

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI)

Julkaisun nimi

”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen

Tekijät

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

Tässä arvioinnissa tarkastellaan johtamisrakenteita ja johtamista suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Arviointi toteutetaan vuosina 2020–2023 kahdessa vaiheessa ja tämä raportti kattaa arvioinnin ensimmäisen vaiheen. Raportti keskittyy varhaiskasvatuksen organisaatorakenteisiin, päiväkodin johtajien työnkuvaan sekä johtamistyötä edistäviin ja estäviin tekijöihin.

Arviointia varten kerättiin aineistoa kahdella eri kyselyllä, joista ensimmäinen oli suunnattu kuntien ylimmille varhaiskasvatuksesta vastaaville viranhaltijoille ja toinen päiväkodin johtajille sekä perhepäivähoidon ohjaajille. Molemmat kyselyt toteutettiin alkuvuodesta 2021, ja aineistonkeruussa olivat mukana kaikki Manner-Suomen kunnat sekä yksityiset palveluntuottajat. Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyn vastausprosentti oli 97 ja päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyn noin 54 prosenttia. Arviointiaineistoilla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: 1) Millaisia varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksenteonjärjestelmiä Suomessa on? 2) Ketä varhaiskasvatuksen johtajan tehtävissä työskentelee ja millainen heidän työnkuvansa on? 3) Millaista johtamisosaamista ja kehittämistarpeita arvioinnin pohjalta voidaan tunnistaa?

Varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat pitivät johtamisen ja päätöksenteon rakenteita varhaiskasvatuksen näkökulmasta toimivina ja arviot olivat samansuuntaisia eri kokoisissa kunnissa. Oman organisaation vahvuusiksi nimettiin muun muassa toimiva yhteistyö, kunnan ketteryys esimerkiksi päätöksenteossa ja organisaation selkeät työnkuvat. Samaiset seikat tai paremminkin niiden vähäisyys eli yhteisöllisyyden ja yhteistyön puute, pienten organisaatioiden haavoittuvuus sekä epäselvät työnkuvat ja päätöksenteon rakenteet mainittiin myös kehittämiskohteiksi.

Kunnallisten ja yksityisten päiväkotien johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnatussa kyselyssä johtajuuden eri alueet oli jaettu pedagogiikan, henkilöstö-, talous-, palvelu- ja digijohtamiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja viestintään. Yhtäältä vastaajat arvioivat omaan työnkuvaansa liittyviä väittämiä pääosin positiivisesti. Toisaalta noin neljäsosa päiväkodin johtajista arvioi

työnkuvansa olevan raskas ja alaisten määrän liian suuri. Eniten päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työaika kului henkilöstö- ja pedagogiikan johtamiseen. Avovastauksissa omaa työtä innostaviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa työn merkityksellisyys sekä pedagogiikan että henkilöstöjohtaminen. Työtä hankaloittaviksi tekijöiksi nimettiin muun muassa kiire, työn pirstaleisuus ja ennakoimattomuus. Johtajien työnkuvat olivat vaihtelevia, mutta työnkuvasta riippumatta useimmat kaipasivat enemmän tukea työhönsä.

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien arvioihin omasta työstä vaikuttivat alaisten ja työkokemuksen määrä sekä se, työskentelikö vastaaja kunnallisen vai yksityisen työnantajan palveluksessa. Sen sijaan esimerkiksi johtamismalli tai se, millä kielellä vastaajan alaisuudessa olevissa yksiköissä järjestettiin lakisääteistä varhaiskasvatusta, ei tuottanut vastaajien välisiä eroja. Pienten kokonaisuusien johtajien vastaukset moniin väittämiin olivat usein myönteisempiä, kuin keskikokoisten tai suurten kokonaisuusien johtajat. Suurten kokonaisuusien johtajat raportoivat enemmän johtamiseen liittyviä haasteita, mutta arvioivat puolestaan joitain varajohtajuuteen liittyviä rakenteita toimivammiksi kuin muut vastaajat. Johtajat, joilla oli vähän työkokemusta, arvioivat oman osaamisensa heikommaksi ja toivoivat muita enemmän tukea johtamistyöhönsä.

Arvioinnin tulosten pohjalta varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita ja johtajien työnkuvia on syytä tarkastella niin kansallisesti kuin paikallisesti ja pohtia, kuinka kaikki johtajat vaihtelevissa työnkuvissaan saavat riittävästi tukea johtamistyöhönsä. Tähän voitaisiin joiltain osin vastata monipuolisilla johtamiskoulutuksilla. Myös tuoreiden johtajien tukemiseksi ja työelämään kiinnittymiseksi on hyvä luoda toimivia ja pysyviä rakenteita. Yksi tapa voisi olla erilaisten mentoroinnin ja kollegiaalisen tuen muotojen sekä työnohjauksen kehittäminen ja suuntaaminen erityisesti vasta työnsä aloittaneille johtajille. Myös päiväkodin johtajien muuttuvat kelpoisuusehdot tulevat vaikuttamaan siihen, ketä johtajina työskentelee vuoden 2030 jälkeen. Jo tässä vaiheessa on syytä suunnitella sitä, kuinka saadaan mahdollisimman moni päiväkodin johtajana työskentelevä tai johtajan työstä haaveileva suorittamaan kasvatustieteen maisterintutkinto ennen siirtymääjän päättymistä.

Karvi esittää seuraavat suosituksensa varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämiseksi:

Suomessa on monenlaisia varhaiskasvatuksen johtamisen- ja päätöksenteonjärjestelmiä. Sekä varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat että päiväkotien johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat olivat kuntansa johtamis- ja päätöksentekorakenteisiin pääsääntöisesti tyytyväisiä kunnan koosta riippumatta:

- Varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä kuntaorganisaatiossa ei tuottanut ryhmien välisiä eroja. Vastaajat toivoivat jossain määrin johtamis- ja päätöksentekorakenteiden selkiyttämistä erityisesti suhteessa päätöksentekoon ja työnkuviin kaiken kokoisissa kunnissa. Organisaation toimivuus ei tulosten valossa paikannukaan organisaation kokoon. Onkin tärkeä pohtia laajasti sitä, mistä tekijöistä toimiva organisaatio rakentuu ja millaiset rakenteet tukevat johtajaa hänen omassa työssään.

- Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyssä tiedusteltiin, kuka kunnassa vastaa tietyistä varhaiskasvatuksen lakisääteisistä tehtävistä, kuten esimerkiksi varhaiskasvatukseen tai esiopetukseen ottamisesta tai henkilöstön rekrytoinnista. Suurissa kunnissa monia tehtäviä oli keskitetty, kun taas pienemmissä kunnissa näistä vastasi muun johtamistyön ohessa päiväkodin johtaja tai kunnan varhaiskasvatuksesta vastaava viranhaltija. On tarpeen keskustella siitä, mitä kaikkea johtamistyöhön voi sisällyttää.
- Varhaiskasvatuksella on useimmissa kunnissa oma, nimenomaan varhaiskasvatuksesta vastaava viranhaltija. On tärkeä varmistaa, että varhaiskasvatusta koskevien asioiden valmistelussa ja esittelyssä on mukana sellaisia tahoja, joilla on vankka varhaiskasvatuksen substanssiosaaminen. Meneillään olevan soteuudistuksen myötä kunnille jää vähemmän velvoitteita. Uudistus voi tarjota mahdollisuuden varhaiskasvatuksen aseman vahvistamiseen ja kirkastamiseen perusopetuksen ohella kuntien hallinto-organisaatioissa.

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyn vastaajat edustivat kansallista johtamiskenttää monipuolisesti ja esimerkiksi vastaajien työskentelykunta, valmistumisvuosi ja työkokemus jakautuivat tasaisesti. Suurin osa päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista piti työnkuvaansa mieluisana, mutta esiin tuotiin myös esimerkiksi työn raskaus ja alaisten suuri määrä. Johtajien kuukausittaisesta työajasta eniten työaikaa vei henkilöstö- ja pedagogiikan johtaminen, mutta sille toivottiin vielä lisää aikaa:

- Pienten kokonaisuuksien johtajien arviot omaa työnkuvaa koskevista väittämistä olivat usein positiivisempia kuin keskikokoisten tai suurten kokonaisuuksien johtajien, ja osassa väittämiä johtajien arviot laskivat alaisten määrän kasvaessa. Varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuuksien tulee olla hallittavia ja mahdollistaa johtamistyön toteutuminen laadukkaasti. Myös varajohtajuuden rakenteiden vahvistaminen voi osaltaan tukea johtamistyötä ja kirkastaa työnkuvia.
- Vastaajien mukaan yksi keskeisistä työn muutoksista oli digitalisoituminen. Digitalisoinnin nähtiin tuoneen mukanaan työtä helpottavia käytänteitä, mutta keskeneräiset, päällekkäiset ja runsaat järjestelmät myös kuormittivat johtajia. Sähköisten järjestelmien käyttöönotto ja johtajien osaamisen varmistaminen tulisi tapahtua koordinoitusti ja suunnitelmallisesti, jotta ne todella helpottaisivat ja selkiyttäisivät johtajien työtehtäviä.
- Työtä hankaloittavissa tekijöissä nostettiin esiin kiire, työn pirstaleisuus ja ennakoimattomuus. Näiden nähtiin olevan seurausta erityisesti henkilöstöpulasta, jonka vuoksi johtajan työstä kuluu paljon aikaa sijaisten etsimiseen. Pula kelpoisesta henkilöstöstä näkyy arvioinnin mukaan myös johtajien työnkuissa. Yhtäältä pedagogiikan ja henkilöstöjohtaminen korostuu, kun alati vaihtuva ja kouluttamaton henkilöstö vaatii tukea. Toisaalta sijaisjärjestelyt ja rekrytoinnit vievät aikaa, joka taas voi vaikeuttaa esimerkiksi pitkäjänteistä kehittämissä työtä. Pula kelpoisesta varhaiskasvatushenkilöstöstä on tiedostettu niin kansallisella kuin paikallisella tasolla. Päivittäisjohtamisen näkökulmasta tarvitaan kuitenkin myös nopeasti paikallisia ratkaisuja henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi.

Suurin osa päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista oli ainakin osittain sitä mieltä, että heillä oli riittävästi johtamisaamista. Oman osaamisen vahvuusalueiksi arvioitiin pedagogiikan, henkilöstö- ja palvelujohtaminen. Arvioinnin tulosten pohjalta voidaan kuitenkin tunnistaa kolme ryhmää, jotka on syytä ottaa huomioon koulutusten kehittämisessä:

- Johtajat, joilla oli vähiten työkokemusta arvioivat oman johtamisaamisensa matalammaksi kuin muut johtajat. Myös tuoreiden johtajien tukemiseksi ja työelämään kiinnittymiseksi tulisi pohtia toimivia ja pysyviä rakenteita niin kansallisesti kuin paikallisesti. Yksi tapa voisi olla se, että organisaatiot kehittäisivät mentoroinnin, vertaistuen ja työnohjauksen muotoja. Näistä voisivat hyötyä erityisesti vasta työnsä aloittaneet johtajat.
- Varhaiskasvatustalakiin kirjatussa siirtymäsäännöksessä esitetään, että vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalla tulee olla kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin pohjakoulutus sekä riittävä johtamistaito (Varhaiskasvatustalaki 540/2018, 31 §). Päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista 12,2 prosentilla oli kasvatustieteiden maisterintutkinto. Varautuminen siirtymäsääntöjen mukaisiin koulutuksiin ja erityisesti koulutuksiin osallistumisen resurssointiin on syytä aloittaa viipymättä sekä kunnallisissa että yksityisissä organisaatioissa. Oletettavasti myös yliopistot tulevat tarvitsemaan lisäresursseja koulutusten laajentamiseksi. Kansallisella tasolla koulutuksia tulee suunnitella laaja-alaisesti siten, että ne vastaisivat sekä tutkintoon täydentävien että peruskoulutettavien tarpeisiin.
- Päiväkodin johtajan koulutuksen tuottama osaamisperusta ei ole vakiintunut ja se on pirstaleista. Päiväkodin johtajan päivittäinen työ rakentuu arvioinnin tulosten valosta erilaisista osa-alueista ja vaatii monenlaista osaamista. Nykypäivän päiväkodin johtaja tarvitsee kokonaisvaltaista johtamisaamista ja sitä kautta kokonaisvaltaista varhaiskasvatuksen johtamiskoulutusta, joka yhdistää kattavasti johtamisen eri osa-alueet. Koulutuksen tulee lisäksi tukea ja vahvistaa varhaiskasvatuksen johtajuuden identiteetin muodostumista.

Asiasanat: varhaiskasvatus, varhaiskasvatustalaki, johtamisjärjestelmä, johtaminen, johtajuus, päiväkodin johtaja, perhepäivähoidon ohjaaja, varhaiskasvatusjohtaja