



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS



"YHDESSÄ YRITETÄÄN
TEHDÄ PARASTA MAHDOLLISTA
VARHAISKASVATUSTA JA LAATUA
JOKAISEN LAPSEN PÄIVÄÄN"

Varhaiskasvatuksen moninaiset
johtamisrakenteet ja johtaminen

"Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään"

Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen

Anna Siippainen ja Janniina Vlasov (Karvi), Noora Lohi (AVI)

Anna Siippainen | Tuomas Sarkkinen | Janniina Vlasov
Jukka Marjanen | Elina Fonsén | Suvi Heikkinen | Hanna Hjelt
Jarkko Lahtinen | Noora Lohi | Mikko Mäkelä

JULKAISUT 23:2021

Arvioinnin toteuttajat

Karvi

Anna Siippainen (projektipäällikkö)
Janniina Vlasov (ryhmän puheenjohtaja)
Tuomas Sarkkinen (sihteeri)
johtava asiantuntija Jukka Marjanen
(tilastolliset menetelmät)

Lisäksi hankkeessa on työskennellyt
korkeakouluharjoittelija Aino Poroila

Asiantuntijaryhmä

Malin Eriksson (aluehallintovirasto) 30.4.2021 asti
sekä 1.5.2021 eteenpäin Noora Lohi
(aluehallintovirasto)

Elina Fonsén (Helsingin yliopisto)

Suvi Heikkinen (Jyväskylän yliopisto)

Hanna Hjelt (Tampereen yliopisto)

Mikko Mäkelä (Järvenpään kaupunki 31.12.2020
asti ja 1.1.2021 alkaen Vantaan kaupunki)

Jarkko Lahtinen (Suomen Kuntaliitto).

Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset

Arvioinnin tavoite

I Suomalaisen
varhaiskasvatus-
järjestelmän
johtamisen nykytila

Arviointikysymys

- a. Millaisia varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksenteonjärjestelmiä Suomessa on?
- b. Ketä varhaiskasvatuksen johtajan tehtävissä työskentelee ja millainen heidän työnkuvansa on?
- c. Millaista johtamisosaamista ja kehittämistarpeita arvioinnin pohjalta voidaan tunnistaa?

Arviointiaineisto ja aineistonkeruun ajankohta

Varhaiskasvatuksesta vastaaville ylimmille viranhaltijoille suunnattu kysely (2/2021)
Päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnattu kysely (4/2021)

Arviointiaineistot

1) Kysely varhaiskasvatuksesta vastaaville viranhaltijoille

2) Kysely päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille

Sähköiset kyselyt kaikkiin Manner-Suomen kuntiin alkuvuodesta 2021

Kyselyissä oli sekä monivalinta- että avokysymyksiä

Vastausprosentti 97 (n=298)

Vastausprosentti 54 (n=1 380)

Luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa

- Päiväkodin johtajien kyselyn toteuttamista haastoi yhteystietojen puutteellisuus.
 - Yhteystietoja jouduttiin keräämään usealta taholta ja saadut yhteystietolistat sisälsivät paikoin vanhentuneita tietoja.
 - Kysely ei ole välttämättä tavoittanut kaikkia, joille se oli tarkoitettu.
- Molempia kyselyitä voidaan pitää saadun palautteen pohjalta varsin toimivina.
 - Osa lomakkeiden kysymyksistä oli kuitenkin muotoiluiltaan hieman epäselviä.
- Kyselyt ja tiedonkeruut työllistävät kuntia
 - OPH tiedonkeruut.fi -sivustolta tietoa kaikista kentälle tulevista kyselyistä

Rapport: ”Tillsammans försöker vi skapa den bästa möjliga småbarnspedagogiken och kvalitet i varje barns dag”

Småbarnspedagogikens mångahanda ledningsstrukturer och ledarskap

Mål för utvärderingen

Granska ledningsstrukturerna och ledarskapet i den finländska småbarnspedagogiken

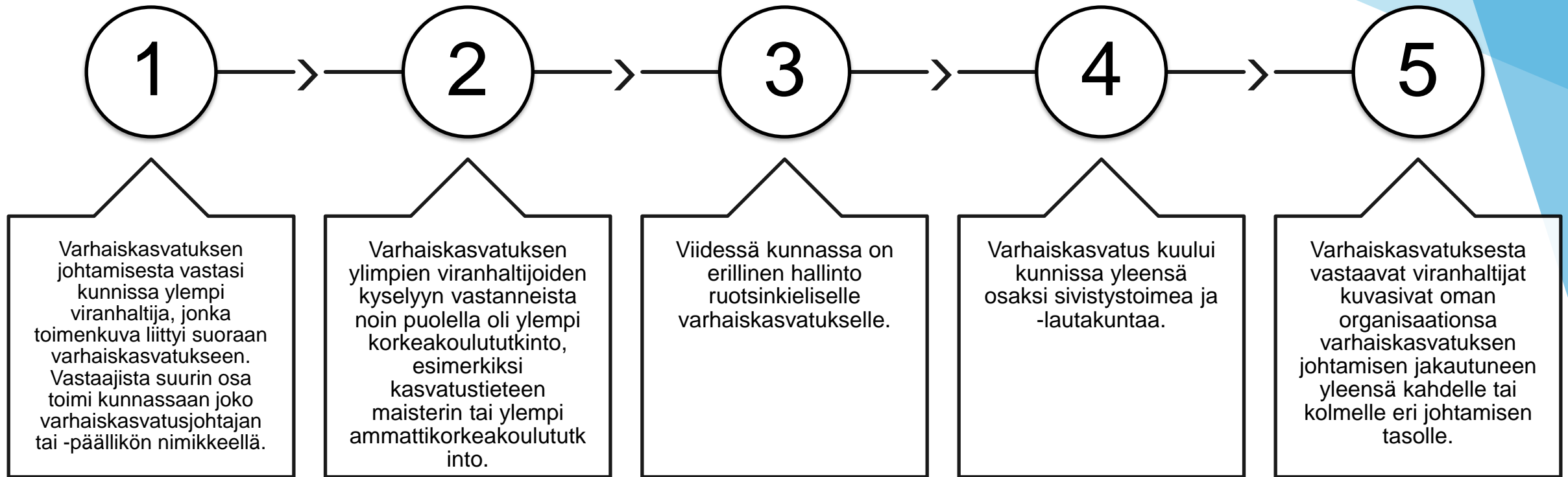
Utvärderingens frågeställningar

- 1) Hurudana system för ledning och beslutsfattande finns det i Finland?
- 2) Vem arbetar som ledare för småbarnspedagogiken och hur ser deras arbetsbeskrivning ut?
- 3) Vilken ledningskompetens och vilka utvecklingsbehov kan identifieras utifrån utvärderingen?

Materialet

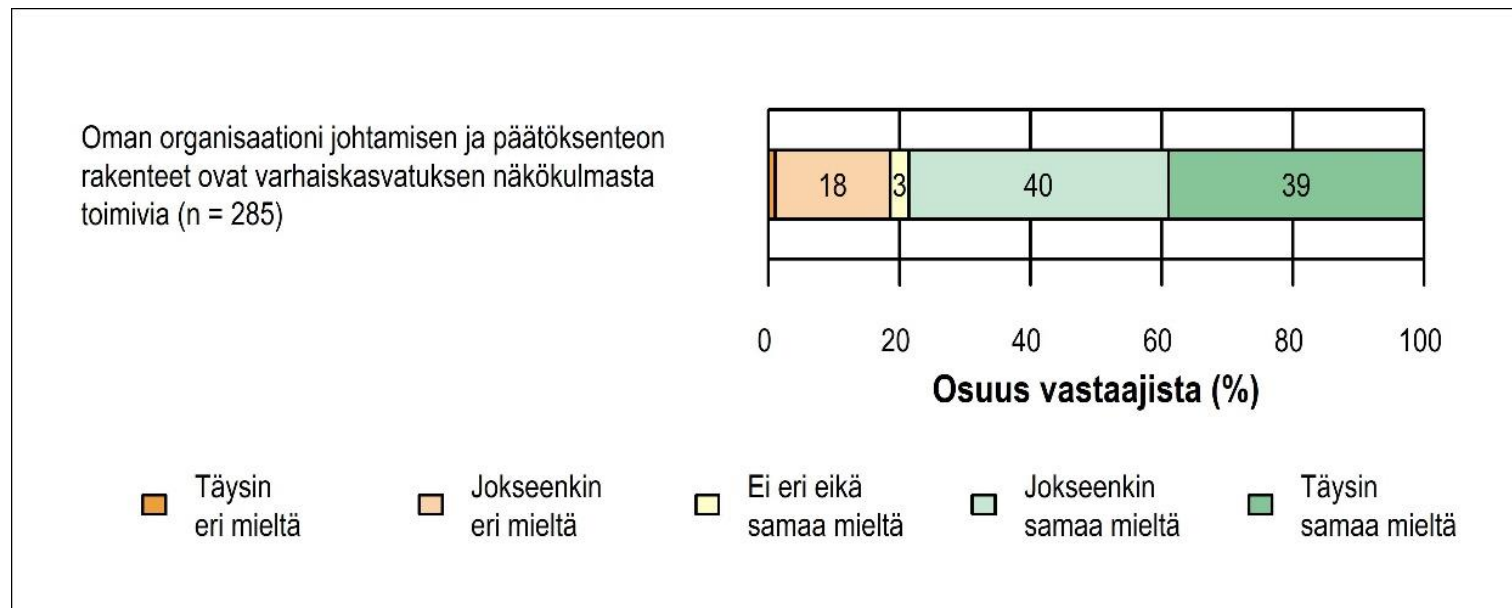
- Enkät till kommunernas högsta tjänsteinnehavare som ansvarar för småbarnspedagogiken (svarsprocent 97)
- Enkät till daghemsföreståndare och familjedagvårdsledare (svarsprocent 54)

Johtamisrakenteet 1/2



Johtamisrakenteet 2/2

- Varhaiskasvatuksen johtamisrakenteet olivat kunnissa kaikkienensa moninaisia, ja esimerkiksi varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä vaikutti jossain määrin siihen, miten johtaminen oli organisoitu.



Sitaatteja varhaiskasvatuksesta vastaavilta viranhaltijoilta

*”Liten organisation –
beslutsprocessen går snabbt –
ansvarspersonerna är kända.*

*En stor satsning på
pedagogisk utveckling har
gjorts enligt planen för
småbarnspedagogik. Ledarna
för småbarnspedagogik och
förskola har samma mål och
vision.”* (Keskipieni kunta)

*”Tehtävien selkeämpi jakaminen eri rooleissa oleville
esim. johtaminen on hyvin laaja käsite ja olisi
mielekästä rakentaa ihmiselle selkeämpiä
vastualueita, jotta kaikkien johtajienkaan ei tarvitsisi
hallita asioita laidasta laitaan esim. joku perehtyisi
paremmin rekrytointiprosessiin jne.”* (Keski-suuri kunta)

Kommunernas ledarskapsstrukturer inom småbarnspedagogiken

Kommunernas högsta tjänsteinnehavare (n=289)

- Förvaltningen är fördelad på 2 eller 3 nivåer i kommuner
- De ansvariga tjänsteinnehavarna ansåg i huvudsak att strukturerna för ledning var fungerande oberoende av kommunens storlek
- Styrkor: fungerande samarbete, smidighet i beslutsfattandet och organisationens tydliga arbetsbeskrivningar
- Utvecklingsbehov: samarbete, minska på sårbarhet, förtydliga arbetsbeskrivningar och strukturer för beslutsfattande
- Ca 50 % av de högsta tjänstemännen hade högre högskoleexamen

Tjänstebeteckningar



- direktör för småbarnspedagogiken (**45,7 %**)
- chef för småbarnspedagogiken (**29,4 %**)
- bildningsdirektör (**5,9 %**)
- de övriga som svarade (**19 %**) hade ofta titlar som motsvarade de nämnda, t.ex. välfärdsdirektör eller förman inom småbarnspedagogiken. Av dessa var **3,8 %** daghemsföreståndare.

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työnkuvat 1/3

- Valtaosa päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnattuun kyselyyn vastanneista oli 51–60-vuotiaita, naisia ja heillä oli työkokemusta yli kymmenen vuotta. Suurimmalla osalla työnantaja oli kunta tai kaupunki, ja neljäsosalla yksityinen taho.
- Vastaajista reilu viidesosa työskenteli lapsiryhmässä säännöllisesti tai satunnaisesti.
- Suurin osa vastaajista työskenteli päiväkodin johtajan tai varhaiskasvatusyksikön johtajan nimikkeellä. Perhepäivähoidon ohjaajan nimikkeellä työskenteleviä oli noin 3 %. Noin 7 % oli varhaiskasvatuksesta vastaavia ylempiä viranhaltijoita, joiden työnkuvaan sisältyi myös perhepäivähoidon ohjaamista tai päiväkodin johtamista.
- Kaikkien vastaajien alaisten määrän keskiarvo oli 24.

Johtajuuden eri osa-alueet oli jaettu seuraaviin kokonaisuuksiin:

Pedagogiikan johtaminen

Henkilöstöjohtaminen

Talousjohtaminen

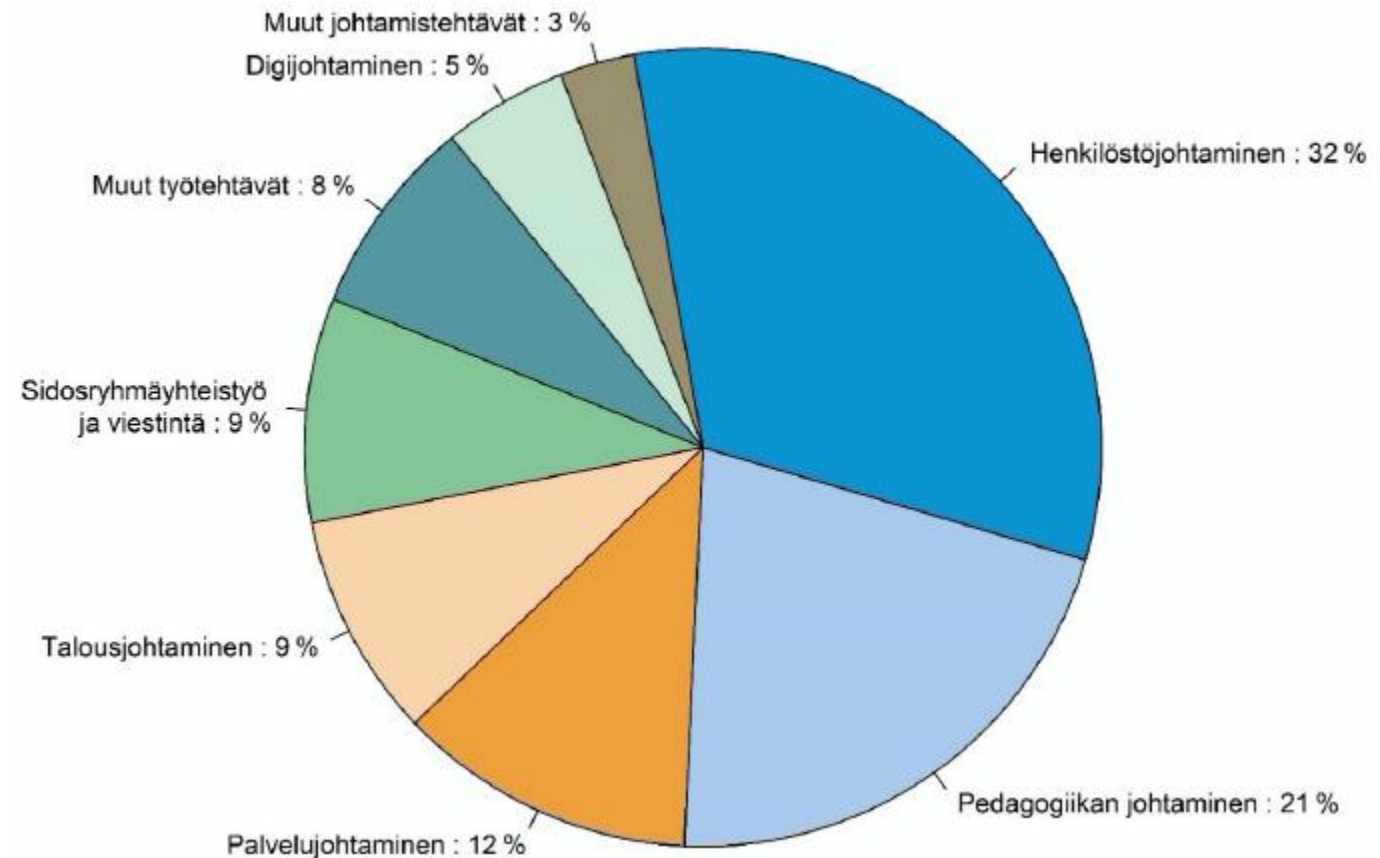
Palvelujohtaminen

Sidosryhmäyhteistyö ja viestintä

Digijohtaminen

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työnkuvat 2/3

- Johtajien työaika kului eniten ja pedagogiikan ja henkilöstöjohtamiseen johtamiseen. Yhdessä nämä kaksi osa- aluetta muodostivat noin puolet kuukausittaisesta johtajan työajasta.
- Tästä huolimatta työaika näille toivotti lisää.



Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työnkuvat 3/3

- Työkokemus ja alaisten määrä sekä työntajataho olivat yhteydessä siihen, miten johtajat arvioivat omaa osaamistaan ja työnkuvaansa.
- Pienten kokonaisuuksien johtajat arvioivat monia väittämiä positiivisemmin, kuin muut johtajat.

Työmääräni on hallittavissa ja koen selviäväni siitä (n = 1 377)

Työnkuvani on selkeä ja tiedän mitä työtehtäviini kuuluu (n = 1 375)

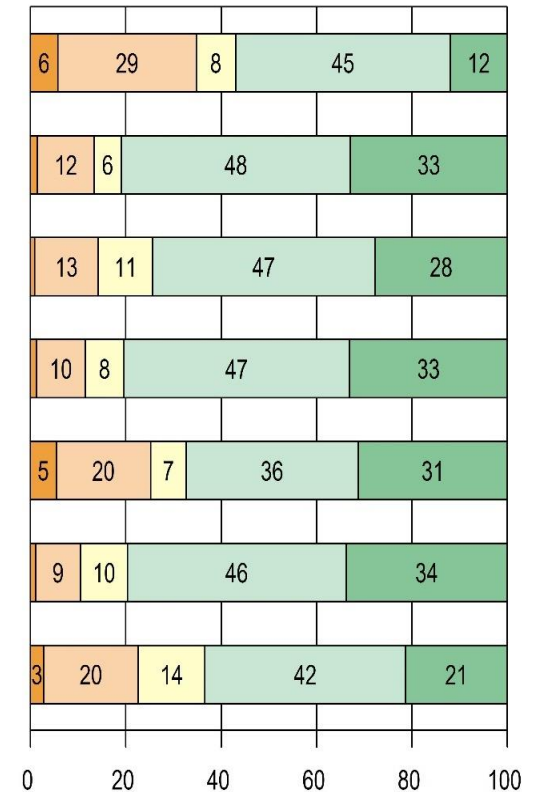
Voin vaikuttaa työni sisältöihin (n = 1 376)

Voin vaikuttaa työn käytännön järjestelyihin, esimerkiksi aikatauluihin (n = 1 376)

Johdettavanani on sopiva määrä alaisia suhteessa työn kuvaani (n = 1 376)

Työnkuvani on minulle mieluisa (n = 1 376)

Jaksan työssäni hyvin (n = 1 378)



Osuus vastaajista (%)

Täysin eri mieltä Osittain eri mieltä En eri enkä samaa mieltä Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Sitaatteja päiväkodin johtajilta ja perhepäivähoidon ohjaajilta

”Pääasiallisesti teen vain johtotehtäviä eli minulla ei sijoitusta mihinkään lapsiryhmään varsinaisesti ole, mutta tarpeen vaatiessa olen myös lapsiryhmissä. Esimerkiksi sairastapaukset jolloin ei sijaista ole yrityksestä huolimatta saatu ja muista järjestelyistä huolimatta tulisi ylityksiä suhdelukuihin tai esimerkiksi silloin jos on normaalia poikkeavia päiviä jolloin hoitovarausten puitteissa henkilökunnan työajat eivät riitä saatan suunnitella itselleni 1-3h vuoron ryhmään, jos 4h tai yli pyritään aina saamaan sijainen.

”Bästa personalen som är inspirerad och trivs på jobbet. Vi drar åt samma håll och stöder varandra.”

”I denna arbetsuppgift har man i bästa fall möjlighet att påverka kvaliteten av småbarnspedagogiken och trivseln på arbetsplatserna. Det är fint då man jobbat med samma enhet i många år och kan se hur enheten och verksamheten där utvecklats under processen.”

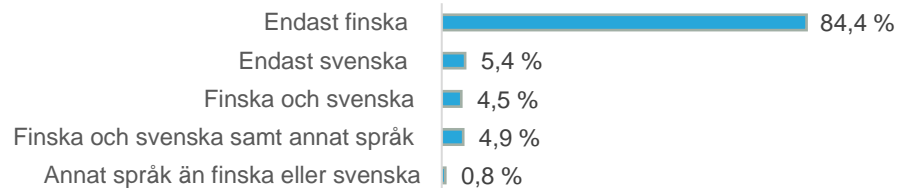
”Innostukseni nousee siitä, että tiedän varhaiskasvatuksen olevan iso osa yhteiskunnallista vaikuttamista. Tulevaisuus on käsissämme, lapset ovat supereita. He ansaitsevat tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen mistä ikinä tulevatkin, missä ikinä ovatkin ja mihin ikinä menevätkin.”

Daghemsföreståndarnas och familjedagvårdsledarnas arbetsbild

n=1380, svarsprocent 53,8 %

- Både kommunala (76,3 %) och privata (23,7%)
- 20 % arbetade i grupp regelbundet eller sporadiskt
- De privata enheterna var mindre i storlek

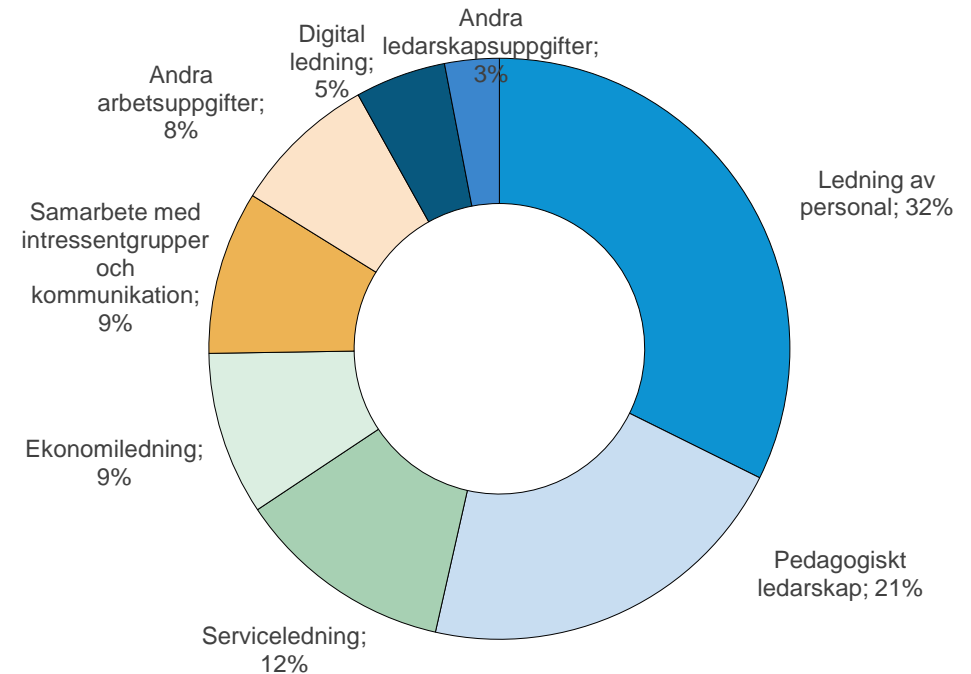
Språk i enheter föreståndarna ledde



31 % ledde en lämplig mängd medarbetare

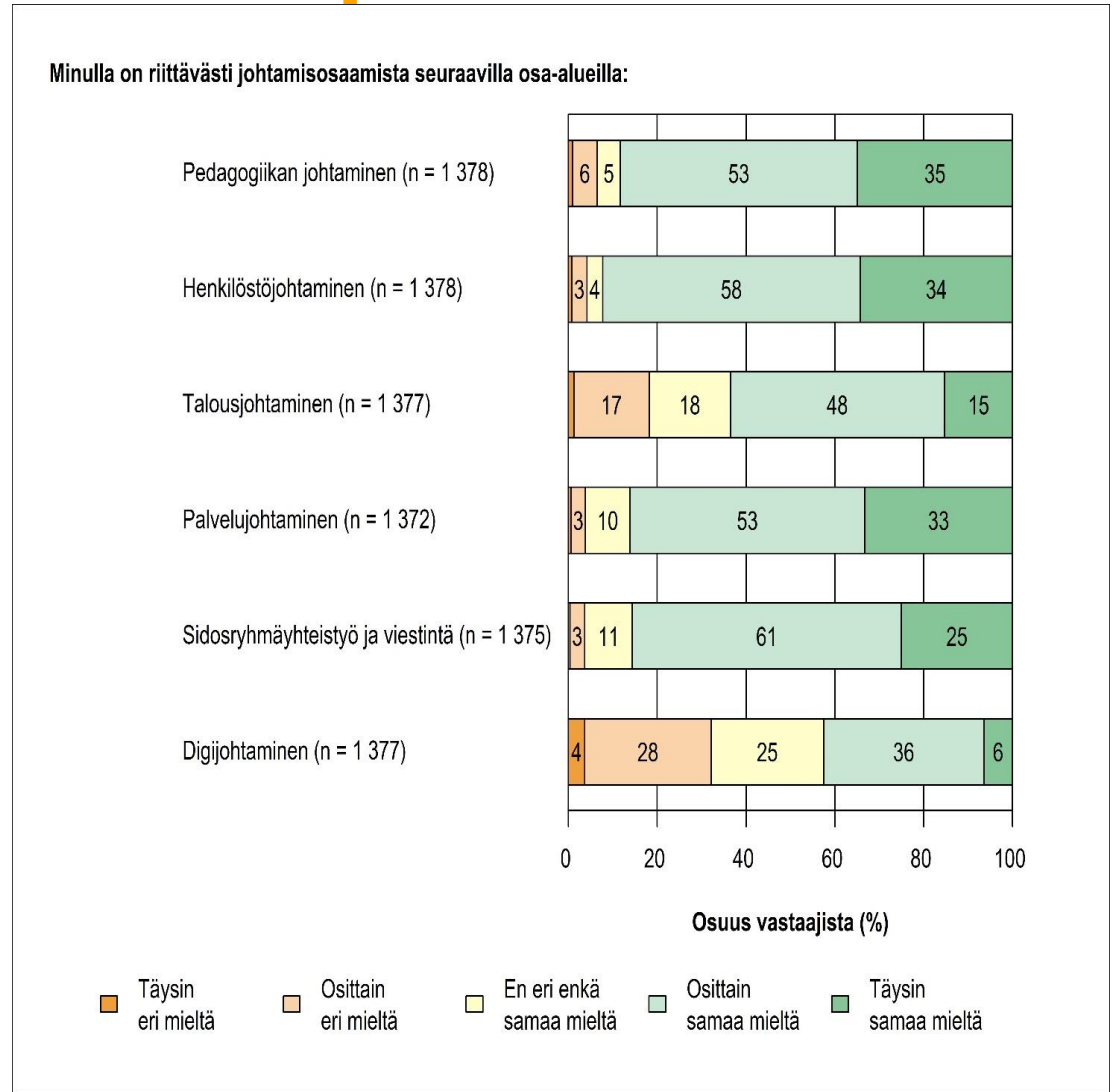
34 % gillade starkt sin arbetsbild

Fördelningen av arbetstid



Johtamisosaaminen ja koulutustarpeet 1/2

- Valtaosa päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneista oli osallistunut yhteen tai useampaan koulutukseen. Vajaa puolet johtajista oli suorittanut jonkin johtamisen erikoisammattitutkinnon.
- Suurin osa vastaajista oli ainakin osittain sitä mieltä, että heillä oli riittävästi johtamisosaamista. Moni arvioi omaksi vahvuusalueekseen pedagogiikan ja henkilöstö- ja palvelujohtamisen. Digi- ja talousjohtamisen osaaminen puolestaan arvioitiin alueiksi, joilla oma osaaminen oli matalampaa.



Johtamisosaaminen ja koulutustarpeet 2/2

- Varhaiskasvatuslain (540/2018) siirtymäsäännöksessä esitetään, että vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalla tulee olla kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin pohjakoulutus. Vastaajista 12,2 prosentilla oli kasvatustieteen maisterintutkinto.

Lyft från daghemsföreståndarnas utvärdering

Föreståndarna var för det mesta nöjda med sin arbetsbild, men $\frac{1}{4}$ tyckte att arbetet var tungt eller att de hade för många medarbetare

Föreståndarna inspirerades av betydelsefullheten, ledande av pedagogik och personal

Chefer med lite arbetserfarenhet bedömde att de hade mindre kompetens och önskade mer stöd för sitt arbete än andra

Arbetspråket påverkade inte bedömningarna

Tidsbrist, splittring och oföutsägbarhet försvårade arbetet

Chefer för små helheter bedömde många påståenden mer positivt än chefer för medelstora eller stora helheter

Kehittämissuosituksset

Varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksenteon rakenteet:

- Johtamista tukevien rakenteiden kehittäminen.
- Johtajalle kuuluvat tehtävät.
 - Valmistelu- ja suunnittelutehtävissä varhaiskasvatuksen substanssiosaamisen varmistaminen.

Varhaiskasvatuksen johtaminen ja johtajien työnkuvat:

- Huomio johtamiskokonaisuuksien kokoon ja alaisten määriin.
- Sähköisten järjestelmien hallittu käyttöönotto.
- Paikallisia ratkaisuja henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi.

Varhaiskasvatuksen johtamisosaamisen kehittäminen:

- Tuoreiden johtajien tukeminen ja työelämään kiinnittyminen.
 - Varautuminen siirtymäsäädösten mukaisiin koulutuksiin.
- Kokonaisvaltainen johtamiskoulutus ja johtajaidentiteetin vahvistaminen.

Rekommendationer för att utveckla ledningen inom småbarnspedagogiken

På kommunnivå

Strukturerna behöver förtydligas

Diskussion över vad som kan ingå i arbetet

Substanskunnade i beredningen

Daghemsföreståndarens arbete

Hanterliga helheter

Belastande digitalisering

Känsla av stress, splittring och oförutsägbarhet

Kompetensutveckling

Strukturer för att stöda nya chefer

Föreståndarnas behörighet 2030

Helteckande ledarskapsutbildning

Lisätietoja:

Anna Siippainen

Anna.siippainen@karvi.fi

Janniina Vlasov

Janniina.vlasov@karvi.fi

*”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista
varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen
päivään”*

Kiitos tarkkaavaisuudestanne!