

Piia Malkki

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖNKUVA

Dokumenttianalyysi kunnallisten päiväkodin johtajien
kirjallisista työkuvista

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Piia Malkki: Päiväkodin johtajan työnkuva – Dokumenttianalyysi kunnallisten päiväkodin johtajien kirjallisista työnkuvista

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

Huhtikuu 2024

Päiväkodin johtajan työ on merkityksellistä varhaiskasvatuksen laadun kannalta. Varhaiskasvatuksessa tapahtunut muutos sen työvoimapolitiisesta tehtävästä osaksi suomalaista koulujärjestelmää, on heijastunut myös johtajien työhön. Muutokset ovat haastaneet keskijohtoon kuuluvat päiväkodin johtajat, jotka kaipaavat enemmän tukea työlleen. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa ja tärkeää myös muutoksen kannalta. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että johtajan työn tehtävät ja velvollisuudet ovat toisinaan epäselviä tai liian laajoja, vaikka perustehtävän tärkeys on selkeä niin johtajien kuin eri sidosryhmien mielestä. Varhaiskasvatuslaissa määritelty perustehtävä toteutetaan pedagogiikan johtamisella, joka voidaan jakaa organisaatiokulttuurin ja henkilöstön osaamisen johtamiseen sekä suppeampaan jaettuun johtajuuteen, jossa yhteisessä oppimisprosessissa rakennetaan työyhteisön tavoitteet ja arvot. Varhaiskasvatussuunnitelman mukaan johtajan vastuulla on toimintakulttuuri ja lapsen tuki. Laki määrittää johtajan kelpoisuuden ja työnantaja päättää työnkuvista, jotka kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen mukaan ovat pohjana työnvaativuuden arvioinnille ja palkkaukselle. Johtajan työtä ohjaa velvoittavien asiakirjojen ja työnkuvan lisäksi paikalliset ohjeistukset ja käsikirjat.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan päiväkodin johtajien kirjallisia työnkuvia. Abduktiivisella eli teoriaohjaavalla dokumenttianalyysillä etsittiin vastauksia kysymyksiin millaisia työnkuvat ovat rakenteeltaan, ja mitkä ovat johtajille määritellyt keskeiset tehtävät, tavoitteet ja vastuut. Tutkimus toteutettiin keräämällä sähköpostitse Suomen kuntien päiväkotien lapsiryhmistä irrotettujen johtajien tai johtajaparien työnkuvia.

Työnkuviissa on eroja, eikä niitä ole kaikilla kunnilla. Työnkuvien rakenteiden keskeisiä osa-alueita olivat taustatiedot työntekijästä tai tehtävästä, tehtävän sisältö sekä vaativuuden arviointi. Analyysin mukaan työnkuvat ovat laajoja ja vastuut keskenään päällekkäisiä sekä niitä on jäsennetty eri tavoilla. Keskeisiksi vastuualueiksi jaoteltiin pedagoginen johtaminen, henkilöstö-, palvelu-, sidosryhmätyö, turvallisuus- ja talousjohtaminen. Vaikka pedagoginen johtaminen oli keskeisessä asemassa työnkuviissa, sitä oli avattu vain vähän. Työnkuvan rakenne ei ollut ratkaiseva vaan sen sisältö ja se, miten niissä oli vastuita avattu. Työnkuviissa oli vain vähän mainintoja lapsen edusta ja normiohjaavien asiakirjojen sisällöt eivät näy kaikissa työnkuviissa suoraan vaan yleisimpinä viittauksina. Tällä tavalla rakennetut työnkuvat vaativat enemmän johtajan ammattitaidolta ja ne ohjaavat vähemmän työn keskeisissä tavoitteissa.

Avainsanat: varhaiskasvatus, työnkuva, johtajuus, kontekstuaalinen teoria

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Piia Malkki: ECEC Centre Director Job Description – Document Analysis of the Written Job Scope of municipal ECEC Centre Director
Master's Thesis
Tampere University
Faculty of Education and Culture
April 2024

The post of an early childhood education and care (ECEC) centre director is significant in terms of the quality of ECEC services. ECEC has moved to become a part of the Finnish school system from a labour force policy task and this change has also been reflected in the director's job description. The changes have been challenging to middle management, who require additional support in their roles. Leadership is a goal-oriented activity and important also in terms of change. Previous studies show that although both the directors and other stakeholders agree that the core duties are important, the role and responsibilities of a director are sometimes unclear or too broad. The primary task defined in legislation governing ECEC, is carried out with pedagogical leadership, which can be divided into management of organisational culture and the knowledge and skills of the workforce, and more focused distributed leadership, where goals and values are developed through the joint learning process. According to the National Core Curriculum, the director is responsible for the operational culture and the support of children's learning challenges. The law determines the director's eligibility, and the employer decides on the job description, which according to the employment and collective agreement of the teaching staff within the municipal sector, is the baseline for evaluating the workload and salary. In addition to the mandatory documents and job description, the director's job scope is guided by local guidance and documentation.

This thesis examines the job descriptions of ECEC centre directors. Abductive, or theory-driven, document analysis was used to seek answers to two questions: how the job descriptions are structured, and what are the key tasks, goals and responsibilities defined for the directors. The research was carried out by collecting job descriptions of administrative ECEC centre directors (individual and job-share posts) from Finnish municipalities electronically.

There were differences in the job descriptions and not all municipalities had them. The key areas of the job description structures were background information about the employee or the task, the content of the task, and the assessment of its demands. According to the analysis, the job descriptions are extensive, and the responsibilities are overlapping and structured in a variety of ways. Key areas of responsibility can be divided into pedagogical leadership and personnel-, service-, stakeholder-, safety- and financial management. Although pedagogical leadership had a central position in the job descriptions, it had not been further elaborated on. The job description content and how responsibilities were elaborated in them was the decisive factor, rather than its structure. Only on a few occasions was there a reference to the well-being of children in the job descriptions, and the contents of the standard-guiding document is not presented clearly in all of them, but mostly as generic references. Job descriptions structured in this way place a higher demand on the professional skills of the director and provide less guidance around the essential job goals.

Keywords: Early Childhood Education and Care (ECEC), job description, leadership, contextual theory

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHTYS	8
2.1	Kontekstuaalinen johtajuus	8
2.2	Johtajuuden osa-alueet.....	9
2.3	Dokumentti toimijana	11
2.4	Päiväkodin johtajan työnkuvien määräytyminen	12
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	15
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
4.1	Tutkimuksen tieteelliset taustaolettamukset	16
4.2	Aineiston kerääminen	19
4.3	Tutkimusaineiston perustiedot	20
4.4	Työnkuvat tutkimuksessa.....	22
4.5	Aineiston analyysi	24
4.6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	25
5	TULOKSET	27
5.1	Työnkuva-dokumenttien rakenne.....	27
5.2	Keskeiset tehtävät, tavoitteet ja vastuut	32
6	POHDINTA	41
6.1	Johtajan kirjallinen työnkuva - toimiva työväline?	41
6.2	Suuntaviitta	42
6.3	Tavoitteet ja tärkeysjärjestys.....	43
6.4	Jatkotutkimuksen aiheita	44
6.5	Jälkikirjoitus.....	45
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	53
	Liite 1: Aineistopyyntösähköposti	53
	Liite 2: Aineistona olleiden työnkuvien rakenne	54
TAULUKOT		
TAULUKKO 1.	VASTAUSMÄÄRÄT AVI-ALUEITTAIN	20
TAULUKKO 2.	VASTAUSMÄÄRÄT KUNTATYYPEITTÄIN	21
TAULUKKO 3.	TYÖNKUVAT JAOTELTUNA AVI-ALUEITTAIN	23
TAULUKKO 4.	TYÖNKUVAT JAOTELTUNA KUNTATYYPEITTÄIN	23
KUVIOT		
KUVIO 1.	HERMENEUTTINEN KEHÄ (AUTIONIEMI, 2021)	17

KUVIO 2.	TYÖNKUVIEN KESKEISET OSA-ALUEET	28
KUVIO 3.	PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN TYÖNKUVIEN KESKEISET TEHTÄVÄT JA	
VASTUUT	33	

1 JOHDANTO

Päiväkodin johtajan työ on merkityksellistä työtä varhaiskasvatuksen laadun kannalta, koska johtaja vastaa toiminnan toteuttamisesta yhdessä henkilöstön kanssa (Heikka & Waniganayake, 2011; Hujala ym., 2023). Kunnan työnantajana tulisi laatia eri työtehtäville kirjallinen tehtäväkuvaus (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2022). Kiinnostus työnkuvien tutkimiseen on noussut omasta työurastani, josta suurimman osan olen tehnyt päiväkodin johtajana. Minulla ei ole aina ollut kirjallista työnkuvaa ja myöhemmin kiinnostukseni työnkuvaa kohtaan on kasvanut työnhallinnan lähtökohdista.

Varhaiskasvatuksessa tapahtunut muutos sen työvoimapolitiisesta tehtävästä osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää on ollut suuri ja samalla päiväkodin johtajan työnkuva on muuttunut merkittävästi (Hjelt & Karila, 2021; Siippainen ym., 2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) sai päätökseen lokakuussa 2023 kaksivaiheisen arvioinnin suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisrakenteista ja johtamisesta (Siippainen ym., 2021; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Arvioinnin ensimmäisen vaiheen raportti vuodelta 2021 antaa minulle tutun kuvan varhaiskasvatuksen johtamisesta. Aikaisemmin päiväkodin johtajat toimivat pääsääntöisesti ryhmissä ja vastasivat yhden pienen päiväkodin toiminnasta. Karvin kysely kertoi työnkuvan muutoksesta, sillä vastanneista johtajista enää reilu viidesosa työskenteli lapsiryhmässä ja suurin osa (77,4 %) toimi pelkästään hallinnollisissa tehtävissä. (Siippainen ym., 2021) Samanaikaisesti on ymmärretty johtajuuden merkitys varhaiskasvatuksen laadulle (Hujala ym., 2023).

Lainsäädännön ja opetussuunnitelmien avulla on kehitetty suomalaista varhaiskasvatusta ja tehokkuusodotukset ovat lisääntyneet (Hjelt & Karila, 2021; Toivonen ym., 2023). Nämä muutokset ovat haastaneet Hjeltin ja Karilan (2021) mukaan erityisesti keskijohtoon sijoittuvat päiväkodin johtajat. Havisalmen ja Reunamon (2023) mukaan paljon puhutussa varhaiskasvatuksen kaaoksessa on osaltaan kyse myös pedagogisen johtamisen haasteista ja sosiaalisen

oppimisympäristön kireydestä riittämättömien resurssien lisäksi. Karvin raportissa (Siippainen ym., 2021) johtajien työkuvat olivat kyselytutkimuksen mukaan monipuolisia ja eniten aikaa kului henkilöstö- ja pedagogiikan johtamiseen. Raportista käy myös ilmi, että johtajat kaipaavat enemmän tukea, perehdytystä ja palautetta. Työnkuva on lähtökohta perehdytykselle, jonka päälle on hyvä rakentaa palaute ja tuki työlle. Hanhelan (2013) mukaan työssä tarvitaan toimivaa psykologista sopimusta, joka perustuu keskinäisiin oletuksiin ja velvoitteisiin. Se antaa työntekijälle luottamusta sekä organisaatioon ja organisaation antamien lupauksen täyttymiseen (Hanhela, A., 2013).

Päiväkodin johtajan työ perustuu lakiin, asetuksiin ja velvoittaviin asiakirjoihin, mutta kirjallisessa työnkuvassa työnantaja asettaa työlle organisaation tärkeät tavoitteet ja vastuut. Kirjallinen työnkuva toimii siis lähtökohtana johtajan työlle. Työnkuva on uudelle johtajalle tärkeä osa perehdytystä ja toimii ohjeistuksena tehtävään sekä se auttaa kokeneempaa suunnassa pysymiseen ja tehtävien priorisoinnissa. Aikaisemmin on tutkittu kyselyillä ja haastatteluilla niin varhaiskasvatuksen henkilöstön näkemyksiä johtamisesta ja johtajien työnkuvista (mm. Jortikka, 2023; Kauppinen, 2004) kuin johtajien omia kokemuksia työnkuvistaan (Nuorva & Parinen, 2022). Minua kiinnostaa, minkälaisia kirjallisia työnkuvia päiväkodin johtajilla on. Tässä tutkielmassa tarkastelen lisäksi sitä, mitä kirjalliset työnkuvat kertovat johtajan työstä, sen tavoitteista ja varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmän mukaisista vastuista.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHTYS

2.1 Kontekstuaalinen johtajuus

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat kontekstuaalisesti rakentuvassa johtajuudessa. Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamistutkimuksesta useat perustuvat kulttuurisen ja kontekstuaalisen ilmiön tutkimukseen (mm. Hjelt & Karila, 2021; Hujala ym., 2020; Hujala ym., 2023; Siippainen ym., 2021), toisin kuin muu suomalainen johtamistutkimus, joka on yleisesti painottunut rationaalsiin johtamisoppeihin (Kuokkanen & Seeck, 2007). Nivalan (1999; 2001) mukaan kontekstuaalinen malli on viitekehys, joka koostuu johtajuuteen ja johtamiseen vaikuttavista tekijöistä ja toimijoista. Johtajuutta määrittää kulttuurisessa mallissa kaikki sen tekijät mikrotasosta makrotasolle: työyhteisö, asiakkaat, hallinto, asenteet, odotukset ja lainsäädäntö. Johtajuutta ei mallissa voi tarkastella ilman kontekstia, vaan johtamisen toimivuus ja tehokkuus ovat suhteessa joustavaan johtamisen tapaan, huomioiden toiminnan sisällön ja tilanteiden asettamat vaatimukset. (Nivala, 2001) Kontekstuaalisen johtamisen teoriassa on tärkeää käsitys perustehtävästä (Hujala ym., 2020).

Tässä tutkimuksessa johtajuuden käsite ymmärretään jakamalla se johtamiseen ja johtajuuteen (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Fonsén, 2014; Hjelt & Karila, 2021; Siippainen ym., 2021). *Johtamisessa* on kyse toiminnasta, jolla pyritään pääsemään haluttuun lopputulokseen. Soukaisen (2014) mukaan johtaja pyrkii tällä toiminnalla ratkaisemaan ongelmia tavalla, joka edistää asioita myönteisesti yhteisössä sekä organisaation kannalta. *Johtajuus* voidaan nähdä, joko prosessina vaikuttaa toisiin sosiaalisen roolin kautta tai tarkastella sitä näkökulmasta, jossa se määritellään vastuusta ja kontrollista käsin. Sosiaalisessa prosessissa on kyse johtamisen inhimillisistä tekijöistä eli henkilöstöstä. Ohjatessaan henkilöstöä johtaja voi toiminnallaan edistää heidän ajatteluansa, minäkäsitystä, motivaatiota sekä toimintastrategioita. (Soukainen, 2014) Johtamista varhaiskasvatuksessa kokonaisvaltaisesti tarkastellessa tulee

kiinnittää huomiota asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen yhtäaikaaisesti (Siippainen ym., 2021). Hjelt (2022) avaa ihmisten johtamista eteenpäin katsomisena, jossa visioidaan, motivoidaan ja luodaan yhteisöllisyyttä. Hallinnollinen johtaminen (management) on taas enemmän jalkoihin katsomista, jossa päivittäisjohtamisella saadaan asiat sujumaan. (Hjelt, 2022; ks. myös Ebbeck & Waniganayake, 2017; Siippainen ym., 2021)

Eriksson ja Lehtimäki (2018, s.217) tiivistävät työorganisaatioiden johtamisen ”*tavoitteelliseksi toiminnaksi, jota tehdään ihmisten ja muiden resurssien avulla*”. Tällaisiksi resursseiksi he nimeävät organisaation rakenteen, valtasuhteet, käytännöt, järjestelmät, tilat ja teknologiat. Johtamisella pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet toiminnalla, joka yhdistää ihmiset ja muut resurssit. Apuna toiminnassa on päätöksenteko, viestintä, koordinointi ja kontrolli. Johtamisessa pitää hallita säännöt ja rutiinit sekä luovuutta vaativat tilanteet, kuten jatkuva tulkinta ja uuden ymmärryksen kehittäminen. Johtamisen keskeisiä elementtejä on myös johtajan ja alaisten välinen suhde. Alaisten osallisuus antaa mahdollisuuksia työntekijöiden äänen kuulumiseen organisaatiossa, vaikka vastuu päätöksen teosta säilyy johtajalla. (Eriksson & Lehtimäki, 2018)

Ebbeckin ja Waniganayaken (2005) mukaan varhaiskasvatuksen laatuun vaikutetaan johtajuudella. Johtajien osaaminen hallinnollisten asioiden ja erityisesti ihmisen johtamisessa on tärkeää haluttuun lopputulokseen pääsemisessä. Johtaminen on tärkeää myös muutoksen toteuttamisen kannalta. (Ebbeck & Waniganayake, 2005) Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan julkisen toimintakentän jatkuvassa murroksessa on tärkeä muistaa sekä ihmisten ja asioiden johtaminen, mikä vaatii johtajalta muun muassa kykyä uudistua ja uudistaa. Organisaatiotasolla on tärkeää, että keskitytään vahvuuksiin, ei heikkouksiin (Mills jne., 2013). Johtajilla on oltava tutkimukseen perustuvaa tietoa työnsä tueksi, vaikka organisaatiokäyttäytymisessä on hyvin vähän yksinkertaisia vastauksia tai ehdottomia asioita (Robbins & Judge, 2018).

2.2 Johtajuuden osa-alueet

Siippaisen ja kumppanien (2021) mukaan päiväkodin johtajien työkokonaisuudet voivat olla laajoja ja osin jopa sirpaleisia. Karvin arvioinnissa tarkasteltiin johtajuutta jakamalla sen kuuteen eri osa-alueeseen, jotka olivat pedagogiikan

johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, palvelujohtaminen, sidosryhmäyhteistyö ja digijohtaminen. Osa kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista piti jakoa keinotekoisena, sillä kuten raportissakin tuodaan esiin – ovat johtamisen eri osa-alueet arjessa usein erottamaton osa toisiaan. (Siippainen ym., 2021) Hujalan (2004) mukaan eri sidosryhmien odotukset johtajan työstä vaihtelevat sekä johtajien tehtävät ja velvollisuudet ovat epäselviä. Heikan ja Waniganayaken (2011) mukaan päiväkodin johtajat toteuttavat viittä perusvelvollisuuttaan integroituna kokonaisuutena, mikä haastaa sen selkeyttämistä. Johtajan tulee samanaikaisesti toimia asiantuntijana ja johtaa hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuutta, palveluorganisaatiota, työyhteisöä sekä osaamista. Heidän mukaansa myös pedagogian ja johtajuuden peruskäsitteet tarvitsevat selkeyttämistä. (Heikka & Waniganayake, 2011)

Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä muodostuu esimerkiksi varhaiskasvatuslaista sekä varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen opetussuunnitelmista. Nämä asettavat omat vaatimuksensa ja reunaehdonsa myös johtamiselle. Varhaiskasvatuslain (2018, 2§) määritelmän mukaan

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka.

Tämä perustehtävän toteuttaminen, eli suunta minne ollaan menossa, varmistetaan pedagogisella johtajuudella (mm. Fonsén, 2014; Soukainen, 2015). Fonsén ja Parrila (2017a) kuvaavat pedagogista johtajuutta sateenvarjokäsitteenä, joka sisältää pedagogista johtamista ja suppeampaa pedagogiikan johtamista. Laaja-alaista pedagogista johtamista on henkilöstön oppimisen ja koko organisaatiokulttuurin johtaminen, joissa on arvopohjana pedagoginen näkökulma. Pedagoginen johtaminen taas nähdään jaettuna johtajuutena (distributed leadership), joka on yhteinen oppimisprosessi, jossa rakennetaan tavoitteet ja arvot. (Fonsén & Parrila, 2017a) Jaettu johtajuus ei voi olla pelkkiä rakenteita tai käytäntöjä (Heikka, 2017; Fonsén & Keski-Rauska, 2018). Jaetun johtajuuden käsitettä ei saa käyttää liian kevyesti, eikä sillä tarkoiteta tässä työn jakamista tai delegoimista, josta myös käytetään suomeksi jaettua tai hajautettua johtajuutta (shared leadership) (Heikka, 2017; Soukainen, 2015). Pedagoginen johtajuus tulee nähdä kokonaisuutena johtajan rooleista ja

vastuista käsin sekä yhteistyönä, jossa kaikilla on omat vastualueet (Heikka & Waniganayake, 2011).

Varhaiskasvatussuunnitelmassa (opetushallitus, 2022) on määritelty muun velvoittavuuden lisäksi päiväkodin johtajan työtä erityisesti toimintakulttuurin ja lapsen tuen osalta. Johtajan vastuulla on rakenteet, jotka mahdollistavat työyhteisössä osallistavaa toimintakulttuuria vahvistavan ammatillisen keskustelun. Johtajan tulee säännöllisesti rohkaista työyhteisöä kehittämään ja innovoimaan yhteistä toimintakulttuuria. Tavoitteena on osaamisen kehittäminen ja jakaminen yhteisössä tavalla, jolla lapsen etua edistävä toiminta-ajatus ja tavoitteet tulevat osaksi arkea. Tämä tapahtuu tekemällä työkäytäntöjä näkyväksi sekä havainnoimalla ja arvioimalla niitä säännöllisesti. Toinen johtajan vastuulle kirjattu asia varhaiskasvatussuunnitelmassa on lapselle annettava tuki. Johtajan tulee huolehtia tuen toteutumisesta, henkilöstön ajantasaisesta osaamisesta tuen järjestämiseksi sekä tuen suunnittelusta ja arvioinnista lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan. (Opetushallitus, 2022)

2.3 Dokumentti toimijana

Tässä tutkimuksessa yksi keskeinen käsite on työnantajan määrittelemä työnkuva asiakirjana ja dokumenttina. Dokumentit ja asiakirjat ymmärretään perinteisesti tiedon tallentajina, lähteinä ja välittäjinä, vaikka viimeaikaisessa tieteellisessä keskustelussa tämä näkökulma nähdään liian suppeana näkemyksenä (Alasuutari ym., 2023a). Sen sijaan:

Dokumenteja ja dokumentointia tulisikin tarkastella toimijoina tai toimijan kaltaisina asioina, jotka ovat keskeisellä tavalla mukana siinä, mitä teemme ja olemme. (Alasuutari ym., 2023a, s. 18)

Alasuutari ja kumppanit jatkavat (2023a), että samalla kun dokumentoimme asian niin kuin se on, se myös muuttaa toimintaa ja tilannetta, eivätkä ne ole enää samoja, kuin ilman tästä toiminnasta tai tilanteesta tehtyä dokumentointia. Asiakirjojen osalta tulisi huomioida myös joskus niiden piiloisiksi jääviä vaikutuksia. Asiakirjoja voisi verrata linssiin, jonka avulla tarkennamme katseemme niissä nostettuihin yksityiskohtiin antaen näille asioille enemmän huomiota. (Alasuutari ym., 2023a) Myös Heikan (2017) mukaan työnkuvat sekä

muut johtajuuden kirjalliset välineet eli artefaktit kuten vasut, muistiot, arviointilomakkeet ja tiimisopimukset, suuntaavat tehtyä työtä ja siksi niiden tulisi perustua ajankohtaiseen tutkimustietoon. Artefaktit sisältävät jaetussa johtajuudessa mahdollisuuden muutoksen, koska ne ovat ajattelun välineitä (Heikka, 2017).

Alasuutarin ja kumppaneiden (2014) mukaan dokumentointi on välttämätöntä varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi tai toisin sanoen dokumentit tekevät varhaiskasvatuksen. Varhaiskasvatuksessa on myös tyypillistä, että dokumentit ovat ohjaavia. Dokumentaatio ohjaa niitä käyttäviä ja dokumentoinnin kohteita tavoiteltaviin asioihin. (Alasuutari ym., 2014) Alasuutari, Heiskanen, Rantala ja Vehkakoski (2023b) lisäävät, että asiakirjoilla on merkitystä arjen työvälineinä. Dokumenttien seuraannollisuus tarkoittaa sitä, että ne nostavat asioita huomioon ja jättävät toisia ilman huomioita toimintaympäristöstään. Tämän ymmärtämällä voimme paremmin saavuttaa asiakirjoilla haluamiamme tavoitteita. (Alasuutari ym., 2023b) Dokumenttien tulkinta ja miten niiden mukaan toimitaan, on oleellinen osa dokumentaation merkitystä (Alasuutari, 2020). Näin tulkittuna siis myös päiväkodin johtajien kirjalliset työnkuvat ohjaavat huomiota ja toimintaa niihin kirjattuja tavoitteita kohti, mikäli työnkuvista tehdyt päätelmät ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan.

2.4 Päiväkodin johtajan työnkuvien määräytyminen

Päiväkodin johtajien työnkuvien tarkastelu koko varhaiskasvatuksen kentällä on ajankohtaista, sillä varhaiskasvatuslain (2018) uudistamisen yhteydessä päätettiin työnkuvien uudistamisesta. Tässä yhteydessä päiväkodin johtajan työn kelpoisuusvaatimuksia päivitettiin siten, että jatkossa päiväkodin johtajalla on oltava kasvatustieteen maisterintutkinto aiemman päiväkodin johtajan tehtävään, riittäneen pätevyyden eli kasvatustieteiden kandidaatin tai sosionomin tutkinnon lisäksi. Varhaiskasvatuslain (2018) mukaan päiväkodilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja, joka vastaa johtamansa yksión laadusta ja tuloksellisuudesta. Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajan (2018) mukaan laki määrittelee kelpoisuuden päiväkodin johtajan tehtävään, mutta työnantaja päättää tehtävänkuvan. Suomen perustuslain (1999) mukaan kunnilla on itsemääräämisoikeus ja lakisääteisiä tehtäviä. Kunnilla on siis vapaus järjestää

lakisääteiset tehtävät kunnan omien tarpeiden ja rakenteiden mukaisesti. Merga ja Ferguson (2021) muistuttavat, että työnkuvien tarkoitus on kuvata työlle asetettuja odotuksia. Päiväkodin johtajien nimikkeet ja työkuvat ovat Suomessa vaihtelevia (Siippainen ym., 2021), joka voi osin selittyä laajalla kunta-autonomialla.

Kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksessa (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat, 2022) varhaiskasvatuksen opetushenkilöstön tehtäväkuvaus nähdään pohjana tehtävän vaativuuden arvioinnille ja palkkaukselle. Tehtäväkuvauksen tulee kuvata tehtävän tarkoitusta, olennaista sisältöä ja keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia. Sen tulisi olla rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen. OVTES ohjeistaa, että tehtäväkuvauksen laatii työnantajan edustaja yhdessä joko asianomaisen viranhaltijan/työntekijän tai mallitehtäväkuvauksen asianomaisen ammattiryhmän edustajan kanssa. Tehtäväkuvauksen vahvistaa työnantaja ja ne tulee pitää ajantasaisina. Samanlaisia tehtäviä tekeville voi olla yhteinen mallitehtäväkuvaus, jota tarkennetaan tarvittaessa. (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat, 2022)

Varhaiskasvatuksessa on monia asiakirjoja, jotka ohjaavat johtajan työtä työnkuvan lisäksi. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on velvoittava asiakirja, jonka *"tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä"* (Opetushallitus, 2022, s.8). Sitä täydentää kuntien omat varhaiskasvatussuunnitelmat. Tämän lisäksi esimerkiksi Seinäjoen kaupunki ohjeistaa johtajia paikallisilla ohjeistuksilla ja käsikirjoilla, joita ovat varhaiskasvatuksen johtoryhmän laatima visio ja strategia sekä varhaiskasvatuksen pedagogista johtamista ohjaava vuosikello (Opetushallitus, 2021). Yksityisen puolen vastaavista asiakirjoista esimerkkinä voi mainita yksityisen päiväkotiketju Touhulan varhaiskasvatuksen (2024) johtajien pedagoginen vuosisuunnitelma - Touhula Rytmi, jolla halutaan tukea varhaiskasvatuksen suunnittelua ja arviointia sekä päiväkodin johtajan vuosikello hallinnollisen työn tueksi.

Useat tutkimukset osoittavat, että huolimatta selkeästä lainsäädännöstä, kokevat johtajat ristiriitaa varhaiskasvatuksen pedagogisen ja päivittäisjohtamisen välillä (Hujala ym., 2023). Fonsénin ja Parrilan (2017b) mukaan johtajat toivovat selkeyttä vastuisiin, lisää aikaa sekä osaamista pedagogiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Karvin arvioinnissa johtajat arvioivat

omia työkokonaisuuksiaan paikoitellen liian suuriksi, mikä ei mahdollista työn hallintaa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Mankan ja kumppaneiden (2010) mukaan kiire viestii työtehtävien paljoudesta ja tarpeesta organisoida niitä paremmin. Ratkaisuksi he tarjoavat ajanhallintataitojen opetteluun lisäksi myös työnkuvan selkiyttämistä, jolloin jokainen tietäisi omat vastuunsa ja samalla työtä organisoitaisiin uudella tavalla (Manka yms., 2010). Marjala (2009) nostaa yksilöllisten tarpeiden huomioimisen työnkuvassa osana työhyvinvoinnin kokemusta. Työn intensifikaatio tutkimusta johtaneen Saija Maunon mukaan ihminen tarvitsee työnkuvan, että osaa tehdä strategisia valintoja painotuksista ja asettaa tavoitteita (Lyytinen, 2022). Hujala ja kumppanit (2023) osoittavat, että muutokset varhaiskasvatuksen lainsäädännössä ja työmäärässä edellyttävät johtamisen selkeyttämistä. Oleelliseksi he näkevät tarkentaa asiakirjojen merkityksen johtamisen osa-alueille (leadership ja management) sekä miten asiakirjoja hyödyntämällä voidaan hallita ja kehittää laatua varhaiskasvatuksessa (Hujala ym., 2023).

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, minkälaisia työnkuvia lapsiryhmätyöskentelystä irrotetuilla päiväkodin johtajilla on kunnissa. Tutkimuksen aineistona toimivat lapsiryhmä työskentelystä irrotettujen johtajien ja parihoitajien kirjalliset työnkuvat. Tavoite tutkimuksessa on tutkia työnkuvien rakennetta, keskeisiä tehtäviä ja tavoitteita sekä johtajuuden eri osa-alueita työnkuivissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kuvailevaa tietoa aineistosta ja kuvata johtajien kirjallisten työnkuvien variaatiota Suomessa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kunnallisten päiväkodin johtajien kirjalliset työnkuvat ovat rakenteeltaan?
2. Miten työnkuivissa on määritelty päiväkodin johtajien keskeiset työtehtävät sekä työhön liittyvät tavoitteet ja vastuut?

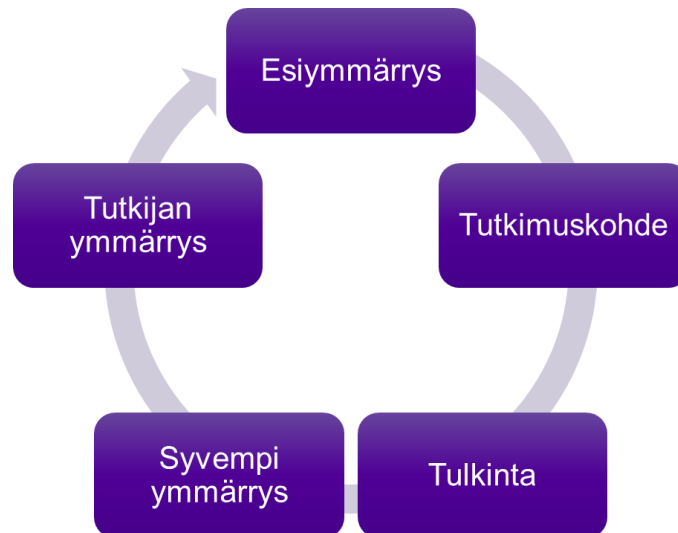
Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia abduktiivisella dokumenttianalyysilla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tieteelliset taustaolettamukset

Lähtökohtana tutkimuksessa on hermeneuttinen tulkinnan prosessi ja abduktiivinen analyysi dokumenteista. Karlsenin ja kumppaneiden (2020) mukaan hermeneutiikka ja abduktio linkittyvät hermeneuttisen kehän kautta, koska hermeneuttinen kehä kuvaa prosessia ymmärtää inhimillisiä ja sosiaalisia yksityiskohtia. Erilaisista näkökulmista huolimatta hermeneutiikka, joka yksinkertaistettuna lukee rivien välistä, ja abduktio, joka taas lukee rivien takaa, luovat yhdessä syvällisempää ymmärrystä (Karlsen ym., 2020).

Hermeneuttisessa ajattelussa ymmärretään, että ihmisten toiminta ja tuottama sanoitus vaativat tulkintaa (Gademer 2004; Reiter 2006). Rennien (2012) mukaan kaiken tulkinnan perustana on yksilön historialliset ja kulttuuriset lähtökohdat, joihin Reiter (2006) lisää vielä yksilön kognitiivisen ja kielellisen osaamisen. Alasen (2014) mukaan hermeneuttisessa kehässä keskeistä on, että tulkitsemme asioita oman ymmärtämistapamme kautta. Tutkijan tulee kiinnittää huomioita tapaansa jäsentää maailmaa tai hänellä on suuri mahdollisuus ymmärtää väärin tarkastelukohde. Vain ymmärtämällä ilmiötä voi osata kysyä oikeita kysymyksiä. Vaatii herkkyyttä omista teorioista tulkita, ymmärtää ja jäsentää havaintoja. (Alanen, 2014) Rennien (2012) sanoin laadullinen tutkimus on hermeneuttista, mikä tarkoittaa hermeneuttisen ympyrän menetelmän soveltamista kokemuksesta ja/tai toiminnasta kertovaan tekstiin. Tällainen tulkinnallinen prosessi on kaiken inhimillisen toiminnan taustalla (Heidegger, 2000). Autioniemi (2021) muistuttaa, että hermeneutiikka on filosofian ala eikä hermeneuttista kehää tulisi nähdä tutkimusmetodina.



KUVIO 1. Hermeneuttinen kehä (Autioniemi, 2021)

Perehtymällä omiin tulkintaan vaikuttaviin asioihin hermeneuttisen kehän avulla saamme ymmärrystä lähtökodistamme abduktiiviseen päättelyyn. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan oma tausta ja teoreettinen osaaminen nähdään osaksi tutkimusasetelmaa (Timmermans & Tavoryn, 2012). Ilman tutkijan ymmärrystä tutkittavasta asiasta hän ei lähtisi tutkimaan asiaa tai korkeintaan päätyisi kuvaamaan havaintojaan (Grönfors, 2011). Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jonka voi tehdä vain analyttisesti. Grönfors (2011) puolestaan muistuttaa, että laadullisen aineiston analysointi, jota hän mieluummin kutsuu abstrahoinniksi, sisältää analyysin ja synteessin, jossa käsitteellisiksi osiksi hajotettu aineisto synteessin avulla kootaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi.

Tutkimuksessa aineiston analyysi perustuu abduktiiviselle analyysille. Timmermansin ja Tavoryn (2012) mukaan latinankielinen kantasana, abduction, tarkoittaa johdattaa eteenpäin. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä se tarkoittaa luovaa prosessia, jossa tutkimustulosten pohjalta teoreettisella oivalluksella saadaan uutta ymmärrystä. Metodologisessa prosessissa abduktio tulee ensin, mutta se vaatii myös deduktiivista, että induktiivista päättelyä. (Timmermans & Tavoryn, 2012; Karlsen ym., 2020) Grönforsin (2011) mukaan abduktiossa tarvitaan johdattelevaa ajatusta, joka voi olla tulosta induktiivisesta päättelystä, aikaisemmista teorioista tai tutkimuksista, jolla tarkastellaan ja analysoidaan

tutkimusta. Saman suuntaisesti abduktiivisen analyysin kanssa Jackson ja Mazzein (2012) rohkaisevat laadullisessa analyysissä ajattelemaan aineistoa teorian kanssa käyttäen käsitettä ”thinking *with* theory” tai yhtä lailla ajattelemaan teoriaa aineiston kanssa. He ovat sitä mieltä, että laadullisen aineiston tulkinnassa ei saada irti niin paljon kuin olisi mahdollista pelkästään teemoittelemalla, koodaamalla tai narratiiveja kirjoittamalla, vaan tulisi hyödyntää aineiston ja teorian vuoropuhelua, jonka avulla saadaan uutta ymmärrystä molemmista (Jackson & Mazzei, 2012). Tässä tutkimuksessa abduktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta hyödyntäen taustateoriaa ilman, että analyysi tehdään teorian pohjalta. Näin Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan analyysistä on silloin tunnistettavissa aikaisempien tutkimusten ja teorioiden vaikutus, mutta sillä ei testata teoriaa vaan annetaan siihen jotain uutta.

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu kuntien kirjallisista päiväkodin johtajien työnkuvista eli dokumenteista. Tutkimus toteutettiin dokumenttiaineiston analyysinä. Laadullisen tutkimuksen yksi aineistonkeruumenetelmä on dokumenteista kerätty tieto haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin lisäksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Organisaatioiden ja instituutioiden moninaiset asiakirjat ovat kvalitatiivisen tutkimuksen peruselementtejä (Bowen, 2009; Merriam, 1988). Menetelmänä dokumenttianalyysi on systemaattinen ja sitä voidaan käyttää itsenäisesti siihen soveltuvissa tutkimuksissa (Bowen, 2009). Dokumenttianalyysi edellyttää muiden laadullisten menetelmien tavoin datan tutkimista ja tulkintaa, josta saadaan selville merkitystä ja ymmärrystä sekä kehitetään empiiristä tietoa (Corbin & Strauss, 2015). Merriamin (1988) sanoin kaiken tyyppiset dokumentit voivat auttaa tutkijaa paljastamaan merkityksiä, kehittämään ymmärrystä ja löytämään oivalluksia, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Grönforsin (2011) mukaan asiakirja-aineisto, joka on tehty muuhun kuin tutkimustarkoitukseen, mahdollistaa tiedon saamisen, mikä ei tulisi esille esimerkiksi haastatteluissa. Laadullisen tutkimuksen aineisto, joka on olemassa ilman tutkimuksen tekemistäkin, mahdollistaa monenlaisen näkökulman ottamisen tarkasteluun (Alasuutari, 2011). Dokumentit vastaavat kattavasti tutkimuksen lähtökohtana oleviin kysymyksiin antaen näytteitä ja ymmärrystä työnkuvista.

4.2 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin pyytämällä sähköpostitse (liite 1) suomenkielisiä päiväkodinjohtajan työnkuvia Manner-Suomen suomenkielisistä tai kaksikielisistä kunnista (n = 293) (Kuntaliitto, 2023). Tutkimusta varten kunnista pyydettiin mahdollinen yksittäisen johtajan tai johtajaparin työnkuva tai niiden muodostama kokonaisuus. Tutkimukseen soveltuvista dokumenteista annettiin esimerkiksi yleinen tehtäväkuvaus ja/tai yksittäinen henkilökohtainen työnkuva. Kaikki työnkuvat toivottiin osaksi tutkimusta sellaisenaan, vaikka ne olisivat esimerkiksi päivityksen alla. Kunnille lähetetyn tietopyyntösähköpostin liitteenä oli opinnäytetyön tietosuojailmoitus.

Tutkimussuunnitelmaa tehdessä aineistonkeruuta pilotoitiin ennakkotiedusteluilla satunnaisilta päiväkodinjohtajilta ja hallinnon työntekijöiltä (n = 12). Ennakkotiedustelut lähetettiin eri kuntiin ja yksityisille toimijoille. Kuvaukset saatiin viideltä vastaajalta ilman lisätoimenpiteitä. Kaksi lupasi selvittää työnantajan käytännön asiassa, kaksi vastaajaa ohjasi kysymään vastuuhenkilöltä ja kaksi ei vastannut sähköpostiin. Yksi päiväkodinjohtaja yksityisellä toimijalla ilmoitti, ettei hänellä ollut kirjallista työnkuvaa. Heidän vastaustensa perusteella päädyin keräämään työnkuvat kaikista kunnista. Tutkimusalueen rajaaminen kuntien työnkuviin mahdollisti riittävän aineiston ja toi selkeän rajauksen tutkimukselle. Toisaalta pilotointiin osallistuneiden kahden yksityisen toimijan päiväkodinjohtajalla ei ollut tutkimukseen haluttua aineistoa. Toisen työnkuvakuva oli vasta muuttunut hallinnolliseksi, eikä hänellä ollut vielä päivitettyä työnkuvaa ja toisella ei ollut ollenkaan kirjallista työnkuvaa.

Aineistopyyntösähköpostit lähetettiin 292 + 1 kuntaan. Kuntien sähköpostiosoitteet löytyivät kuntaliiton (2023) sivuilta. Kuntien viralliseen sähköpostiosoitteeseen aineistopyynnön lähettämällä halusin varmistaa sähköpostin päätyminen valtuudet omaavalle vastuuhenkilölle, koska työkuvat ovat kuntien sisäisiä dokumentteja. Sähköpostit lähetettiin yksitellen kaikkiin suomenkielisiin ja kaksikielisiin kuntiin, etteivät ne päätyisi roskapostiin. Kuntaliiton (2023) sivuilla oli yksi kunta merkitty virheellisesti ruotsinkieliseksi, vaikka kunta on tällä hetkellä kaksi kielinen (Kuntaliitto, henkilökohtainen tiedonanto 2024). Kyseiselle kunnalle lähetettiin aineistopyyntö asian selvittyä.

Aineistonkeruussa seuraava vaihe oli pyydettyjen tutkimuslupien tekeminen sekä muistutus aineistopyynnöstä. Seitsemän kunnista pyysi erillisen tutkimusluvan, jotka tehtiin joko heidän lomakkeellaan tai vapaamuotoisena. Kaikilta näiltä kunnilta saatiin tutkimuslupa ja viideltä kunnalta aineistoa tutkimukseen. Kuudelta kunnalta tuli tutkimuslupa perustuen sähköpostiini. Näistä kunnista sain viideltä aineistoa. Osalta kunnista tuli tieto, että heidän johtajansa työskentelee lapsiryhmässä tai jostain muusta syystä he eivät osallistu tutkimukseen.

4.3 Tutkimusaineiston perustiedot

Aineistopyyntöön vastattiin 184 kunnasta (vastausprosentti 62,8) ja työnkuvia (= 185) saatiin yhteensä 143 kunnasta (vastausprosentti 48,8) (Taulukko 1 & 2). Kaikissa kunnissa ei ole kunnan organisoimaa varhaiskasvatustoimintaa tai ryhmästä irrotettua päiväkodinjohtajaa, joten tutkimus ei koskenut kaikkia kuntia, joihin aineistopyyntö lähetettiin. Tutkimuksessa käytetään kaikelle aineistolle yläkäsitteenä työnkuva, vaikka lähes 90 prosenttia (89,2 %) kunnista käytti nimikettä tehtävänkuva/-kuvaus. Mikäli saatua aineistoa ei ollut otsikoitu, se on luokiteltu työnkuviin.

TAULUKKO 1. Vastausmäärät AVI-alueittain

AVI-alue	Aineistopyyntöjä (n)	Vastaus% (n)	Työnkuvia sisältänyt vastaus% (n)
Etelä-Suomi	61	72,1 (44)	57,4 (35)
Lounais-Suomi	43	46,5 (20)	37,2 (16)
Itä-Suomi	44	52,3 (23)	47,7 (21)
Länsi- ja Sisä-Suomi	85	67,1 (57)	50,6 (43)
Pohjois-Suomi	39	64,1 (25)	46,2 (18)
Lappi	21	71,4 (15)	47,6 (10)
Yhteensä	293	62,8 (184)	48,8 (143)

Aineisto jäsenneltiin ja luokiteltiin käyttäen apuna taulukkoa. Vastaukset kirjattiin taulukkoon antaen kunnille satunnainen kunnanumero tutkimusta varten (K1-K184). Taulukkoon vietiin myös kunnat, joilta ei tullut ollenkaan vastausta (K185-K293). Tämä mahdollisti vastausten tarkistelun maantieteellisesti AVI-alueittain (Aluehallintovirasto, 2024) ja kuntatyypeittäin (Tilastokeskus, 2022). AVI-alueittain tarkasteltuna työnkuvia saatiin eniten Etelä-Suomen AVI-alueelta ja vähiten Lounais-Suomen AVI-alueelta (Taulukko 1). Kuntatyypeittäin tarkasteltuna jokaisesta kokoluokasta vastasi yli puolet kunnista (Taulukko 2). Työnkuvien lisäksi joissakin kunnilta tulleissa sähköpostissa oli lisätietoa työnkuvasta tai varhaiskasvatuksesta kunnassa. Nämä saatetekstit antoivat lisänäkemystä työnkuviin, joten ne otettiin osaksi tutkimusta.

TAULUKKO 2. Vastausmäärät kuntatyypeittäin

Kuntatyyppi	Aineisto- pyyntöjä (n)	Vastaus% (n)	Työnkuvia sisältänyt vastaus% (n)
Kaupunkimaiset kunnat	56	78,6 (44)	73,2 (41)
Maaseutumaiset kunnat	174	56,9 (99)	37,9 (66)
Taajaan asutut kunnat	63	65,1 (41)	57,1 (36)
Yhteensä	293	62,8 (184)	48,8 (143)

Vastanneista työnkuvaa ei lähettänyt 40 kuntaa. Syitä avanneista kunnista ilmoitti, että heillä ei ole päiväkodin johtajaa (n = 11) tai päiväkodin johtaja työskentelee lapsiryhmässä (n = 6), eikä tutkimus kosketa heitä. Osa kertoi, että kyseessä olevat työt hoitaa varhaiskasvatusjohtaja (n = 6). Toiset eivät lähettäneet työnkuvia, koska ne olivat päivitystä vaille tai päivitys oli kesken (n = 7). Yhdellä kunnalla juuri päivitetty työnkuva oli käännettävänä suomeksi. Yhdellä vastanneista kunnista ei ollut suomenkielistä varhaiskasvatusta. Yhdeksän vastaajaa kertoi, ettei heillä ole tällä hetkellä kirjallista työnkuvaa. Osa lähetetyistä työnkuvista oli joko kirjoitettu joko tätä tutkimusta tai hallintoa varten.

4.4 Työnkuvat tutkimuksessa

Saadut vastaukset ja niiden sisältämät työkuvat (n = 185) luokiteltiin tehtävänimikkeen mukaan (taulukot 3 ja 4). Päiväkodinjohtaja ja apulaisjohtaja -nimikkeiden alle kirjattiin lapsiryhmätyöstä irrotetut työntekijät. Mikäli ei ollut varmuutta mihin ryhmään eri nimikkeet (esimerkiksi pedagoginen johtaja, varhaiskasvatuksen alue-esimies, palveluesimies) kuuluivat, tarkistettiin se mahdollisesti näkyvästä hinnoittelutunnuksesta tai työnkuvan sisällöstä. Päiväkodin johtajiksi luokiteltiin OVTES:n hinnoittelutunnuksella 45000020, apulaisjohtajiksi tunnuksesta 45000030 tai muut (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat, 2022). Kaikki lähetetyt työnkuvat, joissa työntekijä vastasi lapsiryhmän työskentelystä tehden varhaiskasvatuksen opettajan töitä, kirjattiin lapsiryhmässä työskenteleväksi. Varhaiskasvatusjohtajat kirjattiin oman työnimikkeensä alle. Osa päiväkodinjohtajista tekee myös varhaiskasvatusjohtajan töitä, mutta jaottelussa ensisijainen merkitys oli nimikkeellä.

Kaikki saadut työkuvat otettiin osaksi työnkuvien rakenteen tutkimista (1. tutkimuskysymys). Useimmista kunnista lähetettiin yksi työnkuva ja joistakin kunnista lähetettiin 2-4 työnkuvaa. Työnkuvat olivat sekä mallityönkuvia, että henkilökohtaisia. Enimmillään yhdestä kunnasta lähetettiin 6 mallityönkuvaa. Kahdesta kunnasta lähetettiin vain ruotsinkielinen päiväkodinjohtajan työnkuva. Saatujen työnkuvien saatetekstit avasivat ja tarkensivat osaa työnkuvista. Osaksi tutkimusta lähetettiin työnkuvia, joiden päivitystarve tiedostettiin tai päivitystä jo tehtiin (n = 9). Vanhin työnkuva oli vuodelta 2014, kaksi vuodelta 2017 ja useammasta löytyi päiväys 2020 vuodelta. Osa lähetti luonnosversion (n = 6), joka oli vahvistamatta. Toisilla nämä luonnosversiot olivat käytössä muun muassa kokeiltaessa uutta työnjakoa. Tutkimukseen saatiin myös aivan uusia tai juuri päivitettyjä työnkuvia (n = 7).

Tutkittaessa keskeisiä tehtäviä, tavoitteita ja vastuita työnkuvissa (2. tutkimuskysymys) otettiin mukaan lapsiryhmästä irrotettujen johtajien (n=100) sekä enemmistö parijohtajien työnkuvista (n=36). Parijohtajissa suurin osa oli pareja, joissa päiväkodin johtajan kanssa toimi ryhmästä irrotettu apulais- tai pedagoginen johtaja. Kahdessa kunnassa oli kahden johtajan malleja (n=6). Lisäksi oli varhaiskasvatusjohtaja ja päiväkodin johtaja tai apulaisjohtaja pareja.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta rajattiin pois varhaiskasvatusjohtajan tehtävää tekevät, joilla muu kuin päiväkodinjohtaja työparina sekä lapsiryhmässä työskentelevät. Myös ruotsinkieliset työnkuvat rajattiin pois. Tämä rajaus tehtiin, jotta tutkimusaineisto vastasi alkuperäistä tutkimusaineistopyyntöä.

TAULUKKO 3. Työnkuvat jaoteltuna AVI-alueittain

AVI-alue	Päiväkodinjohtaja (n)	Apulaisjohtaja (n)	Varhaiskasvatusjohtaja (n)	Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu ryhmässä (n)
Etelä-Suomi	38	5	5	1
Lounais-Suomi	13	2	2	1
Itä-Suomi	14	4	5	4
Länsi- ja Sisä-Suomi	37	11	6	2
Pohjois-Suomi	12	4	6	2
Lappi	7	1	3	0
Yhteensä	121	27	27	10

TAULUKKO 4. Työnkuvat jaoteltuna kuntatyypeittäin

Kuntatyyppi	Päiväkodinjohtaja (n)	Apulaisjohtaja (n)	Varhaiskasvatusjohtaja (n)	Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu ryhmässä (n)
Kaupunkimaiset	50	10	2	1
Maaseutumaiset	34*	11	24	8
Taajaan asutut	37	6	1	1
Yhteensä	121	27	27	10

4.5 Aineiston analyysi

Dokumenttiaineiston, kuten muunkin laadullisen aineiston, analyysi alkaa jo aineistonkeruuvaiheessa (Grönfors, 2011). Asiakirja-analyysissa on Bowenin (2009) mukaan kolme vaihetta: Pinnallinen tarkastelu (skimming), lukeminen (reading) eli perusteellinen tutkimus ja tulkita (interpretation). Ohjenuoranani analyysia aloittaessani oli Tuomi ja Sarajärven (2018) ohjeistus pysyä tehdyssä suunnitelmassa, joten keskityin aineistoon tutkimuskysymys kerrallaan.

Lähtiessäni analysoimaan aineistoa tein sen ensin työnkuvien rakenteiden näkökulmasta (1. tutkimuskysymys) teemoittelulla. Dokumenttiaineisto pystyttiin näin pilkkomaan ja ryhmittelemään aineistosta nousevien aihepiirien mukaan. Teemoittelussa oleellista on se mitä aiheesta on sanottu, vaikka se on muuten hyvin samankaltaista kuin luokittelu. Luokittelussa, jota pidetään myös kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoitin, määritellään luokkia ja lasketaan kuinka usein luokat esiintyvät aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Grönforsin (2011) mukaan tällainen passiivinen kvantifiointi keskittyy määrälliseen ajatteluun, mutta etsiessäni aineistosta (n = 185) vastausta työnkuvien rakenteeseen lukumäärien mukaan ottaminen teemoitteluun rakensi paremmin kokonaiskuvaa aineistosta. Havaitsin aineistosta selkeitä luokkia, joiden toistuvuuden selvittämisen koin oleelliseksi hahmottaakseni millaisen kokonaisuuden työkuvat muodostavat. Vaikka tarkoituksena ei ollut saada varsinaisesti lukuja aineistosta niin tarkistin lukujen oikeellisuutta vertaamalla niitä ristiin keskenään. Aineistosta on kokoava taulukko työnkuvien rakenteesta (liite 2).

Lähtiessäni tutustumaan työkuviin keskeisten tehtävien, tavoitteiden ja vastuiden näkökulmasta ymmärrykseni laadullisesta sisällön analyysistä ei vienyt minua tästä eteenpäin. Abduktiiviseen analyysitapaan perehtyminen aukaisi lukon, joka minulla oli tutkimustehtävän ratkaisemisessa. Teorian ja aineiston vuoropuhelu auttoi minua systemaattisen intuitiivisen tarkastelun kautta saamaan vastauksia tutkimustehtävään. Menetelmänä abduktiivinen analyysi sijoittuu teoriaohjaavan tai aineistolähtöisen sisällönanalyysin välimaastoon (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Lukiessani yleiskuvauksia, keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia ja vaativuustekijöitä väri koodasin sisältöjä ja tein omia muistiinpanoja. Välillä palasin teorian pariin tarkentaen mitä siellä sanottiin aiheesta. Ymmärsin, että

vaati toistoja löytää abduktiivisen analyysin johtolankoja. Sisällöllisesti päästä syvemmälle tarkoitti aineiston toisenlaista purkamista ja tutkistelua. Molemmissa tutkimuskysymyksissä menetelmä oli sama, mutta sitä voisi verrata vaikka konkreettiseen esimerkkiin kukkapellon kukkien tutkimisesta. Ensin keräsin erilaisia kukkia, verraten minkälaisia osia niistä löytyy ja miten nuo osaset eroavat toisistaan. Näin sain vastauksen ensimmäiseen kysymykseen. Toisen kysymyksen kohdalla keskityin kukissa siihen, että missä osissa tapahtuu yhteyttämistä ja otin itse yhteyttämisen tarkempaan tutkisteluun. Työnkuvien sisällöllisiin kysymyksiin löytyi vastaus keskeisten tehtävien lisäksi yleiskuvauksista ja työn vaativuuden arvioinnista.

Aineisto oli määrällisesti suuri, koska työnkuva kokonaisuutena mahdollisti sen ja tavoitteena oli saada kansallisesti kattava kuva. Toisaalta aineistoa analysoidessani huomasin selkeästi, että aineisto oli riittävä sen saturaation eli kylläntymisen kautta. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineisto alkaa silloin toistaa itseään, eikä tuo enää mitään uutta tutkimuskysymyksiin.

4.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tieteellinen käytäntö luo perustan tutkimuksen luotettavuudelle ja eettisyydelle (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tutkijana olen pyrkinyt hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen ja sitoutunut peruseriaatteiden (luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto) toteuttamiseen koko tutkimuksen ajan. Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavat, että eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta eikä kyse tule olla pelkästään tarkastuslistoista. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden kannalta pidän oleellisena, että tutkimus on tehty noudattaen huolellisuutta jokaisessa tutkimusvaiheessa (ks. Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Kiinnostukseni päiväkodin johtajan työn tutkimiseen heräsi omasta työkokemuksesta johtajana, joten mietin tutkimusasetelman rakentamista niin ettei mahdollista rooliristiriitaa syntyisi tutkiessani omaa työtäni (Kuula, 2011). Oma mielenkiinto on kuitenkin Cohenin ja kumppaneiden (2018) mukaan hyvin oppikirjamainen lähtökohta tutkimukselle. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus kerrottiin aineistopyynnön mukana lähetetyssä

tietosuojailmoituksessa. Tarvittaessa vapaaehtoisuudesta muistettiin kuntien kysellessä lisätietoa ja silloin jotkut jättivät vastaamatta.

Työnkuvat tutkimusaineistona eivät ole luonteeltaan arkaluonteista. Työnkuvia ei kuitenkaan löydy kuntien ja yksityisten toimijoiden julkisesta aineistosta, vaan ne ovat organisaatioiden sisäisiä asiakirjoja. Ne ovat käyttöoikeudeltaan rajattuja ja niiden tutkimiseen tarvittiin lupa organisaation johdolta (Kuula, 2011). Kunnan niin pyytäessä hain myös erillistä tutkimuslupaa. Tarvittaessa saadut työnkuvat anonymisoitiin ennen niiden ottamista osaksi tutkimusta, sillä tässä dokumenttianalyysissä kuntien tai päiväkodin johtajien nimet eivät ole oleellisia. Tutkimuksen tulokset on raportoitu niin, ettei niistä käy ilmi yksittäisen työnantajan tai työntekijän tiedot. Aineistoa säilytettiin suojatulla asemalla, johon ei ole muilla pääsyä. Aineistoa ei luovutettu muiden käyttöön ja anonymisoitu aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua.

Tässä tutkimusraportissa olen pyrkinyt avaamaan kaikki vaiheet ja tekemäni ratkaisut tarkasti, koska validius laadullisessa tutkimuksessa perustuu yksityiskohtaiseen tutkimuksen kuvaamiseen (Bowen, 2009; Grönfors, 2011). Tavoitteena on ollut myös tutkimusraportin sisäinen johdonmukaisuus, joka Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Heidän mukaansa (2018) luotettavuuden perusvaatimus laadullisessa tutkimuksessa on varata riittävästi aikaa tutkimukselle. Olen tyytyväinen, että järjestin työlle mahdollisimman paljon aikaa, sillä kaikki ja enemmänkin on tullut käytettyä.

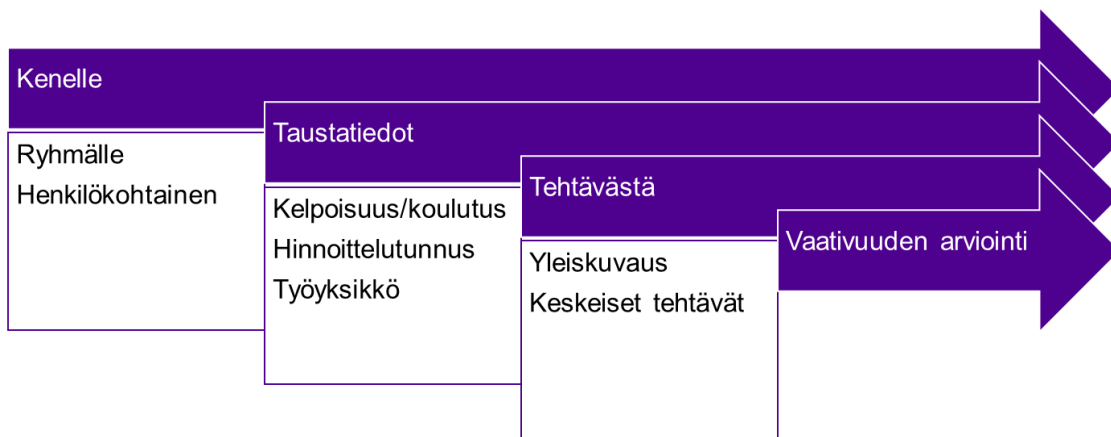
5 TULOKSET

5.1 Työnkuva-dokumenttien rakenne

Työnkuvien rakennetta on avattu alla teemoittelun tuloksin. Rakenteen osalta työnkuvat jakautuivat *lomakeisiin* (n = 131) ja *kuvauksiin* (n = 54) (ks. liitetaulukko 2). Enemmistö (70,8 %) oli tehty lomakemallisena eli ne olivat täydennettävissä henkilön nimellä, työyksiköllä tai muulla vastaavalla tiedolla. Lisäksi joissakin oli valittavissa työnkuvaa koskevia vaihtoehtoja, kuten mihin työehtosopimukseen työnkuva perustuu, mitä työnvaativuustekijöitä työssä on tai onko kyseessä henkilökohtainen vai ryhmätehtävänkuvaus. Kuvauksien rakenne oli moninaisempi. Osa erosi vain esitystavassa lomakemallisista ollen asiakirjoja, joita ei muokata (n = 35). Kuvauksissa oli myös esitysmuotoisia (n = 6), joiden graafiseen ulkoasuun oli saatettu kiinnittää huomiota tai ne oli tehty PowerPoint-pohjalle. Kolmantena oli otteet (n = 7), jotka olivat tiivistettyjä työnkuvauksia otteina hallintosäännöstä tai muusta sellaisesta dokumenteista. Yhtenä ryhmänä olivat työnkuvat tai tehtävälisterit (n = 5), jotka olivat kirjoitettu tätä tutkimusta tai muuta hallinnollista työskentelyä varten. Nämä työnkuvat huomioitiin vain työkuvien rakenteen tarkastelussa, sillä tarkoituksena oli tutkia työnkuvia, jotka voivat toimia johtajan työkaluna. Samalta kunnalta tulleet työnkuvat eivät olleet aina yhteneväisiä, jolloin toinen oli lomakemallinen ja toinen kuvaus.

Työnkuvien *laajuudessa* oli vaihtelua. Useimmat työnkuvat olivat 1–2 sivun mittaisia. Työnkuvat olivat lyhyimmillään yhden kappaleen mittaisia ja pisimmillään 8 sivun mittaisia. Lomakemallisissa työnkuvan pituutta lisäsi täydennettävät kohdat ja erityisesti laajat valittavat vaihtoehdot, joista pisin oli 7 sivua. Pisin 8 sivun mittainen oli esitysmallinen PowerPoint diasarja. Osa työnkuvista oli täydennetty liitteellä, josta oli kirjattu tieto työnkuvassa. Kolmessa työnkuvassa tällainen liite oli lähetetty osaksi tutkimusaineistoa. Yhdeltä kunnalta lähetettiin käytössä olevasta järjestelmästä tehtävän kuvausosuus ilman työnvaativuuden arviointia.

Työnkuvien *otsikko* oli yleisimmin tehtävänkuvaus tai -lomake. Otsikko saattoi myös kertoa, jos dokumentti piti sisällään työnvaativuuden arvioinnin tai siinä oli nähtävissä nimike, jolle työnkuva oli laadittu. Työnkuvat olivat jäsenneilty usein alaotsikoilla, joiden alle asioita oli järjestelty eri tavoin. Rakenteen selvittämisessä taulukoitiin kuitenkin työkuvista löytyviä yksityiskohtia eikä kiinnitetty huomiota minkä alaotsikon alta mitään löytyi. Kuviossa 2 on havainnollistettu mistä erilaisista osa-alueista työnkuvia muodostui.



KUVIO 2. Työnkuvien keskeiset osa-alueet

Työnkuissa oli vaihtelevasti *tietoja siitä, kenen työnkuvasta oli kysymys*. Kaikista työnkuista löytyi tehtävänimike. Mikäli kunnalla oli samaa tehtävää varten useampi työnkuva, saattoi nimikkeessä olla tarkenne esimerkiksi lapsiryhmä-työskentelystä erotettu tai kunnan oma luokitus esimerkiksi johdettavan yksikön koon mukaan. Ero kahdelle samalta kunnalta tulleelle tehtävänkuvalle löytyi joskus vain työnkuvan sisällöstä. Työnkuista 72,7 prosenttia luokiteltiin henkilökohtaisiksi. Selkeimmin sen osoitti työntekijän nimi ja allekirjoitus. Joissakin työnkuissa oli paikka vakanssinumerolle/-numeroille. Allekirjoitetuista työnkuista reilun kymmenyksen allekirjoitti vain esihenkilö ja/tai työntekijöiden/työryhmän edustaja (n =13). Jotkut työnkuista oli vahvistettu sähköisesti. Yhdeksän kunnan työnkuissa oli mukana myös ohje lomakkeen täyttämiseksi.

Työnkuissa mainitut *taustatiedot* olivat luokiteltavissa, mutta taustatietoja käytettiin eri tavoilla. Suurimmasta osasta (74,6 %) löytyi tehtävään tarvittava kelpoisuus ja/tai henkilön koulutus. Toisissa työnkuissa oli viitattu lakiin ja

toisissa se oli kirjoitettu auki. Tätä oli saatettu tarkentaa osaamis- ja työkokemusvaatimuksilla taustatiedoissa tai vaativuuden arvioinnin alla. Yhdessä työnkuvassa oli paikka täydennyskoulutustarpeelle. Hinnoittelutunnus tai palkkaluokka -otsikko löytyi yli puolesta työnkuvia. Sen lisäksi saattoi olla myös käytettävä työehtosopimus. Vain muutamassa oli maininta työajasta, työaikamuodosta tai palvelusuhdetypistä. Työyksikköä päiväkodin johtajilla määriteltiin tarkimmillaan työpisteen sijainnista tai päiväkodista laajimmillaan viitaten koko kunnan varhaiskasvatukseen. Sijaisjärjestelyt, jotka oli kirjattu 12,4 prosenttiin työnkuvia, ovat hyvä esimerkki kaiken kattavista käytännöistä. Tämä tarkoittaa, että sijaisjärjestelyistä oli siis joko mainittu ketä sijaistetaan tai kuka sijaistaa tai molemmat. Muita mainittuja asioita oli organisaatio asema, toimintavaltuudet, esihenkilö, alaiset tai niiden määrä. Joissakin oli paikka päivitykselle esim. olennaiset muutokset ja yhteen oli tehty korjauksia/muutoksia.

Työnkuvissa oli joko yleiskuvaus tehtävästä tai keskeiset työtehtävät, yleisimmin molemmat. Työn tarkoitusta ja sisältöä oli joissakin tarkemmin avattu työnvaativuuden arvioinnin alla, kun toisissa työnvaativuuden arviointi ei antanut lisäinformaatiota työn tavoitteesta.

Yleiskuvaukset olivat tiivistelmiä työnkuvasta tai niihin oli nostettu yksittäisiä tärkeimpänä pidettyjä asioita. Mahdollisissa ohjeistuksissa yleiskuvauksen tuli vastata kysymyksiin miksi ja ketä varten työtä tehdään. Yksittäisissä pohjissa yleiskuvaus oli jätetty tyhjäksi. Päiväkodin johtajan tekemistä kuvaavia sanoja olivat johtaa, arvioi, kehittää, vastaa, valvoo, edistää. Keskeisiä alueita edellä mainitulle toiminnalle olivat henkilöstö, turvallisuus, talous, asiakkuudet ja pedagogia. Esille nostettiin myös lakisääteisyys, esihenkilöisyys, asiantuntijuus, virkavastuu, kokonaisvastuu ja tavoitteet työlle mm. laadukkuus, suunnitelmallisuus, hyvinvointi ja tuloksellisuus. Yleiskuvauksissa määriteltiin tehtävään kuuluvia lisätöitä kuten perhepäivähoito tai valmistelutehtävät, toisaalta oli rajattu pois (säännöllinen) lapsiryhmätyö.

Yleiskuvaus avaa tehtävää myös sellaiselle, joka ei tiedä organisaation käytäntöjä. Yksinkertaisimmillaan yleiskuvaus oli yksi lause, joka avasi perustehtävää.

Yksikön varhaiskasvatuspalveluiden johtaminen ja esihenkilötehtävät.

Päiväkodin johtaja vastaa oman yksikkönsä pedagogisesta ja hallinnollisesta johtamisesta lainsäädännön edellyttämällä tavalla.

Yhtä paljon oli muutaman virkkeen mittaisia tiivistettyjä kuvauksia. Edellisessä kuvauksessa on kiteytetty niin paljon yhteen lauseeseen, että lisäämällä pituutta kuvaukseen ei ole saatu enempää kattavuutta. Laajemmin kirjoitettuna yleiskuvaus avautuu kuitenkin yksiselitteisimmin ja siitä on nähtävissä painotuksia, kuten seuraavassa useamman lauseen yleiskuvauksessa. Usein yleiskuvauksissa mainittiin pedagogiikan johtaminen, tämä saattoi olla myös vain yleisesti kirjattu toiminnan johtamisena, kuten alla olevassa esimerkissä.

Vastaa johdettavien yksiköiden toiminnasta sekä opetus- ja kasvatustehtävästä osana kunnan varhaiskasvatusta.
Varhaiskasvatusyksiköiden pedagoginen, hallinnollinen, taloudellinen, henkilöstön, turvallisuuden ja hyvinvoinnin johtaminen.
Kasvatuksen ja opetuksen suunnittelu sekä vaikuttavuuden ja toiminnan kehittäminen ja arviointi.

Usein viitattiin myös lakiin, asetuksiin, kunnan strategioihin tai muihin asiakirjoihin. Keskeisiksi tehtäviksi oli kirjattu myös henkilöstö- ja talousjohtamiseen kuuluvia vastuita. Vähiten viittauksia oli palvelujohtamiseen, sidosryhmäyhteistyöhön tai turvallisuusjohtamiseen. Seuraavassa esimerkissä on kirjattuna myös varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesta toimintakulttuurista, josta on kaiken kaikkiaan vain yksittäisiä mainintoja yleiskuvauksissa ja keskeisissä tehtäväkokonaisuuksissa.

Päiväkodin johtaja johtaa varhaiskasvatusyksikön varhaiskasvatusta ja esiopetusta lain ja asetusten sekä kaupunkistrategisten tavoitteiden mukaisesti. Hän vastaa varhaiskasvatusyksikön pedagogisesta toiminnasta, toimintakulttuurista, henkilöstöjohtamisesta, taloudesta, turvallisuudesta sekä toiminnan laadusta.

Rakenteellisesti keskeisiksi tehtäväalueiksi työnkuviissa oli nimetty erilaisten kokonaisuuksien tai toiminnan johtaminen, pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, asiakkaiden johtaminen, turvallisuuden johtaminen sekä talous ja hallinto, monialainen yhteistyö, työn/osaamisen arviointi ja kehittäminen. Muut työt, joita oli mainittu myös pääalueina, olivat muun muassa palveluohjaus, perhepäivähoito, avoin varhaiskasvatus, sijaistaminen, opiskelijat, kiinteistöön tai toimitilaan liittyvät tehtävät, lapsiryhmätoiminnan havainnointi, viestintä,

hallintosäännön mukaiset tehtävät ja esihenkilön määräämät tehtävät. Yksittäisissä tehtävänkuvuissa oli päätehtäviin nostettu oman osaamisen tai johtamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen. Nämä luovat perustan tulosluvun 5.2 jäsenyykselle. Osa-alueet olivat osin limittäisiä ja kokonaisuuksia oli rakennettu monella eri tavalla näistä osa-alueista, kun työnkuvuissa oli kirjattuna 2–15 keskeistä työtehtävää. Luettelomaisissa työnkuvuissa oli yleisesti keskeisiä tehtäviä enemmän, keskiarvollisesti 7,5 tehtävää per työnkuva, kun jäsennellyissä keskiarvo oli 5,33 tehtävää. Keskeiset tehtävät tai tehtäväkokonaisuudet olivat joko luettelona tai jäsennetty kokonaisuuksiksi, joita oli avattu useammalla alakohdalla. Keskeiset tehtäväkokonaisuudet oli luetteloitu esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. Päiväkodin pedagogisen toiminnan johtaminen
2. Henkilöstöjohtaminen
3. Asiakkuuksien johtaminen
4. Talouden ja tavoitteiden johtaminen
5. Moniammatillinen verkostotyö, koko varhaiskasvatuksen kehittäminen
6. Turvallisuus ja työhyvinvointi

Ryhmästä irrotettujen tai parijohtaja mallia tekevien päiväkodin johtajien työnkuvuissa luettelomaisia oli vähän enemmän (54,1 %). Luetteloissa saattoi olla useammankin virkkeen kokonaisuuksia, mutta niissä ei ollut jäsentävää otsikkoa. Osassa työnkuvista oli arvio tehtävään käytettävästä työajasta prosentteina tai tuntimäärällisesti. Yksittäisissä työnkuvuissa oli lisäksi arvio tehtävien toistuvuudesta. Joissakin ohjeissa oli maininta, että tehtävät tuli kirjata tärkeys järjestykseen. Kunnan käyttämää tehtävänkuvaus pohjaa oli muutamissa täydennetty liitteellä, jossa oli jäsennetysti avattu keskeisiä tehtäviä, jotka oli luetteloitu varsinaisessa työnkuvassa.

Vaativuustekijät oli kirjattu pääosin OVTES:sta nousevan neljän näkökulman, osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot ja työolosuhteet, mukaisesti. Lomakemallisista vaativuuden arviointi oli yli puolessa työnkuvista. Neljä kuntaa oli käyttänyt vaativuuden arvioinnin otsikkona tehtävänkuva (vaativuustekijöillä). Työnkuvuissa otsikot olivat yleensä muotoa:

1. Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot, itsenäinen harkinta)
2. Työn vaikutukset ja vastuu
3. Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)

4. Työolosuhteet (tehtävään liittyvät henkiset ja fyysiset olosuhteet, esim. henkinen kuormittavuus)

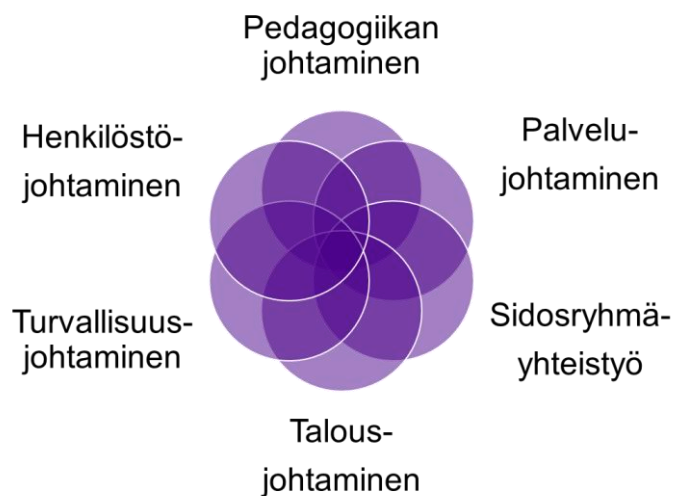
Kahdeksalla kunnalla oli 6-7 kohtaa vaativuuden arvioinnissa. Kun vaativuuden alla oli enemmän alakohtia, oli esimerkiksi työn edellyttämästä osaamisesta nostettu harkinta omaksi kohdaksi. Neljällä kunnalla oli vähemmän eli 2-3 kohtaa. Nämä kunnat olivat aina kirjanneet osaamisen. Näiden 2-7 kohdan lisäksi joillakin oli kohta muuta huomioitavaa. Kaikissa työnkuvapohjissa vaativuuden arviointi kohtaa ei ollut täytetty. Yhdellä kunnalla oli yksi kohta, johon olisi voinut kirjata tarvittaessa kaikista osa-alueista. Useimmiten asioita oli listattu ”ranskalaisin viivoin” tai yksittäisillä lauseilla. Yhtä kohtaa oli avattu yhdestä lauseesta kokonaiseen sivuun ja kaikkea siltä väliltä. Seitsemällä kunnalla oli mahdollisuus valita vaihtoehdoista, joilla määriteltiin vaativuutta tai vaativuuden tasoa. Yhdellä näistä kunnista oli rasti ruutuun yhteenveto vaativuustekijöistä tehtävänkuvan liitteenä.

Työnkuvien rakenteet olivat erilaisia. Suurin osa oli tehty kunnan lomakepohjalle, mutta aina samassa kunnassakaan ei ollut sama pohja käytössä. Kokonaisuus rakentui siitä, kenelle työnkuva oli tehty, taustatiedot tehtävästä ja/tai työntekijästä, erilaiset kirjaukset työn sisällöstä sekä OVTES:in mukainen vaativuuden arviointi. Varsinaisia tehtäviä ja vastuita oli avattu sekä perustehtävän yleiskuvauksessa, keskeisissä tehtävissä ja työn vaativuuden arvioinnissa. Rakenne ja miten sitä oli käytetty, vaikutti kokonaisuuden hahmottamiseen.

5.2 Keskeiset tehtävät, tavoitteet ja vastuut

Työnkuvissa näkyi päiväkodin johtajan työn laajuus ja keskenään limittyneet osa-alueet, joiden alle oli laitettu hyvin vaihtelevasti asioita. Aineistosta jäsenyksi johtajuuden kontekstuaalisuuden (mm. Hujala ym., 2023, Siippainen ym., 2021) pohjalta selkeitä yhtenäisiä yläluokkia (Kuvio 3). Alla eri johtamisen osa-alueita on avattu jäsenyksi ja esimerkeillä, jotka ovat nousseet työnkuvista. Nämä keskeiset tehtävät ja työhön liittyvät tavoitteiden ja vastuiden esimerkit ja sisällöt työnkuvista on poimittu luetteloista, eri otsakkeiden alta tai vaativuuden arvioinnista. Osassa on kerrottu tarkemmin alkuperäinen sijainti, joko esimerkin omaisesti tai koska siitä on ollut yksittäinen maininta. Tätä kokonaisuuden

vaikeaa jäsentämistä ikään kuin alleviivasi monissa työnkuissa käytetty, yleensä ensimmäisenä eli tärkeimpänä yläkäsitteenä, varhaiskasvatustyöyksikön tai toiminnan johtaminen. Jos sitä oli avattu tarkemmin, niin se sisälsi hyvin monenlaisia asioita kaikista sen jälkeisistä alaluokista. Toiminnan johtamisessa yleensä viitattiin myös lakeihin ja asetuksiin sekä kunnan omiin asiakirjoihin. Varhaiskasvatusta normittaviin asiakirjoihin viittaamalla rakennettiin pohja työlle.



KUVIO 3. Päiväkodin johtajien työnkuvien keskeiset tehtävät ja vastuut

Pedagogiikan johtaminen oli keskeisessä asemassa työnkuissa, mutta siihen nähden sitä oli avattu yllättävän vähän. Yleisesti mainittiin vastuu varhaiskasvatuksen suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja/tai kehittämisestä. Yhdessä kirjauksessa pedagogisella johtamisella tarkoitettiin ”vastuuta päätöksistä, perustehtävän toteuttamisesta ja kehittämisestä sekä arvioinnista”. Pedagogiikan johtamisesta oli myös kirjattu esimerkiksi näin:

Pedagogisen toiminnan johtaminen varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetussuunnitelman mukaisesti sekä asiantuntija- ja tutkimustietoon perustuen.

Vastuu siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus suunnitella, toteuttaa, kehittää ja arvioida laadukasta lasten opetusta, kasvatusta ja hoitoa koko varhaiskasvatustyöyksikössä.

Esimerkkisitaateissa pedagogiikan johtaminen yhdistetään varhaiskasvatusta ohjaaviin asiakirjoihin. Joissain työnkuviissa johtajan tehtävän yhteydessä mainittiin myös lasten vasut ja muiden pedagogisten asiakirjojen laatiminen. Toinen sitaatti puolestaan korostaa sitä, että johtajan tehtävänä on vastata siitä, että kasvatusvastuullisella henkilöstöllä on mahdollisuus toteuttaa pedagogista työtään. Lisäksi oli mainintoja pedagogisen keskustelun ylläpitämisestä. Pedagogisen johtamisen vastuuksi nostettiin erikseen joskus myös tehostetun ja erityisen tuen toteutus. Joissakin työnkuviissa oli pedagogisen toiminnan tavoitteellisuus. Aineistossa oli joitakin kirjauksia siitä, kuinka pedagogiikan tukemiseksi johtajan tuli säännöllisesti jalkautua eli käydä lapsiryhmissä havainnoimassa lapsiryhmätyöskentelyä. Jaetun johtajuuden toimintakulttuurin toteuttamisesta löytyi muutama kirjaus.

Henkilöstöjohtamisen ensisijaisena tehtävänä nähtiin esihenkilönä toimiminen ja työnjohto-oikeudellinen päivittäisjohtaminen. Johtajan vastuulla oli henkilöstön oikea kohdentaminen, sijaisjärjestelyt, henkilöstösuunnittelu, tiedottaminen ja toimivat palaverikäytänteet. Nämä tulivat esille muun muassa työnkuviissa seuraavasti:

Henkilöstöjohtaminen

- päivittäiset ja välittömät työnjohto- ja esihenkilötehtävät
- henkilöstöä koskevat päätökset
- rekrytointi, sijaisjärjestelyt, henkilöstön siirrot, riittävä resurssointi

Henkilöstön johtaminen, työvuorosuunnittelusta vastaaminen, rekrytointi ja työn sekä toimintamallien kehittäminen

Sitaateissa on jäsennetty ja avattu henkilöstöjohtamista eri tavalla, mutta molemmissa johtajan vastuulla on työnorganisointi niin päivittäisellä ja äkillisellä kuin suunnitelmallisella tasolla. Toisessa tämä on kirjattu käyttäen enemmän yläkäsitteitä kuten, työnjohtotehtävät, ja toisessa konkreettisia tehtäviä, kuten työvuorosuunnittelu. Suoranaisesti moniammatillisen työyhteisön johtamisesta oli vain harvoja mainintoja, sen sijaan yksi tehtävä oli henkilöstön ammatillisen osaamisen johtaminen ja kehittäminen, jota oli kirjattu myös pedagogisen johtamisen alle. Seuraavassa kokonaisuudessa se oli nostettu ensimmäiseksi:

Henkilöstön johtaminen

- henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen
- henkilöstöresursseista, pedagogisesta työvuorosuunnittelusta ja rekrytoinnista vastaaminen
- työyhteisön toimivuudesta ja työhyvinvoinnista vastaaminen
- henkilöstöön liittyvä päätöksen teko
- tiedottaminen

Aikaisempiin esimerkkeihin verrattuna tämä on laaja kokonaisuus sisältäen henkilöstön osaamisesta vastaamisen lisäksi pedagogisen painotuksen myös työvuoroissa sekä työyhteisöstä ja työhyvinvoinnista huolehtimisen. Tiedottaminen nostettiin esimerkkisitaatin mukaisesti välillä omaksi kokonaisuudeksi. Toimintakulttuuria oli mainittu harvoissa työnkuville, mutta siitä löytyi myös kirjauksia, kuten tämä henkilöstöjohtamisen alta:

Varhaiskasvatussuunnitelmien edellyttämän toimintakulttuurin muutoksen johtaminen.

Vastuualueena toimintakulttuuri ja vielä sen muutoksen johtaminen on työnkuvassa varhaiskasvatussuunnitelman mukainen. Muutosjohtaminen oli mainittu erikseen joissakin työnkuville. Yksittäisissä työnkuville oli kirjattu lain ja asetuksen mukaisesta henkilöstöstä huolehtiminen. Osassa oli tarkasti määritelty tapoja toteuttaa asioita, esimerkiksi minkälaisia palavereja tulee olla tai kuinka säännöllisesti kehityskeskusteluja pidetään. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvista töistä oli eritelty muun muassa työvuorosuunnittelu- ja toteumat, sijaisjärjestelyt, työjaon organisointia, palkat ja palvelusuhdeasiat, lomat ja päivystyksen suunnittelu, rekrytointi ja perehdytys tai kirjattu vastuuna henkilöstöhallinnosta. Jonkun verran näkyi osallisuus esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa.

Turvallisuusjohtaminen oli usein liitetty hyvinvointijohtamisen pariin, ellei työhyvinvoinnin johtaminen ollut henkilöstöjohtamisen alla. Sen alta löytyi turvallisuussuunnitelma, vaarojen ja riskien arviointi, lisäksi joissakin työnkuville oli lääkehoitosuunnitelmat, tietosuojasta ja tilojen/oppimisympäristön turvallisuudesta vastaaminen. Esimerkki työnkuvasta, jossa keskeiset tehtävät olivat virkkeitä sisältävänä luettelona:

Päiväkodin johtaja vastaa yksiköidensä työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta sekä turvallisuusjohtamisesta. Hän osallistuu yksiköidensä työsuojelun ja työterveyden yhteistyöhön sekä lakisäätöihin

esimiestehtäviin työnantajan edustajana. Päiväkodin johtaja vastaa yksiköidensä riskien tunnistamisesta, arvioinnista, riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja toimivuudesta sekä raportoi kunnanhallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Tässä on avattu päiväkodin johtajan työstä merkittävää vastuuta yksiköiden työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja turvallisuusjohtamisesta, joka vaatii erityisosaamista. Tähän osa-alueeseen saadaan osaamista yleisesti vasta työssä ja kokonaisuudessaan riskienhallintaan vaikuttaa organisaation toimintamenetelmät. Useamman kerran oli mainittu lakisääteisissä tehtävissä työnantajan edustajana toiminen työsuojelussa ja työterveyshuollon kanssa. Yksittäisiä mainintoja oli myös turvallisuuskulttuurin edistämisestä tai turvallisuudesta vastaamisesta yhteistyössä henkilöstön kanssa sekä psyykkisesti ja sosiaalisesti turvallisesta oppimisympäristöstä.

Palvelujohtaminen sisälsi yleisimmin asiakaspalvelusta ja -ohjauksesta vastaamisen tai kyseiseen prosessiin osallistumisen ja yhteistyön huoltajien kanssa. Lisäksi oli mainittu sisäiset sijoitus- ja palveluprosessit, joista esimerkkinä lapsiryhmien muodostaminen. Palvelujohtamiseen liittyviä asioita työnkuvissa oli usein myös eri keskeisten tehtävien alla, kuten seuraavassa:

Asiakkuuksien johtaminen

Vastaa toimipaikkojensa asiakaspalvelutyön prosesseista sekä niiden suunnittelusta, koordinoinnista ja kehittämisestä. Vastaa lapsen tuen tarpeen arvioinnin toteuttamisesta ja osallistuu tarvittavien tukipalveluiden järjestämiseen oman toimipaikkansa osalta varhaiskasvatuksen laaja-alaisen erityisopettajan kanssa.

Hallinto- ja talousjohtaminen

...Tekee lasten sijoituspäätösten muutokset ja muut hallinnolliset päätökset.

Tämä on esimerkki jäsentämisen vaikeudesta. Lasten sijoituspäätökset on kirjattu hallinto- ja talousjohtamisen alle, mikä on ymmärrettävää sillä ne ovat suurin tulonlähde samalla tavalla kuin henkilöstökulut merkittävin menoerä. Toisaalta sijoituspäätökset ovat osa asiakaspalveluprosessia, joka on mainittu esimerkissä asiakkuuksien johtamisen tehtäväksi. Laajimmillaan palvelujohtamisen vastuu sisälsi myös palveluiden riittävyyden turvaamisen sekä maksupäätösten tekemistä. Usein oli mainittu myös palvelujen ja toiminnan arviointi ja kehittäminen sekä tiedottaminen. Tyypillinen jäsenyys palvelujohtamista oli muun muassa:

- Toimintayksikön asiakaspalvelu
- vastaa yksiköiden asiakaspalvelusta ja osallistuu alueen palveluohjaukseen
 - tiedottaminen
 - lasta koskevat päätökset

Yllä johtajan vastuulla on omien yksiköiden asiakaspalvelu ja tiedottaminen. Hänellä on myös oma roolinsa palveluohjauksesta ja hän tekee lasta koskevat päätökset. Varhaiskasvatuksen avaamista yhdenvertaisena, inklusiivisena varhaiskasvatuksena tai moninaisuuden huomioimista ei kuitenkaan juuri mainittu, lukuun ottamatta joitakin mainintoja varhaisesta puuttumisesta ja erityisen tuen järjestämisestä. Lasten ja huoltajien osallisuudesta toiminnan järjestämisessä ja lasten yhdenvertaisuudesta oli yksittäisiä mainintoja kuten myös lapsen edun näkökulmasta päätöksiä tehtäessä.

Sidosryhmäyhteistyötä oli avattu vähiten. Usein asiakas- ja verkostoyhteistyö oli yhdistetty, josta tässä yksi esimerkki:

- Asiakas- ja verkostoyhteistyö
- palveluiden järjestäminen
 - varhainen, oikea-aikainen tuki
 - palveluiden järjestäminen erityistä tukea tarvitseville lapsille
 - yhteistyö eri tahojen kanssa

Kunnan organisaatorakenne vaikuttaa siihen onko kaikki mainitut tehtävät, palveluiden järjestämisestä oikea-aikaiseen tukeen, jollakin tavalla verkostoyhteistyötä. Asiakaspalvelua ei kaikki eri tahojen kanssa tehtävä yhteistyö suoranaisesti ole, kuten esimerkiksi oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö. Laajimmillaan johtajan vastuulla oli sidosryhmäyhteistyön organisointi. Asiantuntijuus liitettiin monesti toimimiseen tai edustajana olemiseen moniammatillisissa verkostoissa tai eri yhteistyötahojen kanssa muuan muassa näin:

- Monialainen yhteistyö
- varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen asiantuntijana toiminen

Johtajana toimimisessa tarvitaan asiantuntijuutta kaikissa tehtävissä, mutta se usein miten nostettiin esille vain monialaisen yhteistyön osalta. Verkostoista ja

työryhmistä nostettiin tavoitteeksi varhaiskasvatuksen kehittäminen. Yksittäisissä työnkuviissa oli mainittu yhteiskunnassa varhaiskasvatuksen vaikuttajana toimiminen. Muutamissa työnkuviissa oli esimerkkejä tai jaottelua yhteistyötahoista, jotka olivat joko varhaiskasvatuksen tai oman kunnan sisäisiä sekä kuntien, hyvinvointialueen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä. Esiopetuksen osalta oli nostettu oppilashuolto ja nivelvaihtely.

Talousjohtamisessa oli erilaisia painotuksia. Osassa työnkuvia talousjohtaminen oli ensimmäisenä. Muun muassa työnkuviissa, jossa oli ohjeistettu kirjaamaan tärkeysjärjestykseen ja ensimmäiseksi tehtäväksi kirjattu henkilöstöjohtaminen ja talousvastuu. Löytyi myös työnkuva, jossa keskeisissä tehtävissä ei ollut mainintaa ollenkaan taloudesta vaan kirjaus oli yksilöidyissä tehtävissä. Taloutta oli avattu yleensä vähän, usein oli vain kirjaus talousjohtaminen tai talouden seuranta ja siitä vastaaminen. Osa-alueena se on osuva esimerkki siitä, kuinka osa-alueen avaamisella selkeytettiin kokonaisuutta. Talousjohtaminen tarkoitti laajimmillaan talousarvion suunnittelua, budjetin riittävydestä vastaamista, toteutumisen raportointia ja kilpailutuksista huolehtimista. Toisaalta vastuu oli rajattu vain hankintojen tekemiseen ja laskujen hyväksymiseen budjetin mukaisesti. Talousjohtamiseen oli määritelty muutamilla kunnilla tilaajavastuu ulkopuolisista ostopalveluista. Määrärahojen kustannustietoinen käyttö oli mainittu useammassa työnkuviissa, kuten esimerkiksi muutenkin kattavassa esimerkissä:

Talouden ja toiminnan johtaminen

Päiväkodin johtaja vastaa toimivaltansa puitteissa johtamiskokonaisuutensa talouden suunnittelusta, johtamisesta, seurannasta ja analysoinnista. Hän vastaa määrärahojensa kustannustietoisesta käytöstä, ulkopuolisten palvelujen ostoista sekä hankinnoista delegointisääntöjen mukaisesti.

Sitaatissa on selkeästi kerrottu vastuulla olevasta talouden kokonaisuudesta viitaten myös rajoituksena toimivaltaan sekä muista siihen liittyvistä tehtävistä, kuten määrärahojen käytöstä, ulkopuolisten palveluiden ostosta ja hankinnoista. Henkilöstökuluista oli jotakin mainintoja kustannusta tehokkaasta - tarkoituksen mukaiseen, taloudelliseen ja joustavaan käyttöön. Oli myös kirjaus henkilöstö- ja lapsiryhmäsuunnittelusta annettujen resurssien puitteissa.

Valtaosasta työnkuvia puuttui *oman työnjohtaminen* ja *digijohtaminen* kokonaan. Keskeiseksi työtehtäväksi oli alle viidesosassa työnkuvia kirjattu oman

ammattitaidon ylläpitäminen ja sen kehittämisestä huolehtiminen. Joissakin työnkuvissa omasta ammatillisesta kehittymistä huolehtiminen oli kirjattu pedagogisen johtamisen alle yhdistettynä asiantuntijana toimimiseen omassa työyhteisössä ja nähty osaksi henkilökunnan osaamisesta huolehtimista. Yksittäisissä työnkuvissa oli maininta varhaiskasvatuksen tutkimuksen seuraamisesta ja yleisestä kehityssuuntien huomioimisesta. Oman työnjohtamisessa oli lisäksi vastuutettu oman työn suunnittelusta, arvioinnista ja hallinnasta. Laajimmillaan oli oman työn johtamisesta erillisenä tehtäväalueena seuraavasti:

Oman työn johtaminen

- Työntekijänä kehittyminen ja oman työn hallinta.
- Elämän hallinta ja jaksamisesta huolehtiminen.

Oman työnjohtaminen oli työnkuvassa kirjattu keskeiseksi tehtäväalueeksi ja sen tärkeimmiksi työtehtäviksi mainittu kaksi alakohtaa. Johtajan työnkuvassa on tarkoituksen mukaista keskittyä oleellisiin tehtäviin, joita johtajana oman osaamisen kehittäminen sekä työnhallinta ovat. Jään kuitenkin miettimään, voidaanko tärkeimmäksi työtehtäväksi kirjata, työn ulkopuolisia asioita yksilön hyvinvoinnista vai olisiko joku muu parempi paikka muistuttaa niistä.

Digiosaamisesta ei ollut mainintaa edes joka kymmenennessä työnkuvassa. Yksittäisillä kunnilla oli sähköiset järjestelmät tai it-taidot omana kohtanaan luettelossa, joista vastasi omalle esihenkilölle. Useimmin tietotekniseen osaamiseen viitattiin työn vaativuustekijöissä. Toivottua digiosaamista ei määritelty yleensä sen tarkemmin tai lueteltiin vain käytettävät järjestelmät. Varsinaiseen digijohtamiseen viitattiin vain yhdessä työnkuvassa työnedellyttämän osaamisen alla taidoissa:

Suuressa roolissa myös tietotekninen osaaminen liittyen varhaiskasvatuksen sähköiseen järjestelmään sekä pedagogiseen kehittämiseen uuden vasun vaatimusten mukaisesti (mediakasvatus).

Johtajalla tulee olla osaamista, jotta hän pystyi käyttämään sähköisiä järjestelmiä ja vastaamaan mediakasvatuksesta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laaja-alaisen osaamisen osa-alueista digitaalisesta osaamista ei ollut yhtään mainintaa.

Yleisesti vastuut, tehtävät tai tavoitteet oli kirjattu johtajalle. Jonkun verran näkyi osallisuus esimerkiksi turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista vastaaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Parijohtaja malleja oli hyödynnetty eri tehtävien jakamisessa. Toiset parit jakoivat kokonaisvastuun kaikesta, osalla johtajalla oli päävastuu ja apulaisjohtajalla oma tehtävälista. Oli myös selkeitä työkajoja ja niihin yhteen sovitettua työnkuvia. Työnkuvista konkreettisimpia olivat ne apulaisjohtajien ja pedagogisten johtajien työnkuvat, jotka olivat tehtäviltä ja vastuulta suppeampia ja selkeästi rajattuja.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin päiväkodin johtajan kirjallisten työnkuvien rakennetta ja mitä työnkuvat kertovat johtajan työstä ja vastuista. Aineistona toimivat kunnallisten päiväkodin johtajien suomenkieliset työnkuvat Suomessa. Aineistoa tarkastellessa tuli esille, että keskeiset osa-alueet työnkuvien rakenteessa ovat taustatiedot työntekijästä tai tehtävästä, tehtävän sisältö ja vaativuuden arviointi. Vastuultaan päiväkodin johtajan työnkuvat ovat laajoja ja epäselvästi jäsenyneitä. Tämä näkyi siinä, että vastuualueiden sisällöt - pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, palvelujohtaminen, sidosryhmätyö, turvallisuusjohtaminen ja talousjohtaminen - ovat keskenään päällekkäisiä.

6.1 Johtajan kirjallinen työnkuva - toimiva työväline?

Selkeä lomake tai muu sellainen pohja auttaa jäsentämään ja rakentamaan toimivan työnkuvan työn tueksi, jolla työnantaja voi avata työn tavoitteita. Toisaalta liian kaavamainen rakenne voi estää tärkeimmän kirjaamisen tai tehdä työnkuvan laatimisesta tai päivittämisestä liian byrokraattista, jolloin siitä ei tule toimivaa työvälinettä. Tämä näkyi siinä, että tiedot eivät aina olleet ajantasaisia tai tätä oli kierretty toimivasti liitteellä. Työnkuville tehtävien ja vastuiden avaaminen selkeyttää listoja enemmän mitä toivotaan. Yleiskuvaus kertoo työnkuvan lukijalle paljon, se on kuin johdanto työhön. Se voi myös toimia strategiakiielellä visiona, jonka avulla Druckerin (2009) mukaan johtamisessa voidaan ratkaista päivittäisiä valintoja. Sen kirjoittamiseen kannattaa panostaa ja tarkoituksen mukaista olisi kirjoittaa se tiivistelmän tavoin viimeisenä.

Työnkuvan rakenne ei ollut kuitenkaan se oleellisin seikka luettuani ja tutkittuani hiirenkorville asti tulostamani 185 työnkuvaa. Oleellista työnkuvien tulkinnan ja sen tuottaman toiminnan kannalta on niiden sisältö ja se, miten ne kiinnittyvät varhaiskasvatukseen arkeen. Tässä tutkimuksessa on haluttu perehtyä

työnkuviin työtä ohjaavina dokumentteina. Asiakirjat eivät kuitenkaan itsessään kerro siitä, kuinka niitä käytetään tai organisaation varsinaisesta toiminnasta (Atkinson ja Coffey, 2004). Tai kuten yhdessä saatetekstissä niin osuvasti sanottiin:

Muistattehan, että tehtävänkuva ei kerro kaikkea johtajan työstä, se on yleisluontoinen kuvaus tehtävän sisällöstä. Tarkemmat tehtävät määritellään aina työntekijän kanssa.

Työnkuvat eivät siis ole vain tiedon tallentajia tai välittäjiä vaan voivat keskeisellä tavalla olla osaltaan luomassa todellisuutta ja voivat ohjata sitä mitä käytännön tasolla tapahtuu (Alasuutari ym., 2023a).

Myös johtajan oma varhaiskasvatuksen asiantuntijuus näyttelee oleellista roolia siinä, miten työkuva ja muita ohjaavia asiakirjoja voidaan toteuttaa. Huolestuneena jään seuraamaan toteutuuko Orpon hallitusohjelman kirjaus heikentää nykyistä lakia päiväkodinjohtajan pätevyysvaatimuksista (Valtioneuvosto, 2023). Soukainen (2015, s. 178) toteaa, että *”jotta johtajan jäljillä voi pysyä ja hänen jälkiään seurata, hänen on ensin johdettava itseään ja tiedettävä, mihin suuntaan on menossa.”* Ohjausjärjestelmän mukaisen varhaiskasvatuksen toteuttamisen johtamiseen tarvitaan siihen sopivaa osaamista.

6.2 Suuntaviitta

Toimiva työnkuva ei ole täydellinen listaus kaikista tehtävistä ja mahdollisista poikkeuksista, vaan se antaa suuntaviivat ja painotukset tehtävään. Hujalan (2004) mukaan työnkuva ohjaa erilaisten odotusten ristiriidassa, joita johtajalle asetetaan. Sidosryhmät olivat kuitenkin yksimielisiä, että perustehtävän toteuttamisen valvominen sekä henkilöstön tukeminen sen toteuttamisessa ovat tärkeimpiä johtajan tehtäviä (Hujala, 2004). Muutokset varhaiskasvatuksessa ovat vahvistaneet varhaiskasvatuksen asemaa ja tuoneet lapsen asema ja oikeudet selkeämmin varhaiskasvatuksen keskiöön (Koivula ym., 2022). Johtamisen ydinkysymys on saada henkilöstö ymmärtämään, ylläpitämään ja parantamaan varhaiskasvatuksen laatua (Hujala ym., 2023).

Työnkuvien tutkiminen osoitti, että niissä oli eroja. Työnkuvassa haastavaa on se, että jos tehtävä on uusi tai siinä on suuria muutoksia, sitä on hankalampi kuvata ja jäsentää selkeästi. Tämän tutkimuksen tulokset ja päiväkodin johtajien kirjallisten työnkuvien tarkastelu tukee aikaisempia tutkimuksia, että päiväkodin johtajan työ on vahvasti eri johtamisen osa-alueita integroivaa ja sen eri osat ovat hankalasti eroteltavissa (Heikka & Waniganayake, 2011; Siippainen ym., 2021). Työnkuvan tekeminen vaatii varhaiskasvatuksen tutkimustietoon perustuvaa osaamista ja ammattitaitoa (Heikka, 2017). Tätä ei voida ratkaista valtakunnallisella pohjalla, jo senkään takia, että kunnilla on hyvin erilaiset tilanteet ja tarpeet sekä niihin erilaisia ratkaisuja. Kirjalliset työnkuvat olivat linjassa Karvin selvityksen (Siippainen ym., 2021) kanssa erilaisista johtamiskuvioista. Osa tutkimustulosta on myös, että 15 kuntaa ilmoitti, ettei heillä ole työnkuvaa. Jokainen työnkuva on tyhjää parempi, joten rimaa ei kannata nostaa liian korkealle.

6.3 Tavoitteet ja tärkeysjärjestys

Asioiden esittely järjestyksestä ja esille nostetuista asioista tuli käsitys siitä mikä on tärkeää. Pedagogiikka oli usein keskeisellä sijalla kirjallisia työnkuvia. Perustehtävä tulisi olla keskeisellä paikalla kontekstuaalisessa johtajuudessa (Hujala ym., 2020). Hakasen mukaan (2011) moniammatillisissa yhteisöissä perustehtävän keskiöön laittaminen arvojen ja selkeän työnkuvan lisäksi on oleellista, mikäli halutaan saada työstä eudaimonisen näkökulman mukaan parasta työhyvinvointia eli työnimua. Tarvitsemme aina taloudelliset raamit toiminnan mahdollistamiseksi, mutta yleensä meillä on varaa siihen mikä on meille tärkeää. Toivoisin, että meillä lisääntyisi kansainvälisen varhaiskasvatuksen niin kutsuttu investointinäkökulma, jossa varhaiskasvatukseen sijoittamista pidetään usein kaikkein tehokkaimpana investointina yhteiskunnan kannalta pitkällä aikavälillä sekä edelleen voisimme nähdä varhaiskasvatuksen roolin keskeisenä syrjäytymisen ehkäisyssä ja koulutuksellisessa tasa-arvossa (Karila ym., 2017).

Oleellista on ymmärtää myös pedagogisen johtajuuden yhteys lasten oppimisen ja varhaiskasvatuksen ammatillisen kehittämisen lisäksi laajemmin yhteisön ja yhteiskunnan käsitykseen koulutuksesta (Heikka & Waniganayake,

2011). Oman työn kehittämisen soisi olla jokaisessa työnkuvassa selkeästi esillä. Perustelen sitä lentokoneesta tutulla vertauksella, että ensin pitää laittaa happimaski itselle päälle ennen kuin lähtee auttamaan muita. Osaksi laajaa työkokonaisuutta oman työn johtamisen omaksuminen tapahtuu luontevimmin johtajana aloittaessa.

Työnkuviissa oli vain vähän mainintoja inklusiivisuudesta, kaikkia lapsia tarkoittavana ja kaikkien ammattilaisten vastuuna (vrt. Heiskanen, 2022) eikä pedagoginen johtajuus jaettuna johtajuutena ollut vahvasti esillä. Termejä tärkeämpää on tässäkin sisältöjen löytyminen, sillä Heikan ja Waniganayaken (2011) mukaan pedagogisia käsitteitä ei aina käytetä yhtenäisesti. Työnkuvasta olisi hyvä löytyä myös varhaiskasvatussuunnitelman (2022) mukaiset vastuut rakenteista, joilla toimintakulttuurissa tulee keskeiseksi lapsen etu sekä lapsen tuki ja henkilökunnan osaamisen vahvistaminen sen toteuttamisessa. Digijohtaminen puuttui lähes kokonaan. Mikäli nämä sisällöt ovat työnkuviissa mukana vain viittauksina lakiin ja varhaiskasvatussuunnitelmiin, vaatii se enemmän johtajan ammattitaidolta, eikä työnkuvia silloin hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla ohjaavana asiakirjana.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimukseen saadun aineiston laajuus ja työnkuvien mukana tulleet saatetekstit osoittivat, että aihe koetaan myös kentällä ajankohtaiseksi ja mielenkiintoiseksi. Tutkiessani työnkuvia minulle nousi kiinnostus esittää niistä tarkentavia kysymyksiä. Osa vastaajista olisi ollut valmis myös antamaan lisätietoa, mutta se ei ollut mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa. Saatetekstejä lukiessani heräsi myös kysymys, että tietävätkö kaikki johtajat omat työnkuvansa. Jatkotutkimuksen aiheena olisi siis mielenkiintoista selvittää, miten työnkuvia käytetään johtajien työssä. Tuntevatko johtajat niiden sisällön ja tukevatko ne johtajan työtä? Haastatteluilla tai kyselyillä voisi selvittää johtajien käsityksiä omista työnkuvistaan. Lisäksi kiinnostavaa olisi pohtia, ovatko työnkuvat osa arkea tai kehityskeskusteluita. Päivitetäänkö niitä OVTES:in mukaisesti tai vastaavatko ne johtajien todellista työtä? Toisaalta voisi tutkia, mitkä kaikki asiakirjat ohjaavat yksittäisen johtajan työtä, kuinka hyvin hän tuntee ne tai hyödyntää niitä.

Työnkuvia voisi tutkia myös organisaation näkökulmasta. Tuovatko työnkuvat yhtenäistä laatua eri yksiköiden välille kunnassa? Voidaanko niillä ohjata johtamista tai onko niillä merkitystä johtamiselle? Miten asetettujen tavoitteiden toteuttamista seurataan? Tutkimuksessa on keskitytty kunnalliseen varhaiskasvatukseen, joten voisi selvittää minkälaisia johtajien työnkuvat ovat yksityisillä toimijoilla. Onko niissä eroja? Työnkuvia voisi myös verrata työnhakuilmoituksiin, sillä kilpailu työntekijöistä on varhaiskasvatuksessa kovaa ja rekrytointi-ilmoituksiin panostetaan paljon. Olisi mielenkiintoista selvittää vastaavatko tulevat työnkuvat siihen, mitä hakijalle on luvattu tai työntekijältä toivottu.

6.5 Jälkikirjoitus

Iso kiitos kaikille aineistopyyntöön vastanneille. Sitoutumisesta ja vaikuttavan varhaiskasvatuksen eteen tehtävästä työstä kertoo aamuvarhaisesta iltamyöhään tulleet sähköpostit ja jopa puhelu. Jokainen vastaus on ollut arvokas tutkimukselle ja kokonaiskäsityksen rakentumiselle päiväkodinjohtajan työstä. Haluan kiittää kaikkia korkeasta osallistumisprosentista sekä siitä tärkeästä työstä, jota lasten eteen tehdään pyyteettömästi, joka puolella Suomea.

Tutkimusaineisto on kertonut omaa viestiä ja antanut uutta tietoa. Jossakin vaiheessa epäilin koko tutkimusideaani, mutta se hetki oli tärkeä, kun ymmärsin, että tällä aineistolla on jotain kerrottavaa. Tämä antoi motivaatiota vielä uudestaan lukea aineistoa, tarkistaa sekä syventää omaa osaamista niin tutkimusmenetelmistä kuin teoriasta. Perehtyessäni aineistoon menetelmäkirjallisuuden opit siitä, kuinka aineiston ja teorian vuoropuhelu ohjaa tutkijaa tuli todeksi. Grönfors (2011) lainaa osuvasti vanhaa sanontaa ”työ tekijäänsä neuvoo” johon lisäisin vielä, että opinnäytetyössäni tärkeää oli myös ohjaajan tuki, jotta etenin alkuperäisestä ideasta moninaiseen aineistoon sekä tutkimusraporttiin teoreettisine johtopäätöksineen. Toivon, että tutkimuksesta olisi hyötyä niille työnantajille, joilla ei ole päiväkodin johtajille työnkuvia tai ne kaipaavat päivittämistä.

LÄHTEET

- Alanen, P. (2014). *Hermeneuttinen kehä ja kokeellinen tutkimus*. Kustannus HD.
- Alasuutari, M. (2020). Documents in Interaction: A Case Study on Parent–Teacher Meetings (ECEC). Teoksessa M. Alasuutari, H. Kelle & H. Knaut (toim.) *Documentation in Institutional Contexts of Early Childhood*. (s. 205–224). Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28193-9_11
- Alasuutari, M., Heiskanen, N., Rantala, A. & Vehkakoski, T. (2023a). *Hyvä pedagoginen kirjaaminen. Oppimista tukeva dokumentointi käytännössä*. PS-Kustannus.
- Alasuutari, M., Heiskanen, N., Rantala, A. & Vehkakoski, T. (2023b, 1. marraskuuta). Oppimista tukeva dokumentointi on sekä hyvää pedagogista kirjaamista että asiakirjojen aktiivista hyödyntämistä oppijan tukena. *e-Erika*. <https://journals.helsinki.fi/e-erika/article/view/2097/1834>
- Alasuutari, M., Markström, A.-M. & Vallberg-Roth, A.-C. (2014). *Assessment and Documentation in Early Childhood Education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315818504>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Aluehallintovirasto. (2024). *Aluehallintovirastot*. <https://avi.fi/aluehallintovirastot>
- Atkinson, P. A. & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (2. painos, s. 56–75). Sage.
- Autioniemi, J. (2021). *Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi*. (Väitöskirja). Viitattu <https://orcid.org/0000-0001-5451-9746>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Eighth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4. painos). SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (2009). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins Publishers.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. (2005). *Early childhood professionals: leading today and tomorrow* (3. Painos). MacLennan & Petty.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (2018). Johtaminen ja työelämä. Teoksessa Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.) *Työelämän perustietoa*. (1. painos, s. 217–228). Duodecim.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. (Väitöskirja). Viitattu <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 16(3), 185–200.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232>
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2017a). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (2. painos, s. 23–42). PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2017b). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (2. painos, s. 17–21). PS-kustannus.
- Grönfors, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Teoksessa Vilkka, H. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät* (s. 1–143). SoFiaSosiologi-Filosofiapu Vilkka.
http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>

- Hanhela, A. (2013). *Psykologinen sopimus sitouttajana ja motivoijana. Odotukset ja velvoitteet organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa.* (Pro gradu- tutkielma). Viitattu <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7026>
- Havisalmi, J. & Reunamo, J. (2023). Mistä varhaiskasvatuksen kaaoksessa on kysymys? *Journal of Early Childhood Education Research*. 12(2), 51–70. <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.120383>
- Heidegger, M. (2000). *Oleminen ja aika*. Vastapaino.
- Heikka, J. (2017). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön.* (2. painos, s. 43–57). PS-kustannus.
- Heikka, J. & Waniganayake, M (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education, *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 499–512. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.577909>
- Heiskanen, N (2022). *Inklusiivinen varhaiskasvatus: Osa 1 Inklusio arvona ja käsitteenä* [Video]. OPH. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/inklusiivisen-varhaiskasvatuksen-johtaminen-ja-kehittaminen>
- Hjelt, H. (2022). *Johtajuuden rakentuminen* [luento]. Johtajuus ja kehittämisasiantuntijuus -opintojakso, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta.
- Hjelt, H. & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research* 10(2) 2021, 97–120. <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2021/03/Hjelt-Karila-Issue10-2.pdf>
- Hjelt, H. & Karila, K. (2017). Varhaiskasvatustyön paikantuminen työntekijöiden puheessa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 15(3), 234–249. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85276>
- Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Education research*. 48(1), 53–71. <https://doi.org/10.1080/0031383032000149841>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja.* (5. uudistettu painos, s. 294–320). PS-kustannus.

- Hujala, E, Vlasov, J., & Alila, K. (2023). Integrative Leadership Framework for Quality in Early Childhood Education and Care. Teoksessa M. Modise, E. Fonsén, J. Heikka, N. Phatudi, M. Bøe, & T. Phala (toim.), *Global Perspectives on Leadership in Early Childhood Education* (s. 281–303). Helsinki University Press. <https://doi.org/10.33134/HUP-20-17>
- Jackson, A. Y. & Mazzei, L. A. (2012). *Thinking with theory in qualitative research. Viewing data across multiple perspectives*. Routledge.
- Jortikka, M. (2023). *Suuntaviivoja uudistuvaan varhaiskasvatuksen johtamiseen - Varhaiskasvatuksen henkilöstön näkemyksiä varhaiskasvatuksen johtamisesta, jaetusta johtajuudesta ja jaetusta pedagogisesta johtamisesta*. (Pro gradu -tutkielma). Viitattu <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202304254371>
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. (2017). Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-487-0>
- Karlsen, B., Hillestad, T. M. & Dysvik, E. (2020). Abductive Reasoning in Nursing: Challenges and Possibilities. *Nursing Inquiry* (28)1, 1–7. <https://doi.org/10.1111/nin.12374>
- Kauppinen, M. (2004). *Päiväkodin johtajan työnkuvan sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta*. (Pro gradu –tutkielma). Viitattu <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2004952745>
- Koivula, M., Siippainen, A. ja Eerola-Pennanen, P. (2022). Varhaiskasvatus valloittaa. Teoksessa *Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia*. (3. korjattu ja laajennettu painos, s. 9–17). Vastapaino.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2018). *Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja*. <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2022). *OVTES 2022-2025. Osio G Varhaiskasvatuksen opetushenkilöstö*. <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2022/osio-g-varhaiskasvatuksen-opetushenkilosto/palkkaus>

- Kuntaliitto. (2023). *Kuntien yhteystiedot ja vaakunat*.
<https://www.kuntaliitto.fi/kunnat>
- Kuokkanen, A. & Seeck, H. (2007). Ihmissuhdekoulukunta–synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 5(2), 118–137.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87591>
- Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka. *Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. (2023). *PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf
- Lyytinen, N. (2022, 17. tammikuuta). *Työelämän kiihtyminen. Vieraana Saija Mauno*. [Podcast]. Psykopodiaa.
<https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/tyoelaman-kiihtyminen>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
https://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. (Väitöskirja). Viitattu
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>
- Merga, M. K. & Ferguson, C. (2021). School librarians supporting students' reading for pleasure: A job description analysis. *Australian Journal of Education*, 65(2), 153–172. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1177/0004944121991275>
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Mills, M. J., Fleck, C. R. R. & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state of practice assessment, and a look

- ahead. *The Journal of Positive Psychology* 8(2), 153–164.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.776622>
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. (Väitöskirja). Viitattu
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111131021>
- Nivala, V. (2001, 27.-28. maaliskuuta). *Leadership in general, leadership in theory* [Esitelmä]. Open forum, Oulu, Finland.
<https://urn.fi/URN:ISBN:9514268539>
- Nuorva, E. & Pakarinen, A. (2022). *Päiväkodin johtajien kokemuksia työkuvastaan – työnkuvan erot kunnallisissa ja yksityisissä päiväkodeissa*. (Pro gradu -tutkielma). Viitattu <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202202221605>
- Opetushallitus. (2021). Meirän vasu. Varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen.
<https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/opetussuunnitelma/8967050/varhaiskasvatus%2Ftiedot/tekstikappale/8967009>
- Opetushallitus. (2022). Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf
- Rennie, D. L. (2012). Qualitative Research as Methodical Hermeneutics. *Psychological Methods*, 17(3), 385–398. <https://doi.org/10.1037/a0029250>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. (18. painos). Pearson Education Limited
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. (2021). “Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” *Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. (Väitöskirja). <https://www.utupub.fi/handle/10024/103427>
- Suomen perustuslaki, 731 (1999). Hallinnon järjestäminen ja itsehallinto 121 §.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L11P121>

- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory* 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tilastokeskus. (2022). Kuntien ja kuntaryhmyksen 2022 välinen luokitusavain. Luokitusavain: kunta_1_20220101#kuntaryhmyks_1_20220101. https://www2.stat.fi/fi/luokitukset/cormaps/kunta_1_20220101%23kuntaryhmyks_1_20220101/
- Toivonen, H., Paananen, M. & Paakkari, A. (2023). ”Siellä on ylimääräistä resurssia, jota mä voin tarvittaessa siirtää”-Talous ja päiväkodin johtajien työ. *Journal of Early Childhood Education Research*, 12(3), 1–22. <https://doi.org/10.58955/jecer.127459>
- Touhula Varhaiskasvatus Oy (2024, 8. huhtikuuta). Päiväkodin johtaja, Touhula Varhaiskasvatus Oy, Vantaa. *Työmarkkinatori*. <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/avoimet-tyopaikat/a3b80b0b-eeb8-46eb-9cd4-0a96de967ab7/fi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Valtioneuvosto (2023). *Vahva ja välittävä Suomi, Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165042>
- Varhaiskasvatuslaki, 540 (2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2. uudistettu laitos). Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1: Aineistopyyntösähköposti

Otsikko: Päiväkodin johtajan työnkuva - aineistopyyntö

Hei!

Teen varhaiskasvatuksen maisteriopintoja Tampereen yliopistossa. Pro gradutyössäni tutkin päiväkodin hallinnollisten johtajien kirjallisia työnkuvia ja lähestyn teitä aineistopyynnöllä. Tavoitteenani on kerätä kaikista Suomen kunnista/kaupungeista suomenkielinen päiväkodin johtajan työnkuva ja tehdä saamastani dokumenttiaineistosta analyysi, jossa selvitän työnkuvien sisältöä. Tutkimusta varten tarvitsen yksittäisen johtajan tai johtajaparin työkuvan tai sen muodostaman kokonaisuuden. Se voi olla esimerkiksi kaikille päiväkodinjohtajille yhteinen tehtäväkuva ja/tai henkilökohtainen työnkuva. Parijohtajamalleissa toivon saavani molempien johtajien työnkuvat, jotka muodostavat johtajan työkuvan kokonaisuudessaan. Työnkuvat saavat olla juuri sellaisia, kuin ne teillä ovat. Mikäli työnkuvista ei ole poistettu henkilötunnisteita, niin poistan tunnistettavuustiedot heti aineiston saatuaani. Tutkimuksen tulokset raportoidaan niin, ettei niistä käy ilmi yksittäisen kunnan/kaupungin tiedot. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata johtajien kirjallisten työnkuvien variaatiota Suomessa, ei vertailla niitä tai arvioida työnkuvien paremmuutta. Aineisto säilytetään suojatulla asemalla, johon on ei ole muilla pääsyä. Aineistoa ei luovuteta muiden käyttöön ja anonymisoitu aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua (tarkempi tietosuojaseloste liitteenä).

Toivoisin saavani päiväkodin johtajien työnkuvat 13.12.23 mennessä. Opinnäytetyöni arvioitu valmistumisaika on 6/2024. Valmis työ on nähtävissä Tampereen yliopiston nettisivuilla ja halutessanne lähetän sen myös antamaanne sähköpostiosoitteeseen. Työni ohjaajana toimii yliopistonlehtori Anna Siippainen.

Vastaan mielelläni työhöni liittyviin kysymyksiin. Jokainen työnkuva on tärkeä tutkimukselle. Kiitos yhteistyöstäsi.

Ystävällisin terveisin,
Piia Malkki

yhteystiedot

Liite 2: Aineistona olleiden työnkuvien rakenne

Työnkuivissa (n = 185)	Lomakkeissa (n = 132) % (n)	Kuvauksissa (n = 53) % (n)	Yhteensä % (n)
Kelpoisuus/koulutus	85,6 (113)	47,2 (25)	74,6 (138)
Hinnoittelutunnus	64,4 (85)	22,6 (12)	52,4 (97)
Työyksikkö	82,6 (109)	22,6 (12)	65,4 (121)
Sijaisjärjestelyt	15,2 (21)	3,8 (2)	12,4 (23)
Yleiskuvaus	87,1 (115)	43,4 (23)	74,6 (138)
Keskeiset tehtävät	97,0 (128)	96,2 (51)	96,8 (179)
Osuus työajasta	15,9 (21)	7,5 (4)	13,5 (25)
Vaativuuden arviointi	59,1 (78)	15,1 (8)	46,5 (86)
Allekirjoitus	66,7 (88)	0 (0)	47,6 (88)
Ryhmälle	15,2 (20)	17,0 (9)	15,7 (29)
Henkilökohtainen	72,7 (96)	0 (0)	51,9 (96)