot, motivointitaidot, palautteen antamisen taidot, kouluttajataidot sekä tiimityön johtamiseen tarvittavat taidot. Esimiehen täytyy myös osata toimia sellaisessa organisaatiossa, jossa esimiestyö on jaettua. (Salminen 2017, 51.) Varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamisella nähdään toimenpiteet, joilla rakennetaan henkilöstön työolosuhteita, pedagogista osaamista ja edistetään laadukasta toimintaa (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288).

Johtamistyyli on tapa, jolla esimies toteuttaa johtamistaan erilaisissa tilanteissa. Johtamistyyli pohjautuu temperamenttiin ja henkisiin ominaisuuksiin, mutta myös siihen kokemukseen, jota kertynyt aiemmista työpaikoista ja johtamisista. Erilaisia johtamistyyliä ovat aktiivinen ja osallistuva johtamistyyli, vetäytyvä johtamistyyli, puhelias esimies ja huumorintajuinen tunnelmanluoja. (Salminen 2017, 51-52.) Varhaiskasvatussuunnitelman ja varhaiskasvatuslain viesti on laajempi kuin johtajan vastuulla oleva johtamistyö. Vastuu lasten hyvinvoinnista ja oppimisesta on kaikilla kasvattajilla. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288.) Sydänmaanlakka (2015, 38) käyttää termiä älykäs johtaminen, jolla tarkoitetaan organisaatiota, jolla on kyky uudistua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti.

Esimiestyöhön kuuluu erilaisia tehtävien suorittamisia, joita ovat esimerkiksi toiminnan suunnittelu, resurssien jakaminen, tavoitteen asettaminen, seuranta ja palaute, kannustaminen ja motivointi, ongelmanratkaisukyky, älyllinen haastaminen, toiminnan kehittäminen, työn merkityksen kokemuksen johtaminen, organisaation edustaminen, toiminnan lainmukaisuuden valvonta sekä työrauhan turvaaminen. (Salminen 2017, 54.)

4.2 Henkilöstöjohtaminen

Riitta Strömmer (1999, 12) määrittelee, että henkilöstöjohtaminen koskettaa koko toiminnan ydintä, sillä ihmisten avulla ja ihmisten kautta yrityksen muut toiminnot ovat mahdollisia. Henkilöstöjohtaminen jaetaan perinteisesti kolmeen pääalueeseen, johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Strömmer 1999,12.)

Johtajuus on johtamisen inhimillinen ulottuvuus, joka toteutuu muiden ihmisten välityksellä. Johtajat kannustavat ja rohkaisevat yksiköidensä työntekijöitä, motivoivat, ohjaa-

vat, innostavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat ja tukevat eteenpäin sekä määrittelevät tavoitteita. Johtajat johtavat myös ryhmätasolla tiimejä. Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden hoitoa, johon kuuluu työehtosopimusten määräysten noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka liittyvät henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä motivaation ylläpitoon. (Strömmer 1999, 14.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on varmistaa yrityksen työvoima sekä työntekijöiden riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen eri pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership). (Viitala 2013, 20.)

Osaamisen johtamiseen liittyy monia asioita. Näitä ovat:

1. suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
2. osaamisen kehittämisjärjestelmä, johon liittyy perehdyttäminen, kehityskeskustelut, henkilöstön kehittäminen, työyhteisön kehittäminen sekä osaamiskartoitukset
3. osaamista tukevat HR-toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, työsuhteet ja hyvinvoinnista huolehtiminen)
4. tietohallinto ja tietojärjestelmät
5. organisaatorakenne ja työn organisointitavat
6. oppimista tukevat käytännöt ja toimintamallit
7. osaamisriskien hallinta

Päävastuun kantajina ovat vastaavat johtajat ja yksikön vetäjät. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tulee olla selkeä tavoite, jonka tarkoituksena on tehostaa toimintaa ja varmistaa laatua. (Viitala 2013, 184-185.)

Hujalan ja Eskelisen (2013, 225) artikkelissa päiväkotien johtajuudesta nähdään, että päiväkotien johtajat pitävät tärkeänä omassa työssään juuri henkilöstöjohtamista ja siihen käytetään eniten aikaa. Päiväkodeissa henkilöstöjohtaminen on sekä yksilöjohtamista että tiimien johtamista. Hyvässä tiimissä jäsenet puhaltavat yhteen hiileen, yhteistyö toimii ja ristiriidat osataan ratkaista (Salminen 2017, 135). Huipputiimi syntyy harvoin, jos ajatel-

laan, että kaikkien on osattava kaikkea. Jokaiselle tiimin jäsenelle täytyy antaa mahdollisuus kehittää omia vahvuuksiaan ja erityisosaamistaan. (Salminen 2017, 137.) Tiimijohdammismallissa nähdään tärkeimpänä vuorovaikutus tiimissä, ja johtaminen nähdään monipuolisena yhteistoimintana, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat (Sydänmaanlakka 2015, 157).

Päiväkodeissa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä ja onkin tärkeää, että esimies osaa ottaa huomioon kaikkien osaamisalueet. Päiväkodin johtajat muodostavat tiimit toimintakausittain, tiimit eivät ole pysyviä, joten tiimien muodostamisessa on yksi suuri vastuu päiväkodin johtajilla. Suomalaisissa organisaatioissa käytetään usein nimikettä tiimi-esimies. Jos esimies on osana tiimiä, tasavertainen työskentely on vaikeaa esimiesasemaan liittyvän johtamisoikeuden ja vastuiden vuoksi. Esimiehen rooli ei saa vaikuttaa hänen rooliinsa tiimissä vaan myös tiimin jäsenten on saatava osallistua päätöksentekoon. (Salminen 2017, 144-145.) Hujalan, Heikan ja Halttusen (2017, 295) mukaan johtajan ollessa yksi lapsiryhmän kasvattajista aiheutuu lapsiryhmään henkilöstövajetta, koska kahden työtehtävän sovittaminen on haasteellista. Lisäksi ryhmässä työskentelevä johtaja on kaksoisroolissa, koska hänen täytyy samalla olla sekä työkaveri että esimies. Kupila (2017, 307) määrittelee päiväkotien tiimit käytäntöyhteisöksi, jonka perustana on sosiaalinen ja jaettu käytäntö. Hakkaraisen ym. (2002) mukaan käytäntöyhteisöissä oppiminen ei perustu ainoastaan yksilölliseen, vaan myös yhteisölliseen kokemukseen (Kupila 2017, 37).

Sekä apulaisesimiehet että vastaavat lastentarhanopettajat ovat kaksoisroolissa, koska he ovat osa päiväkotien johtotiimiä sekä yhtenä lapsiryhmän aikuisista. Siltasen (2018) mukaan päiväkodeissa on erilaisia käytäntöjä, miten apulaisesimiehet on sijoitettu osaksi lapsiryhmiä. Joissain päiväkodeissa apulaisesimiehillä on oma ryhmänsä, johon on sijoitettu neljä lasta enemmän kuin muihin ryhmiin ja apulaisesimies työskentelee ryhmässä aamupäivät ja on iltpäivisin hallinnollisissa tehtävissä. Jotkut päiväkodit ovat tehneet ratkaisun, ettei apulaisesimiehellä ole nimettyä ryhmää vaan apulaisesimies toimii koko talossa pedagogisena tukena. Vastaava lastentarhanopettaja taas työskentelee lapsiryhmässä kokoaikaisesti ja tekee lapsiryhmätyöskentelyn ohella johtamiseen liittyviä työtehtäviä. (Siltanen 2018.)

4.3 Jaettu johtaminen

Jaetussa johtamisessa johtamisen päähuomio keskittyy kaikkien tietojen ja taitojen hyödyntämiseen (Ukkonen 1995, 28). Perinteisessä johtamisessa kulmakivinä ovat alainen ja johtaja sekä heidän välisensä hierarkia, kontrolli ja vaikuttaminen. Työpaikoissa osajia on paljon, joten työyhteisön asiantuntijuus jakaantuu monelle henkilölle. (Ropo ym. 2005, 54.) Jaetussa johtajuudessa tarkoitus on, että hyväksytään erilaisia ja erisuuntaisia ajatuksia. Tietoa tulee siirtää ja jakaa, mutta virheiden teko on myös sallittua, eikä jaettua oppia käytetä jakajaa vastaan vaan tämä kuuluu jaetun johtajuuden avoimuuteen ja luottamukseen. (Ropo ym. 2005, 86-87.)

Jaetun johtajuuden syntyminen edellyttää, että johtamisen ulottuvuudet ovat keskenään sopusuhtaisessa suhteessa ja korkealla tasolla. Johtamisen ulottuvuuksia ovat Juutin (2013, 45) mukaan päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskustelevuus. Kun johtamisen ulottuvuudet ovat korkealla tasolla, syntyvät jaetun johtamisen rakennuspuut. (Juuti 2013, 45.)

4.3.1 Päämäärähakuisuus

Päämäärähakuiset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen eri johtamiseen, joita ovat strateginen johtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä laatujohtaminen.

Strateginen johtaminen liittyy joko koko organisaation tai jonkin organisaation liiketoimintayksikön toimintaan. Strategiajohtamisessa saatetaan puhua myös eri funktioiden strategiasta, esimerkiksi henkilöstöstrategiasta. Strategiaa pidetään Juutin (2013, 79) mukaan ”organisaation pitkän aikavälin suuntana ja menestyksen reseptinä, tapana, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, organisaatiota muista organisaatioista erottavana, sen ainutlaatuisuutta määrittävänä tekijänä, organisaation kilpailuedun lähteenä sekä tapana, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.” (Juuti 2013, 79-80.)

Strategian tarkoituksena on, että strategia antaa organisaatiolle suunnan ja hyvä strategia vie organisaatiota sellaiseen tilaan, jonka organisaatio haluaa saavuttaa. Strategiaa tarvitaan, että organisaation eri osat ja toiminnot pystytään kohdistamaan ja yhtenäistämään.

Strategia rakentaa organisaation identiteettiä ja tuo organisaation toimintaan johdonmukaisuutta. Yrityksen menestys johtuu siitä, että organisaatiossa tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja tekee oikeita asioita liittyen kilpailijoiden toimenpiteisiin nähden. (Juuti 2013, 80.) 1990-luvun puolivälistä alkaen on alettu kiinnittää huomiota siihen, että yritysten ydinosaamista voidaan lisätä verkostoitumisen avulla (Juuti 2013, 84).

Tavoitejohtaminen kehitettiin 1960-luvulla ja 1980-luvulla se muuntui Suomessa tulosjohtamiseksi. Tavoitejohtaminen on Humblen (Juuti 2013, 88) mukaan ”suunnittelu- ja valvontajärjestelmä sekä käyttäytymisen muutoksen ja organisaation kehittymisen väline”. Tavoitejohtamisen näkökulmaksi tuli strategiajohtaminen, jonka avulla luotiin suunnitelma tulevalle vuodelle. Tulosjohtaminen ei eroa tavoitejohtamisesta muuten kuin pelkistämällä sitä. (Juuti 2013, 88.)

Päämäärähakuinen ajattelu koko organisaatiossa on tullut tavoitejohtamisen myötä. Lähtökohta tavoitejohtamiselle on tullut strategiajohtamisesta. Strategia oli se väline, jonka avulla luotiin suunnitelmat seuraavalle vuodelle. Suunnitelman käyttöön ottaminen arjessa toteutettiin luomalla tavoitteet koko yritykselle, tulosyksiköille ja yksittäisille johtajille. (Juuti 2013, 89.)

Laatujohtaminen on noussut talous- ja tulosjohtamisen haastajaksi. Laatujohtaminen alkoi siitä, että tarvittiin vaihe, jossa tuotteiden laatu tarkistettiin. Laatujohtamisen juuret ulottuvat 1920-luvulla ja toisen maailmansodan jälkeen Japanissa kehitettiin ”kerralla oikein ja juuri oikeaan tarpeeseen”- ajattelua. Näkökulmasta puhutaan nimillä TQC (Total Quality Control) tai TQM (Total Quality Management). (Juuti 2013, 94.)

Juuti (2013, 94) tuo teoksessaan esiin Demingin (1982) toteamuksen, ettei perinteinen talous- ja tulosjohtaminen kyennyt näkemään tulevaisuutta ja sen mukanaan tuomia ongelmia. Demingin johtamisfilosofian kuvasi 14- kohtainen ohjelma, jonka tavoitteena oli muuttaa yhdysvaltaista teollisuutta. Laatujohtamisessa uranuurtajana on toiminut myös Crosby, jonka mukaan organisaatioiden kulttuuria tuli muuttaa, koska työpaikoista oli tullut paikkoja, joissa työntekijöiden motivaatio ei ollut kohdallaan ja organisaatioissa tapahtui sähläämistä. Crosby viittasi myös, että työntekijöitä ei ole motivoitunut esimerkiksi palavereissa, joissa vain yksi henkilö pitää monologiaan. (Juuti 2013, 95-97.)

4.3.2 Symbolisuus

Symbolisuus liittyy ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja kanssakäyminen liittyy aina tunteisiin. Vuorovaikutustilanteissa käytetään hyödyksi omia vuorovaikutustaitoja. Esi- miehen täytyy työstää omia kokemuksiaan syvällä tasolla, että hän voi asettua empaattisesti alaistensa asemaan. Samalla aaltopituudella oleva vuorovaikutus herättää myönteisiä tunteita ja eri aaltopituudella oleva negatiivisia tunteita. (Juuti 2013, 101-102.)

Organisaation ilmapiirillä voidaan tarkoittaa jäsenten yhteisten kokemussisältöjen ja ajattelumallien summaa. Demokraattinen ilmapiiri työyhteisössä luo positiivista ilmapiiriä ja autoritaarinen johtaminen taas aggressiivista ilmapiiriä. Työpaikan kulttuurin ja ilmapiirin käsitteet sisältävät paljon yhteistä. Käsitteiden välillä on tunnistettu ainakin seuraavat yhteiset piirteet:

”-sekä kulttuurin ja ilmapiirin syntyminen edellyttää tietynlaista yhteisnäkemyä.

- kumpikin perustuu yksilön uskomuksille, tulkinnolle ja ajatusrakenteille.

- kumpikin syntyy historiallisten prosessien kautta ja on pysyvä ja muutoksia vastustava.

- kumpikin esiintyy usein erilaisessa suuren organisaation eri yksiköissä, mikä osoittaa, että yksiköiden ajattelutavassa ja uskomuksissa on eroja.”

(Juuti 2013, 105.)

Ilmapiirin ja kulttuurin välillä on myös eroja:

”-ilmapiiri on pinnallisesti kuvaava käsite, kulttuuri on näkymättömissä oleva syvärakenteen ilmentymä.

-ilmapiiritutkimus on yksilöiden havainnoille perustuvaa ja yksilöiden kokemuksia yhteen nivovaa kuvailua, kun taas kulttuuritutkimus esittää yhteisön ominaispiirteitä runsaiden yksityiskohtien avulla.

- ilmapiiri on jokaisessa organisaatiossa ja jokainen yksilö sen kokee, mutta vahvaa kulttuuria ei ole jokaisessa organisaatiossa.

- ilmapiiri liittyy yksilöiden havaintoihin, kun taas kulttuuri on ryhmään tai yhteisöön liittyvä ilmiö.”

(Juuti 2013, 105.)

Juutin (2013, 105) mukaan ilmapiiri ilmaisee henkilön kokemuksen organisaatiosta ja toimintatavoista, kun taas kulttuuri on tulkintateema, ajattelutapa ja tunteiden joukko, jonka kautta tarkastellaan ryhmää kohtaavia ilmiötä.

4.3.3 Keskustelevuus

Keskustelevaa johtajuutta käytetään yleisnimityksenä ihmisten johtamiselle, jonka juuret ovat demokraattisissa arvoissa ja uskomuksissa. Johtajat usein omaksuvat demokraattiset ihanteet, mutta eivät kuitenkaan käytä niitä hyväkseen. Moni johtaja kuvittelee, että johtamisessa tulee olla tiukka ote, jolloin johtaja tarttuu asioiden johtamisen (managementin) käytäntöihin. Hyvä ihmisten johtaminen eli leadership on asia, jonka esimiehet usein nostavat omasta työstään, vaikka työntekijät pitävät johtajia enemmän asioiden johtajana. (Juuti 2013, 123.)

Nykyorganisaation johtamisessa asioiden johtaminen ei kuitenkaan ole enää paras tapa johtaa, koska asioiden johtaminen ei ole sopusoinnussa yhteiskunnassa vallitsevien demokraattisten ihanteiden kanssa. Muuttuvaan yhteiskuntaan ei sovellu asioiden johtaminen, koska asioiden johtajan toiminta ei ole uudistavaa vaan säilyttävää. (Juuti 2013, 124.)

4.3.4 Jaetun johtajuuden rakennuspuut

Jaettua johtajuutta ei todennäköisesti synny, jos joku kolmesta johtajuuden ulottuvuudesta (päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskusteleveys) korostuu muita enemmän. Jos päämäärähakuisuus ottaa suurimman vallan, syntyy johtajakeskeistä toimintaa. Jos symbolisuus ottaa ylivallan, syntyy työyhteisössä helposti negatiivisia tunteita, jotka saattavat vääristää työntekijöiden toimintaa. Jos vuorovaikutteisuus korostuu liikaa, työpaikan epävirallisten ihmissuhteiden asiat saattava viedä tilaa työn pääsisällöltä. Kun ulottuvuudet ovat korkealla tasolla ja sopusuhtaisessa suhteessa, jaettu johtaminen voi syntyä. (Juuti 2013, 145-146.)

Jaettu johtaminen liittyy johtamisen lisäksi myös ryhmädynamiikkaan, eli siihen mille tasolle työryhmä on kehittynyt. Kumpikaan näistä ei kykene yksinään saamaan jaetun johtajuuden syntyä, vaan johtamisen ja ryhmädynaamisten prosessien välillä on keskeinen riippuvuus. Jaettu johtajuus syntyy johtajan johtamistaidollisista kyvyistä, työpaikalla olevien ihmisten vuorovaikutuksesta sekä yhteisöllisen, työryhmän ryhmädynaamisista prosesseista. Näistä syntyy jaetun johtajuuden rakennuspuut, joita ovat palveleva johtaminen, hyvät ihmissuhteet sekä kypsä ryhmäytyminen. Käytännössä nämä rakennuspuut esiintyvät toisiinsa kytkeytyneinä eivätkä erillisinä. (Juuti 2013, 146.)

Jaetussa johtamisessa esimiehen täytyy omaksua palveleva johtamistyyli. Kun esimies omaksuu tasa-arvoisen kohtelun ja muiden arvostamiseen sekä asiakkaiden palvelemiseen liittyvän johtamistyylin, on helpompi saada muut työntekijät esimiehen pyrkimysten taakse. Esimies, joka palvelee muita johtaessaan, tasapainottaa samalla myös esimiehen ja alaistensa suhdetta ja työpaikalla syntyy tasavertaisempi suhde esimiehen ja alaisten välillä. (Juuti 2013, 147.)

Greenleafin mukaan (Juuti 2013, 148) palveleva johtaminen yhdistyy luottamukseen. Spears on vuonna 1998 esittänyt palvelevalle johtamiselle 10 kohtaa, jotka ovat

1. Kuunteleminen
2. Empatia
3. Parantaminen
4. Tietoisuus
5. Suostuttelu
6. Käsitteellistäminen
7. Kaukonäköisyys
8. Palvelunhalu
9. Ihmisen henkisen kasvun edistäminen
10. Yhteiskunnan kehittäminen

Palvelevan johtamisen arvoja ovat rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja arvostus.

(Juuti 2013, 149.) Onnistunut jaettu johtaminen vaatii esimieheltä hyvät itsensä johtamisen taidot (Fonsén & Parrila 2016, 129).

Palveleva johtaminen on esimiehen toimintaa, joten se ei yksin takaa jaettua johtajuutta. Suhteistetun johtamisnäkemys mukaan tieto ja todellisuus rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen tuloksena erilaiset näkökulmat kohtaavat ja syntyy uusia näkökulmia. Suhteistetun näkökulman painotuksena on yhteisesti tuotettu prosessi, joka korvaa mallin, jossa johtajaa pidetään sankarina. (Juuti 2013, 151–152.)

Perinteinen kolmijako, jossa on esimies-alainen ja päämäärät, tulisi korvata toisenlaisella kolmijaolla, jonka keskeiset osat ovat suunta, mukana oleminen ja sitoutuminen. Tämän uuden näkemys mukaan prosessissa ei ole loppua, vaan jokainen tarina on päättymätön ja siitä esitetään erilaisia tulkintoja. Jaettu johtaminen syntyy helpommin, jos työyhteisön jäsenet käyvät dialogia työskentelyn aikana. Kun henkilölle tulee tunne, että häntä kuunnellaan, hänen on helpompi myös oppia kuuntelemaan muita. (Juuti 2013, 153.)

Ryhmät kehittyvät erilaisten vaiheiden kautta. Kehittymisen mahdollistaa seuraava prosessi:

1. ”edellisen kehitysvaiheen toimintatapojen vakiintuminen
2. ongelma, joka vaatii uusia toimintatapoja
3. ongelmaan kohtaaminen
4. ongelman ratkaiseminen ryhmän jäsenten yhteisten ponnistelujen avulla
5. uudenlaisen ryhmän rakenteen ja toimintatapojen omaksuminen”

(Juuti 2013, 154.)

Ryhmien dynamiikasta on kehitetty 1960-luvulla Tuckmanin nelivaiheinen malli, jossa ryhmien muodostus alkaa muotoutumisvaiheesta. Tämän jälkeen tulee myrskyämisvaihe, kun jäsenet taistelevat omasta asemastaan ryhmässä. Normiutumisen vaiheessa omaksutaan ryhmän normit ja suorittamisen vaiheessa omaksutaan ne roolit, jotka edistävät tehtävän suorittamisesta. Ryhmä voi muodostua vasta, kun ryhmän toimintatavat ovat osoittautuneet tehokkaiksi ja näkemyserot ovat hälvenneet. Ryhmän jäsenten väliset vuorovaikutus- ja ihmissuhteiden tulee selkiytyä ja ryhmässä täytyy löytyä erilaiset toimintatavat, jotka mahdollistavat ryhmän jokaisen jäsenen työn hyväksikäytön. Jäsenten täytyy luottaa toisiinsa ja jokaiselle jäsenelle täytyy tulla arvostettu paikka ryhmässä. (Juuti 2013, 155.)

Esimiehen tehtävä on ryhmien kohdalla luopua järjestystä ylläpitävästä johtajuudesta vaan hänen tulee käyttää jaettua johtajuutta. Tämä tarkoittaa, että johtajuuden tulee kiertää ryhmässä. Haasteena jaetulle johtamiselle voivat olla erilaiset verkostot, joissa ei ehdi syntyä kiinteitä ryhmiä. (Juuti 2013, 160.)

Hujalan (2008) sekä Heikan ja Hujalan (2008) artikkeleissa ja Söyringin (2008) pro graduissa on käsitelty jaettua johtajuutta päiväkodissa. Hujala (2008, 19) nostaa esiin päiväkotien johtamisen kentällä tapahtuneen muutoksen, jaetun johtamisen. Söyrinki (2008, 62) määrittelee jaetun johtamisen kulttuuriseksi käsitteeksi, joka motivoi ja osallistaa koko kasvatus- ja opetusalan muutokseen. Asiantuntijuus lisääntyy myös työntekijätasolla, joten ylhäältä- alaspäin johtaminen ei enää riitä, vaan perinteisen johtajuuden rinnalle tarvitaan erilaisia osaajia jakamaan vastuuta, osallistamaan henkilöstöä päätöksentekoon sekä varhaiskasvatuksen kehittämiseen (Söyrinki 2008, 62). Halttunen (2016) on tutkinut päiväkotien jaettua johtajuutta, kun päiväkodin johtajalla on johdettavaan monta

yksikköä. Halttusen mukaan johtaminen on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana enemmän siihen, että päiväkodin johtajalla on monta taloa johdettavaan, kun vielä 2000-luvulla johtajalla oli pääsääntöisesti yksi talo.

Heikka ja Hujala (2008, 3) viittaavat artikkelissaan Hannulan (2007) tutkimukseen, jossa jaetulla johtamisella tarkoitetaan yhteistä vastuuta päivähoidon laadun tuottamisesta. Kun varhaiskasvatuksen perustehtävästä on jaettu tieto eri tasoilla, jaettu vastuu ja jaettu johtajuus voivat kehittyä. Hannula (2007) on myös määritellyt, että johtajuuden siirtyessä johtajalta henkilöstölle, ja kun asiat koetaan yhteiseksi, voidaan puhua jaetusta johtamisesta (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 292). Hujala ja Heikka (2008, 10) toivat artikkelissaan esiin johtajuuden haasteen, kun täytyy samalla olla sekä pedagoginen että hallinnollinen johtaja. Pedagogista johtajuutta pidetään tärkeänä, mutta haasteena on, että hallinnolliset tehtävät vievät johtajilta niin paljon aikaa. Johtajuuden kehittämisen haasteena nähdään jaetun johtajuuden vieminen käytäntöön; johtajuustehtävien tuleekin olla selkeämmin määriteltyjä, johtamisosaamista tulee lisätä ja johtajuutta tulee jakaa (Heikka & Hujala 2008, 10).

Varhaiskasvatuksessa vastuuta on siirretty kaikille kasvattajille ja johtamisen uutena tulemisena nähdään opettajajohtajuus, johon sisältyy muun muassa opettajan vastuu siitä, että tiimin yhteinen pedagoginen näkemys näyttäytyy myös ryhmän käytännön toiminnassa (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288.) Siltasen (2018) mukaan lastentarhanopettajista on muodostettu pedagogisia tiimejä Tampereen kaupungin päiväkodeissa. Kupila (2017, 301) tuo artikkelissaan esiin, että jaettu tietämys, ymmärrys ja asiantuntijuus ovat tärkeitä käsitteitä varhaiskasvatustyössä, sillä työyhteisö muodostuu jäsentensä kehitymisprosessin mukana. Yhteisistä arjen kokemuksista oppiminen, ongelmatilanteiden pohdinta ja kasvatuskäytäntöjen arviointi edistävät toimintojen kehittämistä ja muuttamista. (Kupila 2017, 301.)

Varhaiskasvatuksen johtajuudesta puhuttaessa voidaan puhua kahdesta juonteesta: sektoroituneesta rakenteesta sekä johtajan työn osa-aikaisuudesta. Sektoroituneella rakenteella tarkoitetaan, että johtajuus on jakautunut kolmeen sektoriin: päiväkodit, perhepäivähoito sekä leikkitoiminta ja avoin toiminta. Johtajan työn osa-aikaisuudella tarkoitetaan, että johtaja toimii sekä johtajana että ryhmässä lastentarhanopettajana. Tästä käytetään nimitystä lapsiryhmävuoroinen johtajuus. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 294.) 1990-luvulla edellä mainitut alkoivat purkautua ja päiväkodin johtajan nimikkeestä tuli sellaisen

johtajan ammattinimike, jonka alaisuudessa oli päiväkoteja, perhepäivähoitoa ja avointa toimintaa. Tällöin hallinnollisten johtajien määrä lisääntyi. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 294.) Tampereen kaupungin päiväkodeissa päiväkodin johtajat ovat selkeästi hallinnollisissa tehtävissä, apulaisesimiehet ja vastaavat lastentarhanopettajat työskentelevät myös lapsiryhmässä joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti. (Siltanen 2018.)

4.4 Pedagoginen johtaminen

Fonsén ja Parrila (2016, 24) selittävät teoksessaan pedagogiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä. Käsitteparista pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus löytyy jo eroja ja taustalla olevia erilaisia traditioita. af Ursinin (2012) määrittelyn mukaan (Fonsén & Parrila 2016, 24) pedagogisen perustehtävän johtamisesta käytetään nimeä pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus taas voi olla ”minkä tahansa toimialan johtamista, jossa näkökulma johtajuuteen on henkilöstön osaamisen kasvuun tähtäävä yhteinen oppimisprosessi”. (Fonsén & Parrila 2016, 24.) Heikan, Hujalan & Halttusen (2017, 291) artikkelissa tuodaan esiin Pennasen (2007) määritelmä, jonka mukaan ihmisten johtaminen tarkoittaa sitä, että annetaan mahdollisuus kehittää pedagogiikkaa. Tällöin tullaan lähelle pedagogista johtajuutta.

Fonsén ja Parrila (2016, 24) määrittelevät käsitteet sopimaan varhaiskasvatukseen alaan. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan sateenvarjokäsitettä, joka sisältää konkreettisen johtamistoiminnan: pedagogisen johtamisen ja pedagogiikan johtamisen. Näitä toteuttava henkilö on pedagoginen johtaja. Laaja-alaista pedagogista johtajuutta on, kun johdetaan henkilöstön oppimista sekä toimintakulttuurin johtamista koko organisaatiossa. Tähän sovelletaan pedagogiikan näkökulmaa arvopohjana. Jaetun johtajuuden hengessä kannetaan vastuuta pedagogiikan laadun kehittämisestä. (Fonsén & Parrila 2016, 24.)

Fonsén (2014) on väitöskirjassaan tarkastellut pedagogista johtajuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Pedagoginen johtajuus rakentuu viiden osatekijän varaan, jotka ovat arvo, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen ja substanssin hallinta. (Fonsén 2014, 109.) Pedagogisen johtajuuden edistävät ja estävät tekijät näkyvät Fonsénin (2014) taulukossa 1 (Fonsén & Parrila 2016, 27-28.).

TAULUKKO 1. Pedagoginen johtajuus (Fonsén & Parrila 2016, 27-28).

Ulottuvuus	Menetelmä	Toimintatapa	Tukee	Estää
Arvo	Ajan varaaminen pedagogiselle keskustelulle	Halu priorisoida aikaa pedagogiikan johtamiselle	Perustehtävän selkeys Vahva substanssin hallintaa	Kiire ja selkiytymätön näkemys perustehtävästä
Konteksti		Toimenkuvassa väljyyttä pedagogiselle keskustelulle ja aikaa arjen pedagogiikan tuntemukselle	Hallittavat johtamisen vastualueet Mahdollisuus priorisoida ja jakaa työtehtäviä	Puutteita priorisoinnin ja johtamisen jakamisen mahdollisuuksissa Organisaation rakenne ei tue pedagogista johtajuutta, esimerkiksi liian suuret vastualueet.
Organisatiokulttuuri	Rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle	Keskustelufoorumien organisointi Palaverien järjestäminen ja niistä kiinni pitäminen Vasutyön organisointi Pedatiimit yms. Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö	Suunnitelmallisuus ja työn organisointitaidot Varhaiskasvatussuunnitelmien selkeät rakenteet.	Suunnittelematomuus Äkilliset muutokset ja kiire Sovituista käytännöistä ei pidetä kiinni
	Pedagogisen johtajuuden jakaminen	Vastuun jakaminen Luottamus Henkilöstön asiantuntijuuden arvostus	Oma esimerkki pedagogiikassa Vetäytyminen itse taka-alalle Pedagogisesti pätevän henkilöstön rekrytointi	Henkilöstön sitoutumattomuus Henkilöstön pedagogisen koulutuksen puute
Johtajan ammatillisuus	Oman kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden hallituminen	Ajantasaisesta tietämyksestä huolehtiminen Jämäkkyys päätöksenteossa	Ajanhallinnan ja priorisoinnin taidot Dialogisuus Johtajuustaidot Rohkeus tehdä päätöksiä	Puutteet oman työn johtamisessa Ei kykyä tehdä päätöksiä

	Työhyvinvoinnista huolehtiminen	Ilmapiiristä huolehtiminen Hyvä vuorovaikutus Myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen Työyhteisökoulutus	Henkilöstön riittävydestä 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 tunteminen	Pedagogiikan arvo jää muiden intressien takia vähäiseksi Pedagogisen tiedouden puute

Pedagogisessa johtajuudessa arvoulottuvuus kulkee läpi muidenkin ulottuvuuksien. Pedagogista johtajuutta voivat ohjata pedagogiset arvot tai esimerkiksi talouden vaatimukset. Pedagoginen johtajuus on jaettua johtajuutta, jolloin vastuu työn laadusta on organisaation kaikilla tasoilla, työntekijöillä, johtajilla ja päätöksentekijöillä. Päätöksentekijöiden vastuulla tarkoitetaan tahtotilaa, että varhaiskasvatukseen laatuun panostetaan ja varmistetaan riittävä määrä henkilöstöä ja sijaisia. (Fonsén & Parrila 2016, 29.)

Pedagoginen johtaminen tarvitsee myös aikaa, riittävää henkilöstömitoitusta sekä johtajan kohtuullista vastuualueen laajuutta. Fonsénin ja Parrilan (2016, 29) mukaan ”kontekstuaalinen ulottuvuus tulee pedagogiseen johtajuuteen ajan, paikan ja toimijoiden määrittäessä pedagogisen johtamisen onnistumista”. Tässä asiassa kunnat ovat eriarvoisessa asemassa, koska resurssit eri kunnissa pedagogisen johtamisen toteuttamiseen vaihtelevat. Pedagogista johtajuutta tukee myös perustehtävän selkeys ja varhaiskasvatukseen substanssin hallinta. Johtajien tehtävä on myös mahdollistaa pedagogiselle keskustelulle aika ja paikka. (Fonsén ja Parrila 2016, 29-30.) Johtajien rooli onkin nostaa pedagogian merkitystä ylemmille tahoille. (Fonsén & Parrila 2016, 29.) Hujalan ja Fonsénin (2017, 326) mukaan pedagogista johtajuutta voidaan pitää kaiken sisällöllisen kehittämisen yläkäsitteenä, johon sisältyy myös henkilöstön vastuu varhaiskasvatustyön laadusta ja kehittämisestä arvioinnin kautta.

Johtajan työssä vaaditaan suunnitelmallisuutta sekä organisoinnin taitoja, että pedagogiselle johtamiselle jää riittävästi aikaa. Hyviä käytänteitä ovat vastuuhenkilöiden työnkuvien avaamiset sekä johtajien oma vuosikello, johon liitetään pedagogiseen johtamiseen

liittyvät seikat. Myös talon palaverirakenteet ja asialistat vahvistavat päiväkotien pedagogista osaamista. (Fonsén & Parrila 2016, 30.) Vahvaa pedagogista osaamista omaavalle henkilöstölle voi myös jakaa johtajuutta (Fonsén & Parrila 2016, 31).

Fonsén ja Parrila (2016, 33) määrittelevät pedagogisen johtajan inhimilliset toiminnan ulottuvuudet seuraavalla tavalla:

1. Tieto laadukkaasta pedagogiikasta, joka sisältää koulutukset ja tiedon aktiivisen etsimisen
2. Tietoisuus johdettavasta pedagogiikasta, jonka tarkoituksena on seuraaminen, erilaiset keskustelut, toiminnan arviointi ja reflektointi suhteessa siihen annettuun tavoitteisiin
3. Taito henkilöstön johtamiseen laadukkaan pedagogiikan tukemisessa, jolla tarkoitetaan henkilöstöosaamisen ja pedagogiikan johtamista, perustehtävän kirkastamista, yhteisen arvokeskustelun ohjaamista, varhaiskasvatussuunnitelmatyötä, toiminnan reflektoinnin ohjaamista, kehittämistyön ohjaamista, koulutustarpeiden arviointia sekä täydennyskoulutuksen järjestämistä.
4. Pedagogisen arvioinnin kyky, joka tarkoittaa henkilöstön ja toiminnan johtamisen perustelua, resurssien takaamista työyhteisössä (henkilöstöresurssit) sekä lapsen edun ja varhaiskasvatuksen puolesta puhumista.

(Fonsén ja Parrila 2016, 33.)

Soukainen (2013, 127) on tutkinut pedagogista johtajuutta päiväkotien hajautetussa organisaatiossa. Soukaisen artikkelissa hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan, että saman johtajan alaisuudessa on monta taloa. Soukainen (2013, 130) nostaa artikkelissaan esiin haasteen, että työntekijät voivat kokea, etteivät saa johtajalta tarpeeksi tukea, jos johtaja työskentelee eri yksikössä ja hänellä on paljon alaisia. Tampereen kaupunki kehitti apulaisesimiesmallin juuri niihin yksiköihin, joissa yhdellä johtajalla oli johdettavaan monta taloa ja alaisia oli 40-60 (Siltanen 2018.)

Soukainen (2013, 134) nostaa tärkeäksi pedagogisen johtamisen välineeksi mentoroinnin, jonka tarkoituksena on opastaa tiimejä pedagogisen johtamisen alueisiin. Parrila on määritellyt vuonna 2009 johtajan tukemisen sosiokonstruktivistiseksi oppimiseksi, jossa aiemmin hankittua tietoa, taitoa ja kokemusta käytetään hyväksi oppimisen aikana. (Sou-

kainen 2013, 134.) Tampereen kaupungin päiväkoteihin on Siltasen (2018) mukaan perustettu pedagogisia tiimejä, joihin kuuluvat lastentarhanopettajat, jotka ovat ryhmässään pedagogisessa vastuussa.

Juusenaho (2008, 23) tuo artikkelissaan esiin, että pedagogiseen johtajuuteen liitetään aina varhaiskasvatussuunnitelma tai opetussuunnitelma. Suppein ajatus pedagogisesta johtamisesta on määrittely, että pedagoginen johtaminen on opetussuunnitelmien toteutumisen seuranta. Juusenahon mukaan hyvää pedagogista johtajuutta on, kun isot kysymykset on mietitty kunnolla, hallinto on laadukasta, management mallikasta, leadership letkeää ja esimiestyö esimerkillistä. Näillä eväillä organisaation tehtävät toteutuvat ja ihmiset viihtyvät työssään. (Juusenaho 2008, 23.)

Juusenahon (2008, 25) mukaan pedagogiselle johtajuudelle on tyypillistä, että työyhteisössä löydetään samanhenkisiä ja kehittämishalukkaita henkilöitä sekä luodaan verkostoja ja työpareja. Tärkeitä asioita ovat yhteisöllisen kulttuurin luominen, päiväkodin ja koulun yhteistyö, lapsen elämän polun yhtenäistäminen ja se, että lapsi ja huoltaja tietävät missä mennään. Pedagoginen johtajuus on myös esimerkillä johtamista. (Juusenaho 2008, 25.)

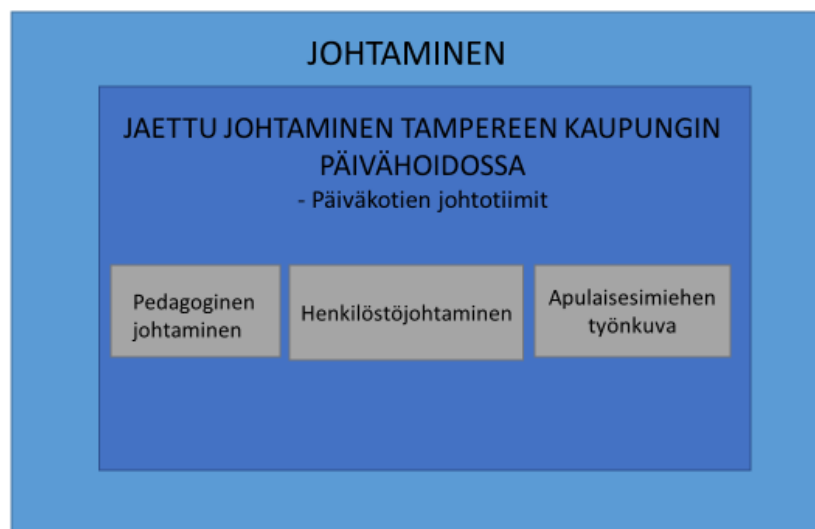
Helenius (2008, 53) tuo artikkelissaan esiin käsitteen pedagogisen prosessin tekijäryhmät, jotka liittyvät päiväkotiryhmän pedagogiikkaan. Päiväkotien lapsiryhmät ovat niitä paikkoja, joissa konkreettinen työ tehdään. Pedagogisessa toiminnassa täytyy huomioida lapsi toiminnan keskiössä ja jokainen lapsi yksilönä. Samalla täytyy kuitenkin ottaa huomioon myös koko ryhmä, koska päiväkodeissa kasvatus tapahtuu ryhmissä. (Helenius 2008, 53-54.) Kun mietitään päiväkotiryhmien toiminnan suunnittelua, täytyy ryhmissä olla pedagogisesti koulutettu henkilö, joka on lastentarhanopettaja (Helenius 2008, 54).

Hujala ja Eskelinen (2013, 225) tuovat artikkelissaan esiin, että pedagoginen johtaminen on toiseksi suurin osa päiväkotien johtajuutta, jota tehdään yhdessä päiväkotien tiimien kanssa. Tampereen kaupungin päiväkodeissa on myös tehty johtotiimejä, jotka johtavat päiväkotia yhdessä. Kamppuri (2015) on tehnyt tästä pro gradu- tutkielman, jossa tarkastellaan pedagogisia tiimejä johtamisen välineenä päiväkodissa. Kamppurin tutkimuksessa tuli ilmi, että pedagogisia tiimejä on perustettu myös moniammatillisesti, jolloin tiimeihin kuuluu lastentarhanopettajia ja lastenhoitajia. Kamppurin tutkimuksessa (2015, 62) nousi

eesiin johtajien ajatus siitä, että lastentarhanopettaja on kasvattajatiimensä vetäjä ja olennaisessa osassa lapsiryhmän toiminnan suunnittelussa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Johtopäätöksenä voidaan vetää ajatus, että vahvistamalla lastentarhanopettajan osaamista voidaan vahvistaa ja kehittää koko työyhteisön osaamista. (Kamppuri 2015, 62.)

4.5 Teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on jaettu johtaminen, pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Jaettua johtajuutta tarkastellaan tutkimuksessa Juutin (2013) määrittelyyn pohjautuen, mutta pääpaino on jaetun johtamisen toteutumisessa päivähoitomaailmassa. Pedagoginen johtaminen on suuri osa päiväkodin johtajien työtä, joten pedagogisesta johtamisesta tutkimukseen on nostettu Fonsénin ja Parrilan (2016) määritelmä pedagogisesta johtamisesta sekä Heikan (2016) tutkimustuloksia pedagogisesta johtamisesta jaetussa pedagogisessa johtamisessa. Henkilöstöjohtaminen kuuluu myös suurena osana päiväkodin johtajien työhön, joten henkilöstöjohtaminen on myös nostettu yhdeksi tutkimuksen teoriataustaksi. Teoreettisena lähteenä on käytetty myös Tampereen kaupungin päivähoiton palvelupäällikkö Ulla Siltasen (2018) haastattelua, jonka tarkoituksena oli selventää taustoja Tampereen kaupungin päivähoiton johtamis-mallista ja apulaisesimiehen toimenkuvasta.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys perustuu johtamiseen ja johtamisen käsitteen alla jaettuun johtamiseen Tampereen kaupungin päivähoitossa. Jaettu johtaminen toteutuu päivähoiton johtotiimeissä, jotka jakavat johtajuutta pedagogiseen johtajuuteen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyen. Apulaisesimiehen työnkuva on nostettu tutkimukseen erikseen, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten apulaisesimiehen työnkuva tukee jaettua johtajuutta.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä opinnäytetyöni toteutus. Opinnäytetyön prosessi lähti käyntiin syksyllä 2016, kun aloitin opintoni. Työskentelin Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa yksikössä, johon oli otettu käyttöön päiväkodin johtaja- apulaisesimies- työparimalli. Koska tämä malli oli uusi, halusin tehdä opinnäytetyöni siitä, että miten malli todellisuudessa toimii Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa. Tutkimukseeni vastaajat ovat päiväkotien johtajia ja apulaisesimiehiä. Rajasin vastaajat päiväkodin johtajiin ja apulaisesimiehiin, koska heillä oli käytännön kokemusta työparityöskentelestä ja koen, että tutkimuksestani olisi tullut liian laaja, jos olisin ottanut siihen mukaan myös vastaavat lastentarhanopettajat.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toteutettu sekä määrällisesti että laadullisesti. Opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua kyselylomaketta, jossa oli strukturoituja määrällisiä kysymyksiä ja avoimia laadullisia kysymyksiä. Kun tutkimuksessa on sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää, käytetään käsitettä menetelmätriangulaatio (Vilka 2015, 48). Määrällisessä tutkimuksessa on Vilkan (2015, 49) mukaan ihanteena se, että käytetään yhtä tutkimusmenetelmää, kun taas laadullisessa tutkimuksessa menetelmiä voidaan käyttää useita. Jos tutkimuksessa tutkitaan numeraalisesti, objektiivisesti tai kausaalisesti, eli syytä selittäen, ihmisen toimintaa, on määrällinen tutkimusmenetelmä silloin oikea ratkaisu. Jos taas halutaan kuvata tai selittää jotain, silloin käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. (Vilka 2015, 49.)

Opinnäytetyössäni määrällistä osuutta on osio, jossa tutkittiin apulaisesimiehen työtehtävien toteutumista edellisen vuoden aikana. Laadullisena osuutena on kyselylomakkeen avoimet kysymykset, jotka on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselylomake, koska tutkittavia, eli päiväkodin johtajia tai apulaisesimiehiä, oli yhteensä 44 ja tavoitteena oli saada mahdollisimman moni vastaamaan tutkimukseeni. Lisäksi päiväkodin johtajat ja apulaisesimiehet työskentelivät ympäri Tamperetta, joten haastattelun käyttö aineistonkeruumenetelmänä olisi teettänyt liikaa työtä ja aineistosta olisi tullut liian laaja.

5.2 Kyselylomake

Kyselylomaketta pidetään perinteisenä määrällisen tutkimuksen menetelmänä (Vilkkä 2015, 61). Perinteisen paperin kyselylomakkeen rinnalle ovat tulleet myös sähköpostitse täytettävät kyselyt. (Valli 2018, 32). Kyselylomakkeen ensimmäinen vaihe on teoriataustan operationalisointi, eli tutkija joutuu muuttamaan valitsemansa käsitteet mittareiksi, eli kysymyksiksi. Kysymysten tulee olla sanamuodoltaan tarkkoja, niissä ei saa olla häilyviä tai epämääräisiä vaihtoehtoja. (Valli 2018, 82.) Kyselylomakkeen kysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa Siltasen asiantuntijahaastattelun jälkeen, kun sain tietoa apulaisesimiesnimikkeen tarkoituksesta ja tavoitteesta.

Kyselylomakkeessa voi olla sekä avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja kyselylomakkeessa on tyhjä tila vastausta varten. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista tutkija valitsee valmiin vastausvaihtoehdon. Lisäksi kyselylomakkeessa voi olla asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi, jossa esitetään väittämiä. Vastaaja valitsee näistä väittämistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 198-200.)

Kyselylomakkeessani (Liite 2) käytettiin monivalintakysymyksiä taustatietojen selvittämisessä. Lisäksi kyselylomakkeessa oli avoimia kysymyksiä ja apulaisesimiehen työnkuvien toteutumisessa käytettiin väittämiä, joiden perusteella vastaajat arvioivat apulaisesimiehen työnkuvan toteutumista omassa työyksikössään viimeisen vuoden aikana. Apulaisesimiehen työnkuvan toteutumista kuvaavissa kysymyksissä käytin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä, koska tarkoituksena oli kuvata, miten hyvin työtehtävät ovat todellisuudessa toteutuneet apulaisesimiesten arjessa.

Opinnäytetyössäni käytettävä kyselylomake lähetettiin päiväkodin johtajille ja apulaisesimiehille toukokuun ensimmäisinä päivinä 2018 ja kysely oli aluksi auki kaksi viikkoa. Kun vastauksia ei tullut kuin muutama, pidensin kyselyn vastaamisaikaa ja kysely oli auki koko toukokuun ajan. Kyselyyn vastasi yhteensä 18 päiväkodin johtajaa tai apulaisesimiestä, kahdella päiväkodin johtajalla ei ollut apulaisesimiestä työparinaan.

5.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyöni aineisto kuvaa jaetun johtajuuden toteutumista ja aineiston analyysin tarkoituksena on Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) mukaan luoda selkeä ja sanallinen kuvaus ilmiöstä. Analyysin tavoitteena on tiivistää ja selkeyttää aineistoa, mutta sisällön täytyisi kuitenkin pysyä samana. Tutkittavasta ilmiöstä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Tutkimuksen aineiston laadullinen osuus on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Miles ja Hubermann (1994) ovat määritelleet induktiivisen eli aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysin kolmeen vaiheeseen, jotka ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi perustuu aiemmin muodostettuun käsitejärjestelmään, joka voi olla teoria, käsitejärjestelmä, malli tms. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ensimmäisenä vaiheena on analyysirungon muodostaminen, jonka voi muodostaa teorioista. Analyysirungon tarkoituksena on poimia niitä asioita, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä niitä, jotka jäävät rungon ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-128.)

Tutkimuksessani kyselylomakkeen avoimet kysymykset ovat sellaisia, joihin vastaaja on voinut kirjoittaa joko pitkästi tai lyhyesti. Aineiston analyysia tehdessäni huomasin, että jotkut vastaajat olivat kirjoittaneet asioita paljon ja vastauksista löytyi monia eri teemoja, toiset taas olivat keskittyneet yhteen teemaan tai vastanneet yhdellä sanalla tai lauseella. Vastaajien kirjoittamat lauseet olivat jo pelkistettyjä valmiiksi, joten tutkimukseni analyysivaiheessa redusointia eli pelkistystä ei enää tarvinnut tehdä.

Aineiston analyysin seuraavassa vaiheessa käytin värikoodeja ja aloin ryhmitellä aineistosta saamiani vastauksia. Ryhmittelyn avulla näin mitä asioita päiväkotien johtajat ja esimiehet nostivat esiin kysymyksiin liittyen ja jaottelin näitä aiheita eri teemojen alle, jotka nousivat tutkimukseni teoriasta ja eri johtamisen alueista. Opinnäytetyössäni olen jaotellut vastaajilta saamiani vastauksia pedagogisen johtamisen, jaetun johtamisen, henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen sekä asiakkaiden parissa tehtävän työn avulla. Raporttiin olen koonnut taulukot, joissa nämä teemat tulevat esille sekä olen avannut joikaista taulukkoa raporttiini. Johtopäätökset-luvussa olen pohtinut miten saadut vastaukset

nivoutuvat valitsemiini teorioihin, joita ovat jaettu johtajuus, henkilöstöjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen.

5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessäni olen tutustunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) tutkimuseettisistä kysymyksistä sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen tarkoitus on noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusetiikka on ollut mukana koko tutkimusprosessin ajan ideointivaiheesta tutkimustuloksista tiedottamiseen. Tutkimusetiikka tarkoittaa “yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön”. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että “tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä”. Tutkijan tulee käyttää sellaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. (Vilka 2015, 41.)

Olen käyttänyt tutkimuksessani aineistonkeruumenetelmänä kyselylomaketta, joka lähetettiin päiväkodin johtajille ja apulaisesimiehille sähköpostitse. Kuulan (2011, 60) mukaan ihmisarvon kunnioittaminen on eettisesti kestävien tutkimustapojen yhteinen lähtökohta. Pyrkimyksenä on turvata tutkittavien yksityisyys, itsemääräämisoikeus sekä vahingoittumattomuus (Kuula 2011, 60). Tutkittava aineisto on säilytetty vain tutkijan käytössä eikä aineistoa jaeta eteenpäin sekä tutkittavien anonymiteetti on muistettu (Vilka 2015, 47). Käyttämäni tiedonkeruutavan eli kyselylomakkeen etu on se, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi (Vilka 2015, 94).

Kyselylomakkeen kysymykset tehtiin TAMK:n kyselylomakepohjaa käyttämällä, jonne ei ollut pääsyä kuin itselläni omilla tunnuksillani. Kyselylomakkeen vastaukset tallentuivat suoraan kyselylomakkeen pohjaan ja vastaajat tallentuivat lomakkeelle nimillä 1,2,3 jne., joten vastaajia ei tästä pystynyt tunnistamaan. Vastaajien vastauksista saattoi ilmetä seikkoja, jotka yhdistävät vastaajan tiettyyn kaupungin päiväkotiin, mutta olen jättänyt tällaiset tunnistettavat asiat pois tutkimukseni raportoinnista.

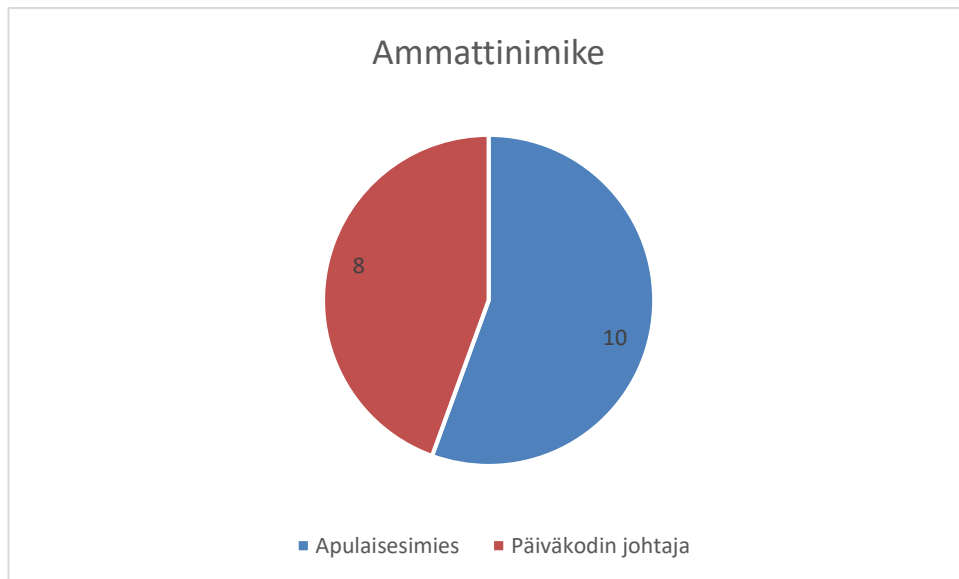
Tutkimuksen pätevyydellä (validius) tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Tällä tarkoitetaan, että tutkittavat eli vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset niin kuin tutkija on ne tarkoittanutkin kysyttäväksi. (Vilka 2015, 123.) Tutkimuksessani vastaajat olivat vastanneet kysymyksiin samalla tavalla ja

vastaukset olivat yhteneväisiä. Pätevyyttä pohditaan määrällisessä tutkimuksessa (Vilka 2015, 123.) Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuudella (reliabelius) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tällä tarkoitetaan, että jos mittaus toistetaan saman henkilön kohdalla, tulee mittaustuloksesta täysin sama. (Vilka 2015, 124.) Pätevyys ja luotettavuus muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden, joka syntyy, kun tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta (Vilka 2015, 124).

Tutkimuksessani on piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on pätevä, eli yleistettävä, jos tutkimuksen tulokset nousevat tematisoidusta kokonaisuudesta (Vilka 2015, 125.) Tutkimuksessani kyselylomakkeen kysymykset nousivat johtamisen teemoista Tampereen kaupungin päivähoitossa ja vastaajien vastaukset olivat yhteneväiset sekä sain vastaukset niihin kysymyksiin, joita kyselylomakkeessani halusin selvittää. Tutkimuksessani teoria on ohjannut analyysin tekemistä, joten analyysivaiheessa olen pohtinut teorioiden osuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tehdään Vilkan (2015, 126) mukaan tutkimuksen arviointia koko tutkimuksen ajan ja arvioinnin kohteena ovat teoria, analyysitapa, ryhmittely, luokittelu, tutkiminen, tulkinta, tulokset sekä johtopäätökset.

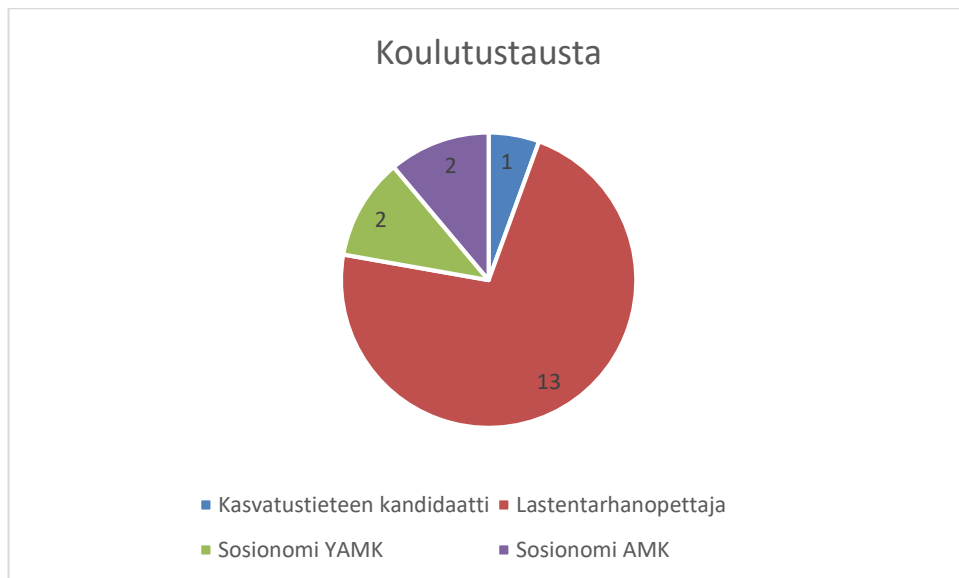
5.5 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Tässä kappaleessa esittelen kyselyyni vastanneiden taustatiedot. Tutkimukseni kyselylomake (Liite 2) lähetettiin 44 päiväkodin johtajalle ja apulaisesimiehelle, vastauksia tuli takaisin 18, eli vastausprosentti oli 40,9%. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ammattinimikettä, koulutustaustaa, työkokemusta vuosina, johdettavien talojen määrää, taloissa työskentelevän henkilökunnan määrää sekä aluetta, jolla työskentelee.



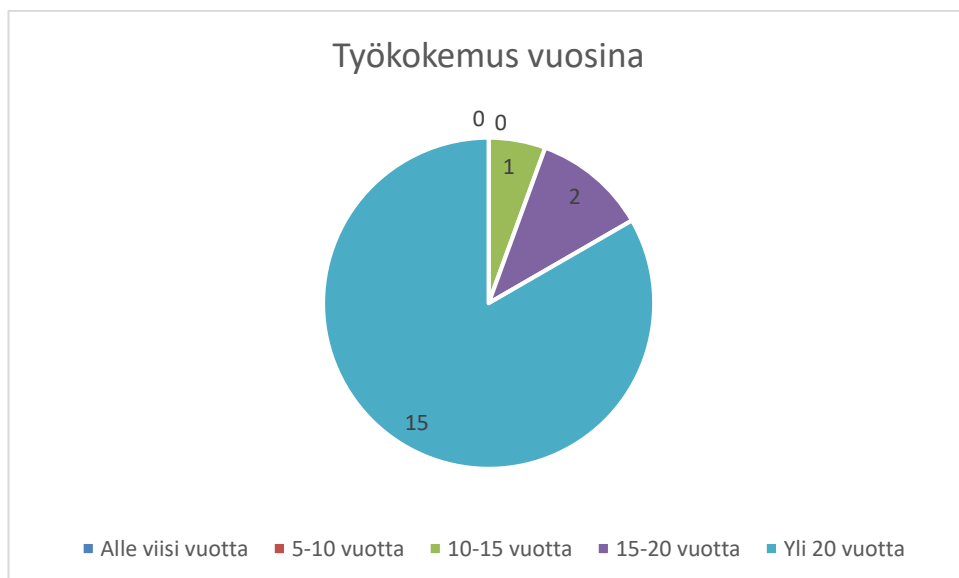
KUVIO 2. Vastaajien ammattinimikkeet

Kyselylomakkeeseen vastanneet jakautuivat ammattinimikkeidensä mukaan melko tasan, vastanneista 10 oli päiväkodin johtajia ja kahdeksan apulaisesimiestä (Kuvio 2).



KUVIO 3. Vastanneiden koulutustausta

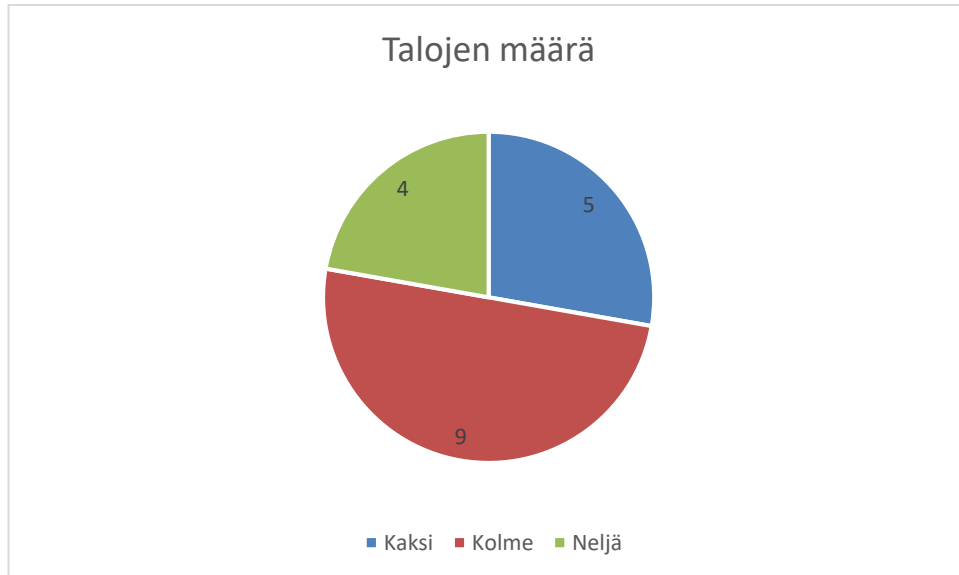
Vastanneiden koulutustaustassa (kuviio 3) oli vaihtoehtoina lastentarhanopettaja, kasvatustieteen kandidaatti, sosionomi AMK sekä sosionomi YAMK. Kyselylomakkeeseen vastanneista enemmistö oli lastentarhanopettajia (13 kappaletta), kasvatustieteen kandidaatteja oli yksi vastannut sekä sosionomi AMK että sosionomi YAMK- tutkinnon suorittaneita oli molempia kaksi kappaletta.



KUVIO 4. Vastaajien työkokemus vuosina

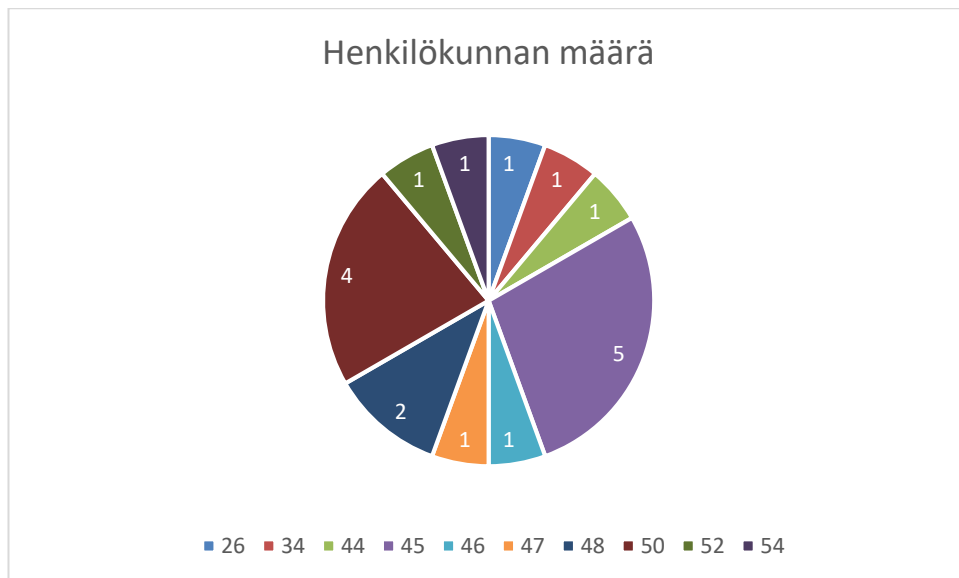
Kuviossa 4 on kuvattu kyselyyn vastanneiden työkokemus vuosina. Vaihtoehdot olivat alle viisi vuotta, 5-10 vuotta, 10-15 vuotta, 15-20 vuotta ja yli 20 vuotta.

Kukaan vastanneista ei ollut työskennellyt alle viisi vuotta tai 5-10 vuotta päivähoitossa. 10-15- vuoden työkokemus oli yhdellä vastanneella ja 15-20- vuoden työkokemus oli kahdella vastanneella. 15 vastanneista oli työskennellyt päivähoitossa yli 20 vuotta.



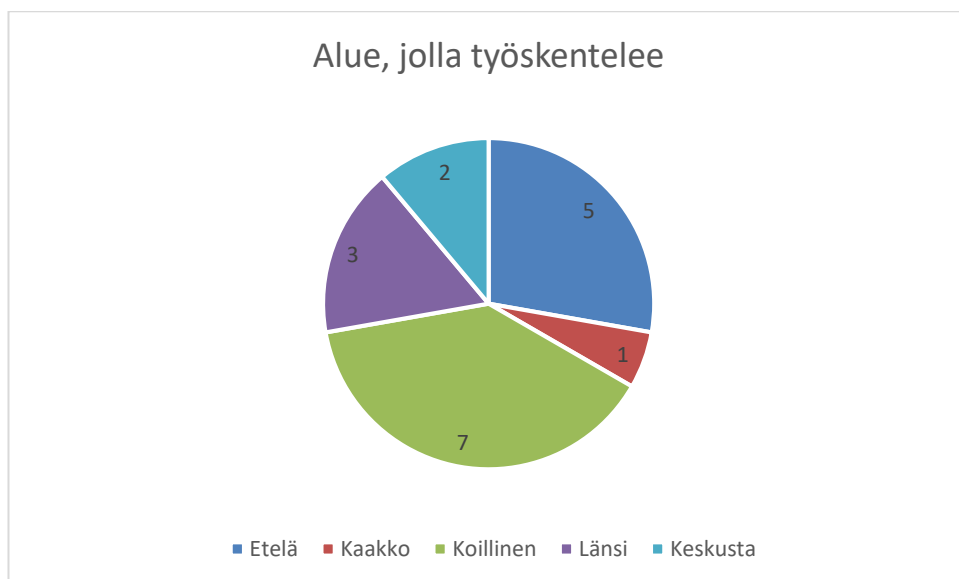
KUVIO 5. Vastanneiden johdettavien talojen määrä

Taustatietoina selvitettiin myös, kuinka monta taloa vastaajilla on johdettavana. Tähän osioon vastaajat vastasivat numeraalisesti. Kuviossa 5 on kuvattu annetut vastaukset, päiväkodin johtajilla ja apulaisesimiehillä oli johdettavanaan kahdesta neljään taloa. Viidellä päiväkodin johtajalla tai apulaisesimiehellä oli johdettavana viisi taloa, yhdeksällä päiväkodin johtajalla tai apulaisesimiehellä oli johdettavana kolme taloa ja neljällä päiväkodin johtajalla tai apulaisesimiehellä oli johdettavana neljä taloa.



KUVIO 6. Vastaajien johdettavan henkilökunnan määrä

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös, kuinka paljon henkilökuntaa päiväkodin johtajilla ja apulaisesimiehillä on johdettavaan. Tähän kysymykseen vastattiin numeraalisesti. Kuviossa 6 näkyy, että henkilökunnan määrä jakaantui välille 26-54 ja tässä oli jo enemmän hajontaa. Viidellä päiväkodin johtajalla tai apulaisesimiehellä oli henkilökuntaa 54 henkilöä, neljällä päiväkodin johtajalla tai apulaisesimiehellä henkilökuntaa oli 47 henkilöä, kahdella päiväkodin johtajalla tai apulaisesimiehellä oli henkilökuntaa 48 henkilöä ja henkilökunnan määrät 26, 34, 44, 45, 46, 47, 50 ja 52 olivat yhden päiväkodin johtajan tai apulaisesimiehen alaisuudessa.



KUVIO 7. Alue, joilla kyselyyn vastanneet työskentelevät

Kyselylomakkeen taustatietojen viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, että millä alueella päiväkodin johtajat tai apulaisesimiehet työskentelevät. Kuvion 7 mukaan koillisella alueella työskentelee seitsemän päiväkodin johtajaa tai apulaisesimiestä. Koillinen alue oli ensimmäinen alue, jossa päiväkodin johtaja- apulaisesimies- työmalli otettiin käyttöön (Siltanen 2018), joten tämä saattaa selittää miksi näin moni työskenteli koillisella alueella. Kaakon alueelta vastaajia ei ollut kuin yksi, mutta Kaakossa tämän johtamismallin taloja on selkeästi vähemmän (Tampereen kaupungin verkkosivut), joka saattaa selittää alhaista vastaamisprosenttia. Eteläisellä alueella työskenteli viisi päiväkodin johtajaa tai apulaisesimiestä, läntisellä alueella työskenteli kolme päiväkodin johtajaa tai apulaisesimiestä ja keskustan alueella työskenteli kaksi päiväkodin johtajaa tai apulaisesimiestä.

6 JAETTU JOHTAMINEN TAMPEREEN KAUPUNGIN PÄIVÄKODEISSA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimukseni tuloksia sekä miten jaettu johtaminen toteutuu Tampereen kaupungin päiväkodeissa. Olen ensin tarkastellut johtotiimin toimimista ja haasteita käytännössä, sen jälkeen olen keskittynyt apulaisesimiehen työtehtävien toteutumiseen ja haasteisiin ja lopuksi olen tarkastellut, miten päiväkodin johtajan työnkuva on muuttunut apulaisesimiehen työnkuvan jälkeen.

6.1 Jaetun johtamisen toteutuminen

Tampereen kaupungilla käytössä olevan johtotiimin tarkoituksena on jakaa johtajuutta päiväkodin johtajan, apulaisesimiehen sekä vastaavien lastentarhanopettajien kesken (Siltanen 2018). Kyselyyn vastanneilla päiväkodin johtajilla ja apulaisesimiehillä oli johdettavia taloja kahdesta neljään, joten johtajuutta on jaettu, koska fyysisesti johtajan toimipiste sijaitsee yhdessä pisteessä. Tutkimuksessani selvitettiin, että miten johtajuutta on jaettu konkreettisesti ja mitä työtehtäviä kullekin johtotiimin jäsenelle kuuluu. 18 vastaajasta tähän osioon vastasi 17.

6.1.1 Päiväkodin johtaja

Päiväkodin johtajan vastuualueista nousi vastaajien vastauksien mukaan viisi eri johtajuuden aluetta (Taulukko 2), jotka olivat talous, pedagogiikka, isot linjaukset, henkilöstöjohtaminen sekä asiakkaiden (perheiden) asioita koskevat päätöksenteot.

TAULUKKO 2. Päiväkodin johtajan vastuualueet johtajuudessa

Isot linjaukset
Talousjohtaminen
Pedagoginen johtaminen
Henkilöstöjohtaminen
Asiakkaiden eli perheiden kanssa tehtävä työ

Päiväkodin johtajan työtehtävistä nousi selkeästi esiin lopullinen vastuu kaikesta johtamisesta. Päiväkodin johtaja nähtiin selkeästi lopullisena vastuunkantajana päivähoidon

johtamiseen liittyvissä asioissa. Isoihin linjauksiin liittyi myös vastuu pedagogiikan johtamisesta, talousjohtamisesta, henkilöstöjohtamisesta sekä asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä.

Kaikesta päävastuu (Vastaaaja 15)

Vastaa kaikesta toiminnasta (Vastaaaja 8)

Kokonaisvaltainen vastuu päiväkotien toiminnasta ja päätöksenteosta (Vastaaaja 5)

Talouden näkökulmasta johtajien tehtäväksi nähtiin selkeimmin taloudesta sekä budjetista vastaaminen sekä talouden seuraaminen. Päiväkotien hankinnat menevät päiväkodin johtajan kautta ja päiväkodin johtajan vastuulla on myös budjetista vastaaminen ja seuraaminen.

Vastaa budjetista ja taloudesta (hankinnat jne.). (Vastaaaja 3)

Talouden seuraaminen, hankinnat. (Vastaaaja 10)

Pedagogisesta johtamisesta johtajan vastuulle nostettiin pedagogisen johtajuuden toteutumisen vastuu sekä johtotiimin vetäjän rooli. Pedagogisen toiminnan vastuu nähtiin myös lain ja varhaiskasvatussuunnitelman toteuttamisen näkökulmasta.

Päävastuu.... ja pedagogisesta johtamisesta. (Vastaaaja 12)

Pedagogisten (+ strategisten linjojen) johtaminen (Vastaaaja 10)

Päävastuu pedagogiikasta ja toiminnan toteuttamisesta lain ja vasun mukaisesti (Vastaaaja 18)

Henkilöstöjohtamisesta johtajan vastuulle laitettiin rekrytointi, työkyvyn arviointi, kehityskeskustelut, varhainen puuttuminen, henkilöstön lomasuunnittelu sekä pitkäaikaisten sijaisten palkkaaminen. Henkilöstöjohtaminen nousi eniten esiin vastaajien vastauksissa, eli selkeästi päiväkodin johtajan vastuulla on henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat.

Huolehtii pidempiaikaisten työntekijöiden työsopimusten tekemisestä.johtaja pitää henkilökunnan kehityskeskustelut. (Vastaaaja 5)

Henkilöstön johtaminen... rekrytointi, sijaisten hankkiminen, lomasuunnittelu. (Vastaaaja 10)

Johtajan työtehtäviä, jotka liittyvät päivähoiton asiakkaisiin eli perheisiin, nostettiin myös vastauksissa esiin. Näitä olivat viranhaltijapäätösten tekeminen, päivähoitohakemusten käsittely sekä lasten sijoittelu, vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö mm. vanhempainilloissa sekä esiopetukseen liittyvät asiat.

Asiakasjohtaminen: ensisijaisesti ryhmien täytöt (Vastaaja 12)
Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö. Vanhempainillat. (Vastaaja 1)

Päiväkodin johtajan työtehtävät liittyivät vastaajien mukaan selkeästi enemmän hallinnolliseen johtamiseen kuin päivittäisjohtamiseen, koska päiväkodin johtajan vastuulla on päätöksentekoon liittyviä asioita sekä henkilöstöjohtamiseen liittyen päiväkodin johtaja vastaa rekrytoinneista, lomasuunnittelusta ja henkilökunnan kehityskeskusteluista. Eräs vastaajista määritteli päiväkodin johtajan työtehtävän, että johtajalla on ”kokonaisvaltainen vastuu päiväkotien toiminnasta ja päätöksenteosta” (Vastaaja 5). Siltanen (2018) määrittelee myös, että päiväkodin johtajan työ on sellainen, että kokonaisvastuu on johtajalla, mutta johtajuudesta voi erottaa osia ja Tampereen kaupungilla on tehty linjaus, että henkilökunnan kehityskeskustelut kuuluvat aina päiväkodin johtajalle.

6.1.2 Apulaisesimies

Apulaisesimiehen vastualueet, jotka kyselyyn vastanneet nostivat päiväkotien johtajuudesta, on koottu taulukkoon 3. Apulaisesimiehen johtajuuden alueet olivat: johtajan sijaistaminen, työssäoppimisen kokonaisuuden hallitseminen, pedagogiikka, henkilöstöjohtaminen, asiakastyö, talousjohtaminen sekä turvallisuus ja riskienhallinta.

TAULUKKO 3. Apulaisesimiehen vastualueet johtajuudessa

Johtajan sijaistaminen
Työssäoppimisen organisointi
Pedagoginen johtaminen
Henkilöstöjohtaminen
Asiakkaiden eli perheiden kanssa tehtävä työ
Talousjohtaminen
Riskienhallinta ja turvallisuus

Johtajan sijaistaminen nähtiin tilanteissa, kun päiväkodin johtaja ei ole paikalla. Osa vastaajista toi esiin myös työparityöskentelyn päiväkodin johtajan kanssa ja tärkeänä teemana nähtiin arjen johtaminen, jota muutama vastaaja käytti omassa vastauksessaan. Vastauksista sai myös selville, että yleensä apulaisesimies työskenteli eri yksikössä kuin päiväkodin johtaja ja vastasi tämän yksikön johtamisesta tai apulaisesimiehen vastuulla oli avoin varhaiskasvatus tai kunnalliset perhepäivähoitajat.

Johtajan ollessa pois apulaisesimies toimii johtajana kaikkine siihen sisältyvine työtehtävineen. (Vastaaaja 5)

Johtajan poissaollessa johtajan varahenkilönä toimiminen. (Vastaaaja 18)

Työssäoppimiseen liittyviä vastuita nostettiin esiin vastaajien vastauksissa. Apulaisesimiehen työnkuvaan kuuluu työssäoppimisen organisointi yksikössä. Apulaisesimiehen vastuulle nähtiin myös oppilaitosyhteistyö eri oppilaitosten kanssa.

Vastaa työssäoppimisen ohjauskokonaisuuden organisoinnista yksikössä (lto/sosionomiopiskelijat). (Vastaaaja 8)

Opiskelijayhteistyö eri oppilaitosten kanssa. (Vastaaaja 11)

Pedagogiikka nostettiin myös selkeästi apulaisesimiehen työtehtäviin kuuluvaksi yhdessä päiväkodin johtajan kanssa, mutta joissain taloissa apulaisesimies on viimeisessä vastuussa pedagogiikan toteutumisesta. Vastauksissa korostettiin apulaisesimiehen roolia tuoda pedagogiikkaa näkyväksi työyhteisössä sekä antaa myös pedagogista tukea päiväkotiryhmille ja henkilöstölle.

Antaa pedagogista tukea ryhmille tai yksittäisille työntekijöille. (Vastaaaja 5)

Viimeinen vastuu pedagogiikasta (Vastaaaja 9)

Pedagoginen vastuunjako yhdessä päiväkodin johtajan kanssa. (Vastaaaja 11)

Henkilöstöjohtamisesta apulaisesimiehen työnkuvaan kuului selkeästi ns. akuutit henkilöstöasiat, kuten sijaisten palkkaaminen. Apulaisesimiehen vastuulla on myös monessa yksikössä työvuorotaulukoiden suunnitelmien ja/tai toteutumien tekeminen. Apulaisesimies on mukana myös lomasuunnittelussa yhdessä päiväkodin johtajan kanssa.

Poissaolot, sijaisten hoitaminen, työsopimukset... (Vastaaaja 6)

Sairaspoissaolot/sijaishankinta, työsopimukset (1-5 päivää), Titania, ... työntekijöiden rekrytointi. (Vastaaaja 9)

Henkilöstön lyhytaikaiset poissaolot ja sijaisjärjestelyt, työvuorolistojen tekeminen (Vastaaaja 18)

Henkilöstöasioihin liittyen apulaisesimiehen vastuulla oli myös lapsiryhmässä avustaminen tai joissain yksiköissä apulaisesimies toimi osana lapsiryhmän tiimiä. Tässä näkyi selkeästi erilaisia käytäntöjä taloissa ja kuten Siltanen (2018) kertoi, talot ovat voineet itse määrittää miten apulaisesimiehen lapsiryhmätyöskentely mahdollistetaan. Toisaalta tämän kohdan voi ajatella myös asiakastyöhön tapahtuvaksi, koska tällöin apulaisesimies on osana lapsiryhmää ja lähellä päiväkodin asiakkaita eli perheitä.

Lapsiryhmässä työskentely (Vastaaaja 16)

Lapsiryhmien auttaminen, pienryhmätoiminta (Vastaaaja 2)

Muita asiakastyöhön liittyviä työtehtäviä oli uusien perheiden vastaanottaminen, hoitosopimusten tekeminen perheiden kanssa, perheiden kanssa tehtävä yhteistyö sekä asiakaspalvelu. Talousjohtaminen ja turvallisuussuunnittelu/riskienhallinta nousi esiin muutamissa vastauksissa. Apulaisesimiehen tehtäväksi nähtiin työhyvinvoinnin seuranta sekä arjen turvallisuuden seuranta. Apulaisesimiehen vastuulla oli hankinnat, tilaukset sekä logistiikan tilausten hyväksyntä.

Erona johtajan töihin apulaisesimiesten vastauksista nousi selkeästi enemmän lähijohtaminen sekä akuuttien henkilöstöasioiden hoitaminen. Kun johtajien työtehtäviin laitettiin rekrytointi ja henkilökunnan kehityskeskustelut, apulaisesimiesten työtehtävissä korostui sairauspoissaolot, lyhytaikaiset sijaisuudet ja joku vastaajista käytti vastauksissaan myös termiä arjen säätö. Lisäksi apulaisesimies toimii vahvana pedagogina talossa, ollen joko osa yhtä lapsiryhmää tai kiertäen kaikissa ryhmissä.

6.1.3 Vastaava lastentarhanopettaja (Valto)

Vastaavasta lastentarhanopettajasta käytettiin joissain vastauksissa myös nimikettä varajohtaja, joten eri taloissa on ilmeisesti käytössä eri nimikkeitä. Vastaava lastentarhanopet-

taja eroaa varajohtajasta siinä, että vastaava lastentarhanopettaja työskentelee eri yksikössä kuin päiväkodin johtaja ja vastaa oman talonsa lähijohtamisesta (Siltanen 2018). Kyselyn taustatiedoissa tuli esiin se, että kahdella kyselyyn vastanneella päiväkodin johtajalla ei ollut apulaisesimiestä työparinaan, joten tämä voi selittää varajohtajan nimityksen käytön vastauksissa.

Vastaavan lastentarhanopettajan vastuualueet johtajuudessa on koottu taulukkoon 4. Vastaavan lastentarhanopettajan vastuualueiksi nähtiin ns. välikätenä toimiminen johtotiimin ja tiimien välillä, henkilöstöjohtaminen, asiakkaiden eli perheiden parissa tehtävä työ, arjen pedagogiikka ja talousjohtaminen sekä turvallisuuden ja riskienhallinta.

TAULUKKO 4. Vastaavan lastentarhanopettajan vastuualueet johtajuudessa

Ns. Välikäsi johtotiimin ja tiimien välillä
Henkilöstöjohtaminen
Asiakkaiden eli perheiden parissa tehtävä työ
Arjen pedagogiikka
Talousjohtaminen sekä turvallisuus/riskienhallinta

Vastauksista nousi esille, että vastaavien lastentarhanopettajien tehtävänä on toimia viestinviejänä johtotiimin sekä työntekijöiden välillä. Vastaavat lastentarhanopettajat/varajohtajat työskentelevät erillisissä yksiköissään ja ovat oman talonsa yhteyshenkilöitä.

Varajohtajat toimivat oman talonsa yhteyshenkilöinä (Vastaaja 5)

Oman talon esimies (Vastaaja 9)

Valto hoitaa etäyksikön päivittäisen johtamisen (Vastaaja 17)

Henkilöstöjohtamisessa vastaavan lastentarhanopettajan rooli nähtiin avustamassa sijaisjärjestelyissä, tiedon välittäjänä sijaistarpeesta apulaisesimiehelle, arjen organisoinnissa yhdessä apulaisesimiehen kanssa sekä yhteisten linjausten ylläpitona. Vastaavan lastentarhanopettajan työnkuvista välittyi, että heillä ei ole päätöksentekovaltaa, vaan he toimivat nimenomaan viestittäjinä apulaisesimiehelle.

Arjen säätö omassa talossa. .. yhdessä sovittujen linjausten ylläpito: sopimukset ja pelisäännöt. (Vastaaja 12)

Arjen organisointia yhdessä apulaisesimiehen kanssa (Vastaaja 18)

Vastaava lastentarhanopettaja työskentelee myös lapsiryhmässä opettajana ja hoitaa samalla hallinnollisia tehtäviä. Asiakkaiden parissa tehtävä työ näyttäytyy eri tavalla vastaavilla lastentarhanopettajilla, koska he ovat ryhmässä koko ajan toisin kuin apulaisesimies. Myös vastaavien lastentarhanopettajien pedagoginen työ nähtiin arjessa tapahtuvana työnä. Jossain talossa vastaavan lastentarhanopettajan vastuulla oli esiopetuksen työvuorojen suunnittelu.

Päivittäisjohtaminen. Lapsiryhmässä työskentely. (Vastaaja 16)

Arjen pedagogiikan seuraaminen.... arjessa asiakkaiden ohjaus. (Vastaaja 10)

Kuten apulaisesimiehellä, myös vastaavalla lastentarhanopettajalla työtehtäviä liittyi myös talousjohtamiseen sekä turvallisuuden-/ riskienhallintaan. Toki vastauksista, joissa talousjohtamiseen liittyviä asioita tuli esille, oli huomattavissa, että kyseessä oli konkreettisia työtehtäviä, kuten logistiikan tilauksien tekemistä. Joissain taloissa vastaavan lastentarhanopettajan vastuulla oli kiinteistönhuollon ja piha-alueen vioista ilmoittaminen huoltoyhtiölle.

Kun vertaa apulaisesimiehen työtehtäviä vastaavaan lastentarhanopettajaan, huomattavissa oli, että vastaava lastentarhanopettaja on vielä enemmän arjessa kiinni ja vastaa päiväkotien arjessa tapahtuvasta johtamisesta. Hallinnollisia tehtäviä vastaavilla lastentarhanopettajilla oli selkeästi vähemmän, mutta he ovat kuitenkin osa päiväkotien johtotii-mejä.

6.1.4 Lastentarhanopettaja

Lastentarhanopettajan vastuuksi nähtiin selkeästi lapsiryhmän pedagogiikasta vastaaminen sekä perheiden kanssa tehtävän yhteistyön toteuttajina. Lastentarhanopettajan vastualueet on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Lastentarhanopettajan vastuualueet johtajuudessa

Lapsiryhmän pedagogiikasta vastaaminen
Asiakkaiden eli perheiden kanssa tehtävä yhteistyö

Oman tiimin pedagogiikan johtaminen, yhteistyö eri ryhmissä ja perheiden kanssa.

(Vastaaaja 1)

Ryhmän toiminnasta (pedagogiikasta) vastaaminen. (Vastaaaja 10)

Vastuu vasun toteutumisesta omassa tiimissään ja lapsiryhmässä. (Vastaaaja 18)

Kyselyssä oli myös kohta ”muu nimike”, johon vastasi muutama vastaaja. Muun nimikkeen alle oli laitettu VEO, eli varhaiskasvatuksen erityisopettaja sekä lastenhoitaja. VEO:n rooli nähtiin asiantuntijana, joka kutsutaan tarvittaessa myös johtotiimiin mukaan. Lastenhoitajan rooli nähtiin lääkehoidosta vastaavana sekä arjen toimivuudesta vastaavana yhdessä muun lapsiryhmätiimin kanssa.

6.1.5 Jaetun johtamisen onnistumiset ja haasteet yksiköissä

Kyselylomakkeessani kysyttiin päiväkotien johtajien ja apulaisesimiesten näkemyksiä johtotiimityöskentelyn onnistumisista ja haasteista. Olen koonnut vastauksista taulukon 6, josta näkee onnistumiset ja haasteet. Tähän osioon vastasi 16 vastaajaa.

TAULUKKO 6. Jaetun johtamisen onnistumiset ja haasteet

Onnistumiset	Haasteet
Selkeä työnjako	Vastaavaa lastentarhanopettajaa ei mielletä esimieheksi
Johtotiimien säännöllisyys	Apulaisesimiehillä liikaa töitä (mm. sijaisjärjestelyt)
Tiimityö	Ajan puute, johtotiimejä pitäisi olla useammin
Jaettu johtajuus	Osaamista ei jaeta
Vastuualueiden selkeys	Tiedonsiirto ei toimi
	Henkilökohtaiset ominaisuudet
	Erilaiset yksiköt kaupungin sisällä

Vastaajat nostivat vastauksissaan esiin johtotiimityöskentelyn onnistumisena sen, että työnjako on selkeää ja johtotiimit toimivat säännöllisesti. Tämä koettiin kuitenkin myös haasteena, koska joistain vastauksista nousi esiin, että aikaa ei ole tarpeeksi ja johtotiimien pitäisi kokoontua useammin. Ajan puutteella tarkoitettiin myös sitä, että kun vastaavat lastentarhanopettajat työskentelevät lapsiryhmässä, se kuormitti heidän lapsiryhmäänsä, koska heillä on ns. kaksoisrooli lastentarhanopettajana ja johtotiimin jäsenenä.

Valto ja vara ryhmissä ja koska ainoat lto:t ryhmissään on ryhmässä ltovaje, kun esimiestiimi kokoontuu tai muita hallinnon töitä. Pitäisi olla toinen lto heidän ryhmissään.

(Vastaaja 7)

Jaettua johtajuutta ja yhdessä tekemistä pidettiin positiivisena asiana ja jaetun johtajuuden koettiin toimivan. Toki haasteena nousi kuitenkin rakenteiden toimivaksi saaminen, että kukaan ei tee päällekkäistä työtä sekä apulaisesimiehen liiallinen työmäärä, varsinkin

jos yksikössä on paljon sairauspoissaoloja. Myös tiedonsiirto koettiin ongelmaksi, koska arjessa ei aina ehdi keskustella ratkaisuista.

Yksikön suuri koko aiheuttaa paljon työtä, jolloin tiedonkulkuun menee paljon aikaa johtajan ja apulaisesimiehen välillä. (Vastaaja 13)

Haasteena nostettiin myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, esimerkiksi eräs vastaaja oli tuonut esiin, että lastentarhanopettaja ei välttämättä ota vastuuta omasta lapsiryhmästään ja sen pedagogiikan kehittämisestä. Myös erilaiset yksiköt koettiin haasteena, koska kaupungissa on myös vuorotaloja, taloissa voi olla paljon sosiaalipalveluiden piirissä olevia asiakkaita tai maahanmuuttajia, joiden kanssa tehtävä työ painottuu taloissa eri tavalla asiakaskunnasta riippumatta. Tämä vaikuttaa myös johtajan ja apulaisesimiehen työtehtäviin sekä ryhmän lastentarhanopettajan työhön.

6.2 Apulaisesimiehen rooli päiväkodin johtajan työparina

Tutkimukseni yksi tutkimuskysymys oli, miten apulaisesimiehen työnkuva tukee jaettua johtajuutta Tampereen kaupungin päiväkodeissa. Tampereen kaupunki on määritellyt 11 tehtävää, jotka kuuluvat apulaisesimiehelle ja kyselylomakkeessa esitettiin nämä 11 kohtaa ja pyydettiin miettimään, miten hyvin työtehtävät ovat toteutuneet viimeisen vuoden aikana. Tutkimukseen osallistuneista 18 vastaajasta kahdessa yksikössä ei ollut apulaisesimiestä yksikössään, joten tähän osioon vastanneita oli 16. Vastausvaihtoehdot olivat 1= erittäin huonosti, 2= huonosti, 3= en osaa sanoa, 4= hyvin ja 5= erittäin hyvin.

Tässä osiossa olen tarkastellut saamiani tutkimustuloksia sekä laskenut niistä keskiarvot, jolloin olen nähnyt mitkä työtehtävät vastaajat kokivat toteutuneen hyvin yksiköissään ja mitkä taas toteutuivat huonosti. Yli 3,5 tulokset olen laittanut hyvin toteutuviin työtehtäviin ja alle 3,5 tulokset huonosti toteutuviin työtehtäviin. Nämä tulokset näkyvät taulukossa 7. Alla näkyy vielä apulaisesimiehen työtehtävät, jotka Tampereen kaupunki on apulaisesimiehille määrittänyt.

- A) Apulaisesimies vastaa alle viiden päivän sijaisuuksista
- B) Apulaisesimies suunnittelee yksikön työvuorot
- C) Apulaisesimies työskentelee ryhmässä 74% työajasta
- D) Apulaisesimies tekee hallinnollisia tehtäviä n. 10h työajasta
- E) Apulaisesimies osallistuu toiminnan johtamiseen johtajan työparina
- F) Apulaisesimies vastaa palaverikäytäntöjen organisoinnista ja niihin liittyvästä tiedottamisesta
- G) Apulaisesimies osallistuu vuosilomasuunnitteluun
- H) Apulaisesimies osallistuu asiakastyöhön johtotiimissä sovitun käytännön mukaisesti
- I) Apulaisesimies vastaa työssäoppimisen ohjauskokonaisuuden organisoinnista
- J) Apulaisesimies osallistuu johtotiimin jäsenenä yksikön riskienhallinnan suunnitteluun ja arviointiin: vastaa omassa tehtävässään arjen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin seurannasta
- K) Apulaisesimies toimii päiväkodin johtajan varahenkilönä

TAULUKKO 7. Apulaisesimiehen työtehtävien toteutuminen

Hyvin toteutuneet työtehtävät	Huonosti toteutuneet työtehtävät
Apulaisesimies vastaa alle viiden päivän sijaisuuksista (4,45)	Apulaisesimies työskentelee ryhmässä 74% työajasta (1,94)
Apulaisesimies suunnittelee yksikön työvuorot (3,87)	Apulaisesimies tekee hallinnollisia tehtäviä n. 10h työajasta (2,25)
Apulaisesimies osallistuu toiminnan johtamiseen johtajan työparina (4,69)	Apulaisesimies vastaa palaverikäytäntöjen organisoinnista ja niihin liittyvästä tiedottamisesta (3,34)
Apulaisesimies osallistuu vuosilomasuunnitteluun (4,13)	
Apulaisesimies osallistuu asiakastyöhön johtotiimissä sovitun käytännön mukaisesti (4,25)	
Apulaisesimies vastaa työssäoppimisen ohjaukokonaisuuden organisoinnista (4,00)	
Apulaisesimies osallistuu johtotiimin jäsenenä yksikön riskienhallinnan suunnitteluun ja arviointiin: vastaa omassa tehtävässään arjen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin seurannasta (4,31)	
Apulaisesimies toimii päiväkodin johtajan varahenkilönä (4,88)	

Taulukosta 7 huomaa, että apulaisesimiehen toteutuneissa työtehtävissä suurin osa on onnistunut. Tämä kertoo, että apulaisesimiehen työtehtävät on määritelty selkeästi ja varsinkin

kin päiväkodin johtajan varahenkilönä toimiminen, työparityöskentely päiväkodin johtajan kanssa sekä alle viiden päivän sijaisuuksista vastaaminen ovat onnistuneet vastaajien mukaan hyvin.

Huonosti toteutuneet tehtävät liittyvät apulaisesimiehen kaksoisrooliin eli lastentarhanopettajana toimimiseen lapsiryhmässä sekä hallinnollisten tehtävien toteuttamiseen. Lievästä haasteena on koettu myös palaverikäytäntöjen organisointi joissain yksiköissä.

Apulaisesimiehen työnkuva on toteutettu kaupungin taloissa eri tavalla, joka näyttäytyi myös vastaajien vastauksissa. Seuraavassa taulukossa 8 näkee, miten työtehtäviä on toteutettu.

TAULUKKO 8. Apulaisesimiehen työnkuvan järjestäminen kaupungin yksiköissä

Apulaisesimiehellä ei ole omaa kiinteää lapsiryhmää
Apulaisesimies työskentelee omassa lapsiryhmässä
Muut työtehtävät

Kyselylomakkeen vastanneiden vastauksista nousivat selkeästi kaksi painotusta apulaisesimiehen työnkuvaan liittyen ja nämä liittyivät apulaisesimiehen kaksoisrooliin päiväkodin johtajan työparina ja ryhmässä toimivana lastentarhanopettajana. Apulaisesimiehelle oli määritelty myös muita työtehtäviä, joita ei apulaisesimiehen työtehtäviin ollut kirjattu. Kuten Siltanen (2018) toi haastattelussaan esiin, talot ovat saaneet itse päättää miten apulaisesimiehen työnkuva niissä järjestetään. Vastauksista kävi ilmi, että monessa paikassa apulaisesimiehelle ei ole laitettu omaa ryhmää, vaan hän auttaa tarvittaessa joko kaisessa ryhmässä ja on pedagogisena tukena. Joissain taloissa apulaisesimiehelle oli edelleen laitettu oma kotiryhmänsä.

Aamupäivät omassa ryhmässä, hallinnon tehtävissä i.päivällä. (Vastaja 9)

Aluksi nimetty ryhmä, jonka pedagogisena tukena piti tarvittaessa toimia. Aikaa lapsiryhmässä toimimiseen ei kuitenkaan käytännössä juuri ole, tai se on lyhytaikaista tai satunnaista. (Vastaja 5)

Ei omaa lapsiryhmää, auttaa tarvittaessa ryhmiä. (Vastaja 2)

Muita apulaisesimiehelle kuuluvia tehtäviä, joita ei kaupungin perustehtäväkuvauksessa lukenut, oli vasuagenttina toimiminen, perhepäivähoitajien työvuorojen suunnittelu, työvuorojen toteutumien laittaminen Titania- työvuorojärjestelmään sekä se, että jossain yksikössä apulaisesimies oli täysin hallinnollisissa tehtävissä.

Apulaisesimiehen työssä toimivat asiat sekä haasteet

Tutkimuksessani halusin nostaa erityisesti apulaisesimiehen työnkuvan ja miten se on lähtenyt toimimaan kaupungin varhaiskasvatuksen yksiköissä. Apulaisesimiehen työtehtävä oli tutkimukseni kyselyn aikaan ollut käytössä n. 3 vuotta, eli kyseessä on kuitenkin melko tuore työnkuva. Taulukkoon 9 olen koonnut toimivia asioita sekä haasteita, joita apulaisesimiehen työssä on.

TAULUKKO 9. Toimivat asiat ja haasteet apulaisesimiehen työssä

Toimivat asiat	Haasteet
Selkeä työnkuva	Osaamista ei kyetä hyödyntämään ryhmissä
Työvuorosuunnittelu ja toteumien päivitys	Sijaisjärjestelyt vievät liikaa aikaa
Palaverien organisointi	Lapsiryhmätyöskentelyyn ei ole aikaa
Työparityöskentely johtajan kanssa	Apulaisesimiehen ja johtajan työtilat eri yksiköissä
Vuosilomasuunnittelu	Viestitkokokset johtajan ja apulaisesimiehen välillä
Tiimityön arvioinnit	Apulaisesimiehellä ei oikeutta kaikkiin johtajan tehtäviin
Päivittäisorganisointi (mm. Sairaspoissaolot)	Ajankäyttö ja ajanpuute
Pedagoginen suunnittelu	Johtajuuden jakaminen
Hankinnat	Apulaisesimiehen hallinnollisiin työtehtäviin on liian vähän aikaa
Työssäoppimisen ohjauskokonaisuuden organisointi	Palkka on liian pieni
Johtajan varahenkilönä toimiminen	
Avoimen varhaiskasvatuksen/perhepäivähoitajien johtaminen	
Johtotiimityöskentely	

Vastauksista nousi selkeästi esiin, että osa apulaisesimiehen tehtävistä toteutuu yksiköissä hyvin ja työnjako näihin on selkeä. Taulukkoa katsellessa huomaa kuitenkin, että jotkut asiat ovat sekä onnistumisten puolella että haasteiden puolella. Esimerkiksi sairaspöissaolojen järjestäminen koettiin joissain yksiköissä toimivaksi ratkaisuksi, mutta joissain yksiköissä sen taas koettiin vievän liikaa aikaa.

Sijaisten hankinta (toimii hyvin)..... (Vastaaaja 5)

Sijaisjärjestelyt (on haaste). Niitä on liian paljon. (Vastaaaja 2)

Poissaolojen järjestäminen vie käsittämättömän paljon aikaa. (Vastaaaja 13)

Toinen asia, joka näyttäytyi molemmissa, sekä onnistumisessa että haasteena, oli johtajuuden jakaminen sekä työparityöskentely. Onnistumisena koettiin johtotiimityöskentely sekä yhteistyö päiväkodin johtajan kanssa, mutta tämä näyttäytyi myös haasteena. Haasteena nähtiin myös se, että apulaisesimies työskentelee eri yksikössä kuin päiväkodin johtaja, eikä apulaisesimiestä mielletä johtajan työpariksi.

Läsnäolo henkilöstön, johtotiimin ja esimiehen tarpeen mukaan (työhyvinvointi) (Vastaaaja 12)

Johtajan ja apulaisesimiehen yhteistyö (Vastaaaja 2)

Haaste: Apulaisesimies ja johtajan työtilat eri yksiköissä. Apulaisesimiestä ei välttämättä koeta kolmessa yksikössä yhtä vahvasti johtajan työparina. (Vastaaaja 4)

Haaste: Johtajuuden jakaminen, luottamuksen saavuttaminen ja keskusteluajan vähyys. (Vastaaaja 8)

Haaste: Yksikön toimintakulttuurin muuttaminen johtajan kanssa yhdessä on myös iso asia, koska vanhan johtajan kanssa toimittiin hyvin eri tavalla. (Vastaaaja 13)

Vastauksia lukiessa välittyi joistain vastauksista, että henkilökemiat eivät kohtaa johtajan ja apulaisesimiehen välillä, joka vaikeuttaa työn tekemistä.

Suurimpana haasteena apulaisesimiehen työssä nähtiin ajan puute sekä lapsiryhmätyöskentely, varsinkin niissä taloissa, joissa apulaisesimiehellä oli oma lapsiryhmänsä. Hallinnollisiin tehtäviin annettu aika 10h/ viikko, koettiin selkeästi riittämättömänä, koska hallinnollisia tehtäviä on paljon ja sijaisjärjestelyyn menee niin paljon aikaa apulaisesimiehillä.

Suurin haaste on ajanpuute ja osallistuminen ryhmien toimintaan. Tähän ei jää aikaa. (Vastaaaja 11)

Ei ehdi lapsiryhmiin tarpeeksi hyvin. (Vastaaaja 16)

Ajan riittämättömyys hallinnollisiin tehtäviin. (Vastaaaja 18)

Hujala, Heikka ja Halttunen (2017, 297) nostivat artikkelissaan päiväkodin johtajan haasteeksi sen, että hallinnolliset tehtävät vievät johtajien työaikaan niin paljon, että pedagoginen johtaminen ja lapsiryhmissä työskentely jäävät taka-alalle ja tämä haaste näyttäytyi myös vastaajien vastauksissa.

6.3 Kehitettäviä asioita

Tutkimuksessani kysyttiin vastaajilta myös, miten he kehittäisivät apulaisesimiehen työtä. Alla olevasta taulukosta 10 näkyvät eri alueet, jotka vastaajien vastauksissa korostuivat.

TAULUKKO 10. Apulaisesimiehen työssä kehitettävät asiat

Lapsiryhmätyöskentelystä vapauttaminen
Lisää palkkaa
Vertaistukea apulaisesimiehille
Työnkuvien selkeyttäminen

Moni vastaaja oli nostanut kehittämisen kohteeksi lapsiryhmätyöskentelystä vapauttamisen ja apulaisesimiehen työn keskittymisen hallinnollisiin tehtäviin.

Ei velvoitetta ryhmässä oloon. (Vastaaja 3)

Enemmän aikaa hallinnollisiin tehtäviin. (Vastaaja 16)

Irrottaisin apulaisesimiehen kokonaan ryhmävastuusta. (Vastaaja 11)

Apulaisesimiehen palkka nousi myös muutamassa vastauksessa esiin, työn vaativuuteen nähden palkkaus on vastaajien mielestä liian alhainen.

Lisää palkkaa (Vastaaja 1)

Palkkaus pitäisi korjata suhteessa selvästi korkeammaksi (Vastaaja 14)

Kehittämisehdotuksena tuli myös apulaisesimiesten omat mentorointiryhmätapaamiset, joita vastaajan mukaan kaupungissa järjestetään päiväkotien johtajille sekä lastentarhanopettajille. Näin apulaisesimiehet saivat työssään myös vertaistukea muilta apulaisesimiehiltä ja pystyisivät jakamaan kokemuksiaan.

Toimivat vertaismentorointitapaamiset kaikille apulaisesimiehille. (Vastaaja 1)

Apulaisesimiehen työhön kaivattiin vielä lisää selkeyttä, haasteeksi on muodostunut, että esimiesasemasta huolimatta apulaisesimies ei voi tehdä kaikkia päätöksiä mitä johtaja. Työaika tulisi suunnitella uudelleen niin, että hallinnollisiin tehtäviin olisi enemmän aikaa sekä työtä tulisi kehittää joko jakamalla enemmän työtehtäviä tai vähentämällä apulaisesimiehelle kuuluvia työtehtäviä.

Jos johtaja ei ole paikalla tai tavoitettavissa, tulisi apulaisesimiehellä olla oikeus tehdä päätöksiä, että asiat rullaisivat paremmin ja joustavammin. (Vastaaja 5)

Työtehtävien pilkkominen, liian suurien yksiköiden jakaminen pienempiin (Vastaaja 9)

Työaika tulee suunnitella vastaamaan työn jatkuvasti lisääntynyttä määrää. (Vastaaja 4)

6.4 Apulaisesimiehen vaikutus päiväkodin johtajan työnkuvaan

Kyselyssäni kysyttiin lopuksi, että miten johtajan työnkuva on muuttunut uuden johtamismallin myötä. Taulukossa 11 on kuvattu neljä teemaa, jotka olivat vastuuta pystyy jakamaan, jaksaminen parantunut, tuen saaminen ja jaettu johtajuus.

TAULUKKO 11. Apulaisesimiehen työnkuvan vaikutus päiväkodin johtajan työnkuvaan

Vastuuta pystyy jakamaan
Jaksaminen parantunut
Tuen saaminen
Jaettu johtajuus

Vastauksissa nousi selkeästi esiin johtajan työn helpottuminen, kun johtajuutta on pystytty jakamaan. Toki vastauksissa tuotiin julki, että yksiköt ovat edelleen suuria, jolloin työmääräkin on valtava. Eräässä vastauksessa konkretisoitui selkeästi se, että ennen apulaisesimiehen työnkuvan kehittämistä on ollut myös haasteita omassa jaksamisessa ja

tämä on vaikuttanut myös yöuniin. Töitä on selkeästi ollut liikaa yhden ihmisen vastuulla, johon on nyt tullut helpotusta jaetun johtajuuden myötä.

Koska yksiköt ovat kooltaan isoja, ei päiväkodin johtaja pysty enää vastaamaan johtamisesta yksin... Päiväkodin johtajan on myös osattava jakaa johtajuutta ja antaa vastuuta hoitaa tehtäviä itsenäisesti. (Vastaaja 14)

Yhdessä johtaminen mielekästä, saa tukea. (Vastaaja 17)

Itse en apulaisesimiehenä osaa sanoa muuta kuin sen, että jos tämä työmäärä, mikä on nyt apulaisesimiehellä, on aiemmin ollut johtajalla hänen nykyisten omien töiden lisäksi, niin huh huh. 😊 (Vastaaja 11)

Johtajan työssä jaksaminen parempaa. Saa yönsä paremmin nukuttua. (Vastaaja 3)

Vastauksissa tuli näkyviin kuitenkin myös se, että jaettu johtajuus ei vielä kaikissa yksiköissä täysin toimi.

Osa johtajista on ottanut avun avosylin vastaan, mutta osa pitää tiukasti lankoja käsissään ajatuksella "talossa on vain yksi johtaja". Vastuun jakaminen on osalle vaikeaa, valitettavasti. (Vastaaja 8)

Vastauksissa oli välillä hajontaa ja vastauksista selkeästi korostui vastaajien omat kokemukset jaetusta johtamisesta. Seuraavaan lauseeseen kiteytyy kuitenkin mielestäni hyvin koko tutkimuksessa ollut punainen lanka, joka vastaajien vastauksissa tuli hyvin monesta esille.

Suuren kokonaisuuden johtaminen ilman apulaisesimiestä olisi mahdoton tehtävä. (Vastaaja 18)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä esittelen keskeiset tutkimustulokset sekä peilaan niitä tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen johtamisesta. Päiväkotien jaettu johtaminen käsittää pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen sekä asiakkaiden kanssa tehtävän työn ja Tampereen kaupungin päivähoidossa tähän on perustettu päiväkotien johtotiimit, joihin kuuluvat päiväkodin johtaja, apulaisesimies ja vastaavat lastentarhanopettajat.

Opinnäytetyöni ensimmäinen tutkimuskysymys oli, että miten johtajuutta jaetaan Tampereen kaupungin päiväkodeissa. Kuten Juuti (2013, 146) tuo esiin, jaettu johtaminen edellyttää sekä esimiehen palvelevaa johtamistyyliä, ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita sekä ryhmän tiettyä kypsyytasoja, joita kutsutaan myös jaetun johtajuuden rakennuspuiksi. Jaetussa johtajuudessa tulee myös Juutin (2013, 146) mukaan työskennellä päämäärähakuisesti, hyvällä hengellä sekä jakaa toisilleen tietoa ja näkökulmia, ja tämä toteutui näiden vastausten perusteella Tampereen kaupungin päivähoiton johtotiimeissä pääsääntöisesti hyvin, koska jokaisella johtotiimin jäsenellä oli selkeät tehtävät, jotka toistuivat kyselyyn vastanneiden vastauksissa.

Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen johtajuus on kokenut muutoksen jaettuun johtajuuteen siirtyessä ja pitkään kaupungilla olleet johtajat ovat joutuneet muuttamaan myös totuttua toimintatapaansa johtajana, varsinkin jos he ovat tottuneet tekemään asioita itsenäisesti. Vastauksia lukiessa ja analysoidessa huomasi selkeitä eroja, miten joissain yksiköissä jaettu johtaminen on lähtenyt jo hyvin käyntiin, mutta joissain yksiköissä on vielä tekemistä ryhmäytymisen tai esimiehen johtamistyylin kanssa. Myös Fonsén ja Parrila (2016, 47) toivat artikkelissaan esiin, että vaikka jaetusta johtajuudesta puhutaankin päiväkotimaailmassa, monet johtajat saattavat silti pitää itsellään johtajan viittaa.

Kuten Greenleaf (Juuti 2013, 148) on yhdistänyt palvelevan johtamisen luottamukseen, se näkyi myös tutkimukseen vastanneiden vastauksissa. Luottamus koskettaa niin päiväkodin johtotiimin keskinäistä luottamusta kuin johtotiimin luottamusta päiväkodin työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa. Jaetun johtajuuden näkökulmasta, kun tarkastelin ja analysoin vastauksia, huomasin, että johtajan tehtävät ovat selkeästi hallinnollisia ja ”kauimpana” päivähoiton arkityöstä ja lastentarhanopettaja on se, joka tekee perustyötä perheiden ja lasten kanssa sekä vastaa oman ryhmänsä pedagogiikasta. Apulaisesimiesten ja vastaavien lastentarhanopettajien työtehtävät tukevat johtajan töitä, mutta työtehtävät

ovat konkreettisempia ja tapahtuvat suoraan päivähoiton arjessa. Päiväkodin johtajan täytyy luottaa johtotiimiinsä ja työntekijöihinsä, että asiat hoituvat myös yksiköissä, joissa päiväkodin johtaja ei ole konkreettisesti läsnä.

Juutin (2013, 156) mukaan ryhmäytymisessä jokainen ryhmän jäsen pohtii itsekseen, että saako hän ryhmässä hyväksyntää, arvostusta ja kuunteleeko muut ryhmän jäsenet hänen ehdotuksiaan. Kun ryhmän jäsen saa hyväksytyt vastaukset omiin pohdintoihinsa, hänen on helpompi toimia kokonaisvaltaisesti ryhmän jäsenenä ja antaa täyden panoksensa ryhmän toimintaan. (Juuti 2013, 156.) Ryhmän kypsyytaso näkyi johtotiimien tavassa toimia, joissain johtotiimeissä oli selkeästi jaettu tehtävät ja henkilökemiat toimivat, mutta joissain tiimeissä ajatus oli vielä, että johtajalle kuuluu tietyt tehtävät tai haasteeksi muodostui se, etteivät henkilökemiat kohdanneet. Myös lastentarhanopettajissa, jotka ajatellaan tiimin vetäjiksi päivähoiton arjessa, oli persoonaeroja, tämä taas vaikuttaa päiväkotiryhmän pedagogiikan johtamiseen.

Johtotiimit ja apulaisesimiehen työnkuva olivat olleet käytössä tutkimuksen teon aikaan alle viisi vuotta, joten johtotiimien ryhmän kehitysvaihe on eri vaiheissa eri puolilla kaupunkia. Juuti (2013, 155) esittelee teoksessaan Tuckmanin vuonna 1965 kehittämän nelivaiheisen mallin ryhmän kehitysvaiheista. Nämä kehitysvaiheet ovat:

1. Muotoutumisvaihe, jolloin ryhmän rakenne alkaa hahmottua
2. Myrskyämisvaihe, jolloin ryhmässä taistellaan päämääristä sekä omasta asemastaan ja roolistaan ryhmässä.
3. Normiutuminen, jolloin omaksutaan normit, ylläpidetään luottamusta ja keskinäinen vuorovaikutus helpottuu.
4. Suorittaminen, jolloin ryhmässä omaksutaan roolit, jotka edistävät tehtävän suorittamista.

Joissain taloissa oli vastausten perusteella vaihtunut päiväkodin johtaja hiljattain, jolloin johtotiimin jäsenet ovat joutuneet tutustumaan uudelleen, joillain päiväkodin johtajilla oli vastausten perusteella vielä käsitys itsenäisemmästä johtamisesta, joten jaetussa johtamisessa esiintyy haasteita.

Kuten Soukainen (2017) oli artikkelissaan kirjoittanut, monessa päiväkodissa johtajan työpaikka on konkreettisesti jossain yksikössä ja muissa yksiköissä työskentelevät näkevät johtajaa vähemmän. Vastaajien vastauksista korostui, että apulaisesimiesten ja vastaavien

lastentarhanopettajien tehtävä onkin olla arjen esimies näissä yksiköissä, joissa johtaja ei ole konkreettisesti läsnä. Haasteeksi apulaisesimiesten ja vastaavien lastentarhanopettajien työnkuviissa on muodostunut lähinnä se, että heillä on kaksoisrooli lapsiryhmän lastentarhanopettajana ja johtotiimin jäsenenä, tämä kuormittaa lapsiryhmiä.

Toinen tutkimuskysymykseni oli, että miten apulaisesimiehen toimenkuva tukee jaettua johtajuutta päiväkodeissa. Apulaisesimiehen rooli oli selkeästi painottunut pedagogiseen johtamiseen ja päiväkodin johtajan työhön liittyi hallinnolliset tehtävät sekä henkilöstöjohtamisen suuret linjat. Ihmissuhteiden johtamisessa päiväkodin johtaja oli se, joka pitää kehityskeskustelut sekä rekrytoi pidempiaikaiset työntekijät taloon, eli päiväkodin johtajan vastuulla on osaamisen johtaminen (Viittala 2013). Apulaisesimies taas vastasi lyhyemmistä sijaisuuksista ja henkilökunnan sairauspoissaoloista, jolloin lyhytaikaiset sijaisuudet eivät kuormittaneet päiväkodin johtajia.

Apulaisesimiehen toimenkuva on perustettu Siltasen (2018) mukaan juuri keventämään päiväkodin johtajien työnkuvaa suurissa päivähoitoyksiköissä ja johtajuus on vastauksien perusteella jaettu niin, että hallinnollisen johtamisen päävastuu on päiväkodin johtajalla ja pedagogisen johtamisen toteutuminen apulaisesimiehillä. Monissa taloissa apulaisesimies toimi koko talon pedagogina, jolloin hän oli tukemassa kaikkia ryhmiä. Vastauksista kuitenkin ilmeni se, että päiväkodin johtajat ovat myös vastuussa pedagogiikan toteutumisesta, mutta apulaisesimiehen työnkuva on jakanut pedagogista johtajuutta myös apulaisesimiehelle, joka vastaa pedagogiikan toteutumisesta omassa yksikössään.

Apulaisesimiehen vastuulle on tullut asioita, joihin johtajilla on aiemmin mennyt paljon aikaa. Vastauksissa esimerkiksi sijaisjärjestelyt nousivat monesti esiin. Johtajien aika keskittyy nyt enemmän hallinnollisiin tehtäviin. Työparityöskentely on myös tuonut päiväkotien arkeen uusia toimintatapoja, muun muassa joissain yksiköissä apulaisesimies on pedagogisena tukena jokaisessa ryhmässä tai toimii vasuagenttina, joka tuo uutta varhaiskasvatussuunnitelmaa käytäntöön. Jaetussa johtajuudessa tarvitaan myös hyviä ihmissuhteita ja työparityöskentelyssä tällainen on varmasti tärkeää, että molemmat työpareista saavat oman äänensä kuuluviin. Suhteistetun johtamisnäkökulman mukaan painotetaan yhteisesti tuotettua prosessia. (Juuti 2013, 152-153.)

Yksiköissä on myös konkreettisesti joku esimiehistä paikalla, kun apulaisesimies työskentelee eri talossa kuin päiväkodin johtaja. Pienemmissä yksiköissä vastaava lastentarhanopettaja toimii tässä roolissa. Tutkimustulosten mukaan tämä toimi pääsääntöisesti hyvin, mutta jotkut vastaajista kokivat myös haasteeksi, että henkilöstö ei miellä kaikkia johtotiimin jäseniä johtajiksi tai asiakasperheet eivät vielä koe apulaisesimiestä johtajan työpariksi, jolloin tietyt apulaisesimiehelle kuuluvat työtehtävät kääntyvät vielä päiväkotien johtajille, kun kaikki eivät ole sisäistäneet johtamismallin ajatusta ja tarkoitusta.

Kolmas tutkimuskysymykseni oli, että mitä kehitettävää johtamismallissa on. Kehittämiskohteena Tampereen kaupungin jaetussa johtamisessa koettiin työnkuvien selkiyttäminen sekä työn kehittäminen. Ajankäytön haasteet nousivat selkeimmin esiin ja hallinnollisiin tehtäviin kuluu paljon aikaa, jolloin lapsiryhmätyöskentely jää apulaisesimiehiltä tekemättä. Ajankäytön haasteita tuli myös siinä, että vastaava lastentarhanopettaja vastaa lapsiryhmästä ja hänen täytyy kuitenkin osallistua myös johtotiimeihin, joka on ryhmän henkilökunnalta ja lapsilta pois. Apulaisesimiehen palkkaus koettiin myös liian alhaiseksi työn vaativuuteen nähden sekä haasteeksi koettiin, että apulaisesimiehellä ei ole päätöksentekovaltaa kaikissa asioissa, joka vaikeuttaa arjen sujumista, jos päiväkodin johtaja on pidempään poissa.

8 POHDINTA

Varhaiskasvatuksessa tapahtuu tällä hetkellä suuria muutoksia, jotka vaikuttavat myös päiväkotien johtamiseen. Varhaiskasvatustalaki on uudistunut, varhaiskasvatussuunnitelmista on tullut velvoittavia ja tällä hetkellä käydään keskustelua varhaiskasvatuksen työntekijöiden pätevyysvaatimuksista sekä miten varhaiskasvatuksen henkilökunta saadaan pysymään alalla. Varsinkin pääkaupunkiseudulla tuntuu olevan koko ajan pulaa pätevistä työntekijöistä. Lisäksi mediassa on kuohunut yksityisten varhaiskasvatusketjujen laatu ja turvallisuus. Päivähoitoyksiköt kasvavat koko ajan ja yhden johtajan vastuulle on tullut enemmän taloja ja myös henkilökuntaa.

Suomessa varhaiskasvatusta on tutkittu melko paljon, joten tutkimuksen teoriaa oli helppo löytää. Teorioita etsiessäni huomasin, että varhaiskasvatusta ovat tutkineet lähinnä samat henkilöt, joihin olenkin työssäni useasti viitannut (Fonsén & Parrila 2016; Heikka 2016; Hujala & Eskelinen 2013 sekä Hujala, Fonsén & Heikka 2013). Varhaiskasvatuksen johtamisesta löytyi myös tuoreita tutkimuksia (Fonsén & Parrila 2016, Heikka 2016 ja Kupila 2017), joka oli tutkimukseni kannalta hyvä asia, sillä sain ajankohtaista tietoa varhaiskasvatuksen tutkimuksista. Jaettu johtajuus teoriana oli myös selkeä teoria ja tutkimuksessani olenkin ottanut Pauli Juutin (2013) määrittelyn jaetusta johtajuudesta sekä jaetun johtamisen rakennuspuista. Materiaalia olisi löytynyt runsaastikin, joten jossain vaiheessa oli pakko vaan tehdä selkeä rajaus, että mihin teoriataustoihin työssäni keskityn.

Kyselylomakkeeni koostamisen koin helppona prosessina, koska sain selkiytettyä itseleni Ulla Siltasen haastattelun jälkeen Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen rakennetta ja apulaisesimiehen työnkuvan tarkoitusta. Koen, että kyselylomakkeeni oli onnistunut tässä tutkimuksessa, koska sain vastauksia niihin kysymyksiin, joihin halusinkin.

Johtamismalli on lähtenyt hyvin toimimaan ja siitä on ollut apua ja helpotusta päiväkodin johtajille, kun yksiköt ovat kasvaneet. On kuitenkin vielä selkeästi asioita, joita täytyisi miettiä uudelleen, että rakenteet saadaan toimivaksi. Koska apulaisesimiehellä on paljon töitä, irrottaisin apulaisesimiehen ryhmävastuusta ja tekisin hänestä jokaisessa kaupungin yksikössä pedagogiikkavastaavan, joka on kaikkien ryhmien käytettävissä. Vastaavien lastentarhanopettajien ryhmistä tekisin kahden opettajan ryhmiä ja mahdollisesti neljän aikuisen ryhmiä, koska vastaavilla lastentarhanopettajilla menee myös aikaa johtamiseen

liittyvissä asioissa ja tarvittaessa he joutuvat paikkaamaan päiväkodin johtajaa tai apulaisesimiestä. Näin vastaavien lastentarhanopettajien ryhmät eivät kärsisi siitä, että vastaava lastentarhanopettaja tekee johtajuuteen liittyviä asioita.

Lisäksi antaisin apulaisesimiehillä päätöksentekovaltaa enemmän, jos päiväkodin johtaja on pidempään poissa. Näin hommat eivät kasaantuisi, jos apulaisesimies voisi tehdä kaikkia johtajan tehtäviä tarvittaessa. Johtotiimeihin ottaisin myös välillä ryhmien lastentarhanopettajia mukaan kertomaan, miten päiväkotiryhmien arjessa sujuu sekä millaisia ryhmät ovat, koska he tekevät työtä päivittäin asiakkaiden kanssa. Tällöin myös koko johtotaso olisi tietoinen, jos joissain ryhmissä on haasteita tai tuen tarpeita ja näihin osattaisiin suhtautua asioiden vaatimalla tavalla.

Jos tekisin nyt tutkimukseni uudelleen, mieltäisin kyselyn lähettämistä johonkin toiseen ajankohtaan. Koska kyselyni lähetettiin toukokuussa, päiväkodin johtajat olivat luultavasti kiireisiä lomajärjestelyiden ja kesän järjestelyiden suhteen. Palvelupäällikön sähköpostimuistutus kyselystä johtajille lisäsi vastausprosenttia, mutta osalla vastaajista ei ollut apulaisesimiestä työparina, joten kysely luultavasti lähti kaikille päiväkodin johtajille tai sitten itselläni oli väärä tieto päiväkodeista, joissa johtamismalli on käytössä. Jos olisin lähettänyt kyselyn jonain muuna aikana, olisi vastausprosentti voinut olla vielä korkeampi. Vastauksissa oli kuitenkin paljon yhteneväisyyksiä, joten koen tutkimukseni siltä osin luotettavana tutkimuksena.

Opinnäytetyöni on ollut pitkä prosessi, jonka aikana muutoksia päiväkotien johtamisessa on varmasti jo tapahtunutkin. Koska tutkimukseni tehtiin sellaisessa vaiheessa, että apulaisesimiesten työnkuva oli ollut vasta muutaman vuoden käytössä, näkyy tutkimukseni varmasti vielä alun haasteita, joita ei välttämättä näkyisi, jos kyselylomake olisi lähetetty vuotta myöhemmin. Olisikin kiinnostavaa tietää, että miten johtamismalli toimii kolmen vuoden kuluttua, kun se on varmasti ollut jo laajemmin ja pidempään käytössä.

LÄHTEET

Apulaisesimiestoiminnan diat. 2015. Tampereen kaupunki.

Esimiestyö. Opettajien ammattijärjestön verkkosivut. <https://www.oaj.fi/cs/oaj/Esimiestyo> Luettu 10.9.2018.

Esimiesten ammatteja. Opettajien ammattijärjestön verkkosivut. <https://www.oaj.fi/cs/oaj/Esimiesten%20ammatteja> Luettu 10.9.2018.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: Ps-kustannus. S. 23-38.

Halttunen, L. 2016. Distributing Leadership in a day care setting. Varhaiskasvatuksen tiedelehti. Vol 5. Nro 1. 2-18.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: Ps-kustannus. S. 43-54.

Helenius, A. & Korhonen, R. 2008. Pedagogiikan palikat. Johdatus varhaiskasvatukseen ja -kehitykseen. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hujala, E; Fonsén, E; Heikka, J (toim.). 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä: tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopiston julkaisuja.

Hujala, E; Eskelinen M. 2013. Leadership tasks in Early Childhood Education. Kokoelmassa: Eeva, Hujala; Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim). Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press. s.213-233 <http://tampub.uta.fi/handle/10024/94572> Luettu 29.1.2018.

Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa: Hujala, E; Fonsén, E; Heikka, J (toim). Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä: tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopiston julkaisuja. s.21-27. Luettu 30.1.2018. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Ps-kustannus.

Kamppuri, E. 2015. Pedagoginen tiimi johtamisen välineenä päiväkodeissa. Tapaustutkimus uuden toimintatavan kehittymisestä. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö.

Kunnalliset päiväkodit. Tampereen kaupungin internetsivut. Luettu 20.1.2018.
<https://www.tampere.fi/varhaiskasvatus-ja-koulutus/varhaiskasvatus/paivakoti-hoito/kunnalliset-paivakodit.html>

Kupila, P. 2017. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa: Hujala, E. ja Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: Ps-kustannus. S. 301- 311.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Ropo, A; Eriksson, M; Sauer, E; Lehtimäki, H; Keso, H; Pietiläinen, T; Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja- Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Siltanen, Ulla. 2018. Asiantuntijahaastattelu Tampereen kaupungin johtamismallista. 29.3.2018.

Soukainen, U. 2013. Superior's Pedagogical Support in Distributed Organisation of Early Childhood Education. Kokoelmassa: Eeva, Hujala; Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim). Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press. s.127-144

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus-yhteinen prosessi. Julkaisussa: Hujala, E; Fonsén, E; Heikka, J (toim.). 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä: tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopiston julkaisuja. s. 62-75.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tietoa varhaiskasvatuksesta. Tampereen kaupungin internetsivut. Luettu 20.1.2018.
<https://www.tampere.fi/varhaiskasvatus-ja-koulutus/varhaiskasvatus/tietoa-varhaiskasvatuksesta.html>

Tutkimukset. Tampereen kaupungin internetsivut. Luettu 22.1.2018. <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta/tutkimukset-ja-julkaisut/tutkimukset.html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Luettu 9.3.2019. <https://www.tenk.fi/>

Ukkonen, O. 1995. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.

Valli, R (toim). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Varhaiskasvatus ja esiopetus. Opettajien ammattijärjestön verkkosivut. <https://www.oaj.fi/cs/oaj/Varhaiskasvatus%20ja%20esiopetus1> Luettu 10.9.2018. Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://mi-nedu.fi/varhaiskasvatustilastointi> Luettu 10.2.2019.

VASU2018- varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistaminen. Opetushallitus. https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/varhaiskasvatus/perusteet/ Luettu 10.2.2019.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Ps-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 23.1.2018.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Arvoisa päiväkodin johtaja tai apulaisesimies!

Opiskelen sosionomi ylempi AMK- tutkintoa Tampereen ammattikorkeakoulussa. Teen opintoihin liittyvän opinnäytetyön päiväkodin johtaja- apulaisesimies- johtamismallista Tampereen kaupungilla. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajilta ja apulaisesimiehiltä, miten johtamismalli on lähtenyt toimimaan ja mitä kehitettävää johtamismallissa on. Kyselyyn menee aikaa n. 20 minuuttia ja vastausaikaa on 21.05.2018 asti. Toivottavasti mahdollisimman moni ehtisi vastata kyselyyn, että saisin tutkimukseni luotettavan ja tutkimuksesta tulisi hyödynnettävä myös käytännön työtä ajatellen. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksella.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Mari Viljakainen

Lastentarhanopettaja

Takahuhdin päiväkotä

mari.viljakainen@soc.tamk.fi

puh. xxx xxx xxxx

Liite 2. Kyselylomake

Taustatiedot

- 1) Työskentelen tällä hetkellä:
 - a) päiväkodin johtajana
 - b) apulaisesimiehenä
- 2) Koulutustaustani on:
 - a) lastentarhanopettaja
 - b) kasvatustieteiden kandidaatti
 - c) kasvatustieteiden maisteri
 - d) sosionomi (AMK)
 - e) sosionomi (ylempi AMK)
 - f) muu
- 3) Olen työskennellyt alalla (kaikki työkokemus päiväkodeissa lasketaan):
 - a) alle viisi vuotta
 - b) 5-10 vuotta
 - c) 10-15 vuotta
 - d) 15-20 vuotta
 - e) yli 20 vuotta
- 4) Kuinka monta taloa Sinulla on johdettavana? Vastaa numeraalisesti. _____
- 5) Kuinka paljon henkilökuntaa taloissasi on yhteensä? Vastaa numeraalisesti.

- 6) Millä alueella työskentelet?
 - a) etelä
 - b) kaakko
 - c) keskusta
 - d) koillinen
 - e) länsi

Jaettu johtajuus

- 7) Miten johtaminen/vastuualueet on jaettu päiväkotiyksikössänne? Kuvaile ammatinimikkeen tehtävät johtamiseen liittyen.

Päiväkodin johtaja

Apulaisesimies

Vastaava lastentarhanopettaja

Lastentarhanopettaja

Muu nimike, mikä _____

8) Mikä yllä kuvaamassasi mallissa toimii mielestäsi hyvin?

9) Mikä yllä kuvaamassasi mallissa on haasteena?

Apulaisesimiehen työtehtävät

10) Miten hyvin seuraavat apulaisesimiehen työtehtävät toteutuvat yksikössänne?
Pohdi, miten nämä ovat toteutuneet **viimeisen vuoden** aikana. Valitse yksi vaihtoehto, joka sopii mielestäsi parhaiten.

(1= erittäin huonosti, 2= huonosti, 3= en osaa sanoa, 4= hyvin, 5= erittäin hyvin)

1) Apulaisesimies vastaa alle viiden (5) päivän sijaisuuksista:

1 2 3 4 5

2) Apulaisesimies suunnittelee yksikön työvuorot:

1 2 3 4 5

3) Apulaisesimies työskentelee ryhmässä 74% (n. 29h) työajasta:

1 2 3 4 5

4) Apulaisesimies tekee hallinnollisia tehtäviä 26 % (n.10h) työajasta:

1 2 3 4 5

5) Apulaisesimies osallistuu päiväkotiyksikön toiminnan johtamiseen johtajan työparina

1 2 3 4 5

6) Apulaisesimies vastaa palaverikäytäntöjen organisoinnista ja niihin liittyvästä tiedottamisesta

1 2 3 4 5

7) Apulaisesimies osallistuu vuosilomasuunnitteluun

1 2 3 4 5

8) Apulaisesimies osallistuu asiakastyöhön johtotiimissä sovittujen linjausten mukaisesti

1 2 3 4 5

9) Apulaisesimies vastaa työssä oppimisen ohjauskokonaisuuden organisoinnista yksikössä

1 2 3 4 5

10) Apulaisesimies osallistuu johtotiimin jäsenenä yksikön riskienhallinnan suunnitteluun ja arviointiin: vastaa omassa tehtävässään arjen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin seurannasta

1 2 3 4 5

11) Apulaisesimies toimii päiväkodin johtajan varahenkilönä

1 2 3 4 5

11) Miten apulaisesimiehen työnkuva on toteutettu yksikössänne?

12) Mitkä apulaisesimiehen työtehtävät onnistuvat hyvin yksikössänne?

13) Mitkä ovat suurimmat haasteet apulaisesimiehen työssä yksikössänne?

14) Miten kehittäisit apulaisesimiehen työtä?

15) Miten uuteen johtamismalliin (päiväkodin johtaja-apulaisesimies) siirtyminen on muuttanut päiväkodin johtajan työtä?

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Tutkimuksen/artikkelin nimi	Tavoite/tarkoitus	Menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Simola, Saana. Johtajan oikea käsi- Varajohtajuutta päiväkodeissa. 2014. Pro Gradu- tut- kielma, Tampereen yliopisto.</p>	<p>Tutkimus tarkaste- lee millaiseksi päi- väkotien varajohta- ajat tai vastuuhengi- löt kokevat ase- mansa ja millaisia heidän tehtävänsä ovat.</p>	<p>Fenomologinen, joka keskittyy vara- johtajien kokemuk- siin. Tutkimusme- netelmänä haastat- telu.</p>	<p>Työnkuvat vaihteli- vat ja riippuivat siitä, onko johtaja hallinnollinen vai työskenteleekö myös lapsiryh- mässä. Haasteena koettiin lapsiryh- mässä työskentely ja johtajuuden yh- distäminen. Tärkein tehtävä oli johtajan sijaistaminen johta- jan loma-aikana.</p>
<p>Hepo-oja-Ohtola, Sari. Tampereen kau- punki varhaiskas- vatuksen lähijohta- juutta tukemassa- Kyselytutkimus päiväkotien vara- johtajille. 2016. Ylempi AMK- opinnäytetyö, DIAK</p>	<p>Tavoitteena on tut- kia, miten Tampe- reen kaupunki tu- kee varhaiskasva- tuksen lähijohta- juutta ja miten tätä tulisi kehittää.</p>	<p>Tutkimusmenetel- mänä kyselylomake Webropol-ohjel- man avulla</p>	<p>Kaupunki tukee lä- hijohtajuutta koulu- tusten kautta. Esi- miehen ja varajoh- tajan yhteistyö toimi hyvin. Lähi- johtajan työn re- surssit koettiin riit- tämättömäksi.</p>
<p>Mykrä, Eveliina.</p>	<p>Tavoite on selvit- tää, millaista on päiväkodin johtajan</p>	<p>Teemahaastattelu</p>	<p>Varajohtaja on tär- keä toimija päivä-</p>

<p>Päiväkodin vara-johtaja johtajan työparina. 2015.</p> <p>Pro Gradu-tutkielma.</p> <p>Jyväskylän yliopisto.</p>	<p>ja varajohtajan yhteistyö sekä varajohtajan työnkuvaa ja työtehtäviä. Lisäksi selvitettiin miten varajohtaja yhdistää varajohtajuuden ja lapsiryhmän lastentarhanopettajan tehtävät.</p>		<p>kodin arjessa. Varajohtaja jakaa hommia johtajan kanssa, koska johtajien työmäärä on lisääntynyt.</p>
<p>Hujala, Eeva ja Eskelinen Mervi. Leadership Tasks in Early Childhood Education. 2013. Tampereen yliopiston julkaisuja</p>	<p>Artikkelissa tarkastellaan suomalaista päiväkodin johtajuutta.</p>		<p>Johtajuus jaetaan pedagogiseen johtamiseen, päivitteisjohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Johtajuus tulisi määrittellä tarkemmin, koska se on nyt pirstaleista.</p>
<p>Heikka, Johanna. Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions Of Early Childhood Education Stakeholders. 2013. Tampereen yliopiston julkaisuja.</p>	<p>Artikkelissa tarkastellaan pedagogista johtajuutta ja selvitetään miten päivähoidon johtavat virkamiehet, päiväkodin johtajat ja opettajat näkevät pedagogisen johtajuuden</p>	<p>Focus group-menetelmä, ryhmäkeskustelu</p>	<p>Osallistujat kokevat ristiriitaa toimintatoman johtamisen ja pedagogisen johtamisen tavoitteiden välillä. Tämä synnytti keskustelua kehittämisehdotuksista.</p>
<p>Nylund, Minna. Työyhteisö johtajan peilinä. Tarkastelussa varhaiskasvatuksen johtajuus.</p>	<p>Tarkoitus oli selvittää, miten johtajuus näkyy päiväkodissa ja mitä vaikutuksia</p>	<p>Puolistrukturoitu teemahaastattelu focus group-tyyppisesti</p>	<p>Työyhteisö korosti johtajan merkitystä asioissa, joita johtaja ei nähnyt niin merkityksellisenä.</p>

2015. Pro Gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto.	johtajalla on työyhteisöön.		Johtajan ja työyhteisön välillä kuitenkin harmonia.
Pisto, Laura. Johtajana kehittyminen: päiväkodin johtajien kokemuksia johtajana kehittymisestä. 2013. Pro Gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto.	Tutkimuksen tarkoitus on kuvata päiväkodin johtajien kokemuksia johtajana kehittymisestä ja kasvamisesta.	Esitietolomake ja teemahaastattelu	Työn haasteita ovat henkilöstöjohtaminen ja ajanhallinta. Kouluttautuminen kehittää johtajuutta ja kollegiaalinen tuki on tärkeää.
Kamppuri, Eija. Pedagoginen tiimi johtamisen välineenä päiväkodissa. Tapaustutkimus uuden toimintatavan kehittymisestä. 2015. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.	Tarkoituksena on selvittää millaisiksi päiväkotien pedagogiset tiimit ovat organisaatiomuutoksen yhteydessä muodostuneet ja millainen pedagoginen tiimi on johtamisen välineenä.	Tapaustutkimus eräässä kaupungin päiväkodissa. Menetelmänä käytetty kyselyä ja teemahaastattelua.	Pedagoginen tiimi vahva johtamisen väline. Toiminnan aloittamisessa haasteita joissain paikoissa. Tiimit lisäsivät ja vahvistivat pedagogista keskustelua.
Eskelinen, Mervi. Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus Suomessa- laadullinen meta-analyysi. 2015.	Tutkimus pohjautuu artikkeliin, jossa on tarkasteltu 2000-luvulla tehtyjä johtajuustutkimuksia. Tutkimuk-	Laadullinen meta-analyysi. Tutkimukset jaettiin neljään aineistosta nousseeseen teemaan: pedagogi-	Johtajuutta on tutkittu monipuolisesti, määrällisesti eniten pedagogista johtajuutta ja jaettua johtajuutta. Pe-

<p>Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.</p>	<p>nessä pyrittiin selvittämään, mitä on tutkittu ja millainen kuva varhaiskasvatuksen johtajuudesta rakentuu.</p>	<p>nen johtajuus, jaettu johtajuus, johtajuus varhaiskasvatuksen muuttuvissa organisaatioissa sekä johtajana varhaiskasvatuksessa.</p>	<p>dagoginen johtaminen kytkeytyy varhaiskasvatuksen sisältölliseen kehittämiseen ja jaettu johtajuus organisaation toimintaan.</p>
<p>Aho, Riikka. Varhaiskasvatuskeskuksen johtajasta päiväkodin johtajaksi-selviytymisprosessi muutoksessa. 2015. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää; miten varhaiskasvatuskeskuksen johtajasta päiväkodin johtajaksi muuttuva johtajuus lähtee sujumaan. Uudessa mallissa johtajuus jaetaan pareittain johtamiseksi.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, tapaustutkimus. Sähköpostihaastattelu.</p>	<p>Muutosprosessia ei oltu valmisteltu tarpeeksi ja muutoksen tarkoitus jäi epäselväksi. Muutos oli alkuvaiheessa, joten johtajien selviytymisprosessi oli kesken.</p>
<p>Hujala, Eeva; Fonsén, Elina & Heikka, Johanna (toim). Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä- tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuusprojekti. Artikkelikokoelma. Tampereen yliopisto.</p>	<p>Artikkelikokoelmassa on asiantuntijoiden ja tutkijoiden puheenvuoroja varhaiskasvatuksen johtamisesta.</p>		

