



KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

# ”YHDESSÄ YRITETÄÄN TEHDÄ PARASTA MAHDOLLISTA VARHAISKASVATUSTA JA LAATUA JOKAISEN LAPSEN PÄIVÄÄN”

Varhaiskasvatuksen moninaiset  
johtamisrakenteet ja johtaminen

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

JULKAISUT 23:2021

# ”YHDESSÄ YRITETÄÄN TEHDÄ PARASTA MAHDOLLISTA VARHAISKASVATUSTA JA LAATUA JOKAISEN LAPSEN PÄIVÄÄN”

Varhaiskasvatuksen moninaiset  
johtamisrakenteet ja johtaminen

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



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus  
Julkaisut 23:2021

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen (org.) & Ahoy, Jussi Aho (edit)  
TAITTO PunaMusta

ISBN 978-952-206-665-7 nid.  
ISBN 978-952-206-666-4 pdf

ISSN 2342-4176 (painettu)  
ISSN 2342-4184 (verkkojulkaisu)  
ISSN-L 2342-4176

PAINATUS PunaMusta Oy, Helsinki

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

## **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 työaikaan kuului 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 työhönsä 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 työnkuviissa. 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 siirtymäsääntösten 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

**Utgiven av**

Nationella centret för utbildningsutvärdering (NCU)

**Publikationens namn**

”Tillsammans försöker vi skapa den bästa möjliga småbarnspedagogiken och kvaliteten i varje barns dag” Småbarnspedagogikens mångahanda ledningsstrukturer och ledarskap

**Författare**

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

I denna utvärdering granskas ledningsstrukturerna och ledarskapet och den finländska småbarnspedagogiken. Utvärderingen genomförs under 2020–2023 i två skeden och denna rapport omfattar det första skedet av utvärderingen. Rapporten fokuserar på organisationsstrukturerna inom småbarnspedagogiken, daghemsföreståndarnas arbetsbeskrivning samt faktorer som främjar och förhindrar ledningsarbetet.

För utvärderingen samlades material in genom två olika enkäter, av vilka den första riktades till kommunernas högsta tjänsteinnehavare som ansvarar för småbarnspedagogiken och den andra till daghemsföreståndare och familjedagvårdsledare. Båda enkäterna genomfördes i början av 2021 och alla kommuner och privata serviceproducenter i Fastlandsfinland deltog i materialinsamlingen. Svarsprocenten för de högsta tjänsteinnehavarna inom småbarnspedagogiken var 97 procent och för daghemsföreståndarna och familjedagvårdsledarna cirka 54 procent. Genom utvärderingsmaterialet sökte man svar på följande frågor: 1) Vilka 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?

De för småbarnspedagogiken ansvariga tjänsteinnehavarna ansåg att strukturerna för ledning och beslutsfattande är fungerande ur småbarnspedagogikens synvinkel och bedömningen var likriktad i kommuner av olika storlek. Den egna organisationens styrkor ansågs vara bland annat ett fungerande samarbete, kommunens smidighet till exempel i beslutsfattandet och organisationens tydliga arbetsbeskrivningar. Likadana faktorer, eller rättare sagt bristen på sådana, det vill säga bristande gemenskap och samarbete, sårbarheten hos små organisationer och otydliga arbetsbeskrivningar och strukturer för beslutsfattande, nämndes också som utvecklingsobjekt.



Enkäten riktad till föreståndare för kommunala och privata daghem och familjedagvårdsledare delades ledarskapet i följande delområden: pedagogiskt ledarskap, personal-, ekonomi- och serviceledning, digital ledning samt samarbete med intressentgrupper och kommunikation. Respondenterna bedömde i huvudsak påståendena med anknytning till den egna arbetsbilden positivt och största delen var nöjda med sin egen arbetsbeskrivning. Å andra sidan ansåg cirka en fjärdedel av daghemsföreståndarna att deras arbetsbild var tung och att antalet medarbetare var för stort. Daghemsföreståndarnas och familjedagvårdsledarnas arbetstid gick mest åt till att leda personalen och pedagogiken. I de öppna svaren nämndes bland annat arbetets betydelsefullhet samt pedagogiken och personalledningen som inspirerande faktorer i det egna arbetet. Daghemsföreståndarna angav stress, splittrat arbete och oförutsägbarhet som faktorer som försvårar arbetet. Chefernas arbetsbilder var varierande, men oberoende av arbetsbild efterlyste de flesta mer stöd i sitt arbete.

I enkäten riktad till daghemsföreståndare och familjedagvårdsledare påverkades respondenternas bedömningar av det egna arbetet i synnerhet av antalet medarbetare och mängden arbetserfarenhet samt av om respondenten arbetade för en kommunal eller privat arbetsgivare. Ledarskapsmodellen eller språket på vilket småbarnspedagogik erbjöds i de enheter respondenten ansvarade för påverkade inte bedömningen. Chefer för små helheter bedömde många påståenden mer positivt än chefer för medelstora eller stora helheter. Chefer för stora helheter rapporterade i sin tur i större utsträckning om utmaningar i anslutning till ledarskapet, men bedömde att strukturerna för vice ledarskapet fungerar bättre. Chefer med lite arbetserfarenhet bedömde att de hade mindre kompetens och önskade mer stöd för sitt arbete än andra.

På basen av denna utvärdering behöver ledningsstrukturerna och chefernas arbetsbeskrivningar inom småbarnspedagogiken granskas såväl nationellt som lokalt och man bör fundera på hur alla chefer i sina varierande arbetsbilder får tillräckligt med stöd för sitt ledningsarbete. Detta behov kunde besvaras med mångsidiga ledarskapsutbildningar. Det skulle också vara bra att fundera på fungerande och permanenta strukturer för att stödja nya chefer och förbinda dem i arbetslivet. Ett sätt kunde vara att utveckla olika former av mentorskap, kollegialt stöd och arbetshandledning och rikta dessa särskilt till chefer som nyligen inlett sitt arbete. Ändringen av behörighetskraven för daghemsföreståndare kommer att påverka vem som arbetar som föreståndare efter 2030. Det är redan i det här skedet skäl att fundera på hur vi kan uppmuntra dem som arbetar som daghemsföreståndare eller drömmer om att arbeta som föreståndare till att avlägga pedagogie magisterexamen före övergångsperiodens slut.

Nationella centret för utbildningsutvärdering presenterar följande rekommendationer för att utveckla ledningen inom småbarnspedagogiken:

**I Finland finns många olika slags system för ledning och beslutsfattande inom småbarnspedagogiken. Både de tjänsteinnehavare som ansvarar för småbarnspedagogiken och daghemsföreståndarna och familjedagvårdsledarna var i regel nöjda med kommunens lednings- och beslutsstrukturer, oberoende av kommunens storlek:**

- Antalet barn som deltog i kommunal småbarnspedagogik medförde inga skillnader mellan respondentgrupperna. Respondenterna önskade i viss mån att strukturerna för ledning och beslutsfattande ska förtydligas, särskilt i förhållande till beslutsfattandet och arbetsbeskrivningarna i kommuner av alla storlekar. I ljuset av resultaten kopplas inte organisationens funktionalitet till organisationens storlek. Det är viktigt att på bred front begrunda över vilka faktorer kännetecknar en fungerande organisation och vilka strukturer som stöder chefen i dennes arbete.
- I enkäten för de högsta tjänsteinnehavarna inom småbarnspedagogiken granskades vem i kommunen som ansvarar för vissa lagstadgade uppgifter inom småbarnspedagogiken. I stora kommuner hade många uppgifter centraliserats medan det i mindre kommuner var daghemsföreståndaren eller den tjänsteinnehavare som ansvarar för kommunens småbarnspedagogik som ansvarade för dessa vid sidan av det övriga ledningsarbetet. Överlag är det nödvändigt att diskutera vad som kan ingå i ledningsarbetet.
- I de flesta kommuner har småbarnspedagogiken en egen tjänsteinnehavare som uttryckligen ansvarar för småbarnspedagogiken. Det är viktigt att försäkra att det i beredning och föredragande av småbarnspedagogiska ärenden finns med aktörer som har substanskunnade om småbarnspedagogik. Till följd av den pågående social- och hälsovårdsreformen minskar kommunernas skyldigheter. Reformen kan erbjuda en möjlighet att stärka och förtydliga småbarnspedagogikens ställning vid sidan av den grundläggande utbildningen i kommunernas förvaltningsorganisationer.

**Respondenterna i enkäten för daghemsföreståndare och familjedagvårdsledare representerade det nationella ledningsfältet på ett mångsidigt sätt och till exempel arbetskommun, examensår och arbetserfarenhet fördelades jämnt. Största delen av dem som besvarade enkäten för daghemsföreståndare var nöjda med sin arbetsbild, men en del ansåg också att den var tung och att de hade ett för stort antal medarbetare. Mest arbetstid tog ledning av personal och pedagogik, men trots detta önskade man ännu mer tid för dessa uppgifter:**

- Chefer för små helheter hade en positivare syn på sin arbetsbild än chefer för medelstora eller stora helheter. I fråga om en del påståenden sjönk respondenternas svar när medarbetarnas mängd ökade. Helheten en ledare har hand om bör vara hanterlig och möjliggöra förverkligandet av kvalitativt ledarskap. Att stärka strukturerna för vice ledarskapet kunde vara ett sätt att stöda cheferna och förtydliga arbetet.
- Enligt respondenterna var digitaliseringen en av de främsta förändringarna i arbetet. Digitaliseringen ansågs ha fört med sig många rutiner som underlättar arbetet, men halvfärdiga, överlappande och överflödiga system var också en belastande faktor. Ibruktandet av olika elektroniska system bör ske på ett samordnat och planmässigt sätt så att de verkligen underlättar och förtydligar chefernas arbete.

- Bland de faktorer som försvårade arbetet lyfte man fram stress, splittrat arbete och oförutsägbarhet. Dessa ansågs vara en följd av i synnerhet personalbrist, på grund av vilken cheferna måste ägna mycket tid åt att hitta vikarier. Bristen på behörig personal syns enligt utvärderingen också i chefernas arbetsbild. Växlande och utbildad personal gör att ledningen av personalen och pedagogiken betonas. Samtidigt tar vikariearrangemang och rekryteringar tid, vilket i sin tur kan försvåra till exempel det långsiktiga utvecklingsarbetet. Man är medveten om bristen på behörig personal inom småbarnspedagogiken på såväl nationell som lokal nivå. Med tanke på den dagliga ledningen behövs dock lokala lösningar.

**Största delen av dem som besvarade enkäten för daghemsföreståndare ansåg åtminstone delvis att de hade tillräcklig ledningskompetens. Pedagogiskt ledarskap, personal- och serviceledning ansågs vara styrkor i den egna kompetensen. Utifrån resultaten av utvärderingen kan man identifiera tre grupper som bör beaktas i utvecklingen av utbildningar:**

- De chefer med minst arbetserfarenhet skilde sig i sina svar från andra chefer och bedömde att deras ledningskompetens var lägre. Man bör både nationellt och lokalt fundera på fungerande och permanenta strukturer för att stödja också nya chefer och deras etablering i arbetslivet. Ett sätt kunde vara att utveckla olika former av mentorskap, kollegialt stöd och arbetshandledning. Chefer som nyligen inlett sitt arbete kunde dra nytta av sådana stödformer.
- I övergångsbestämmelsen i lagen om småbarnspedagogik framställs att daghemsföreståndare från och med 2030 förutom behörighet som lärare i småbarnspedagogik även ska ha pedagogie magisterexamen och tillräcklig ledarskapsförmåga (lagen om småbarnspedagogik 540/2018, 31 §). Av dem som besvarade enkäten för daghemsföreståndare hade 12,2 procent en pedagogie magisterexamen. En beredskap för att arbetstagare deltar i utbildning och i synnerhet resurser för det bör beaktas utan dröjsmål i både kommunala och privata organisationer. På nationell nivå borde utbildningarna planeras på bred front så att de svarar mot behoven hos både personer som kompletterar sin examen och hos personer som får grundläggande utbildning.
- Den kompetensgrund som utbildningarna av daghemsföreståndare ger är inte etablerad utan splittrad. Daghemsföreståndarens dagliga arbete består i ljust av utvärderingsresultaten av olika delområden och kräver mångsidig kompetens. I dagsläget behöver daghemsföreståndare en heltäckande ledningskompetens och därigenom behövs en heltäckande ledarskapsutbildning inom småbarnspedagogik som på ett övergripande sätt förenar olika delområden inom ledarskap. Utbildningen behöver stöda och stärka forrådet av identiteten som ledare.

**Ämnesord:** småbarnspedagogik, lagen om småbarnspedagogik, ledningssystem, ledning, ledarskap, daghemsföreståndare, familjedagvårdsledare, chef för småbarnspedagogik

**Publisher**

Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC)

**Title of publication**

"Together, we aim to provide the best possible early childhood education and care and quality to the day of every child" The diverse management structures and leadership in early childhood education and care

**Authors**

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

This evaluation examines the management structures and leadership in Finnish early childhood education and care (ECEC). The evaluation will be carried out in two phases between 2020 and 2023. This report covers the first phase of the evaluation. It focuses on the organisation structures of ECEC, the job description of heads of early education centres and the factors that promote and prevent the work.

The data for the evaluation was collected in two different surveys. The first survey was targeted at the office holders responsible for ECEC and the second at heads of early education centres and family daycare supervisors. Both surveys were carried out at the beginning of 2021 and were addressed to all municipalities and private service providers in mainland Finland. The response rate in the survey sent to the office holders in ECEC was 97 per cent and in the survey sent to heads of early education centres and family daycare supervisors approximately 54 per cent. The evaluation data was used to seek answers to the following questions: 1) What kind of management and decision-making systems are there in ECEC in Finland? 2) Who works as heads of early education centres and what are their job descriptions like? 3) What kind of leadership competence and development needs can be identified on the basis of this evaluation?

The office holders responsible for ECEC found the leadership and decision-making structures functional from the point of view of ECEC and the answers were similar in municipalities of different sizes. Well-functioning cooperation, agile decision-making in the municipality and clear job-descriptions in the organisation, among other things, were mentioned as strengths of one's own organisation. The same aspects, in other words, a lack of sense of community and cooperation, the vulnerability of small organisations, and unclear job descriptions and decision-making structures were also mentioned as areas requiring development.

In the survey targeted at heads of municipal and private early education centres and family daycare supervisors, the different areas of leadership had been divided into subareas, which were leadership in pedagogy, human resources, finances, services and digitalisation, cooperation with stakeholders, and communications. The respondents mainly evaluated the statements related to their own job descriptions positively and the majority was satisfied with their job description. On the other hand, approximately one quarter of the heads of early education centres found their job description too burdensome and the number of subordinate staff too large. Heads of early education centres and family daycare supervisors used the largest proportion of their working time on leading the personnel and pedagogy. In the answers to open-ended questions, they mentioned matters such as the meaningfulness of their work and leading the pedagogy and personnel as factors inspiring their work. Heads of early education centres mentioned busyness and the fragmented and unpredictable nature of the work as factors complicating their work. Although their job descriptions varied, most of them would have wanted more support in their work, regardless of the job description.

In the survey directed to heads of early education centres and family daycare supervisors, the respondents' evaluations of their own work were affected by the number of their subordinate staff, their own work experience, and whether the respondent was employed by a municipal or private employer. However, the management model or the language in which statutory ECEC was provided in the centres led by the respondent did not produce differences between the respondents. The evaluations of heads of small entities were often more positive than those of heads of medium-sized and large entities. The heads of large entities in turn reported more challenges related to leadership, but found the structures related to deputy leadership to be more functioning. Heads with little work experience estimated their own competence to be lower and hoped to get more support in their leadership than others. Heads of early education centres with less work experience reported their own leadership competence to be lower, whereas heads with a large number of subordinate staff reported more challenges related to the scope of their leadership as a whole than other heads.

The leadership and management structures as well as job descriptions in ECEC should be both nationally and locally examined. It should be considered how all heads with their varying job descriptions will get enough support in their leadership. Diverse leadership training could be an answer to this. Functioning and permanent structures for supporting new heads and engaging them to the world of work should also be considered both nationally and locally. One way to do this could be to develop and target different forms of mentoring, collegial support and work coaching especially at heads who have recently started their work. The changed qualification requirements for heads of early education centres also contribute to who will be working as heads in Finland after 2030. It should already be considered how to enable as many of those working as heads of early education centres or those willing of it to complete a Master of Arts (Education) degree before the end of the transition period.

FINEEC presents the following recommendations for the development of leadership in ECEC:

**Finland has a variety of leadership and decision-making systems in ECEC. As a rule, the office holders responsible for ECEC, the heads of early education centres and family daycare supervisors were satisfied with the leadership and decision-making structures in their municipality, regardless of the size of the municipality:**

- The number of children participating in ECEC in the municipal organisation did not result in differences between groups. The respondents hoped that the leadership and decision-making structures in leadership would be clarified especially in relation to making decisions and to the job descriptions in municipalities of all sizes. In the light of the results, the functioning of the organisation is not linked to the size of the organisation. It is therefore important to broadly consider what kind of factors a functioning organisation consists of and what kind of structures support heads and directors in their work.
- The survey sent to the office holders in ECEC examined who in the municipality is responsible for the specific statutory tasks in ECEC. The specific tasks selected to the survey were related to the issues such as staff recruitment for ECEC or pre-primary education. In large municipalities, many tasks have been centralised, while in smaller municipalities, the head of an early education centre or the officeholder responsible for ECEC in the municipality was responsible for them in addition to their other management work. In general, there is a need to discuss what kind of work can be included in the leadership.
- Most municipalities have an officeholder specifically responsible for ECEC. It is important to make sure, that those preparing, presenting or making the decisions related to ECEC have a strong substance competence. When the health and social services reform currently under way has been implemented, municipalities will be left with fewer obligations. The reform may offer an opportunity to strengthen and clarify the position of ECEC alongside basic education in the municipal government organisations.

**The respondents of the survey sent to heads of early education centres and family daycare supervisors represented the leadership at the national level diversely and, for example, the employing municipality, the year of graduation and work experience were evenly distributed. The majority of those who responded to the questionnaire sent to heads of early education centres were satisfied with their job description, but some also found it burdensome and the number of their subordinate staff too large. The largest proportion of the monthly working hours of heads were consumed by personnel and pedagogical leadership:**

- The evaluations of the heads of small entities were often more positive concerning their job description than the evaluations of the heads of medium-sized or large entities. Concerning some of the issues, the evaluations of the heads decreased as the number of subordinates increased. The management entities must be manageable and enable the implementation of leadership to be of high quality. Additionally, strengthening the structures of deputy leadership could be one way to support the heads and clarify their job descriptions.
- According to the respondents, one of the key changes in their work was digitalisation. Digitalisation was seen to have brought with it many practices that facilitate work, but the large number of systems, some of which were half-complete and overlapping, were also found burdensome. The introduction of different electronic systems and ensuring the competence of heads to use them should take place in a coordinated and well-planned manner. This way it is possible to ensure that they systems will really facilitate and clarify

the work tasks of the heads. It should also be discussed what kind of tasks will be assigned to the heads along with the introduction of digital systems.

- Busyness and the fragmented and unpredictable nature of the work were brought up as factors complicating the work. These were seen to have resulted from a shortage of staff, because of which heads use a large proportion of their working time to find substitutes. Based on the evaluation, the shortage of qualified staff is also visible in the job descriptions of the heads. On the one hand, the importance of pedagogy and personnel leadership is emphasised when the constantly changing and untrained staff requires support. On the other hand, the arrangements for substitutes and recruitments take time, which in turn may make long-term development work more difficult. There is awareness of the shortage of qualified ECEC staff both at the national and at the local level. However, from the point of view of the daily leadership work, local solutions are needed quickly.

**The majority of those who responded to the survey sent to heads of early education centres were at least partly of the view that they had enough leadership competence. They considered leadership in pedagogy, personnel and services the strengths in their competence. Based on the evaluation results, however, three groups can be identified that should be taken into consideration when developing the education and training:**

- The answers given by heads with the least work experience differed from those given by the other heads and they estimated their leadership competence to be lower than the others. Functioning and permanent structures for supporting new heads and engaging them to the world of work should be considered both nationally and locally. One way to do this could be to develop different forms of mentoring and collegial support and to develop and target work coaching specially to heads who have recently started their work.
- The transitional provision recorded in the Act on Early Childhood Education and Care proposes that as from 2030, heads of early education centres must have a master's degree in education in addition to the qualification of teacher or social pedagogue in ECEC (Act on Early Childhood Education and Care, section 31). Of those heads, who responded to the survey, 12.2 percent had a Master of Arts (Education) degree. The preparation for training in line with the transitional provisions and especially for the provision of resources for participation in the training should be started early enough both in municipal and private organisations. Most likely universities will need additional resources to be able to expand their Master level education provision. At the national level, training should be planned broadly so that it will meet the needs of both those supplementing and those acquiring their degree.
- The competence basis provided by the training of heads of early education centres has not become established and it is fragmented. The daily work of head of early education centres consists of different subareas and requires a wide variety of competences. Today, heads of early education centres need comprehensive leadership competence and consequently, comprehensive training for leadership in ECEC, which will comprehensively combine the different areas of leadership. In addition, training should support and strengthen the formation of leadership identity.

**Keywords:** early childhood education and care (ECEC), Act on Early Childhood Education and Care, management structure, leading, leadership, head of early education centre, family daycare supervisor, director of ECEC

Tiivistelmä .....	3
Sammanfattning.....	7
Summary .....	11
<b>1 Johdanto .....</b>	<b>19</b>
<b>2 Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtaminen.....</b>	<b>23</b>
2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen historiaa ja nykytilaa.....	24
2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuusjärjestelmä ja päätöksenteon rakenteet muutoksessa.....	26
2.2.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen ohjausjärjestelmässä.....	26
2.2.2 Vastuullinen ja eettinen johtaminen.....	27
<b>3 Varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuudet.....</b>	<b>31</b>
3.1 Johtajan laajentuvat työnkuvat.....	32
3.2 Jaettu pedagoginen johtajuus.....	34
3.3 Muutosjohtaminen.....	35
<b>4 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset.....</b>	<b>39</b>
<b>5 Arvioinnin toteuttaminen .....</b>	<b>43</b>
5.1 Aineistot .....	44
5.2 Analyysit .....	45
5.2.1 Tilastolliset analyysit.....	45
5.2.2 Laadullisten kysymysten analyysit .....	47
5.3 Vastausaktiivisuus.....	48
5.4 Luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa.....	49



<b>6</b>	<b>Varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät.....</b>	<b>53</b>
6.1	Kuntien varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden taustatietoja.....	55
6.2	Varhaiskasvatus osana kuntien päätöksentekojärjestelmiä.....	56
6.3	Varhaiskasvatuksen johtaminen kunnissa .....	59
6.4	Kuntaorganisaation kehittämisen kohteet ja vahvuudet.....	65
6.5	Yhteenveto.....	69
<b>7</b>	<b>Päiväkotien johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työnkuvat.....</b>	<b>71</b>
7.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot .....	73
7.2	Taustatiedot työkokemuksen ja alaisten määrän sekä työnantajatahon mukaan...	81
7.3	Johtamisen osa-alueet .....	85
7.4	Johtajien vaihtelevat arviot omasta työstään .....	90
7.4.1	Työkokemus ja alaisten määrä .....	90
7.4.2	Työnantajataho .....	92
7.5	Yhteenveto.....	92
<b>8</b>	<b>Johtamistyötä edistävät ja estävät tekijät.....</b>	<b>95</b>
8.1	Organisaation johtamisrakenteet .....	98
8.2	Työnkuva ja esihenkilötyö.....	101
8.3	Työyhteisö ja toimintakulttuuri.....	103
8.4	Johtamistyön merkityksellisyys ja eettiset kysymykset .....	105
8.5	Johtamistyön muuttuminen.....	107
8.5.1	Vaativuus ja vaatimukset lisääntyneet.....	107
8.5.2	Laajentuvat johtamiskokonaisuudet ja perheiden moninaistuneet tarpeet .....	108
8.5.3	Työn digitalisoituminen tuonut helpotusta ja uusia järjestelmiä.....	110
8.6	COVID-19-pandemia ja johtaminen.....	112
8.6.1	Muuttunut työnkuva ja uudet työtehtävät.....	112
8.6.2	Työyhteisö ja jaksaminen.....	114
8.7	Yhteenveto.....	116
<b>9</b>	<b>Johtamisosaaminen ja koulutustarpeet.....</b>	<b>119</b>
9.1	Johtamiskoulutukseen osallistuminen ja johtamisosaaminen.....	121
9.2	Johtajien eläköityminen .....	126
9.3	Yhteenveto.....	128

<b>10 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset .....</b>	<b>131</b>
10.1 Toimivassa organisaatiossa päätöksenteon prosessit ja työnkuvat ovat selkeät .....	132
10.2 Nimikkeet murroksessa.....	134
10.3 Huomio alaisten määriin .....	134
10.4 Perustehtävän selkiyttäminen .....	135
10.5 Kokonaisvaltaista johtamiskoulutusta .....	136
10.6 Kehittämissuositukset.....	138
<b>Lähteet .....</b>	<b>143</b>



Johdanto

# 1

Varhaiskasvatuksesta on tullut keskeinen osa suomalaista koulutusjärjestelmää, ja se tunnustetaan yleisesti tärkeänä vaiheena lapsen kasvun ja oppimisen polulla. Varhaiskasvatusta koskevaan kansalliseen ohjausjärjestelmään on kohdistunut viime vuosina suuria muutoksia (ks. Puroila & Kinnunen 2017; Repo ym. 2019). Nämä muutokset haastavat kunnallisia järjestäjiä sekä yksityisiä palveluntuottajia kehittämään ja tarkastelemaan myös varhaiskasvatuksen johtamista sekä johtamisjärjestelmiä.

Tässä arvioinnissa tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmiä sekä johtamista. Arviointi toteutetaan vuosina 2020–2023, ja sen tulokset raportoidaan kahdessa eri vaiheessa. Arvioinnin yhtenä tarkoituksena on edistää yhdenvertaisten edellytysten toteutumista varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten kokonaisvaltaiselle kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle. Arviointia varten kerätään sen eri vaiheissa sekä määrällisiä että laadullisia aineistoja eri tasoilla työskenteleviltä johtajilta yksikkö- ja kuntatasolta. Tässä arvioinnin ensimmäisen vaiheen kattavassa raportissa tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteita, johtajien työnkuvia sekä johtamistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä.

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja sekä muita resursseja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2012; Eriksson & Lehtimäki 2018). Johtaminen on läsnä jokaisen organisaation arjessa ja eri yhteiskunnan osa-alueilla. Johtamiseen liittyvät käsitteinä keskeisesti myös valta eli henkilön mahdollisuus vaikuttaa toisiin ihmisiin sekä vastuu huolehtia ihmisistä ja organisaatiossa saavutettavista tuloksista. Johtamisella tavoitellaan sitä, että erilaiset yksilöt organisaation eri tasoilla saataisiin toimimaan ja työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita (Eriksson & Lehtimäki 2018).

Vaikka johtamista on yleensä tarkasteltu joko asioiden (*management*) tai ihmisten johtamisen (*leadership*) kannalta, tämän arviointihankkeen lähtökohta on, että johtamista tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja huomiota kiinnitetään ihmisten ja asioiden johtamiseen samanaikaisesti (Markkula 2011). Perinteisesti johtamistutkimus on keskittynyt tarkastelemaan johtamiseen liittyviä ilmiöitä pelkästään johtajien silmin, mutta nykyinen johtamistutkimus tarkastelee

johtamista ja johtajuutta yhä enemmän vuorovaikutustilanteiden ja -käytäntöjen kautta (Seeck 2012). Koska nykyisessä työelämässä korostetaan erityisesti ihmisten osallistamista ja matalaa hierarkiaa, on tutkimuksessa tärkeää ymmärtää johtamista myös työntekijän näkökulmasta. Työntekijät ovatkin määrittämässä keskeisesti sitä, minkälaiseksi johtaminen ja työntekemisen arki muodostuvat.



# Suomalaisen varhais- kasvatuksen johtaminen



# 2

Varhaiskasvatuksessa on viimeisen vuosikymmenen aikana toteutettu suuria hallinnollisia ja opetussuunnitelmallisia muutoksia. Vuonna 2013 varhaiskasvatus siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Tämän jälkeen niin varhaiskasvatusta ohjaavaa lainsäädäntöä (esim. Varhaiskasvatustalaki 540/2018; Laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista 1503/2016) kuin siihen perustuvaa pedagogista työtä ohjaavaa asiakirjaa, varhaiskasvatussuunnitelman perusteita (2018), on uudistettu merkittäväällä tavalla. Lisäksi viimeaikaisten hallitusten osin ristiriitaiset varhaiskasvatusta koskevat päätökset haastavat paikallisen varhaiskasvatuksen johtamista. Esimerkiksi subjektiivista varhaiskasvatusoikeutta on ensin rajattu ja sen jälkeen rajaus on poistettu.

Yksi varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutoksista koskee arviointia ja sen kehittämistä. Lainsäädäntö- ja opetussuunnitelmatyö sekä arviointi pohjautuvat laajasti tutkittuun tietoon. Varhaiskasvatusta koskeva tutkimus onkin viime vuosina lisääntynyt (Alasuutari & Raittila 2017) ja myös varhaiskasvatuksen johtajuus on tullut tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteeksi. Tässä luvussa avataan johtajuus- ja aivan erityisesti varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen kehittymistä niin kansainvälisessä kuin kotimaisessa kontekstissa. Sen jälkeen pureudutaan ohjausjärjestelmätasoisien muutosten vaikutuksiin varhaiskasvatuksen johtajuuteen muun muassa vastuullisen ja eettisen johtamisen kautta. Lopuksi avataan varhaiskasvatuksen johtajan roolia keskiportaan johtajana sekä pohditaan jaetun pedagogisen johtajuuden sekä muutosjohtamisen paradigmoja ja näiden yhteyksiä varhaiskasvatuksen johtajan työhön.

## 2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen historiaa ja nykytilaa

Johtamistutkimuksen juuret ovat Yhdysvalloissa, mutta johtamistutkimusta on tehty ympäri maailmaa useimmiten teollisuusvetoisissa maissa niin Euroopassa kuin esimerkiksi Japanissa (Barley & Kunda 1992). Johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, koska johtamisella vaikutetaan yhtäältä siihen, kuinka tehokkaasti ja hyvin organisaatiot toimivat, ja toisaalta pyritäessä laadukkaaseen ja sosiaalisesti kestäväan työelämään (Markkula 2011; Heikkinen ym. 2020).

Kansainvälisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen alkujuurina voidaan pitää muun muassa amerikkalaisten Jorde-Bloomin (1992) ja Kaganin (1994) tutkimuksia, joissa johtajuutta tarkasteltiin pääasiassa mikrotasolla. Kagan ja Bowman (1997) tosin kuvasivat johtajuutta hiukan päivittäisjohtamista laajempaan ilmiöön. Niin ikään amerikkalainen tutkija Katz (1997) loi tutkimuksissaan urauurtavasti määritelmää pedagogisesta johtajuudesta. Sen haasteena hän näki kuitenkin siihen liittyvän ideologisuuden. Varhaiskasvatuksessa toimivan johtajan tärkein tehtävä on Katzin mukaan toimia pedagogiikan tulkkina ja uudistajana. Australialainen Rodd (1994) otti johtajuustutkimuksessaan organisaatioteoreettisen näkökulman. Rodd muutti myöhemmin Englantiin ja käynnisti varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta sikäläisessä kontekstissa. Toisen alan merkittävä australialainen tutkija Hayden (1996) toi johtajuustutkimukseen mukaan bronfenbrenneriläisen ekologisen näkökulman, jota myös suomalaiset tutkijat ovat käyttäneet muotoillessaan kontekstuaalisen johtamisen mallia (ks. esim. Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998; Hujala 2004).

Suomalainen johtamistutkimus on perinteisesti keskittynyt rationaalsiin johtamisoppeihin, ja ihmiskeskeiset lähestymistavat ovat jääneet toissijaiseen asemaan (Seeck & Kuokkanen 2007). Suomessa johtamisopit on omaksuttu aina viiveellä verrattuna muihin länsimaihin ja niissä tapahtuneisiin kehityskuluihin (Seeck 2012). Johtamisen (*management*) sijasta nykyään painotetaan usein johtajuutta (*leadership*), jota ei ole pidetty vahvimpana osaamisalueena Suomessa (Eriksson & Lehtimäki 2018). Tällä painotuksella sanaan 'johtaminen' liitetyn tehtävä-, järjestelmä- ja tehokkuuskeskeisyyden rinnalle toivotaan enemmän toimintaa, joka keskittyy organisaation uudistumiseen ja uudistamiseen ihmisten välisissä suhteissa rakentuvien arvojen, visioiden ja tarinoiden avulla (Eriksson & Lehtimäki 2018).

Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen ponnahduslautana voidaan pitää Oulun yliopiston osallistumista *International Leadership Project* -tutkimusprojektiin vuonna 1998. Tutkimukseen osallistui tutkijoita Suomen lisäksi Englannista, Venäjältä, Australiasta ja Yhdysvalloista. Tutkimuksessa painotettiin varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkastelua kulttuurisena ja kontekstuaalisena ilmiönä. (Hujala & Puroila 1998.) Teoreettisen johtajuustutkimuksen antina voidaan pitää Hujalan, Puroilan, Parrila-Haapakosken ja Nivalan (1998) rakentamaa Bronfenbrennerin ekologiseen teoriaan pohjautuvaa johtajuuden kontekstuaalista mallia, joka on toiminut pohjana useille varhaiskasvatuksen johtajuutta käsitteleville jatkotutkimuksille.

Ensimmäinen suomalainen alan väitöskirja oli Veijo Nivalan (1999) *Päiväkodin johtajuus*, joka lähestyi johtajuutta sosiaalisesti rakentuvana kontekstin toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen perustuvana ilmiönä, jota määrittää organisaation perustehtävä. Tutkimus osoitti, että käytännössä varhaiskasvatuksen johtajuutta kuitenkin hajaannuttavat sen hallinto- ja substanssi-intressien erilaiset painotukset. Hujala (2004) jatkoi tutkimuksissaan varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen johtajuuden tarkastelua, ja keskeiseksi haasteeksi siinä osoittautuivat makrotason eli esimerkiksi ylempien kuntatason ja valtion hallinnon toimijoiden erilaiset käsitykset mikrotason toimijoiden, kuten varhaiskasvatuksen yksikköjohtajat ja henkilöstön, tarpeista ja tavoitteista laadukkaasti varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi.

## 2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuusjärjestelmä ja päätöksenteon rakenteet muutoksessa

Suomalaisen varhaiskasvatuksen säätely ja ohjaus toteutuu lainsäädännön ja valtiollisen asiakirjaohjauksen mukaisesti. Kunnat vastaavat lainmukaisen varhaiskasvatuspalvelun järjestämisestä, paikallisten opetussuunnitelmien laatimisesta sekä niiden alueella tuotetun palvelun toteuttamisesta, arvioinnista ja valvonnasta. Karvin tehtävänä on tuottaa riippumatonta arviointitietoa koulutuspoliittista päätöksentekoa ja koulutuksen paikallista ja kansallista kehittämistä varten. Aluehallintovirastot sekä Valvira valvovat toiminnan lainmukaisuutta.

Rinkinen (2020) kuvaa suomalaisen koulutuspolitiikan ja ohjausjärjestelmän muutosta kohti desentralisaatiota, joka myötäilee yleistä yhteiskuntapoliittista kehitystä. Hallinnon vastuita on hajautettu paikallistasolle, ja paikalliset ja yksilölliset valinnat ovat saaneet jalansijaa. Kuitenkin Suomessa valtio vastaa kansalaisten sivistyksellisistä oikeuksista. Eduskunnalla ja ministeriöllä on vastuu toimialansa liittyvästä lainsäädännästä, toimeenpanosta ja taloussuunnittelusta sekä kehittamisestä.

Kuntatasolla varhaiskasvatuksen johtaminen kuuluu pääsääntöisesti koulutus- ja sivistyspalvelujen toimialaan, jonka johtavana viranhaltijana toimii esimerkiksi kunnan sivistysjohtaja. Kuntajohtamiseen kuuluu lautakuntatason päätöksenteko, jolloin lautakunnalla ja sen puheenjohtajalla on keskeinen asema kuntatason päätöksenteossa. Johtava viranhaltija ja toimialalle nimetty varhaiskasvatuksen alan viranhaltija toimii kuitenkin usein päätösasioiden esittelijänä ja voi näin ollen olla vaikuttamassa omalta osaltaan kunnassa tehtäviin varhaiskasvatusta koskeviin päätöksiin. (Fonsén, Pesonen & Valkonen 2021.)

### 2.2.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen ohjausjärjestelmässä

Varhaiskasvatusjärjestelmän toimintaa ohjataan ja säädellään niin kansallisella kuin paikallisella tasolla. Varhaiskasvatus kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen, ja varhaiskasvatuksen ohjaukseen liittyvät aina vaihtuvien hallitusten poliittiset valtasuhteet ja esimerkiksi hallitusohjelmien kirjaukset. Varhaiskasvatuksen organisoimisessa on kunnilla kuitenkin kohtalaisen laaja toimintavapaus. Valtion tason ohjauksen ohella varhaiskasvatukseen toteutumiseen vaikuttavat kunnallisen tason ohjausjärjestelmä ja poliittiset päätöksenteon prosessit, joten työn painopisteet ja toiminnan järjestämisen tavat voivat vaihdella paikallisesti. Laaja kunnallinen itsehallinto yhdistettynä julkisen sektorin palvelutuotannon tehostamistarpeisiin vaikuttaa varhaiskasvatustyön toteuttamisen ehtoihin. (Hjelt & Karila 2017.)

Ohjausjärjestelmän uudistaminen heijastuu monin tavoin johtajien työhön. Varhaiskasvatuslain myötä myös henkilöstön kelpoisuusvaatimukset ovat muuttuneet sekä päiväkodin johtajan että muun henkilöstön osalta. Päiväkodin johtajan kelpoisuutta koskevassa siirtymäsäännöksessä esitetään muutosta siten, että varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuuden lisäksi johtajalla tulee olla kasvatustieteen maisterin pohjakoulutus vuodesta 2030 eteenpäin. Näiden lisäksi edellytetään riittävää johtamistaitoa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 31 §.)

Työn uudistuneet vaatimukset liittyvät sekä varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmässä että varhaiskasvatuksen johtamisessa tapahtuneisiin rakenteellisiin muutoksiin. Eskelisen ja Hjeltin (2017) mukaan johtajien vastuualueet ovat laajentuneet ja varhaiskasvatuyksiköiden koot ovat kasvaneet, joten johdettavana on entistä suurempi määrä henkilöstöä. Lisäksi johdettavat palvelukokonaisuudet sisältävät usein monia erilaisia varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimintamuotoja. Näiden laajojen, monimuotoisten johtamiskokonaisuuksien hallinta edellyttää myös uudenlaista osaamista.

Halttunen (2009) on tarkastellut päiväkotityötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Hajautetulla organisaatiolla hän tarkoittaa organisaatorakennetta, joka muodostuu yhdestä johtajasta ja vähintään kahdesta fyysisesti erillään toimivasta varhaiskasvatuksen toimintayksiköstä. Tutkimuksessa hajautettu organisaatorakenne ei tuottanut muutosta vertikaalisessa auktoriteettisuhteessa. Johtajalta toivottiin edelleen valvontaa ja auktoriteettiasemaa, mutta tutkimuksessa oli havaittavissa myös muutoksia auktoriteettisuhteessa. Työtä hajautetussa organisaatiossa kuvattiin lähes poikkeuksetta tiimityötä korostavana ja itsenäisenä. Johtajan saatavuus korvautuu hajautetussa organisaatioissa tietoisuudella saatavuudesta. (Halttunen 2009.) Hajautettuja organisaatioita niin ikään tutkineen Soukaisen (2015) tulokset osoittavat, että johtajan kanssa eri työpaikassa työskentelevät työntekijät hahmottivat organisaation selkeämmin kuin esihenkilönsä kanssa samassa paikassa työskentelevät. Pedagogiseen tukeen, tiedonkulkuun ja arviointiin liittyvien rakenteiden huomioiminen helpotti hajautetun organisaation johtamista. Edellisten lisäksi johtajan työn hallintaa edistivät jaetun johtajuuden hyödyntäminen sekä selkeä visio omasta johtamistyöstä. (Soukainen 2015.)

### 2.2.2 Vastuullinen ja eettinen johtaminen

Erilaisissa varhaiskasvatuksen organisaatioissa tavoiteltavan johtajuuden tarkastelun lisäksi tässä arvioinnissa on tärkeää tarkastella varhaiskasvatusorganisaatioiden laajempaa vastuuta yhteiskunnassa sekä sitä, millaisia eettisiä ja moraalisia kysymyksiä varhaiskasvatuksen organisaatioiden johtamiseen liittyy. Varhaiskasvatuksen johtaminen on vahvasti yhteydessä vallitsevaan yhteiskuntaan ja myös varhaiskasvatuksen johtamista kohtaan esitetään vaateita toimia vastuullisesti. Varhaiskasvatuksen johtajilla onkin haastava toimintakenttä, jossa heidän tulisi huolehtia niin lasten hyvinvoinnista mahdollistamalla laadukas varhaiskasvatus ja toisaalta pitää hyvää huolta organisaation toimintakyvystä sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Varhaiskasvatuksen johtajuutta onkin hyvä pyrkiä ymmärtämään peilaten vallitsevaa yhteiskunnallista tilannetta ja aikaa, jolloin johtamiseen vaikuttaa keskeisesti myös esimerkiksi epävarmuus, resurssiniukkuus ja alati muuttuva toimintaympäristö. Nämä ovat omiaan hankaloittamaan vastuullista johtamista varhaiskasvatuksessa ja toisaalta asettaa varhaiskasvatuksen johtajille monia eettisiä ongelmia ratkaistavaksi. Varhaiskasvatus tai sen johtaminen ei kuitenkaan ole suinkaan ainut vastuullisuusvaateen kohdannut yhteiskunnan osa-alue, vaan sitä pohditaan laajalti muillakin aloilla niin tutkimuksellisesti kuin käytännössä.

Lämsä ja kumppanit (2018) esittävät, että vastuullinen johtaminen voidaan jakaa karkeasti organisaatiossa neljään eri teemakokonaisuuteen, jotka ovat vastuullisuusstrategia, eettinen organisaatiokulttuuri, vastuulliset prosessit sekä eettinen johtaminen (Lämsä, Keränen & Savela 2018,

14). Vastuullisuusstrategiassa kiteytyy asioiden johtaminen strategisesta näkökulmasta, jonka tulee olla integroitu kokonaisstrategiaan. Organisaatiokulttuurin eettisyys puolestaan tarkoittaa ihmisten toimintaa, jaettuja normeja, uskomuksia ja perinteitä sekä sitä, millaisia seurauksia esimerkiksi teoilla organisaatiossa on ja onko toiminta läpinäkyvää. Eettinen johtajuus liittyy taas johtamiskäyttäytymiseen ja johtamistyyliin sekä siihen, että johtaja käyttää valtaa vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti. Vastuullisissa prosesseissa määrittyy se, miten vastuullisuus huomioidaan organisaation eri prosesseissa ja niihin liittyvissä toimintatavoissa. Vastuullisuuden edistämiseen käytetään tässä yhteydessä keskeisinä työkaluina muun muassa vastuullisuusstandardeja ja auditointeja. Vaade toimia vastuullisesti myös varhaiskasvatuksessa kumpuaa yhteiskunnallisesti tärkeästä keskustelusta, ja sen tärkeyden on arvioitu korostuvan tulevaisuudessa entisestään. Vaikka organisaatiot jo tehokkaasti tunnistavat eettisiä ongelmia, strategiselle vastuullisuuden rakentamisen tasolle organisaatioissa päästään toistaiseksi vain harvoin, ja tällainen ajattelu tekee vielä tuloaan myös varhaiskasvatuksen kentälle.



# Varhais- kasvatuksen johtamis- kokonaisuudet

# 3

Kuten edellä kuvattiin, on päiväkodin johtajan työnkuva viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut merkittävästi. Aiemmin päiväkodin johtaja hoiti yksikkönsä – yleensä yhden päiväkodin – päivittäisjohtamista ja työskenteli usein itse samanaikaisesti lapsiryhmässä, esimerkiksi lastentarhanopettajana. Nytemmin johtajan työkokonaisuudet ovat laajentuneet ja hallinnollisen työn määrä on lisääntynyt. (Oleander 2004; myös Eskelinen & Hjelt 2017; Hjelt & Karila 2021.) Varsinaisen esihenkilötyön lisäksi tehtäviin voi kuulua esimerkiksi palveluohjausta, joka edellyttää laajaa tietoperustaa organisaation palvelujen tarjonnasta (Kuukka ym. 2019).

## 3.1 Johtajan laajentuvat työnkuvat

Nykyään päiväkodin johtaminen paikantuu osaksi varhaiskasvatusorganisaation johtamisen kokonaisuutta. Päiväkodin johtamisen voidaan luonnehtia muokkautuvan keskijohdon johtamistehtäväksi, sillä positioon liittyy sekä henkilöstön lähijohtamista että keskijohdon tehtäville tyypillistä vastuuta tulostavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien välisestä suhteesta (Niiranen 2014; Hjelt & Karila 2021). Kuusela toteaa (2010), että organisaation rakenteesta riippumatta keskijohdolla on aina kaksitahoinen rooli, sillä he ovat samanaikaisesti sekä johtajia että alaisia ja heidän asemaansa liittyy monitasoisia odotuksia. Johtajan edellytetään vastaavan sekä organisaation ylemmän tason päätösten toimeenpanosta että työntekijöiden aloitteiden huomioimisesta.

Päiväkodin johtajan tehtävässä näiden eri tasojen tuottamien odotusten yhteen saattaminen edellyttää sekä jonkinasteista autonomiaa että luottamusta ja vastavuoroisuutta ylemmän johdon ja keskijohdon välillä (ks. Mantere 2009). Keskijohdon todellisten toimintamahdollisuuksien tarkastelu on sijoitettava osaksi koko palveluorganisaation toimintakulttuuria, joka lopulta säätelee valtasuhteita ja päätöksentekoa (Mäki 2017). Varhaiskasvatuksen johtajuuden rakentumisen osalta organisaatiokohtaisen vaihtelun huomioiminen on keskeistä, koska varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmissä on paikallisia eroja.



On tutkimuksellista näyttöä siitä, että keskijohto – tässä tapauksessa päiväkodin johtajat – ovat organisaatiolle oivallinen voimavara, sillä he kykenevät kanavoimaan erilaisten muutosten aiheuttamaa painetta hyödyntäen sekä formaalia tietoa (varhaiskasvatus)työn tavoitteista että kokemusperäistä tietoaan organisaatiosta ja sen eri toimijoiden tarpeista. Riittävän autonomiassa, ylemmän johdon kannattelemassa johtajuuspositiossa uskalletaan tehdä omia tulkintoja, kehkeyttää uudenlaista näkemystä ja vaikuttaa vahvasti työn lopulliseen toteuttamiseen. (Rouleau & Balogun 2011).

Hjelt ja Karila (2021) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä jännitteitä ja niiden hallintaa päiväkodin johtajan tehtävässä. Johtajat näyttivät kamppailevan kasvavien tehokkuus- ja laatuvaatimusten puristuksessa ja tämä heijastui johtajuuden merkityksellistymiseen. Jännitteitä tuottivat sekä johtajan oma asema osana laajempaa päätöksenteon systeemiä että varhaiskasvatuksen ammattilaisille asetettavat ristiriitaiset itsenäisyyttä ja joustavuutta ilmentävät odotukset. Tutkimus osoitti, että johtajat vaikuttivat aktiivisesti varhaiskasvatuspalvelun toteuttamiseen etsimällä tasapainoa ristiriitaa tuottavien tekijöiden välille. Tämä onnistuu, jos vaikuttaminen suuntautuu pääasiallisesti alaisiin ja tapahtuu esihenkilön roolista käsin. Tasapainon tuottaminen todettiin vaikeaksi, jos se edellyttää vuorovaikutusta myös organisaation ylemmän tason kanssa, sillä se tuotetaan vaikeasti ennakoitavaksi. Huomiota tulisikin kohdistaa eri johtamistasojen väliseen vastavuoroiseen dialogiin ja ylemmän johdon riittäviin valmiuksiin tukea päiväkodin johtajia johtamistehtävään liittyvässä vaikuttamisessa. (Hjelt & Karila 2021.)

Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksessa kartoitettiin päiväkodin johtajien työnkuvia. Johtajat arvioivat työaikansa jakautumista eri johtamisen osa-alueiden kesken. Näitä olivat pedagoginen, palvelu-, henkilöstö-, talous-, muutos-, verkosto- sekä päivittäisjohtaminen. Johtajat pitivät henkilöstöjohtamista tärkeimpänä ja myös aikaa vievimpänä työtehtävänä. Pedagogista johtamista pidettiin myös tärkeänä, mutta sen yhteys varhaiskasvatuksen perustehtävään ei ollut täysin selvä. Varhaiskasvatuksessa toimivien johtajien työn luonne on pirstaleinen, sillä johtajilla on tavallisesti useita välitöntä toimintaa vaativia tehtäviä. Tutkimuksen tulokset viittaavatkin siihen, että varhaiskasvatuksen missio, perustehtävä sekä johtajan velvollisuudet pitäisi määritellä selkeämmin. (Hujala & Eskelinen 2013.)

Fonsén ja kumppanit (2021) tarkastelivat päiväkodin johtajien ja varhaiskasvatuksen opettajien fokusryhmähaastattelujen ja diskurssianalyysin avulla johtajuuden diskursseja erityisesti vallan ja vastuun näkökulmista. Haastatteluaineistosta nimettiin neljä osittain keskenään ristiriitaista johtajuuden diskurssia. Johtajuus nähtiin ensinnäkin toiminnan mahdollistamisena, mutta toiseksi myös lain ja ohjaavien asiakirjojen, kuten varhaiskasvatustilain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden, tulkittamisena ja toiminnan ohjaamisena niiden suuntaan. Kolmanneksi johtajalta toivottiin läsnäoloa, mutta sen todettiin olevan käytännössä haastavaa. Vain opettajien puheessa ilmenneen neljännen diskurssin mukaan johtajuus siirtyy toisiin käsiin, mikäli institutionaalisen johtajan johtajuus oli puutteellista. Kirjoittajat esittävätkin, että erityisesti varhaiskasvatuksen perustehtävään liittyvän johtajuusrakenteen ja johtajuuden vastuualueiden kirkastaminen ja selkeyttäminen lisäisi varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuutta. (Fonsén ym. 2021.)

Voi ajatella, että viime vuosien yhä kiihtynyt digitalisoituminen heijastuu myös päiväkodin johtajien arkeen ja työnkuviin. Monet työtehtävät työvuorosuunnittelusta lasten läsnäolojen seurantaan ja perheiden kanssa viestimiseen ovat sähköistyneet. Näin digitalisoituminen voi koskettaa johtamisen monia osa-alueita. Johtajan on hallittava johtamiseen liittyvät sähköiset järjestelmät ja osattava ohjata myös työntekijöitä järjestelmien sujuvaan hallintaan. Varhaiskasvatustyön digitalisoitumista ei ole kuitenkaan juuri tutkittu. Terveystieteiden alaan paikantuvista tutkimuksista kuitenkin tiedetään, että palveluiden digitalisoituminen ja digitalisaation kautta johtaminen tuo mukanaan niin uhkia kuin mahdollisuuksiakin sekä uudenlaisia eettisiä pohdintoja (esim. Auvinen & Jaakkola 2018). Esimerkkinä varhaiskasvatuksen digitalisoitumisesta voidaan pitää varhaiskasvatuksen tietovaranto Vardaa<sup>1</sup>, jonne päiväkotien johtajat koostavat monenlaisia tietoja esimerkiksi henkilöstöstä. Tämänkaltaiset digitaaliset järjestelmät eivät siis ainoastaan näy johtajan työpöydillä, vaan tuottavat kansallisesti kumuloituvaa tietoa varhaiskasvatuksesta.

### 3.2 Jaettu pedagoginen johtajuus

Varhaiskasvatustietolaki (540/2018) painottaa pedagogiikkaa, joten se on myös yksi keskeinen varhaiskasvatuksen ja erityisesti päiväkodin johtajuuteen liittyvä vastuualue. Pedagogisen johtajuuden määritelmää on useita, ja laajimmin sen voi katsoa käsittävän kaiken päätöksenteon ja toiminnan organisoinnin, joka edistää laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista. Hiukan rajatummin sen voi katsoa käsittävän pedagogisen prosessin toteuttamiseen tähtäävän toiminnan, kuten eri tason varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisen, toteuttamisen ja arvioinnin sekä henkilöstön pedagogisen osaamisen varmistamisen ja kehittämisen. (Fonsén 2013; 2014; Heikka 2013; Parrila & Fonsén 2016.)

Tutkimusperusteisesti on voitu osoittaa, että pedagoginen johtajuus vaikuttaa henkilöstön toiminnan laatuun sekä lasten oppimiseen ja hyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Henkilöstön toiminta näyttäytyy pedagogisesti laadukkaampana, vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat paremmin, ja lasten kiinnostuminen toimintaan sekä sosiaaliset suhteet voivat sitä paremmin, mitä laadukkaampaa on pedagoginen johtajuus. (Cheung, Keung, Kwan, & Cheung, 2019; Fonsén, Lahtinen, Sillman & Reunamo 2020; Strehmel 2016.) Jaetun pedagogisen johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna vastuu pedagogiikasta on organisaation eri tason toimijoiden kesken yhteisesti jaettua vastuuta perustehtävän laadusta. Vastuun laajuus rakentuu kunkin toimijan ammattiroolin mukaisen vastuualueen mukaisesti (Fonsén 2014). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) osoittaa varhaiskasvatuksen opettajalle pedagogista johtajuutta siten, että lapsiryhmien toiminnan suunnittelusta, toiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden toteutumisesta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä on kokonaisvastuu varhaiskasvatuksen opettajilla. Yksikön johtaja puolestaan kantaa tätä vastuuta johtamiensa yksiköiden laajuudessa ja keski- tai ylempi johto vastaavasti johtamansa alueen laajuudelta.

Jaetun pedagogisen johtajuuden rakenteessa yhteisen ymmärryksen muodostaminen perustehtävästä ja sitä tukevasta johtamisesta on tärkeää (Fonsén & Keski-Rauska 2018). Keskeistä on myös tätä keskustelua tukevien rakenteiden pohtiminen (Bøe & Hognestad 2018). OECD:n

<sup>1</sup> Lisätietoa Vardasta löytyy osoitteesta: <https://www.oph.fi/fi/palvelut/varhaiskasvatuksen-tietovaranto-warda>.

tuottaman laajan varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta käsittelevän katsauksen pohjalta Douglass (2019) toteaa johtamisen kehittämiseen olevan tarvetta, jotta keskeiseen pedagogisen perustehtävän pohdintaan ja kehittämiseen olisi riittävästi aikaa ja johtamisen rakenteet tukisivat pedagogista johtajuutta. Myös Heikka (2014) on havainnut pedagogiseen johtamiseen liittyviä haasteita. Muun muassa erilaiset toiminnan ja resurssien puutteet sekä itse kuntaorganisaation konteksti asettavat haasteita niin pedagogiikan kehittämiseksi kuin johtamisellekin. (Heikka 2014.) Pedagogista johtajuutta on mahdollista oppia ja kehittää niin johtajien kuin opettajienkin osalta, ja (täydennys)koulutuksella on tähän paljon annettavaa (Fonsén & Ukkonen-Mikkola 2019; Klevering & McNae 2018).

### 3.3 Muutosjohtaminen

Koska varhaiskasvatukseen kohdentuu lainsäädännölliseen ohjaukseen perustuvia sisällöllisiä uudistuksia ja rakenteellisia muospaineita, on muutoksen johtaminen eräs varhaiskasvatuksen johtamisen keskeinen osaamisvaatimus. Johtajan odotetaan sekä organisoivan konkreettista muutokseen liittyvää toimintaa että johtavan prosessia, joka muokkaa syvemmin työntekijöiden ajattelutapoja ja koko työyhteisön toimintakulttuuria. Tehtävänä on tarjota tukea ja hallita jännitteitä tilanteessa, jossa uusi tulkinta työn tekemisestä ei ole muutoksen alussa vielä selvillä. Uusi ajattelu syntyy muutosprosessin kuluessa ja saattaa edellyttää vanhoista ajatusmalleista ja toimintatavoista luopumista. Tämä prosessi vaatii johtajalta kykyä suunnata henkilöstön toimintaa, osaamista ja tunteita kohti yhteisiä muutostavoitteita. (Ks. Laurila 2017.)

Yhteisön työskentely muutostilanteessa korostaa erityisesti päiväkodin johtajan asemaa organisaation ylemmän johdon ja varhaiskasvatustyön toteuttajien välissä, sillä prosessi edellyttää organisaation eri toimijoiden ajattelun yhdistymistä. Tästä ovat esimerkkinä muutosviestinnän risteävät aikaulottuvuudet. Organisaation ylemmän johdon puheessa saattaa painottua nykyhetken sijasta tulevaisuus, kun taas työntekijät pyrkivät ymmärtämään muutosta ja orientoitumaan siihen suhteessa nykyisyyteen, joka on heille jatkuvaksi oletettu tilanne (Eloranta ym. 2019). Päiväkodin johtajan tehtävän muokkautuessa kohti organisaation keskijohdon tehtäväkenttää painottuu velvoite luotsata laajentuvia kokonaisuuksia siten, että muutosten erilaiset ulottuvuudet yhdistyvät ja syntyy jaettu ymmärrys tavoitteista ja toiminnasta (Hjelt & Karila 2021).

Arvioinnin aikana Suomessa ja maailmassa oli käynnissä COVID-19-pandemia, joka aiheutti monia muutoksia varhaiskasvatuksen arkeen ja johtajien työhön. Varhaiskasvatuksen johtamista pandemiatilanteessa on kuitenkin tutkittu Suomessa vielä vähän. Nurhosen ja kumppaneiden selvityksen (2021) mukaan pandemia oli lisännyt yksiköiden johtajien työmäärää ja muuttanut työnkuvaa. Henkilöstöjohtaminen oli painottunut ja pedagogiselle johtamiselle taas oli jäänyt vähemmän aikaa. Esimerkiksi sijaishankinnat ja ohjeistusten seuraaminen olivat lisänneet työtä aiempien työtehtävien päälle. Johtajat olivat myös tehneet aiempaa enemmän etätöitä, mutta pitivät kuitenkin läsnäoloa päiväkodissa tärkeänä. (Nurhonen, Chydenius & Lipponen 2021.)<sup>2</sup> Laitinen

<sup>2</sup> Nurhosen ja kumppaneiden (2021) hankkeen aineistosta on tekeillä useampia varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä artikkelimuotoisia pro gradu -tutkielmia sekä kansainvälinen vertaileva tutkimus korona-ajan johtamisesta Suomessa, Saksassa ja Israelissa sekä kansainvälistä varhaiskasvatuksen johtamista ja työtä sekä pedagogiikkaa korona-aikaan käsittelevä artikkelijulkaisu *Leadership, work and pedagogy in ECEC during times of crises*.

(2021) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan johtajien diskursseja työhyvinvoinnista korona-aikana. Suuri osa haastatelluista johtajista ei nähnyt työhyvinvointinsa heikentyneen merkittävästi, erityisesti koska syksyyn 2020 mennessä pandemiatilanteeseen oli jo ehditty sopeutua. Kuitenkin esimerkiksi kasvanut työmäärä ja muuttuvat ohjeistukset olivat tehneet työstä kuormittavampaa ja heikentäneet työhyvinvointia. Näiden sopeutumis- ja muutosdiskurssien lisäksi johtajien puheissa korostuivat yhteisöllisyyden sekä lasten hyvinvoinnin ja edun teemat. (Laitinen 2021.)



# Arvioinnin tavoitteet ja arviointi- kysymykset

# 4

Arviointihankkeessa tarkastellaan suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmiä ja johtamisen nykytilaa. Varhaiskasvatuksen organisoimisessa kunnilla on varsin laaja toimintavapaus, minkä vuoksi varhaiskasvatusta ja sen johtamiseen liittyviä asioita organisoidaan Suomessa monin eri tavoin. Suomesta onkin puuttunut kansallinen kokonaiskuva erilaisista johtamisjärjestelyistä ja organisointitavoista ja kokonaiskuvan selventäminen on yksi tämän arvioinnin tavoitteista. Arvioinnissa tuotetaan ensinnäkin tietoa siitä, miten varhaiskasvatuksen johtaminen on Suomen eri kunnissa organisoitu. Lisäksi kuvataan, ketä varhaiskasvatuksen johtamistehtävissä työskentelee ja millaista osaamista ja haasteita heidän työhönsä liittyy.

Arviointi toteutetaan kahdessa vaiheessa ja myös tavoitteet on jaettu kahteen osaan. Tämä raportti kattaa arvioinnin ensimmäisen vaiheen. Arviointihankkeen ensimmäisen vaiheen tavoitteet, -arviointikysymykset ja kerättävät aineistot on kuvattu taulukossa 1:

**TAULUKKO 1. Arvioinnin tavoitteet, kysymykset ja aineistot**

<b>Arvioinnin tavoite</b>	<b>Arviointikysymykset</b>	<b>Arviointiaineisto ja aineistonkeruun ajankohta</b>
<b>Suomalaisen varhaiskasvatusjärjestelmän johtamisen nykytila</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Millaisia varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksenteonjärjestelmiä Suomessa on?</li><li>2) Ketä varhaiskasvatuksen johtajan tehtävissä työskentelee ja millainen heidän työnkuvansa on?</li><li>3) Millaista johtamisosaamista ja kehittämistarpeita arvioinnin pohjalta voidaan tunnistaa?</li></ol>	Varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden kysely (2/2021)  Päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnattu kysely (3-4/2021)

Arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää ennakoitaessa koulutustarvetta, joka johtuu varhaiskasvatukseen kohdistuvista muutoksista. Erityisen hyödyllistä arvioinnin tuottama tieto on nyt, kun päiväkodin johtajan kelpoisuuteen on tulossa muutoksia ja iso osa nykyisistä johtajista on eläköitymässä tulevien vuosien aikana (Varhaiskasvatuslaki 540/2018; Karila, Kosonen & Järvenkallas 2018). Arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää laajasti paikallisella ja kansallisella tasolla varhaiskasvatuksen johtajuuden ja sitä kautta laadun kehittämisen pohjana.

Hankkeessa ovat Karvissa työskennelleet arviointiasiantuntija **Anna Siippainen** (projektipäällikkö), arviointineuvos **Janniina Vlasov** (ryhmän puheenjohtaja), arviointiasiantuntija **Tuomas Sarkkinen** (sihteeri) sekä johtava arviointiasiantuntija **Jukka Marjanen** (tilastolliset menetelmät). Lisäksi hankkeessa on työskennellyt korkeakouluharjoittelija **Aino Poroila**.

Arvioinnin tueksi perustettiin kuuden hengen monialainen arviointiryhmä. Ryhmään kuuluvat ylitarkastaja **Malin Eriksson** (aluehallintovirasto) 30.4.2021 asti sekä 1.5.2021 eteenpäin ylitarkastaja **Noora Lohi** (aluehallintovirasto), yliopistonlehtori **Elina Fonsén** (Helsingin yliopisto), tutkijatohtori **Suvi Heikkinen** (Jyväskylän yliopisto), yliopistonopettaja **Hanna Hjelt** (Tampereen yliopisto), varhaiskasvatusjohtaja **Mikko Mäkelä** (Järvenpään kaupunki 31.12.2020 asti ja 1.1.2021 alkaen Vantaan kaupunki) ja kehittämisspäällikkö **Jarkko Lahtinen** (Suomen Kuntaliitto). Asiantuntijaryhmä kokoontui säännöllisesti noin 1–2 kuukauden välein.

Arviointi kytkeytyy Karvin koulutuksen arviointisuunnitelman painopisteeseen, jonka keskiössä on kansallisen koulutusjärjestelmän toimivuuden lisääminen. Käsillä olevan arvioinnin tavoitteena on hyödyttää varhaiskasvatuksen kansallisen ohjausjärjestelmän ja paikallisen tason toimijoita tuottamalla tietoa siitä, millaisin eri tavoin varhaiskasvatuksen johtaminen on Suomessa organisoitu. Arviointi tuottaa siis tietoa johtamisen ja johtamisjärjestelmän nykytilasta, toimivuudesta ja haasteista paikallisella tasolla toteutettavan kehittämisen tueksi.

Johtamisella ja johtamisjärjestelmän toimivuudella on keskeinen yhteys varhaiskasvatuksen laatuun. Laadukkaaseen varhaiskasvatukseen osallistuminen ja varhaiseen oppimiseen panostaminen tasaa lasten perhetaustasta johtuvia eroja oppimisessa ja luo vahvan perustan lasten myöhemmälle oppimiselle. Arvioinnilla tuotetaan siten tietoa myös painopisteisiin Oppimisen ja osaamisen kehittäminen ja Yhdenvertaisuuden edistäminen.





# Arvioinnin toteuttaminen

# 5

Arviointihanketta, kuten kaikkea Karvin arviointitoimintaa, ohjaavat kehittävän arvioinnin periaatteet. Kehittävään arviointiin kuuluu olennaisesti se, että katse suunnataan tulevaisuuteen (Räisänen 2005). Näin ollen varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtajuuden kehittämiseksi sekä tukemiseksi annetaan arviointituloksiin pohjautuvia kehittämissuosituksia. Arvioinnin on tarkoitus yhtäältä auttaa järjestäjiä kehittämään toimintaansa ja toisaalta tarkastella prosessia ulkopuolelta (ks. esim. Vlasov ym. 2018). Karvin arvioinnit ovat riippumattomia, eivätkä erilaiset sidosryhmien intressit vaikuta arviointiprosessin kulkuun tai arvioinnin tuloksiin.

## 5.1 Aineistot

Arviointia varten kerättiin määrällistä ja laadullista aineistoa kahdella eri kyselyllä. Arviointikysymyksiin on haettu vastauksia toteuttamalla kyselyt kuntien ylimmille varhaiskasvatuksesta vastaaville viranhaltijoille sekä päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille. Varhaiskasvatuksesta vastaaville ylimmille viranhaltijoille suunnattu tiedonkeruu toteutettiin sähköisenä kyselynä helmi-maaliskuussa 2021. Jatkossa kyselystä käytetään nimitystä *varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kysely*. Aineistonkeruussa olivat mukana kaikki Manner-Suomen kunnat. Kyselyssä oli sekä monivalinta- että avokysymyksiä, ja kysymykset liittyivät kunnan varhaiskasvatuksen johtamisen organisaatorakenteisiin ja johtamisjärjestelyihin.

Kysely päiväkotien johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille toteutettiin niin ikään sähköisenä kyselynä huhtikuussa 2021. Kysely toimitettiin kaikkien Manner-Suomen kuntien päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille. Näiden nimikkeiden lisäksi kyseisissä tehtävissä toimii henkilöitä useilla erilaisilla nimikkeillä. Luettavuuden sujuvoittamiseksi tässä raportissa käytetään paikoin myös nimikettä *päiväkodin johtajien kysely*, vaikka vastaajajoukko olikin moninaisempi. Jos varhaiskasvatuksen päivittäisjohtamisesta vastasi esimerkiksi kunnan varhaiskasvatusjohtaja, osoitettiin kysely hänelle. Kyselyssä tiedusteltiin muun muassa vastaajan ikää, sukupuolta, koulutustaustaa ja työkokemusta johtotehtävistä. Lisäksi kysely sisälsi sekä työnkuvaan että johtamistyötä edistäviin ja hankaloittaviin tekijöihin liittyviä strukturoituja- ja avokysymyksiä.

Aikaisempien tutkimusten valossa tiedettiin, että johtajien työnkuvat voivat olla laaja-alaisia ja jopa pirstaleisia. Tämän vuoksi kyselyssä johtajuuden eri osa-alueet oli jaettu seuraaviin kokonaisuuksiin: *pedagogiikan johtaminen* (mm. toimintakulttuurin kehittäminen ja arviointi), *henkilöstöjohtaminen* (mm. henkilöstön resurssien suunnittelu ja käyttäminen, moniammatillisen henkilöstön johtaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työyhteisön hyvinvointi), *talousjohtaminen* (mm. budjetointi, määrärahat, ostot ja talouden seuranta), *palvelujohtaminen* (mm. asiakaspalvelutyö, palveluohjaus ja toimipisteiden lapsipaikkaresurssin hallinta), *sidosryhmäyhteistyö ja viestintä* (mm. yhteydenpito yhteistyötahoihin) sekä *digijohtaminen* (digitalisaation johtaminen liittyy laajasti varhaiskasvatuksessa toimintaympäristön digitalisaatioon: esimerkiksi lasten, perheiden ja henkilöstön tietosuojasta ja -turvasta huolehtiminen, digipedagogiikan kehittämisvalmiudet sekä viestinnän kehittäminen perheiden kanssa). Vastajat arvioivat esimerkiksi työajan jakautumista ja oman osaamisensa vahvuuksia suhteessa näihin eri osa-alueisiin.

## 5.2 Analyysit

### 5.2.1 Tilastolliset analyysit

Suurin osa kyselystä koostui strukturoiduista osioista, joihin vastattiin pääasiallisesti viisipor-  
taisella, välimatka-asteikolliseksi tulkittavissa olevalla asteikolla. Tämän aineiston analyysi on  
raportissa pääosin kuvailevaa ja aineistoa käsitellään yleensä yhtenä kokonaisuutena. Tuloslukuissa  
strukturoiduista osioista esitetään vastausvaihtoehtojen suhteellinen jakauma koko aineistossa.  
Yleistarkastelun täydentämiseksi aineistolle tehtiin myös muutamia ryhmäkohtaisia vertailuja,  
kuten vastaajien ryhmittely työkokemuksen määrän perusteella. Vertailut tehtiin aina kahden  
ryhmän välisinä eikä analyyseissa käytetty esimerkiksi Kruskal-Wallisin testiä tai yhdensuuntaista  
varianssianalyysia. Jos jokin ryhmittely koostui useammasta kuin kahdesta ryhmästä (esimerkiksi  
alaisten määrä), tehtiin kaikkien ryhmien väliset parittaiset vertailut erikseen.

Jos selitettävässä muuttujassa oli enemmän kuin kaksi luokkaa, parikohtaisten erojen merkit-  
sevyyden testaamisessa käytettiin Fligner-Policello (Fligner & Policello 1981) -testiä. Tätä ei-  
parametrinista testiä voidaan käyttää sen selvittämiseen, ovatko kahden ryhmän mediaanit samat.  
Jos selitettävä muuttuja oli kaksiluokkainen, tilastollisen merkitsevyyden testaamisessa käytettiin  
logistista regressioanalyysia.

Tilastollinen merkitsevyys ei vielä tarkoita, että erolla olisi käytännön merkitystä. Siksi erojen  
merkittävyyttä pyritään tilastollisissa analyyseissa arvioimaan erikseen niin sanotulla efektikoolla.  
Efektikokojen kuvaamiseksi on kehitetty useita eri tunnuslukuja, joista tässä arvioinnissa käytettiin  
Varghan ja Delaney'n A-lukua (Vargha & Delaney 2000). Vargha-Delaney'n A on ei-parametrinen  
efektikoon mitta, joka hieman yksinkertaistaen kertoo todennäköisyyden sille, että ryhmästä  
A satunnaisesti valitun henkilön vastaus on 'suurempi' kuin ryhmästä B satunnaisesti valitun  
henkilön vastaus.

Luettavuuden säilyttämiseksi tämän raportin tuloslukuihin ei sisällytetty efektikokojen numeerisia arvoja. Sen sijaan erot on sanallistettu tekstissä (Taulukko 2). Jos efektikoko oli alle 0,56, tekstissä sanotaan, ettei eroa ollut, vaikka Fligner-Policello-testin tulos olisi tilastollisesti merkitsevä. Jos tarkasteltavat muuttujat olisivat normaalisti jakautuneita, Vargha-Delaneyn A-arvot vastaisivat yleisemmin efektikoon mittana käytetyn Cohenin d:n arvoja (Cohen, 1988). Vertailun vuoksi Cohenin d -lukujen kielentämisessä yleisesti käytetyt raja-arvot on ilmoitettu taulukossa 2, vaikka kyseistä tunnuslukua ei käytettykään tämän arvioinnin tausta-analyseissa.

## TAULUKKO 2. Effektikokojen numeeriset arvot ja niiden nimitykset

Vargha-Delaneyn A	Kielennys	Cohenin d	R <sup>2</sup>
0,50–0,56	Ei eroa	0–0,2	0,00–0,01
0,56–0,64	Pieni ero	0,2–0,5	0,01–0,09
0,64–0,71	Keskisuuri ero	0,5–0,8	0,09–0,25
0,71–1	Suuri ero	yli 0,8	yli 0,25

Tilastollisessa testaamisessa oli mukana myös joitakin järjestysasteikollisia taustamuuttujia, kuten työkokemus vuosina ja alaisten määrä. Luokkakohtaisten parivertailujen lisäksi kyseisiä muuttujia käytettiin selittävinä muuttujina yksinkertaisissa regressioanalyseissa. Näin tehtiin sen selvittämiseksi, kasvavatko tai laskevatko selitettävän muuttujan arvot lineaarisesti yhdessä selittävän taustamuuttujan arvojen kanssa. Regressioanalyseissa muuttujat koodattiin ensin numeerisiksi (0, 1, 2 ja niin edelleen), minkä jälkeen niitä käsiteltiin jatkuvina muuttujina.

Regressioanalyysin tulokset esitetään raportissa vain, jos ne olivat tilastollisesti merkitseviä ja niiden efektikoko on riittävän suuri. Effektikoon mittana käytettiin selitystasetta (R<sup>2</sup>-arvo). Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnatussa kyselyssä vastaajien arvioihin omasta työstä vaikuttivat erityisesti alaisten ja työkokemuksen määrä sekä se, työskentelikö vastaaja kunnallisen vai yksityisen työnantajan palveluksessa. Suurimmassa osassa väittämiä edellä mainittujen taustamuuttujien kautta luotujen ryhmien välillä ei ollut eroja, ja arvioinnissa kiinnitettiin huomiota erojen suuruuden sijaan erojen systemaattisuuteen ryhmien välillä. Tulosluvuissa 6 ja 7 on kuvattu koko vastaajajoukkoa koskevat tulokset, ja ryhmien väliset erot on kuvattu luvussa 7.4. Tiedot kaikista ryhmien välisistä eroista on kuvattu verkkoliitteessä (Tilastoliite). Päiväkodin johtajien aineistoa tarkasteltiin lisäksi muilla taustamuuttujilla, kuten johtajan taustatiedoilla (ikä, koulutustausta), työhön liittyvillä tiedoilla (kieli, jolla lakisääteistä varhaiskasvatusta tarjotaan, johtajamalli) sekä kuntaan ja organisaatioon liittyvillä tiedoilla (varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä kunnassa). Nämä tarkastelut eivät tuottaneet systemaattisia raportoitavia eroja.

Myös Khiin -neliö testiä käytettiin joissakin tapauksissa sen tarkastelemiseen, onko kahden luokittelevan muuttujan välinen yhteys tilastollisesti merkitsevä. Mahdollisen yhteyden 'suuntaa' tarkasteltiin niin sanottujen standardoitujen residuaalien avulla. Kunnallisten ja yksityisten päiväkotien välillä oli useita eroja johtajien vastauksissa. Kunnallisella ja yksityisellä työskentelevien johtajien vastausten välillä oli toisaalta eroja myös joissakin taustatekijöissä, kuten johta-

jien koulutustaustassa, valmistumisvuodessa ja työkokemuksessa, alaisten määrässä sekä siinä, työskentelivätkö johtajat itse lapsiryhmissä. Koska nämä tekijät olivat yhteydessä myös joihinkin arvioinnissa esitettyihin väittämiin, voi olla, että ainakin osa kunnallisten ja yksityisten päiväkotien eroista voidaan selittää eroilla taustatekijöissä.

Tämän tarkastelemiseksi johtaja-aineistoon sovitettiin väittämäkohtaisesti sarja regressiomalleja, joista ensimmäisessä ainoa selittävä tekijä oli se, työskentelikö vastaaja kunnallisella vai yksityisellä työnantajalla. Tämän jälkeen malliin lisättiin vaiheittain edellisessä kappaleessa mainittuja taustatekijöitä ja katsottiin, oliko kunnallisten ja yksityisten päiväkodinjohtajien vastauksissa edelleen tilastollisesti merkitsevä ero. Tämän lisäksi laskettiin, kuinka paljon kunnallisten ja yksityisten päiväkodinjohtajien välistä eroa kuvaava regressiokerroin pieneni, kun osa tai kaikki mainitut taustatekijät otettiin huomioon. Tällä tavoin saatiin muodostettua arvio siitä, kuinka suuri osuus erosta oli selitettävissä eroilla taustatekijöissä. Vastaavantuypista mallinnusta sovellettiin myös alaisten määrän ja työkokemuksen osalta. Toisin sanoen, myös näiden osalta tarkasteltiin, voidaanko osa yhteydestä selittää muilla arvioinnissa selvitettyillä taustatekijöillä.

### 5.2.2 Laadullisten kysymysten analyysit

Strukturoitujen kysymysten lisäksi molemmat kyselyt sisälsivät useita avokysymyksiä. Kysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia, ja vastausten pituudet vaihtelivat yksittäisistä sanoista useisiin lauseisiin. Kaikki avovastaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti. Varhaiskasvatuksesta vastaavien ylimpien viranhaltijoiden kysely sisälsi kaksi ja päiväkodin johtajien kysely neljä avokysymystä. Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kysymykset olivat seuraavat: Mitkä ovat kuntasi varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän vahvuuksia (n = 272); Mitkä ovat kuntasi varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän kehittämiskohteita (n = 254). Päiväkotien johtajille esitetyt kysymykset olivat seuraavat: Kuinka koronapandemia on vaikuttanut työnkuvaasi ja/tai työtehtäviisi viimeisen vuoden aikana (n = 1 224); Mitkä tekijät hankaloittavat tai vaikeuttavat johtamiseen liittyvien työtehtäviesi hoitamista (n = 1 282); Mitkä tekijät innostavat sinua omassa johtamistyössäsi ja työn kehittämisessä (n = 1 290); Miten johtajan työnkuva on mielestäsi muuttunut viime aikoina? Miten esimerkiksi työn digitalisoituminen näkyy omassa työssäsi (n = 1 215).

Avovastaukset luokiteltiin temaattisesti. Ensimmäisten lukukierrosten yhteydessä havaittiin, että päiväkodin johtajien avovastaukset kytkeytyivät tiiviisti toisiinsa ja eri kysymyksissä toistuivat samat teemat. Esimerkiksi työtä innostavat ja hankaloittavat tekijät liittyivät yleensä samoihin ilmiöihin hieman eri näkökulmasta, kuten työnkuvan selkeyteen tai sen jäsentymättömyyteen. Tästä syystä aineisto analysoitiin kokonaisuutena koko arviointiryhmän kanssa. Luennan perusteella muodostettiin työtä innostavien ja hankaloittavien tekijöiden pohjalta temaattiset kokonaisuuudet, jotka olivat organisaation johtamisrakenteet; työnkuva ja esihenkilötyö; työyhteisö ja toimintakulttuuri sekä työn eettisyys ja merkityksellisyys. Teemat koostuivat työn tekemistä innostavista, edistävästä ja hankaloittavista tekijöistä. Näiden lisäksi tuloksissa kuvataan työssä tapahtuneita muutoksia sekä erityisesti koronan näkymistä johtamistyössä. Nämä neljä avokysymystä muodostavat kokonaisuudessaan luvun 8.

## 5.3 Vastausaktiivisuus

Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyyn vastattiin 284 kunnasta ja saatiin yhteensä 289 vastausta (vastausprosentti 97). Manner-Suomessa on 293 kuntaa, mutta 298 kunnallista varhaiskasvatuksen järjestäjää, sillä viidessä kunnassa on erillinen hallinto suomen- ja ruotsinkielisille palveluille. Tästä johtuen AVI-alueittain tarkasteltuna osalla alueista vastausmäärä ylitti kuntien maksimimäärän (Taulukko 3). Kuntatyypeittäin tarkasteltuna ylempien viranhaltijoiden kyselyyn tuli vastauksia kaupunkimaisista kunnista 61, taajamamaisista kunnista 61 ja maaseutumaisista kunnista 167.

**TAULUKKO 3. Varhaiskasvatuksesta vastaavien ylempien viranhaltijoiden vastaajamäärät AVI-alueittain**

AVI-alue	Vastaajien määrä (Kuntien määrä alueella)
Etelä-Suomi	63 (62)
Lounais-Suomi	43 (44)
Itä-Suomi	44 (44)
Länsi- ja Sisä-Suomi	81 (85)
Pohjois-Suomi	37 (38)
Lappi	21 (21)

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyn toimittamista varten suoritettiin tietopyyntö kuntiin. Kuntia pyydettiin toimittamaan tiedot kunnallisista päiväkodin johtajista sekä perhepäivähoidon ohjaajista. Tiedot yksityisten päiväkotien johtajista saatiin tietopyynnöllä aluehallintovirastojen ja Valviran ylläpitämästä Valveri-rekisteristä<sup>3</sup>. Lisäksi puuttuvia johtajien yhteystietoja kerättiin toimipaikkojen verkkosivuilta. Kaikista toimipaikoista ei ollut saatavilla johtajan yhteystietoja, jolloin käytettiin yleisempää toimipaikan sähköpostiosoitetta. Kuntien ja Valverista saatujen tietojen pohjalta perusjoukoksi saatiin 2 654 johtajaa ja esihenkilöä. Kyselyn lähettämisen jälkeen osa osoitteista osoittautui virheellisiksi, ja näistä korjattiin ne, jotka oli mahdollista korjata. Kyselylinkki lähetettiin lopulta 2 564 vastaajalle, joista kunnallisella puolella työskenteleviä oli 1 798 ja yksityisellä puolella työskenteleviä 766. Todellinen johtajien määrä sekä kunnallisella että yksityisellä puolella on kuitenkin oletettavasti tätä vastaajajoukkoa suurempi, sillä esimerkiksi KT Kuntatyönantajien mukaan varhaiskasvatuksen johto- ja esihenkilötehtävissä työskenteli kunnissa tai kuntayhtymissä vuonna 2019 yhteensä 2 249 henkilöä (Kuntatyönantajat, henkilökohtainen tiedoksianto 21.10.2020).

<sup>3</sup> Valveri on Valviran ja aluehallintovirastojen ylläpitämä rekisteri yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottajista ja itsenäisistä ammatinharjoittajista.

#### TAULUKKO 4. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyn vastausmäärät

Alue	Kunnallisella työskentelevät		Yksityisellä työskentelevät		Yhteensä	
	Lähetetty (n)	Vastaus % (n)	Lähetetty (n)	Vastaus % (n)	Lähetetty (n)	Vastaus % (n)
Etelä-Suomen AVI	754	51,6 (389)	357	43,7 (156)	1 111	49,2 (547)
Lounais-Suomen AVI	244	72,1 (176)	100	54 (54)	344	67,2 (231)
Itä-Suomen AVI	174	74,7 (130)	67	46,3 (31)	241	67,2 (162)
Länsi- ja Sisä-Suomen AVI	412	54,9 (226)	123	37,4 (46)	535	50,8 (272)
Pohjois-Suomen AVI	152	58,6 (89)	100	31 (31)	252	47,6 (120)
Lapin AVI	62	62,9 (39)	19	42,1 (8)	81	58 (47)
<b>Yhteensä</b>	<b>1 798</b>	<b>58,3 (1 049)</b>	<b>766</b>	<b>42,6 (326)</b>	<b>2 564</b>	<b>53,8 (1379 <sup>a</sup>)</b>

<sup>a</sup> Neljällä vastaajalla puuttui tieto työnantajatahosta ja yhdellä vastaajalla tieto työskentelykunnasta. Tästä johtuen Yhteensä-luvut ovat pienempiä kuin aineistossa oleva vastausten määrä, joka oli 1 380.

Päiväkodin johtajien kyselyyn vastasi yhteensä 1 380 vastaajaa, jolloin koko joukon vastausprosentti oli 53,8 (Taulukko 4). Vastauksia saatiin yhteensä 266 kunnasta. AVI-alueittain tarkasteltuna korkein vastausprosentti oli Lounais- ja Itä-Suomen alueilla ja matalin Pohjois-Suomen alueella. Kuntatyypeittäin tarkasteltuna vastauksia tuli kaupunkimaisista kunnista 915, taajamamaisista kunnista 233 ja maaseutumaisista kunnista 231. Kunnallisella puolella työskentelevien vastausprosentti oli hieman korkeampi kuin yksityisellä työskentelevien.

### 5.4 Luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa

Karvi tekee arviointeja osana lakisääteisiä tehtäviään, ja arvioinnit pohjautuvat yleensä kysely- ja testiaineistoihin. Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyn toimittamista varten yhteystiedot saatiin joko julkisilta verkkosivuilta (esimerkiksi kuntien tai järjestäjien omat verkkosivut) tai suoraan järjestäjiltä. Tietoja käytettiin kyselyiden toimittamiseen vastaajille. Päiväkodin johtajien kyselyn toimittamista varten johtajien yhteystiedot pyydettiin kunnista. Yksityisten toimijoiden osalta tiedot pyydettiin Valverista (ks. luku 5.1). Päiväkodin johtajien kyselyn osalta vastaajajoukon kokoamiseen liittyi joitain vaikeuksia. Yhteystietoja jouduttiin keräämään usealta taholta ja saadut yhteystietolistat sisälsivät paikoin vanhentuneita tietoja. Lisäksi yhteystietojen kerääminen työllisti kuntia. Näiden seikkojen vuoksi kysely ei ole välttämättä tavoittanut kaikkia, joille kysely oli tarkoitettu.

Arvioinnissa kerättyä henkilötietoa käytetään vain arvioinnin toteuttamiseksi. Henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena on mahdollistaa luotettava arvioinnin toteuttaminen. Henkilötietojen käsittely on tarpeen Karvin lakisäätetyn tehtävän toteuttamiseksi. Yhteystietoja ja vastauksia käsittelevät vain arviointihankkeen työntekijät. Tietoja säilytetään siihen asti, kunnes hanke on



päättynyt. Tietojen arkistointiaika projektin päättymisen jälkeen on kyselyaineiston osalta kolme vuotta. Karvi poistaa henkilötiedot lopullisesti hankkeen päätyttyä. Sekä Karvin asiantuntijat, että arviointiryhmä sitoutuvat henkilötietojen ja aineistojen käsittelyssään Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön mukaisiin ohjeisiin (TENK 2012). Näin ollen riskit ja mahdolliset uhkat aineistonkeruuseen osallistuvien oikeuksille ja vapauksille ovat pieniä.

Jotta aineistojen perusteella voidaan tehdä luotettavia päätelmiä, tarvitaan osallistujista riittävät taustatiedot. Päiväkodin johtajien kysely oli anonymisoitu, mutta se sisälsi taustamuuttujia, kuten vastaajan sukupuoli, ikä, koulutus ja työskentelykunta. Varhaiskasvatuksesta vastaavien ylimpien viranhaltijoiden kysely ei ollut anonymi (vastauksiin tallentui vastaajan sähköpostiosoite), sillä kyselyn sisällöt liittyivät organisaation rakenteisiin ja mahdollisuus tietojen tarkistamiseen vastaajalta tarvittaessa haluttiin säilyttää. Vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi tulokset on raportoitu molempien kyselyiden osalta siten, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa ja aineisto-otteista on poistettu tunnistettava tieto.

Molempia kyselyitä voidaan pitää saadun palautteen pohjalta varsin toimivina. Erityisesti päiväkodin johtajien kyselyn palautteessa kiiteltiin sitä, että kysymykset kannustivat pohtimaan esimerkiksi omaa työnkuvaa ja osaamista. Lisäksi osa vastaajista kiitteli sitä, että huomio kiinnitettiin päiväkotien johtajiin. Kriittinen palaute kohdistui siihen, että erilaisten tietopyyntöjen ja kyselyiden määrä on vastaajien mukaan viime vuosina lisääntynyt. Varsinaista aikaa kyselyiden täyttämiseen ei kuitenkaan ole mahdollistettu. Tämä haastaa jatkossa sekä Karvin että muut toimijat pohtimaan, kuinka tiedonkeruita voitaisiin koordinoida eri tahojen kesken niin, että tietopyyntöjen määrä kunnissa olisi kohtuullinen.

Osa lomakkeiden kysymyksistä oli muotoiluiltaan hieman epäselviä. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyssä kunnan organisaatiokaavion kuvaamista pidettiin joidenkin vastaajien mukaan vaikeana, sillä organisaatio saattoi sisältää runsaasti erilaisia nimikkeitä ja tehtävänkuvia. Päiväkodin johtajien kyselyssä osa vastaajista piti työajan jakamista johtamisen eri osa-alueisiin keinotekoisena. Tämä on vaikuttanut siihen tarkkuuteen, jolla kyseisiä tietoja on voitu hyödyntää ja raportoida.



# Varhais- kasvatuksen johtamis- ja päättöksenteko- järjestelmät

# 6

## LUVUN KESKEISET TULOKSET:

- Varhaiskasvatuksen johtamisesta vastasi kunnissa ylempi viranhaltija, jonka toimenkuva liittyi suoraan varhaiskasvatukseen. Vastaajista suurin osa toimi kunnassaan joko varhaiskasvatusjohtajan tai -päällikön nimikkeellä.
- Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyyn vastanneista noin puolella oli ylempi korkeakoulututkinto, esimerkiksi kasvatustieteen maisterin tai ylempi ammatti-korkeakoulututkinto.
- Viidessä kunnassa oli erillinen hallinto ruotsinkieliselle varhaiskasvatukselle.
- Varhaiskasvatus kuului kunnissa yleensä osaksi sivistystoimea ja -lautakuntaa.
- Varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat kuvasivat oman organisaationsa varhaiskasvatuksen johtamisen jakautuneen yleensä kahdelle tai kolmelle eri johtamisen tasolle. Kahdelle tasolle hajautuva johtamisrakenne oli yleisin kaikenkokoisissa kunnissa, vaikkakin yhden johtamistason organisaatiot olivat yleisempiä pienissä ja keskipienissä kunnissa. Vastaavasti keskisuurissa ja suurissa kunnissa johtamisen kuvattiin hajautuvan hieman useammin kolmelle tasolle.
- Varhaiskasvatuksen johtamisrakenteet olivat kunnissa kaikkienensa moninaisia, ja esimerkiksi varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä vaikutti jossain määrin siihen, miten johtaminen oli organisoitu. Pienissä ja keskipienissä kunnissa varhaiskasvatuksen päätöksenteossa painottui toimialajohtajan ja varhaiskasvatusjohtajan rooli. Keskisuurissa ja suurissa kunnissa päätöksiin osallistui puolestaan useammin päiväkodin johtaja ja aluejohtaja, ja näissä kunnissa osa päätöksenteosta oli saatettu keskittää esimerkiksi varhaiskasvatuksen palveluohjaukselle.
- Johtamisen ja päätöksenteon rakenteita pidettiin varhaiskasvatuksen näkökulmasta toimivina, ja arviot olivat samansuuntaisia eri kokoisissa kunnissa. Oman organisaation vahvuuksiksi nimettiin muun muassa toimiva yhteistyö, pienen kunnan ketteryys esimerkiksi päätöksenteossa ja organisaation selkeät työnkuvat. Samaiset seikat tai paremminkin niiden vähäisyys eli yhteisöllisyyden ja yhteistyön puute, pienten organisaatioiden haavoittuvuus ja epäselvät työnkuvat mainittiin myös kehittämiskohteiksi.

Suomalaiset kunnat järjestävät varhaiskasvatusta monin tavoin. Myös varhaiskasvatuksen ja koko kunnan johtamisen rakenteet vaihtelevat. Tässä luvussa kuvataan, millaisia varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmiä Suomessa on varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyssä saatujen tulosten perusteella.

## 6.1 Kuntien varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden taustatietoja

Varhaiskasvatuksesta vastaavilta viranhaltijoilta kysyttiin joitain taustatietoja. Vastaajista 91 prosenttia oli naisia, noin 8 prosenttia miehiä ja 0,7 prosenttia valitsi *En halua vastata* -vaihtoehdon. Suurin osa heistä toimi kunnassaan joko varhaiskasvatusjohtajan (45,7 %) tai varhaiskasvatuspäällikön (29,4 %) nimikkeellä (Taulukko 5). Tarkat nimikkeet vaihtelivat kunnittain. Muita yleisiä nimikkeitä olivat sivistysjohtaja, päiväkodin johtaja sekä nimikkeet, joihin sisältyi varhaiskasvatuksen lisäksi myös muuta kasvatus- tai opetusjohtamista. Loput nimikkeet liittyivät tavalla tai toisella varhaiskasvatuksen johtamiseen (esimerkiksi varhaiskasvatusohjaaja).

**TAULUKKO 5. Varhaiskasvatuksesta vastaavan viranhaltijoiden kyselyyn vastanneiden virkanimike**

Nimike	% (n)
Varhaiskasvatusjohtaja	45,7 (132)
Varhaiskasvatuspäällikkö	29,4 (85)
Sivistysjohtaja	5,9 (17)
Viranhaltija, jonka vastuulla muun muassa varhaiskasvatus	6,6 (19)
Päiväkodin johtaja	3,8 (11)
Muu nimike	8,6 (25)

Varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden yleisimpiä koulutustaustoja olivat kasvatustieteen maisteri (34,3 %) ja opistoasteen lastentarhanopettaja (20,8 %) tai niin kutsutun uudenmuotoisen koulutuksen suorittanut lastentarhanopettaja, josta käytetään usein lyhennettä ULO (Taulukko 6). Vastaajista yhteensä noin 64 prosentilla oli kasvatusalan tutkinto (ULO, opistoasteen lastentarhanopettaja, kandi, maisteri, tohtori, erityisopettaja) ja noin 24 prosentilla sosiaalialan tutkinto (hoitajan, sosiaalikasvattajan sekä ylempään tai alemman sosisonomin tutkinnon suorittaneet).

## TAULUKKO 6. Varhaiskasvatuksesta vastaavan viranhaltijoiden kyselyyn vastanneiden ylin koulutus

Koulutus	% (n)
Kasvatustieteen maisteri	34,3 (99)
Opistoasteen lastentarhanopettaja / ULO	20,8 (60)
Sosionomi (amk)	10 (29)
Sosionomi (yamk)	10 (29)
Kasvatustieteen kandidaatti	9 (26)
Sosiaalikasvattaja	3,8 (11)
Varhaiskasvatuksen erityisopettaja	3,5 (10)
Muu	8,6 (25)

Alle kymmenesosalla (8,6 %) vastaavista viranhaltijoista koulutustausta oli jokin muu. Nämä vastaajat olivat pääosin muiden alojen maistereita, kuten yhteiskunta- tai hallintotieteilijöitä, ja joukossa oli kaksi kasvatustieteen tohtoria. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan koulutuksen osalta ei voitu varmuudella päätellä, oliko kyseessä ylempi korkeakoulututkinto. Voidaan kuitenkin sanoa, että noin puolella kaikista varhaiskasvatuksen vastaavista viranhaltijoista oli jokin ylempi korkeakoulututkinto (kasvatustieteen maisteri, sosionomin ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai jokin muu).

## 6.2 Varhaiskasvatus osana kuntien päätöksentekojärjestelmiä

Varhaiskasvatuksen vastaavat viranhaltijat kuvasivat, mitkä varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaiset kielet kuuluvat heidän johtamansa varhaiskasvatuksen alaisuuteen (Taulukko 7). Lähes kaikilla suomenkielinen varhaiskasvatus oli osa omaa johtamiskokonaisuutta (98 %). Ruotsinkielinen varhaiskasvatus kuului johtamiskokonaisuuteen vajaalla viidenneksellä (17,3 %) ja saamenkielinen (inarin-, koltan- tai pohjoissaamen kieli) varhaiskasvatus vain pienellä osalla (3,1 %). Viidessä kunnassa suomen- ja ruotsinkielinen varhaiskasvatus oli hallinnollisesti eriytetty. Tällöin molemmilla kielillä oli kunnassa myös oma toiminnasta vastaava johtaja<sup>4</sup>.

## TAULUKKO 7. Eri kielisten varhaiskasvatusten hallinnollinen järjestäminen kunnissa

Kieli	Kyllä, varhaiskasvatus ko. kielellä kuuluu alaisuuteeni	Ei, kieli on hallinnollisesti erillään	Ei, kunnassa ei ole varhaiskasvatusta ko. kielellä
Suomi	98 (283)	1,7 (5)	0,3 (1)
Ruotsi	17,3 (50)	1,7 (5)	81 (234)
Saame	3,1 (9)	0 (0)	96,9 (280)

<sup>4</sup> Yhdessä kunnassa on erillinen ruotsinkielisten palveluiden palvelualue, joka vastaa kokonaisuudessaan eri asteiden ruotsinkielisen opetuksen järjestämisestä aina varhaiskasvatuksesta lukiokoulutukseen.

Useampi vastaava viranhaltija tarkensi, kuinka eri kielten johtaminen oli heidän kunnassaan järjestetty (n = 65). Yhdeksässä kunnassa kuvattiin, että ruotsinkielinen (tai yhdessä tapauksessa suomenkielinen) varhaiskasvatus ostetaan naapurikunnan puolelta. Lisäksi vastaajat olivat tarkentaneet, että muu kuin suomenkielinen varhaiskasvatus toteutetaan ostopalveluna tai että kunnassa ei ollut aineistonkeruun hetkellä ruotsia tai saamea puhuvia lapsia.

Varhaiskasvatuksesta vastaavilta viranhaltijoilta kysyttiin, mihin toimialaan (Taulukko 8) ja minkä toimielimen alaisuuteen varhaiskasvatus kuuluu kunnassa (Taulukko 9). Suurimmassa osassa kuntia varhaiskasvatus oli osa sivistystoimea (78,2 %) tai opetustoimea (7,6 %). Muissa tapauksissa (14,2 %) varhaiskasvatus oli yleensä osa hyvinvointitoimea tai -palveluita tai esimerkiksi opetus- ja kasvatustoimea. Kolmessa kunnassa varhaiskasvatus oli omana toimialanaan, ja yhdessä kunnassa varhaiskasvatus oli osa sosiaali- ja terveystoimea.

#### **TAULUKKO 8. Toimiala, johon varhaiskasvatus kuuluu kunnassa**

Toimiala	% (n)
Sivistystoimi	78,2 (226)
Opetustoimi	7,6 (22)
Muu	14,2 (41)

Varhaiskasvatus kuului kunnassa yleensä sivistyslautakunnan alaisuuteen (Taulukko 9). Muita yleisiä toimielimiä olivat kasvatus- ja opetuslautakunta, hyvinvointilautakunta sekä sivistys- ja hyvinvointilautakunta. Toimielinten tarkoissa nimissä oli kuntakohtaisia vaihteluita ja erilaisia toimialayhdistelmiä. Kahdeksassa prosentissa kunnista varhaiskasvatus kuului jonkin muun kuin taulukossa 9 mainitun toimielimen alaisuuteen. Kyseiset toimielimet olivat samankaltaisia yksittäisiä tai useita toimialoja sisältäviä lauta- ja valiokuntia, kuten perusturvalautakunta tai lasten ja nuorten lautakunta. Lisäksi suomen- ja ruotsinkielinen varhaiskasvatus oli joissain kunnissa hallinnollisesti erillään, ja joissain pienissä kunnissa ei ollut lautakuntia.

#### **TAULUKKO 9. Toimielin, johon varhaiskasvatus kuuluu kunnassa**

Toimielin	% (n)
Sivistyslautakunta	50,5 (146)
Kasvatus- ja opetuslautakunta	14,2 (41)
Hyvinvointilautakunta	11,1 (32)
Sivistys- ja hyvinvointilautakunta	9,3 (27)
Opetus- ja varhaiskasvatustalautakunta	3,1 (9)
Opetuslautakunta	2,1 (6)
Kasvatus- ja koulutuslautakunta	1,7 (5)
Muu	8 (23)

Lähes kaikissa kunnissa varhaiskasvatuksen asioiden esittelijänä toimi toimialajohtaja, varhaiskasvatusjohtaja tai molemmat (Taulukko 10). Esittelijöiden tarkat nimikkeet saattoivat vaihdella kunnittain riippuen esimerkiksi siitä, mihin toimialaan varhaiskasvatus kunnassa kuului tai oliko kunnassa varhaiskasvatusjohtajan nimikkeellä toimivaa viranhaltijaa. Yksittäisissä pienissä kunnissa esittelijänä toimiva taho, kuten koulun rehtori tai kunnanjohtaja, saattoi toimia myös toimialajohtajana.

**TAULUKKO 10. Varhaiskasvatuksen asioiden esittelijä toimielimen (esim. lautakunnan) kokouksissa**

Esittelijä	% (n)
Toimialajohtaja	58,1 (168)
Varhaiskasvatusjohtaja/-päällikkö tai muu varhaiskasvatuksen asiantuntija	18,3 (53)
Toimialajohtaja ja varhaiskasvatusjohtaja yhdessä	23,6 (68)

Yleisintä oli, että toimialajohtaja toimi yksin varhaiskasvatuksen asioiden esittelijänä, tai esittelijänä toimivat toimialajohtaja ja varhaiskasvatusjohtaja yhdessä. Varhaiskasvatuksen asiantuntija toimi yksin asioiden esittelijänä noin viidesosassa kunnista. Mikäli ruotsinkielistä varhaiskasvatusta koskeva hallinto oli erillään, esittelijänä toimi ruotsinkielisten kasvatus- ja koulutuspalvelujen johtaja.

Varhaiskasvatuksen asioiden esittelijä osallistui toimielimen kokouksiin useimmiten säännöllisesti (60 %) tai pyydettyäessä (39 %), ja vain parissa tapauksessa asioiden esittelijä ei osallistunut kokouksiin lainkaan. Kuntia, joissa yhtenä esittelijöistä toimi varhaiskasvatusjohtaja, -päällikkö tai muu varhaiskasvatuksen asiantuntija, oli yhteensä 121. Jos esittelijänä toimi edellä mainittu varhaiskasvatuksen asiantuntija, esittelijä osallistui kokouksiin useimmiten säännöllisesti (57 %) tai pyydettyäessä (43 %). Toisin sanoen toimintatavat olivat suurin piirtein samanlaiset huolimatta siitä, toimiko esittelijänä varhaiskasvatuksen vai koko toimialan johtaja. Vastaajilla oli vielä mahdollisuus tarkentaa vastauksiaan:

*Toimialajohtaja toimii esittelijänä, mutta minä varhaiskasvatusjohtajana valmistelen ja olen mukana jokaisessa lautakunnan kokouksessa. (Suuri kunta)*

*Rehtori toimii esittelijänä ja varhaiskasvatusjohtaja on mukana asiantuntijana tarvittaessa/pyydettyäessä. (Pieni kunta)*

*Asioiden valmistelijana osallistuu, ei esittelijänä. (Keskisuuri kunta)*

Suurimmassa osassa avovastauksia tarkennettiin, että kokouksiin osallistui usein sekä toimiala- että varhaiskasvatusjohtaja. Varhaiskasvatusjohtaja osallistui kokouksiin joissain kunnissa kuitenkin valmistelijana tai asiantuntijana, ei esittelijänä. Valmisteluprosessiin oli vastausten mukaan usein osallistunut esittelijän lisäksi myös muita kunnan toimijoita.



## 6.3 Varhaiskasvatuksen johtaminen kunnissa

Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyssä kartoitettiin kuntien erilaisia varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita. Vastaajia pyydettiin merkitsemään kysymyspatteristoon omasta organisaatiostaan eri johtamisen tasoilta löytyvät nimikkeet sekä kyseessä olevalla nimikkeellä toimivien henkilöiden lukumäärä. Kyselyssä organisaatiot oli jaettu valmiiksi kolmeen tasoon, jotka olivat toimiala-, kasvatus- ja opetuspalveluiden sekä varhaiskasvatuksen taso. Toimialatasolle merkittiin toimialajohtaja tai vastaava nimike, kasvatus- ja opetuspalveluihin esimerkiksi mahdollinen opetuspäällikkö tai vastaava nimike ja varhaiskasvatuksen tasolle varhaiskasvatusjohtaja, aluepäälliköt sekä muut varhaiskasvatuksen johtamisen kannalta olennaiset nimikkeet (Taulukko 11).

**TAULUKKO 11. Varhaiskasvatuksen organisaation johtamistasojen määrä kunnassa**

Organisaation johtamistasojen määrä	Kaikki kunnat % (n)
Yksi taso	8 (23)
Kaksi tasoa	57,4 (166)
Kolme tasoa	34,6 (100)

Valtaosa varhaiskasvatuksesta vastaavista viranhaltijoista kuvasi oman organisaationsa johtamisen jakautuvan kahdelle eri tasolle (57,4 %). Noin kolmannes (34,6 %) vastaajista kuvasi johtamisrakenteen jakautuvan kaikille kolmelle johtamisen tasolle. Vastaavasti kahdeksassa prosentissa organisaation johtaminen paikannettiin vain yhteen – joko toimiala- tai varhaiskasvatuksen toiminnan tasoon.

Johtamistasojen määrästä riippumatta oli yleisintä, että kullakin tasolla oli yksi nimike. Yksitasoiset organisaatiot olivat sekä johtamisrakenteeltaan että nimikemäärältään pieniä. Kaksitasoisten organisaatioiden johtaminen muodostui usein toimialan ja varhaiskasvatuksen tasoista. Kaksitasoisessa organisaatiossa nimikkeitä oli molemmilla tasoilla yleensä samaten vain yksi, joka oli toimialatasolla yleensä toimialajohtaja ja varhaiskasvatuksen tasolla varhaiskasvatusjohtaja. Jos kaksitasoisessa organisaatiossa oli tätä enemmän nimikkeitä, sijaitsivat nimikkeet useimmiten varhaiskasvatuksen tasolla ja olivat esimerkiksi aluejohtajia tai palveluohjaajia. Kolmitasoisissa organisaatioissa yleisimmät nimikkeet olivat edelleen toimialatasolla toimialajohtaja ja varhaiskasvatuksen tasolla varhaiskasvatusjohtaja. Kasvatus- ja opetuspalveluiden tasolle yleinen nimike oli opetuspäällikkö. Joissain kunnissa toimialajohtaja, yleensä sivistysjohtaja, oli merkitty myös tälle tasolle. Toimialajohtaja saattoi siis olla vastuussa toimialan lisäksi myös kasvatus- ja opetuspalveluiden johtamisesta, jos kunnan organisaatio rakentui kolmitasoisena.

Organisaatorakenteita tarkasteltiin kunnan koon mukaan. Muuttujana käytettiin varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrää, jonka oletettiin heijastelevan varhaiskasvatuksen organisaation kokoa. Kunnat luokiteltiin neljään luokkaan varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrän<sup>5</sup> mukaan (Taulukko 12). Luokat olivat 1–100, 101–500, 501–1 000 ja yli 1 000 lasta.

**TAULUKKO 12. Kuntien kokoluokat perustuen lasten määrään varhaiskasvatuksessa**

Kunnan kokoluokka	Lasten määrä varhaiskasvatuksessa	Kuntien määrä
Pieni kunta	1–100	94
Keskipieni kunta	101–500	121
Keskisuuri kunta	501–1 000	32
Suuri kunta	yli 1 000	42

Eri kokoiset kunnat eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi siinä, miten monelle tasolle johtaminen kunnassa jakautui (Taulukko 13). Kahdelle tasolle hajautuva johtamisrakenne oli edelleen yleisin kaikenkokoisissa kunnissa, vaikkakin pienissä ja keskipienissä kunnissa yhden johtamistasoin organisaatiot olivat yleisempiä. Vastaavasti keskisuurissa ja suurissa kunnissa johtamisen nimikkeet kuvattiin hieman useammin hajautuvan kolmelle tasolle. Kunnan koosta riippumatta yleisintä oli, että kunnan jokaisella johtamistasolla oli yksi nimike. Tosin kaikenkokoisissa kunnissa oli yksittäisiä poikkeuksia, joissa nimikkeitä oli enemmän.

**TAULUKKO 13. Varhaiskasvatuksen johtamistasojen määrä kuntakoon mukaan**

Organisaation johtamistasojen määrä <sup>ns</sup>	Pieni kunta % (n = 94)	Keskipieni kunta % (n = 121)	Keskisuuri kunta % (n = 32)	Suuri kunta % (n = 42)
Yksi taso	10,6 (10)	8,2 (10)	0 (0)	7,1 (3)
Kaksi tasoa	60,6 (57)	57,9 (70)	53,1 (17)	52,4 (22)
Kolme tasoa	28,8 (27)	33,9 (41)	46,9 (15)	40,5 (17)

Khiin neliö -testin tilastollinen merkitsevyys ns  $p > 0,05$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

Osa vastaavista viranhaltijoista tarkensi vastauksiaan organisaatiokaavioon liittyen. Suurin osa tarkennuksista tuli vastaajilta, jotka työskentelivät lapsimäärältään pienissä tai keskipienissä kunnissa. Tarkennuksissa kuvattiin esimerkiksi oma organisaatio tiiviinä:

*Päiväkodin johtaja on varhaiskasvatuksen ylin virkanimike, sijaisena toimii varhaiskasvatuksen erityisopettaja. (Pieni kunta)*

<sup>5</sup> Varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä saatiin Karvin Viisivuotiaiden maksuttoman varhaiskasvatuskokeilun arviointihankkeesta (Kuusihoima-Linnamäki ym. 2021), ja puuttuvia tietoja täydennettiin Tilastokeskuksen tietokannoista.

*Vi har ingen mellan ledning bara bildningsdirektören och sen jag som chef för småbarnspedagogik. (Keskiapieni kunta)*

*(Kunnassa) on vain yksi viranhaltija varhaiskasvatuksessa ja sitten hänen esimiehensä on sivistystoimen toimialajohtaja eli yhtenäiskoulun rehtori-sivistyksen toimialajohtaja. (Pieni kunta)*

*Varhaiskasvatuspäällikkö toimii sekä perhepäivähoidon, että ryhmäperhepäivähoidon että päiväkotien henkilöstön esimiehenä ja on samalla kaikkien yksikköjen vastaava ja esimies. Päiväkodeilla ei ole erillistä hallinnollista johtajaa. (Keskiapieni kunta)*

Yhdelle henkilölle osoitetut työtehtävät saattoivat lapsimäärältään pienessä kunnassa sisältää päiväkodin johtamisen lisäksi esimerkiksi koko kunnan varhaiskasvatuksen johtamista tai usean eri varhaiskasvatuksen järjestämismuodon johtamista. Keskisuurten ja suurten kuntien varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden kuvauksissa nimikkeiden ja niitä hoitavien henkilöiden määrä kasvoi varhaiskasvatuksen tasolla:

*Den svenska småbarnspedagogiken leds av direktören för svenska bildningstjänster. I enhetens ledning ingår även undervisningschef, förvaltningschef och utvecklingschef som alla har småbarnspedagogiken som ett av sina ansvarsområden. (Suuri kunta)*

*Opetus- ja kasvatusjohtaja johtaa koko toimialaa, jonka alaisuudessa varhaiskasvatus on omalla tulosalueena. Palveluohjaus on suoraan varhaiskasvatuspäällikön alaisuudessa samoin kuin päiväkotien johtajat ja päivähoiton ohjaajat (Keskisuuri kunta)*

*Palveluohjaajat päättävät lasten sijoituksista ja toimistosihteerit tekevät päätökset varhaiskasvatustalustoista. Toinen palvelupäällikkö vastaa asiakkuuksista ja valvoo yksityistä palvelutuotantoa ja toinen vastaa sisällön kehittämisestä ja varhaiserityiskasvatuksesta ja yleisestä suunnittelusta. (Suuri kunta)*

Myös suurempien kuntien vastauksissa saman tehtävänimikkeen työn sisällöt ja tehtävien laajuus vaihtelivat. Esimerkiksi palveluohjauksesta saattoivat vastata kunnissa monet eri tahot, kuten yllä olevat vastaukset kuvaavat.

Varhaiskasvatuksen ylimpien viranhaltijoiden kyselyn pohjalta tarkasteltiin edelleen, kuka kunnassa vastaa tietyistä varhaiskasvatuksen lakisääteisistä tehtävistä. Jokaisessa kunnassa tai kuntayhtymässä on hallintosääntö, jossa ”määrätään kunnan eri viranomaisten toimivallan jaosta ja tehtävistä” (Myllymäki 2021). Vastaajat nimesivät omasta kunnastaan ne tahot, jotka vastasivat kyselyyn valittujen teemojen päätöksentekoprosessista. Jokaiseen kohtaan oli mahdollista nimetä useita tahoja.

Varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat merkitsivät jokaisen päätettävän asian kohdalle ne nimikkeet, jotka heidän kunnassaan tekevät päätöksen kyseisessä asiassa (Taulukko 14). Sama vastaaja pystyi valitsemaan useita nimikkeitä tai täydentämään valmiita vaihtoehtoja *Joku muu*

-kohtaan. Luvussa on nostettu esiin kohtia, joissa päätöksenteko näyttäisi painottuvan nimikkeittäin eri tavalla erikokoisissa kunnissa<sup>6</sup>. Värät taulukossa viittaavat painotuseroon kyseisellä nimikerivillä ja väri viittaa joko matalaan (sininen) tai korkeaan (punainen) prosenttiosuuteen suhteessa muihin rivin prosenttiosuuksiin.

**TAULUKKO 14. Varhaiskasvatuksen henkilöstön ja lasten valintaan liittyvä päätöksenteko**

Päätettävä asia	Nimike	Pieni kunta % (n = 94)	Keskipieni kunta % (n = 121)	Keskisuuri kunta % (n = 32)	Suuri kunta % (n = 42)	Kaikki kunnat % (n = 289)
Valitsee opetus-, kasvatukseen- ja hoitohenkilöstön (myös mahdolliset avustajat tai mitoituksen ulkopuolinen henkilöstö)	Toimialajohtaja	50	43	44	17	42
	Varhaiskasvatusjohtaja	53	69	78	67	65
	Aluejohtaja	1	6	3	21	6
	Päiväkodin johtaja	22	30	41	43	31
	Palveluohjaaja	0	3	6	0	2
	Muu	35	15	16	10	21
Päätää varhaiskasvatukseen ottamisesta	Toimialajohtaja	5	3	0	0	3
	Varhaiskasvatusjohtaja	65	69	28	12	55
	Aluejohtaja	0	9	19	14	8
	Päiväkodin johtaja	24	29	41	38	30
	Palveluohjaaja	1	10	41	48	16
	Muu	10	7	6	17	9
Päätää esiopetukseen ottamisesta	Toimialajohtaja	25	18	6	0	16
	Varhaiskasvatusjohtaja	28	48	25	17	34
	Aluejohtaja	0	7	9	19	7
	Päiväkodin johtaja	12	22	34	41	23
	Palveluohjaaja	0	4	25	36	10
	Muu	40	20	19	19	26

Kaikissa kunnissa oli yleistä, että varhaiskasvatusjohtaja teki päätöksen opetus-, kasvatukseen- ja hoitohenkilöstön valinnasta (Taulukko 14). Pienten, keskipienvien ja keskisuurten kuntien vastaajista noin puolet sanoivat, että tämän lisäksi päätöksentekoon osallistui myös toimialajohtaja, sekä joissain tapauksissa myös lautakunta (Muu-luokka). Suurissa kunnissa sen sijaan henkilöstövalintaan liittyvä päätöksenteko oli osoitettu useammin aluejohtajille ja päiväkodin johtajille. Päätöksen varhaiskasvatukseen ottamisesta teki pienemmissä ja keskipienvien kunnissa – eli valtaosassa kunnista – useimmiten varhaiskasvatusjohtaja tai päiväkodin johtaja. Suurissa kunnissa päätöksen varhaiskasvatukseen ottamisesta teki päiväkodin johtaja tai erillinen palveluohjaaja. Esiopetukseen ottamisen osalta päätöksenteko erosi sen mukaan, järjestettiinkö esiopetusta koululla ja kuuluiko esiopetus perusopetuksen toimialaan. Tällöin päätöksiin osallistui koulun rehtori (Muu-luokka).

<sup>6</sup> Analyysit erojen tilastollisista merkitsevyyksistä ei tehty ryhmien pienten kokojen vuoksi, vaan erot esitellään kuvailevasti.

**TAULUKKO 15. Yksityiseen varhaiskasvatukseen liittyvä päätöksenteko**

Päätettävä asia	Nimike	Pieni kunta % (n = 94)	Keskkipieni kunta % (n = 121)	Keskisuuri kunta % (n = 32)	Suuri kunta % (n = 42)	Kaikki kunnat % (n = 289)
Valvoo yksityisen varhaiskasvatuksen järjestämistä	Toimialajohtaja	5	5	3	0	4
	Varhaiskasvatusjohtaja	32	65	81	45	53
	Aluejohtaja	0	5	16	33	9
	Päiväkodin johtaja	9	6	13	12	8
	Palveluohjaaja	1	4	31	36	11
	Muu	2	8	16	48	13
	Ei koske kuntaani	56	21	0	0	27
Hyväksyy palveluseteli-tuottajan	Toimialajohtaja	11	8	0	2	7
	Varhaiskasvatusjohtaja	18	27	61	50	31
	Aluejohtaja	0	0	3	10	2
	Päiväkodin johtaja	5	0	0	0	2
	Palveluohjaaja	0	0	0	2	0
	Muu	0	13	13	29	11
	Ei koske kuntaani	69	55	22	12	50
Hyväksyy yksityisen hoidon tuen kautta toimivat palveluntuottajat	Toimialajohtaja	8	8	3	0	6
	Varhaiskasvatusjohtaja	33	50	59	44	45
	Aluejohtaja	0	3	9	12	4
	Päiväkodin johtaja	8	2	0	12	5
	Palveluohjaaja	1	3	16	20	6
	Muu	2	7	13	29	9
	Ei koske kuntaani	57	33	16	7	36

Yksityisen varhaiskasvatuksen järjestämisen päätöksenteon vastuut vaihtelivat kunnissa jonkin verran, ja päätöksenteko saattoi koskea useampaa tahoa (Taulukko 15). Yksi syy tälle lienee se, että jo lähtökohtaisesti yksityisen varhaiskasvatuksen määrissä on suuria kuntakohtaisia eroja, joten myös siihen liittyvä päätöksenteko voi olla moninaista. Kyselyyn vastanneista kunnista noin puolella ei ollut käytössä palveluseteliä ja noin kolmasosassa ei maksettu yksityisen hoidon tukea (ks. myös Kuusiholma-Linnamäki ym. 2021). Pienissä, keskikipienissä ja -suurissa kunnissa, joissa oli yksityistä varhaiskasvatusta, vastasi valvonnasta useimmiten varhaiskasvatusjohtaja. Suurissa kunnissa vastuuta oli puolestaan jaettu aluejohtajalle ja palveluohjaukselle. Päätöksen palvelusetelituottajan hyväksymisestä ja yksityisen hoidon tuesta teki kaikenkokoisissa kunnissa useimmiten varhaiskasvatusjohtaja. Yksityisen varhaiskasvatukseen valvontaa tai kokonaisvastuuta päätöksenteosta oli tämän lisäksi jaettu kunnissa tietyille viranhaltijalle, kuten palvelupäällikölle tai perhepäivähoidon ohjaajalle tai lautakunnalle, jonka alaisuuteen varhaiskasvatus kunnassa kuului (Muu-luokka).

**TAULUKKO 16. Muihin varhaiskasvatuksen asioihin liittyvä päätöksenteko**

Päätettävä asia	Nimike	Pieni kunta % (n = 94)	Keskipieni kunta % (n = 121)	Keskisuuri kunta % (n = 32)	Suuri kunta % (n = 42)	Kaikki kunnat % (n = 289)
<b>Tekee lapsen tukeen liittyvät päätökset</b>	Toimialajohtaja	32	40	29	2	31
	Varhaiskasvatusjohtaja	56	64	74	32	58
	Aluejohtaja	0	5	7	32	7
	Päiväkodin johtaja	19	17	19	29	20
	Palveluohjaaja	2	1	3	5	2
	Muu	17	17	26	34	21
<b>Tekee asiakasmaksuihin liittyvät päätökset</b>	Toimialajohtaja	12	10	0	0	8
	Varhaiskasvatusjohtaja	58	65	69	26	57
	Aluejohtaja	0	5	3	10	4
	Päiväkodin johtaja	20	7	9	7	12
	Palveluohjaaja	1	9	16	12	8
	Muu	22	31	38	62	33
<b>Tekee suuriin hankintoihin (esim. kalusteet, tarvikkeet ja tavarat ym.) sekä palvelujenostoihin (ml. sijaiset) liittyvät päätökset</b>	Toimialajohtaja	43	55	41	29	45
	Varhaiskasvatusjohtaja	60	74	91	79	72
	Aluejohtaja	1	6	13	14	6
	Päiväkodin johtaja	26	32	63	43	35
	Palveluohjaaja	1	1	0	0	1
	Muu	23	14	16	21	18
<b>Johtaa esiopetukseen kuuluvaa henkilöstöä</b>	Toimialajohtaja	25	10	3	0	13
	Varhaiskasvatusjohtaja	30	38	31	17	32
	Aluejohtaja	0	10	9	14	7
	Päiväkodin johtaja	11	45	72	86	43
	Palveluohjaaja	0	0	0	0	0
	Muu	40	27	22	5	28

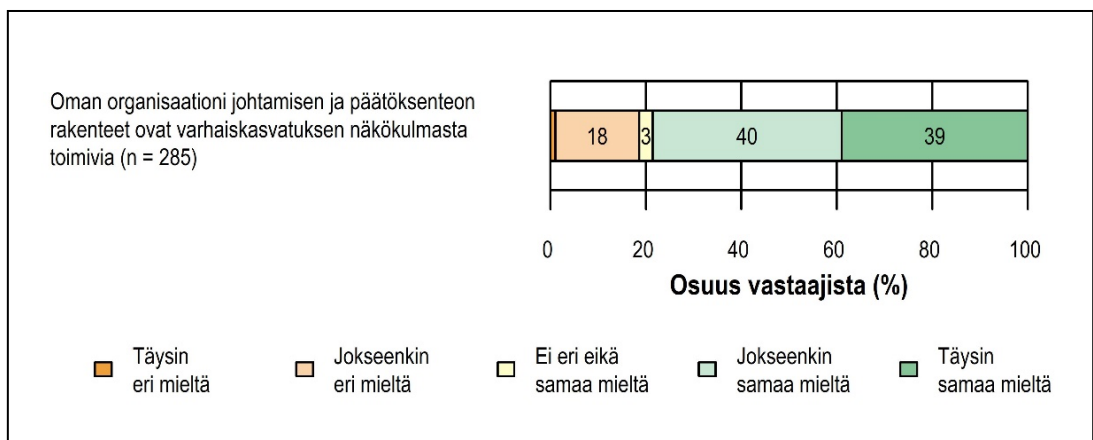
Lapsen tuen, asiakasmaksu- ja hankintapäätöksissä oli kuntakoon mukaisia painotuseroja (Taulukko 16). Lapsen tukeen liittyvät päätökset tekivät muissa kuin suurissa kunnissa usein toimialajohtaja ja varhaiskasvatusjohtaja. Suurissa kunnissa päätöksenteosta vastasi puolestaan useammin aluejohtaja ja päiväkodin johtaja. Varhaiskasvatuksen erityisopettajat olivat mukana lapsen tukeen liittyvissä päätöksissä kaiken kokoisissa kunnissa (Muu-luokka). Isoissa kunnissa päätöksentekoon saattoi osallistua myös lapsen tukeen erikoistunut asiantuntija, kuten kasvun ja oppimisen tuen johtaja. Osassa vastauksista myös tarkennettiin, että eritasoisen tuen päätökset oli jaettu siten, että esimerkiksi varhaiskasvatusjohtaja teki tehostetun tuen päätöksen ja sivistysjohtaja erityisen tuen päätöksen.

Pienissä, keskikienissä ja -suurissa kunnissa oli yleistä, että varhaiskasvatusjohtaja teki asiakasmaksuihin liittyvät päätökset. Suurissa kunnissa oli puolestaan yleisempää, että asiakasmaksupäätöksille oli nimetty oma vastuuhenkilö, kuten asiakasmaksusihteeri (Muu-luokka). Myös pienissä kunnissa saattoi olla erillinen, esimerkiksi koko sivistystoimen asiakasmaksuista vastaava henkilö. Hankinnat kuuluivat kunnissa yleensä niin toimiala-, varhaiskasvatus- kuin päiväkodin johtajalle. Päätöksentekijä vaihteli kunnan tai kaupungin määrittelemästä hankinnan euromäärästä tai hankinnan laajuuden rajoista. Hankintoihin liittyvää päätöksentekoa tarkennettiin runsaasti esimerkiksi hankintarajoihin liittyvillä vastauksilla.

Esiopetukseen ottamiseen ja esiopetuksen johtamiseen liittyvä päätöksenteko oli monesti organisoitu sen mukaan, missä esiopetusta järjestettiin. Isoissa kunnissa esiopetusta järjestettiin usein päiväkodeissa, jolloin päiväkodin johtajat johtivat varhaiskasvatuksen henkilöstön lisäksi myös esiopetuksen henkilöstöä. Pienemmissä kunnissa esiopetus kuului usein eri toimialan eli perusopetuksen piiriin ja esiopetusta järjestettiin koululla. Näissä tapauksissa esiopetuksen henkilöstöä johti usein perusopetuksen rehtori tai koulunjohtaja, joka teki myös päätöksen esiopetukseen ottamisesta (Muu-luokka).

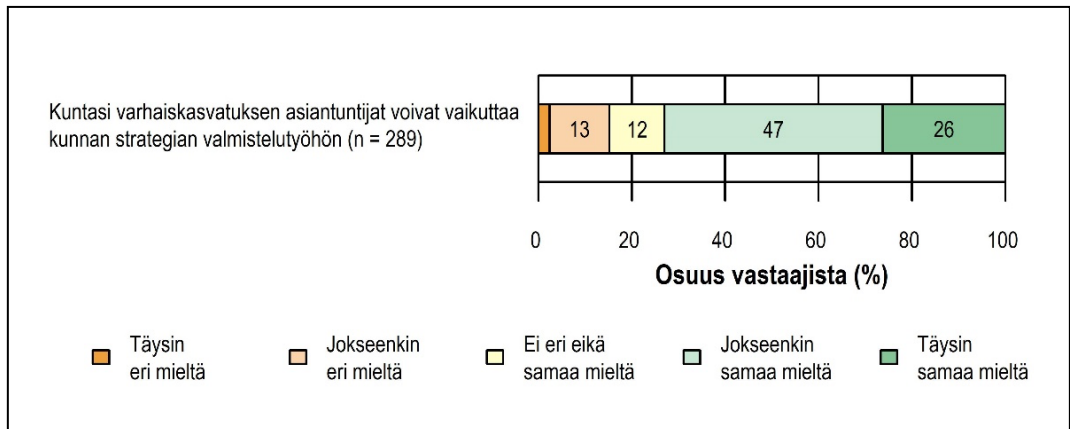
## 6.4 Kuntaorganisaation kehittämisen kohteet ja vahvuudet

Kuten edellä kuvattiin, ovat kuntien päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmät monenlaisia. Varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat arvioivat viisiportaisella Likert-asteikolla, miten toimivina he pitivät oman organisaationsa rakenteita varhaiskasvatuksen näkökulmasta (Kuvio 1). Suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että johtamisen ja päätöksenteon rakenteet olivat varhaiskasvatuksen näkökulmasta toimivia. Eri kokoisten kuntien (ks. Taulukko 12) vastaajien arviot eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.



**KUVIO 1. Varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden kyselyyn vastanneiden arviot johtamisen ja päätöksenteon rakenteiden toimivuudesta (n = 285)**

Oman organisaation toimivuuden lisäksi vastaajat arvioivat, kuinka hyvin kunnan varhaiskasvatuksen asiantuntijat voivat vaikuttaa oman kuntansa strategiatyöhön (Kuvio 2). Noin neljännes oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja melkein puolet jokseenkin samaa mieltä.



**Kuvio 2. Varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden kyselyyn vastanneiden arviot siitä, että varhaiskasvatuksen asiantuntijat voivat vaikuttaa kunnan strategian valmistelutyöhön (n = 289)**

Varhaiskasvatuksesta vastaavilla viranhaltijoilla oli mahdollisuus kuvailla avovastauksin kuntansa varhaiskasvatuksen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän vahvuuksia (n = 272) ja kehittämis-kohteita (n = 254). Järjestelmän vahvuudet liittyivät vastauksissa usein kunnan tai organisaation pieneen kokoon. Pientä organisaatiota kuvailtiin esimerkiksi ketteräksi, selkeäksi, kevyeksi, ohueksi, matalaksi tai joustavaksi ja tätä kautta päätöksentekoa sujuvaksi ja nopeaksi. Toisaalta pieni organisaatio tai kuntakoko nähtiin myös haasteena. Pieni organisaatio nähtiin myös haavoittuvaisena esimerkiksi poissaolotilanteissa:

*Pienuus on vahvuus. Ketterää, joustavaa ja tarvittaessa nopeaa päätöksentekoa, kun kaiken hoitaa itse. (Pieni kunta)*

*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. (Keski-pieni kunta)*

*Pieni yksikkö on haavoittuvainen ja muutaman henkilön poissaolo johtaa aina hankaliin tilanteisiin. (Pieni kunta)*



Yleisenä vahvuutena, edelleenkin usein nimenomaan pienissä organisaatioissa, nähtiin myös toimiva yhteistyö, vertaistuki ja verkostot eri organisaation tasojen välillä sekä se, että toimijat tuntevat toisensa hyvin. Erityisesti toimiva johtoryhmä mainittiin usein kunnan vahvuutena. Kuitenkin moni vastaajista raportoi työnsä olevan yksinäistä ja piti jo edellä mainittuja yhteistyön, vertaistuen tai työhyvinvoinnin vahvistamista organisaation kehittämiskohteena:

*Pienen kunnan byrokratian vähäisyys. Asioiden hoitamisessa ei ole kauhean montaa pykälää välissä. Johtajat ja päätöksentekijät sekä asiakkaat ovat helposti toistensa tavoitettavissa. (Pieni kunta)*

*Tiivis yhteistyö varhaiskasvatuksen hallinnon ja sivistyspalveluiden muun hallinnon kesken. Varhaiskasvatuksen johtoryhmän viikoittaiset kokoontumiset sekä varhaiskasvatusyksiköiden palaverikäytännöt luovat toimivan varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin, jossa tieto kulkee tasolta toiselle ja käsiteltäviin asioihin pääsee vaikuttamaan. Lisäksi jokaisessa päiväkodissa on oma johtoryhmänsä, joka koostuu johtajasta, varajohtajasta ja varhaiskasvatuksen erityisopettajasta. (Keskisuuri kunta)*

*Päätöksenteossa useasti yksin, turvaton olo. Tarvitaan vertaistukea ja tukea päätöksenteossa. (Pieni kunta)*

Varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden kyselyyn vastanneiden mukaan toimivassa kunnassa kunkin työntekijän työnkuvat sekä vastuualueet olivat selkeät ja töitä oli mahdollista delegoida joustavasti. Kuitenkin juuri epäselvyys omasta tai muiden työnkuvasta ja työtehtävistä mainittiin yleisenä kehittämiskohteena vastaajien organisaatioissa. Myös työn liian suuri määrä ja töiden kasautuminen yhdelle varhaiskasvatusjohtajalle oli yksi yleisimmistä mainituista haasteista ja kehittämisen kohteista:

*Selkeä työnjako ja selkeät johtamisen vastuut eri tasoilla. Luottaminen toisiimme ja käytännössä meillä on säännölliset palaverit. (Keskisuuri kunta)*

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

*Tehtävät menevät osaksi päällekkäin eli jokaisen tulisi hahmottaa hallintosääntö delegointineen omalta osaltaan. Tiedon pitäisi kulkea vielä paremmin kuin nyt. Vastuunjako uusiksi ja ymmärrys asioista, joista allekirjoittaneella vastuu ja mistä asioista pitäis tietoa olla. Ainainen kiire -miten siitä päästäis pois? (Suuri kunta)*

Muita vahvuuksia olivat esimerkiksi asiantuntijat ja osaavat toimijat organisaatiossa, yhteiset visiot sekä kehittämis- ja arviointityö, organisaation arvot ja toimintakulttuuri sekä osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet:

*Organisaatio suosii rohkeaa kehittämistä ja kokeiluja – vuoropuhelu päättäjien kanssa luontevaa ja mahdollistavaa. Proaktiivinen toiminta ja osallisuus vahvaa. (Suuri kunta)*

*En styrka är att både finska och svenska sidan styrs gemensamt, så inga skillnader i språken uppstår. Vi har också en ganska liten organisation vilket betyder att vi lätt når varandra och jag får hjälp av bildningsdirektören vid behov. (Keskisuuri kunta)*

*Asioita suunnitellaan ja valmistellaan yhdessä. Päätöksiä tehdään yhdessä. Jokaisen osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan. Yhteinen visio, yhteiset arvot ja pelisäännöt. (Keskisuuri kunta)*

Sen sijaan kehittämiskohteista esiin nostettiin henkilöstöresurssit, toimimattomat päätöksenteon prosessit ja rakenteet, kehittämistyö ja tulevaisuuden haasteisiin varautuminen sekä vaikuttamisen mahdollisuudet varhaiskasvatuksen asemaan kunnassa:

*Stöda enhetscheferna i sitt arbete, utveckla servicen och arbetssätten och öka kvaliteten i verksamheten och välbefinnandet hos både barn och de anställda (Suuri kunta)*

*Avun kysyjä ei saa aina vastauksia kaikilta henkilöiltä. Perehdytys ei toimi. Vastuut ja valtuudet ei ole aina selvillä tai määritelty selkeästi. On asioita, joista kukaan ei ota vastuuta. Työntekijöillä on liikaakin asioita harteillaan pienessä kunnassa. Asioiden päättäminen on usein kohtuuttoman hidasta, kun kyse esim. varhaiskasvatuksen tietoteknisten välineiden, ulkoleikkivälineiden tai muiden tarvittavien välineiden hankinnoista. (Pieni kunta)*

*Tulevaisuuden palveluntarpeen arviointi ja reagointi jo mahdollisimman varhain: lasten väheneminen, tilojen tarve, Henkilöstörakenteen muutos 2030; minne sijoittaa lastenhoitajia, jos luonnollinen poistuma ei ole riittävä. (Suuri kunta)*

Kaikkienensa varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden vastauksissa oltiin tyytyväisiä oman organisaation johtamisen ja päätöksenteon rakenteisiin varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Suurimmiksi oman organisaation vahvuuksiksi nimettiin toimiva yhteistyö, pienten organisaatioiden ketteryys ja selkeät työnkuvat. Samaiset seikat tai paremminkin niiden puute eli yhteisöllisyyden ja yhteistyön vähyys, ohuen organisaation haavoittuvuus ja epäselvät työnkuvat mainittiin myös kehittämiskohteiksi. Osa vastaajista myös kuvasi, että johtamisrakenteita oli kunnissa uudistettu tai oltiin juuri uudistamassa organisaatiomuutosten avulla.

## 6.5 Yhteenveto

Luvussa on tarkasteltu kuntien varhaiskasvatuksen johtamisen ja päätöksenteon rakenteita. Kyselyyn vastanneet varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat olivat yleensä naisia, ja noin puolilla vastaajista oli ylempi korkeakoulututkinto. Koulutustaustaa voi pitää suhteellisen matalana, jos sitä vertaa esimerkiksi perusopetukseen, jossa rehtorin kelpoisuusvaatimuksena on ylempi korkeakoulututkinto (Opetushallitus 2021).

Suurin osa varhaiskasvatuksesta vastaavista viranhaltijoista työskenteli varhaiskasvatusjohtajan tai varhaiskasvatuspäällikön nimikkeellä, mutta noin neljäsosalla nimike oli jokin muu. Varhaiskasvatus oli yleensä hallinnollisesti osa kuntien sivistystoimea ja kuului useimmiten sivistyslautakunnan alaisuuteen. Varhaiskasvatuksen asioiden esittelijänä toimi yleensä toimialajohtaja, varhaiskasvatuspäällikkö tai molemmat. Kaikissa kunnissa yhtä lukuun ottamatta varhaiskasvatusta järjestettiin suomen kielellä, viidesosassa ruotsin kielellä ja viidessä prosentissa saamen kielillä. Saamen kielten varhaiskasvatusta johti kunnan suomenkielisen varhaiskasvatuksen johtaja. Ruotsinkieliselle toiminnalle oli nimitetty oma johtaja, jos kieli oli hallinnollisesti erillään.

Kyselyssä kartoitettiin kuntien erilaisia varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteita. Kyselyssä johtamiselle oli määritelty kolme tasoa, jotka olivat toimiala-, kasvatus- ja opetuspalveluiden sekä varhaiskasvatuksen taso. Valtaosa ylimmistä viranhaltijoista kuvasi varhaiskasvatuksen johtamisen jakautuvan kahdelle tasolle. Noin kolmasosa kuvasi johtamisen kolmitasoisena ja alle kymmenesosa yksitasoisena. Vastausten perusteella varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuudet näyttäytyivät suurimmassa osassa kuntia tiiviinä kokonaisuutena, jossa varhaiskasvatuksen johtaminen toimialatasolta varhaiskasvatuksen tasolle piti sisällään vain muutamia tehtävänimikkeitä.

Varhaiskasvatuksen päätöksentekoon liittyvät vastuut vaihtelevat kunnittain. Erityisesti varhaiskasvatusjohtajan tehtäväkentässä oli paljon vaihtelua. Yleisesti voi sanoa, että pienissä ja keskipienissä kunnissa päätöksenteossa painoutuivat toimialajohtajan ja varhaiskasvatusjohtajan roolit. Keskisuurissa ja suurissa kunnissa päätöksistä vastasi useammin päiväkodin johtaja ja aluejohtaja. Suurissa kunnissa osa päätöksenteosta oli lisäksi keskitetty useammin esimerkiksi palveluohjaukselle. Päiväkodin johtajien vastuulle kuuluvissa tehtävissä oli painotuseroja varhaiskasvatuksen organisaation koon mukaan. Pienissä kunnissa päiväkodin johtaja osallistui harvemmin esimerkiksi henkilöstön valintaan tai esiopetukseen liittyviin päätöksiin. Keskisuurissa ja suurissa kunnissa oli yleisempää, että päiväkodin johtaja osallistui esiopetukseen, henkilöstön valintaan ja lapsen tukeen liittyvään päätöksentekoon.

Suurin osa varhaiskasvatuksesta vastaavista viranhaltijoista piti oman kuntansa johtamisen ja päätöksenteon rakenteita varhaiskasvatuksen näkökulmasta toimivina. Eri kokoisten kuntien vastaukset eivät eronneet tilastollisesti toisistaan, mutta avovastauksissa kunnan pieni koko nähtiin johtamisen rakenteiden näkökulmasta sekä vahvuutena että heikkoutena. Organisaatiota vahvistaviksi tekijöiksi nimettiin toimiva yhteistyö ja selkeä työnjako eri tahojen välillä kunnan koosta riippumatta. Päätöksenteon ja johtamisrakenteiden toimivuus ei siis ole kiinni ainoastaan kunnan koosta, vaan kytkeytyy moniin tekijöihin, esimerkiksi päätöksenteon selkeyteen, kuten avovastauksissa tuotiin esiin.



Päiväkotien  
johtajien ja  
perhepäivä-  
hoidon ohjaajien  
työnkuvat



### LUVUN KESKEISET TULOKSET:

- 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 hieman yli viidesosa työskenteli lapsiryhmässä säännöllisesti tai satunnaisesti.
- Suurin osa vastaajista työskenteli päiväkodin johtajan tai varhaiskasvatusyksikön johtajan nimikkeellä. Reilu seitsemän prosenttia vastaajista toimi varhaiskasvatusjohtajana, -päällikkönä tai muuna vastaavana viranhaltijana, jonka työtehtäviin sisältyi myös päiväkotien ja/tai perhepäivähoidon johtamista. Perhepäivähoidon ohjaajan nimikkeellä työskenteleviä oli vastaajajoukossa noin kolme prosenttia.
- Johtajien työaikaa kului eniten ja pedagogiikan ja henkilöstöjohtamiseen johtamiseen. Yhdessä nämä kaksi osa-aluetta muodostivat noin puolet kuukausittaisesta johtajan työajasta. Tästä huolimatta näille osa-alueille toivottiin lisää työaikaa.
- Työkokemus, alaisten määrä ja työantajataho vaikuttivat siihen, miten johtajat arvioivat omaa osaamistaan ja työnkuvaansa. Pienten kokonaisuuksien johtajat arvioivat monia väittämiä positiivisemmin, kuin muut johtajat.

Yhtenä arvioinnin tavoitteista oli selvittää, ketä päiväkodin johtajan ja perhepäivähoidon ohjaajan tehtävissä työskentelee ja millainen heidän työnkuvansa on. Tässä luvussa esitellään johtajien taustatietoja ja erilaisia työnkuvia päiväkodin johtajille suunnatun kyselyn tulosten kautta. Osaa taustatiedoista on avattu tarkemmin niiden luokittelujen kautta, joita käytettiin vastaajaryhmien välisten väittämätasosten erojen ja niihin vaikuttavien tekijöiden tarkastelussa (Luku 7.2).

## 7.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Päiväkodin johtajilta tiedusteltiin omaan taustaan ja työpaikkaan liittyviä tietoja. Yleisimmin johtajat olivat koulutukseltaan opistoasteen lastentarhanopettaja (32,9 %), sosionomi (20,8 %), kasvatustieteen kandidaatti (13,3 %) ja kasvatustieteen maisteri (12,2 %) (Taulukko 17). Kasvatustieteen tutkinnon, mukaan lukien uudenmuotoisen lastentarhanopettajakoulutuksen (ULO), kandidaatin-, maisterin-, tohtorin- tai erityisopettajan tutkinnot suorittaneita oli johtajista yhteensä noin 59 prosenttia. Sosiaalialan tutkinnon suorittaneita, mukaan lukien päivähoitajat, sosiaalikasvattajat sekä ylempään ja alemman ammattikorkeakoulussa suoritettujen sosionomin tutkinnot, oli puolestaan noin 36 prosenttia. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkinto oli noin kahdella prosentilla vastaajista, mutta heistä ei voitu analyysivaiheessa tietää varmuudella, oliko kyseessä ylempi korkeakoulututkinto. Jonkin muun koulutustaustan ilmoitti hieman alle neljä prosenttia, ja siihen sisältyi esimerkiksi vastaajan suorittamat steinerpedagogiset opinnot tai jonkin muun alan alempi tai ylempi korkeakoulututkinto, esimerkiksi yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto. Taulukossa 17 kuvatut koulutustaustat tiivistettiin edelleen analyysien varsin viiteen luokkaan: Aikaisemmat lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottaneet koulutukset, sosionomi (amk ja yamk), kasvatustieteen kandidaatti, kasvatustieteen maisteri ja muu koulutus.

**TAULUKKO 17. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden korkein koulutus (n = 1 380)**

Koulutustausta	% (n)
Opistoasteen lastentarhanopettaja / ULO	32,9 (454)
Sosionomi (amk)	20,8 (289)
Kasvatustieteen kandidaatti	13,3 (183)
Kasvatustieteen maisteri	12,2 (169)
Sosionomi (yamk)	8,5 (117)
Sosiaalikasvattaja	6,4 (89)
Varhaiskasvatuksen erityisopettaja	2,1 (29)
Muu	3,8 (50)

Suurin osa kyselyyn vastanneista työskenteli päiväkodin johtajan tai varhaiskasvatusyksikön johtajan nimikkeellä (Taulukko 18). Joukossa oli muutamia, joiden nimike oli vastaava varhaiskasvatuksenopettaja. Perhepäivähoidon ohjaajan nimikkeellä työskenteleviä oli noin kolme prosenttia. Hieman yli seitsemän prosenttia vastaajista toimi varhaiskasvatusjohtajana, -päällikkönä tai muuna vastaavana viranhaltijana, jonka työnkuvaan sisältyi myös päiväkotien ja/tai perhepäivähoidon johtamista. Edellisten lisäksi noin viisi prosenttia vastaajista työskenteli jollain toisella nimikkeellä. Nämä nimikkeet liittyivät pääosin aluejohtamiseen kuten varhaiskasvatuksen alue-esimies, palvelualuejohtamiseen, kuten palvelupäällikkö tai muulla tavalla varhaiskasvatuksen johtamiseen.

**TAULUKKO 18. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden ammattinimike (n = 1 380)**

Nykyinen ammattinimike	% (n)
Päiväkodin johtaja / varhaiskasvatustyöyksikön johtaja	84 (1 159)
Varhaiskasvatusjohtaja, -päällikkö tai vastaava nimike	7,6 (105)
Perhepäivähoidon ohjaaja	3,2 (44)
Muu nimike	5,2 (72)

Niitä vastaajia, jotka ilmoittivat työskentelevänsä varhaiskasvatuksesta vastaavana viranhaltijana, ja joiden vastuulle kuului myös päiväkodin ja/ tai perhepäivähoidon johtamista, pyydettiin tarkentamaan, kuinka johtamistehtävät on mahdollistettu muun työn ohella. Vastauksissa (n = 55) painotettiin ensisijaisesti toimivaa oman työajan suunnittelua ja ajan jakamista eri vastualueiden kesken. Työtehtävien hoitamista helpottivat myös erilaiset johtamismallit, joissa vastuuta oli jaettu useammalle henkilölle, esimerkiksi eri toimipisteiden vastuupettajille:

*Suunnittelen oman työaikani viikoittain; 1 päivä perhepäivähoitoon (työvuorot, kotikäynnit, yms), 1 päivä päiväkodissa fyysisesti, loppuviikko sisältää tasaisesti kaikkia tehtäviä sekaisin*

*Teen vain hallinnollisia tehtäviä ja minulla on molemmissa päiväkodeissa vastaavat opettajat, jotka tekevät taloihin työvuorot ja hoitavat myös tarvittaessa viikkopalaverit ja käytännön järjestelyjä.*

Kuvaukset työnjaosta vaihtelivat sen mukaan, millaisessa asemassa ja minkä kokoisessa organisaatiossa vastaaja itse työskenteli. Varhaiskasvatusjohtajana tai aluejohtajana työskentelevät toimivat usein vain hallinnossa, jolloin päivittäistä pedagogiikan ja henkilöstön johtamista oli jaettu päiväkodeissa työskenteleville vastuullisille varhaiskasvatuksen opettajille. Osa vastaajista, jotka työskentelivät pienessä organisaatiossa, kuvasivat johtamistehtävien hoituvan yksin, koska lapsia, toimipaikkoja ja henkilöstöä oli vähän. Toisaalta joissain pienissä kunnissa ylemmän tason johtaja työskenteli myös päiväkodissa ja mahdollisesti lapsiryhmässä:

*Työ vaatii itsenäistä organisointikykyä. Lapsiryhmätyöskentely ja johtamistehtävissä kumpainenkin rooli kärsii tilanteiden arvaamattomuudesta, jos työntekijöitä sairastuu sen sijaisjärjestelyt vievät aikaa pois lapsityöltä ja päinvastoin. Mahdollistaminen on myös siis itsestä kiinni, kuinka osaat organisoida eri vaatimukset toisiaan tukevaksi.*

Osa vastaajista totesi, että omasta organisoinnista huolimatta aikaa johtamiselle oli liian vähän. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että työtehtäviä kasaantui, työpäivät venyivät pitkiksi tai kiireiset ja välttämättömät asiat veivät aikaa muulta tärkeäksi koetulta johtamistyöltä:

*Hyvin vähän jää aikaa päiväkodin ja perhepäiväkotien pedagogiseen johtamiseen ja arviointiin. Työvuorosuunnittelu, talousasiat ja tällä hetkellä erilaiset hankkeet (mm. uusi päiväkotiki) vievät suuren osan työajasta.*



*Pitää vain yrittää revetä joka paikkaan. Päivät venyvät ja lomia ei ehdi pitää. Lomillakin yleensä hoidan joitakin työasioita. Työnkuva on sirpaleinen ja yksinäinen. Vaikka työyhteisömmme on hyvä ja saan tukea määrättyllä tavalla, johtamiseen liittyvä tuki on etupäässä etsittävä kollegoilta muilta paikkakunnilta. Johtoryhmä tukee kyllä hyvin tietyissä tehtävissä ja pienen kunnan etuna on se, että on suora yhteys kunnan ylimpään johtoon ja hyvä tuki heiltä. Heidän osaamisensa auttaa monessa asiassa. Edellisen kysymyksen päivien lukumäärä on valistunut arvaus. Kun hoitaa kaikki mahdolliset työt itse, niin päiviin sisältyy niin paljon, että on vaikea sanoa, kuinka paljon aikaa menee johonkin yksittäiseen asiaan.*

Yhteenvetona voi sanoa, että varhaiskasvatuksesta vastaavilla ylempillä viranhaltijoilla, joiden tehtäviin sisältyi sekä päiväkotien että perhepäivähoidon johtamista, oli vaihteleva työnkuva. Jos organisaatio oli suuri, työskenteli johtaja yleensä vain hallinnollisena johtajana, ja henkilöstöä lähempänä olevilla henkilöillä, kuten varajohtajalla tai vastuupettajalla oli enemmän vastuuta pedagogiikan johtamisesta. Riippumatta siitä, miten vastuuta oli jaettu, valtaosa johtajista painotti toimivan työaikasuunnittelun tärkeyttä sekä omaa johtamista tukevien rakenteiden merkitystä. Toimivia rakenteita olivat esimerkiksi päivittäinen työaika tai viikonpäivä tietyille johtamistyön osa-alueelle ja johtamisvastuun jakaminen sekä kyky priorisoida päivittäisiä työtehtäviä.

Suurin osa päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnatun kyselyn vastaajista työskenteli vakituisessa työsuhteessa (92,2 %) ja loput määräaikaisessa työsuhteessa (7,8 %). Suurimmalla osalla määräaikaisista johtajista työsuhde oli alkanut vuosina 2020–2021 ja päättyvässä kesällä 2021. Tätä aikaisempi alku tai myöhempi loppu olivat harvinaisia. Määräaikaisten johtajien työsuhteen kesto oli yleensä 1–2 vuotta.

Kokonaiskuvan muodostamiseksi johtajia pyydettiin kertomaan joitain taustatietoja, kuten sukupuoli, ikä ja työkokemus päiväkodin johtamistehtävissä (Taulukko 19). Vastaajista noin 93 prosenttia oli naisia ja noin 5 prosenttia miehiä, ja suurin osa oli iältään 41–50 vuotta (30,4 %) tai 51–60 vuotta (40,8 %). Valmistumisajankohta jakautui tasaisesti vastaajien välillä, ja suurin vastaajaryhmä oli vuosina 1987–1991 valmistuneet (13,6 %). Työkokemuksen suhteen vastaajajoukossa painottuivat ääripäät. Lähes yhtä isolla osalla johtajista oli joko 0–4 vuotta tai yli 20 vuotta työkokemusta.

**TAULUKKO 19. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden taustatietoja**

<b>Sukupuoli (n = 1 377)</b>	<b>% (n)</b>
Nainen	93,4 (1 287)
Mies	4,9 (67)
Muu tai En halua vastata	1,7 (23)
<b>Ikä (n = 1 365)</b>	<b>% (n)</b>
21–30 vuotta	2,1 (29)
31–40 vuotta	14,7 (200)
41–50 vuotta	30,3 (414)
51–60 vuotta	40,7 (555)
61 vuotta tai yli	12,2 (167)
<b>Valmistumisvuosi (n = 1 347)</b>	<b>% (n)</b>
2017–2021	11,1 (150)
2012–2016	13,4 (181)
2007–2011	12,4 (167)
2002–2006	10,5 (141)
1997–2001	10,2 (137)
1992–1996	12,7 (171)
1987–1991	13,6 (183)
1982–1986	11,2 (151)
1977–1981	4,9 (66)
<b>Työkokemus (n = 1 380)</b>	<b>% (n)</b>
0–4 vuotta	26,4 (364)
5–9 vuotta	18,8 (260)
10–14 vuotta	16,8 (232)
15–19 vuotta	10,3 (142)
20 vuotta tai enemmän	27,7 (382)

Päiväkodin johtajien kyselyssä tiedusteltiin myös työpaikkaan liittyviä taustatietoja, kuten työnantajatahoa, johtamismallia ja johtamiskokonaisuuden laajuutta. Valtaosalla johtajista työnantajana toimi kunta tai kaupunki (76,3 %) (Taulukko 20). Noin neljäsosalla työnantaja oli yksityinen palveluntuottaja (23,7 %). Yksityisellä työskentelevistä valtaosa tarkensi työnantajansa yritysmuodon. Työnantajan yritysmuoto oli yleensä osakeyhtiö (64,2 %) tai yhdistys (27,9 %). Muita yhtiömuotoja, kuten avoimia tai kommandiittiyhtiöitä, oli yksityisellä työskentelevien työnantajista kuusi prosenttia ja säätiöitä noin kaksi prosenttia. Yksityisellä puolella työskentelevistä johtajista noin 70 prosenttia työskenteli siis yritysmuotoisilla työnantajilla ja noin 30 prosenttia ei voittoa tuottavilla työnantajilla.

**TAULUKKO 20. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden työnantaja**

Työnantaja (n = 1 376)	% (n)
Kunta/ kaupunki	76,3 (1 050)
Yksityinen palveluntuottaja/ yhdistys tai vastaava	23,7 (326)
Yksityisen palveluntuottajan yritysmuoto (n = 319)	% (n)
Osakeyhtiö	64,2 (205)
Yhdistys	27,9 (89)
Muu yhtiömuoto	6 (19)
Säätiö	1,9 (6)

Reilu viidesosa (22,6 %) vastaajista työskenteli lapsiryhmässä (Taulukko 21). Lapsiryhmässä työskentelevillä johtajilla oli mahdollisuus kuvata omin sanoin, kuinka johtamistyö oli mahdollistettu lapsiryhmätyöskentelyn ohella.

**TAULUKKO 21. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden lapsiryhmässä työskentely (n = 1 379)**

Työskentelen lapsiryhmässä	% (n)
Ei	77,4 (1 067)
Kyllä	22,6 (312)

Valtaosa tarkentavaan avokysymykseen vastanneista johtajista kuvasi työskentelevänsä säännöllisesti lapsiryhmässä. Vastauksissa kuvattiin, että heidät laskettiin päiväkodin kasvatusvastuulliseen henkilöstöön ja johtamistehtäviä hoidettiin yleensä lapsiryhmätyön ohessa. Yleistä oli, että johtamistyöhön oli varattu tietty osa työpäivästä tai viikoittaisesta työajasta:

*Aamupäivät lapsiryhmässä, neljänä päivänä viikossa klo 12–14.30 niin sanottua toimistoaikaa, mikä jakautuu hallinnollisten ja pedagogisten tehtävien hoitamiseen. Budjetissa huomioitu, että tarpeen tullen voi ottaa sijaisen, jotta pystyn olla koko päivän toimistohommissa lapsiryhmää ja muita kasvattajia kuormittamatta. Arjessa kaikilla kasvattajilla tieto, että välillä on aikoja, jolloin on enemmän hallinnollisia tehtäviä, jolloin toimistoaikaa on järjestettävä.*

*60% i barngrupp, 40% kanslitid. I rullande arbetsschema. Oregelbundna tider.*

Yleensä johtamistyölle oli varattu aikaa sellaisesta kohdasta päivää, joka sopi ryhmän päivärtymiin, esimerkiksi päivälevon aikaan, tai silloin, kun lapsia oli vähemmän paikalla. Tällaisiksi kuvattiin esimerkiksi iltapäivät tai loppuviikot. Moni lapsiryhmässä työskentelevistä tarkensi työskentelevänsä esiopetuksessa, jolloin esiopetuksen jälkeinen aika oli varattu johtamistehtäville:

*Olen lapsiryhmässä 9–15 välillä. Lasten nukkuessa ja ulkoillessa, silloin hoidan pakolliset toimistotehtävät. Otan itselleni sijaisen ”toimistopäivinä” ja jos lapsia on paljon kipeänä, käytän tilanteen suunnittelu- ja arviointitehtäviin.*

*Oma ryhmäni on esiopetus ryhmä joka on paikalla klo 9–13 välillä. Johtamiseen liittyvää henkilöresurssointia ei ole mietitty erikseen.*

*Barnantalet är färre en dag i veckan då många barn har 35h/v och fredag ledigt. Det frigör en dag till kontorsuppgifter och det finns ett biträde som räknas till 60% i grupp som övriga dagar kan användas för att förverkliga planeringar och administrativa uppgifter*

Pieni määrä lapsiryhmässä työskentelevistä johtajista kuvasi, että johtamistehtävät oli mahdollistettu kohdistamalla lapsiryhmään lisähenkilöstöresursseja. Näitä olivat esimerkiksi sijaisen, varahenkilön tai lasten vapaapäivien hyödyntäminen johtamistyön mahdollistamiseksi. Jos johtamiselle ei ollut selkeää aikaa tai päivää, vastaajat painottivat hyvän suunnittelun tärkeyttä. Joissain tarkennuksissa lapsiryhmätyöskentelyn yhdistämistä johtamistyöhön kuvattiin raskaaksi.

Satunnaisesti lapsiryhmissä työskenteleviä johtajia oli vähemmän. Useimmat näistä johtajista työskentelivät ryhmissä tarpeen vaatiessa, esimerkiksi sijaistamassa tai mahdollistamassa henkilöstön kokouksia tai tietyllä pienellä osuudella viikkotyöajasta, esimerkiksi 10 tai 20 prosenttia:

*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.*

Suurin osa päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnatun kyselyn vastaajista (88,5 %) työskenteli niin sanotun yhden johtajan mallin mukaisesti (Taulukko 22). Tällä tarkoitettiin sitä, että johtaja on itsenäisesti vastuussa johtamistehtävistä, mutta hänellä saattoi kuitenkin olla varajohtaja. Noin seitsemän prosenttia johtajista työskenteli parihohtamisen tai kahden johtajan mallin mukaisesti. Näissä malleissa kaksi johtajaa olivat joko tasavertaisesti vastuussa johtamiskokonaisuudesta tai he työskentelivät työpareina, joilla on omat vastualueensa esimerkiksi siten, että yhden vastuulla olivat talous- sekä henkilöstöasiat ja toisella asiakkuusprosessit.

**TAULUKKO 22. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden johtamismalli (n = 1 374)**

Johtamismalli	% (n)
Yhden johtajan malli	88,5 (1 217)
Parijohtamisen malli	3,1 (42)
Kahden johtajan malli	4,3 (59)
Muu johtamismalli	4,1 (56)

Noin neljä prosenttia johtajista vastasi, että johtamismalli oli jokin muu kuin edellä mainitut. Näissä tapauksissa kyse oli usein samantyyppisistä johtamismalleista kuin edellä mainitut, mutta johtamisvastuuta oli jaettu joko useammalle kuin kahdelle johtajalle, osakkaiden tai yhdistysten jäsenten kesken tai esimerkiksi aluejohtajien kesken. Johtajalla saattoi myös olla yksin johtamisvastuu kokonaisuudestaan, mutta jokaisella hänen alaisuuteensa kuuluvalla toimipaikalla oli oma apulaisesihenkilö tai vastuuolettaja.

Päiväkotien ja perhepäivähoidon johtamisen lisäksi vastaajat tarkensivat, mitä varhaiskasvatus-toimintaa heidän johtamiskokonaisuuteensa kuuluu (Taulukko 23). Vastaajien oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja.

**TAULUKKO 23. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden johtamiskokonaisuuteen kuuluvat toimintamuodot (n = 1 380)**

Johtamiskokonaisuuteen kuuluvat toimintamuodot	% (n)
Esiopetusta	67,9 (937)
Esiopetusta täydentävä varhaiskasvatus	71,7 (990)
Vuorohoito	23,5 (324)
Avoin varhaiskasvatus (esim. kerhotoiminta)	11,8 (163)
Jotain muuta	5,1 (70)

Noin 70 prosentilla vastaajista johtamiskokonaisuus sisälsi esiopetusta, tai esiopetusta täydentävää varhaiskasvatusta (Taulukko 23). Hieman alle neljäsosa raportoi, että ainakin yhdessä heidän toimipaikoistaan järjestettiin vuorohoitoa<sup>7</sup>. Avoin varhaiskasvatus kuului osaksi johtamiskokonaisuutta noin kymmenyksellä (11,8 %) ja noin viisi prosenttia johtajista tarkensi, että heidän johtamiskokonaisuuteensa kuului lisäksi jotain muuta toimintaa. Tämä toiminta oli useimmiten varhaiserityiskasvatusta tai koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa.

<sup>7</sup> Vuorohoidolla tarkoitetaan varhaiskasvatusta, joka tapahtuu ”iltaisin, öisin, viikonloppuisin ja arki- ja juhlapäivinä päiväkodeissa tai perhepäivähoidossa” (Varhaiskasvatuslaki 540/2018).

Johtamiskokonaisuuksien lisäksi tarkasteltiin johtajien alaisuuteen kuuluvan henkilöstön määrää. Vastaukset jaettiin neljään luokkaan alaisten määrän mukaan (Taulukko 24). Noin 17 prosentilla johtajista oli 1–10 alaista, ja reilulla viidesosalla oli 11–20 alaista. Vastaajista 34 prosentilla oli 21–30 alaista, ja lopuilla vastaajilla (26,8 %) yli 30 alaista. Kaikkien vastaajien alaisten määrän keskiarvo oli 24.

**TAULUKKO 24. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden alaisuuteen kuuluvan henkilöstön määrä (n = 1 380)**

Alaisten määrä	% (n)
1–10 alaista	17,2 (238)
11–20 alaista	22 (304)
21–30 alaista	34 (469)
yli 30 alaista	26,8 (369)

Päiväkodin johtajat kuvasivat, millä kielillä heidän alaisuudessaan olevissa toimipaikoissa tarjottiin varhaiskasvatustilain mukaista varhaiskasvatusta (Taulukko 25). Toimipaikkojen varhaiskasvatuskieli oli yleensä suomi (84,4 %), ja noin viidellä prosentilla varhaiskasvatuskieli oli ruotsi. Yhdistelmiä, joissa kielenä oli suomi ja ruotsi tai suomi, ruotsi ja jokin muu kieli, oli niin ikään noin viisi prosenttia. Koltan-, inarin- tai pohjoissaamen kielistä varhaiskasvatusta järjestettiin yhdeksän johtajan alaisuudessa.

**TAULUKKO 25. Varhaiskasvatustilain mukainen varhaiskasvatuskieli päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden alaisuudessa olevissa toimipaikoissa (n = 1 380)**

Varhaiskasvatuskieli	% (n)
Suomi	84,4 (1 164)
Ruotsi	5,4 (75)
Suomi ja ruotsi	4,5 (62)
Suomi ja ruotsi ja muu kieli	4,9 (68)
Pelkästään muu kieli kuin suomi tai ruotsi	0,8 (11)

Muista kielistä yleisin oli englanti. Lakisäateistä varhaiskasvatusta järjestettiin yksittäisissä toimipaikoissa myös seuraavilla kielillä: suomalainen viittomakieli, venäjä, viro, arabia, somali, saksa ja ranska.

## 7.2 Taustatiedot työkokemuksen ja alaisten määrän sekä työnantajatahon mukaan

Joitain taustatietoja tarkasteltiin niiden luokittelujen kautta, joita käytettiin vastaajaryhmien välisen väittämätasoisien erojen ja niihin vaikuttavien tekijöiden analyysseissa (Luku 7.4). Taustatietoja vertailtiin työkokemuksen, alaisten määrän ja työnantajatahon suhteen. Kokeneet ja vähemmän kokeneet johtajat erosivat taustoiltaan jossain määrin toisistaan (Taulukko 26). Johtajat, joilla oli vähän työkokemusta, olivat usein sosionomitaustaisia (49,5 %) tai kasvatustieteen kandidaatteja (19 %). Johtajat, joilla oli paljon työkokemusta (20 vuotta tai enemmän) olivat puolestaan usein aikaisemman lastentarhanopettajan pätevyys suorittaneita (70,9 %). Johtajien keskimääräinen valmistumisvuosi oli yhteydessä heidän työkokemuksensa määrään. Valmistumisvuosi oli siis sitä aikaisempi, mitä enemmän vastaajalla oli työkokemusta.

**TAULUKKO 26. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden taustatiedot työkokemuksen perusteella**

Koulutustausta*** (n = 1 380)	0–4 vuotta työkokemusta % (n = 364)	5–9 vuotta työkokemusta % (n = 260)	10–14 vuotta työkokemusta % (n = 232)	15–19 vuotta työkokemusta % (n = 142)	20 vuotta tai enemmän työkokemusta % (n = 382)
Aikaisemmat lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottaneet koulutukset <sup>a</sup>	10,2	25,4	40,1	56,3	70,9
Sosionomi (amk, yamk)	49,5	38,8	33,2	17,6	6,5
Kasvatustieteen kandidaatti	19	16,5	10,3	12	7,9
Kasvatustieteen maisteri	15,4	14,2	13,4	9,2	8,6
Muu koulutustausta	6	5	3	4,9	6
<b>Valmistumisvuosi*** (n = 1 347)</b>					
Keskiaarvo	2009	2005	2001	1996	1990
Mediaani	2012	2006	2000	1993	1987
<b>Työskentelen lapsiryhmässä*** (n = 1 379)</b>					
Kyllä	31,3	22	22	10,6	19,6
Ei	68,7	78	78	89,4	80,4
<b>Alaisten määrä*** (n = 1 380)</b>					
1–10	22,8	15	19	7,7	16
11–20	26,9	23,1	15,1	21,1	21,2
21–30	33,2	32,7	34,1	33,8	35,6
31 tai enemmän	17	29,2	31,9	37,3	27,2

Khiin neliö -testin tilastollinen merkitsevyys ns  $p > 0,05$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

<sup>a</sup> Mukaan lukien opistoasteen lastentarhanopettaja, uudenmuotoinen lastentarhanopettajakoulutus, sosiaalikasvattaja ja sosiaaliohjaaja.

Lapsiryhmässä työskenteleviä johtajia oli työkokemuksen määrästä riippumatta jokaisessa luokassa noin viidesosa tai vähemmän (Taulukko 26). Poikkeuksena olivat ne johtajat, joilla oli alle viisi vuotta työkokemusta. Heistä noin kolmasosa työskenteli lapsiryhmässä. Johtajilla, joilla oli vähän työkokemusta, oli myös useammin vähemmän alaisia ja näin ollen pienempi kokonaisuus johdettavanaan.

Kunnallisella ja yksityisellä puolella työskentelevien päiväkodin johtajien taustatiedot erosivat muun muassa koulutuksen osalta (Taulukko 27). Kunnallisella puolella työskenteli enemmän aikaisemman lastentarhanopettajan pätevyyden suorittaneita päiväkodin johtajia. Heitä oli noin 45 prosenttia kaikista kunnallisella työskentelevistä, kun yksityisellä puolella aikaisemman lastentarhanopettajakoulutuksen tuottaman pätevyyden oli suorittanut noin viidennes (21,5 % kaikista yksityisellä työskentelevistä). Vastaavasti yksityisellä puolella useammalla johtajalla oli sosionomitaustainen koulutus (44,2 %), kuin kunnallisella puolella sosionomitaustainen koulutus oli neljäsosalla. Suurempi osa johtajista, joiden koulutustausta oli jokin muu, työskenteli yksityisellä puolella.

**TAULUKKO 27. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden taustatiedot työnantajatahon perusteella**

Koulutustausta*** (n = 1 376)	Kunnallinen % (n = 1 050)	Yksityinen % (n = 326)
Aikaisemmat lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottaneet koulutukset <sup>a</sup>	45,2	21,5
Sosionomi (amk ja yamk)	25	44,2
Kasvatustieteen kandidaatti	13,1	13,8
Kasvatustieteen maisteri	13,3	8,9
Muu koulutustausta	3,2	11,7
<b>Työkokemus*** (n = 1 376)</b>		
0–4 vuotta	23	37,7
5–9 vuotta	18,4	20,2
10–14 vuotta	17,5	14,7
15–19 vuotta	11,7	5,5
20 vuotta tai enemmän	29,4	21,8
<b>Valmistumisvuosi*** (n = 1 344)</b>		
Keskiarvo	1999	2005
Mediaani	1998	2007
<b>Ikä*** (n = 1 360)</b>		
21–30 vuotta	1,5	4,1
31–40 vuotta	11,9	23,4
41–50 vuotta	27,8	38,8
51–60 vuotta	45,2	26,6
61 vuotta tai yli	13,5	7,2

Khiin neliö -testin tilastollinen merkitsevyys ns  $p > 0,05$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

<sup>a</sup> Mukaan lukien opistoasteen lastentarhanopettaja, uudenmuotoinen lastentarhanopettajakoulutus, sosiaalikasvattaja ja sosiaaliohjaaja.



Kunnallisella puolella työskentelevillä päiväkodin johtajilla oli enemmän työkokemusta (Taulukko 27). Heistä hieman alle neljäsosalla (23 %) oli alle viisi vuotta työkokemusta, kun yksityisellä puolella saman verran työkokemusta oli noin 38 prosentilla. Vastaavasti kunnallisella työnantajalla työskenteli enemmän pitkän työuran eli yli 20 vuotta työskennelleitä johtajia (29,4 %) kuin yksityisellä työnantajalla (21,8 %). Yksityisellä puolella työskentelevät olivat myös valmistuneet myöhemmin ja olivat iältään nuorempia.

**TAULUKKO 28. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden alaisten määrä ja lapsiryhmässä työskentely työnantajatahon perusteella**

Alaisten määrä*** (n = 1 376)	Kunnallinen työnantaja % (n = 1 050)	Yksityinen työnantaja % (n = 326)
1–10	6,7	51,2
11–20	18,6	32,8
21–30	40,5	13,2
yli 30	34,3	2,8
<b>Työskentelen lapsiryhmässä*** (n = 1 375)</b>		
Kyllä	11,6	58
Ei	88,4	42

Khiin neliö -testin tilastollinen merkitsevyys ns  $p > 0,05$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

Johtajien alaisuudessa työskentelevän henkilöstön määrässä oli eroja kunnallisten ja yksityisten päiväkotien johtajien välillä (Taulukko 28). Suurin osa yksityisellä työskentelevistä johtajista johti pientä kokonaisuutta (51,2 %) tai keskipientä kokonaisuutta (32,8 %). Kunnallisella puolella pieniä johtamiskokonaisuuksia oli vain harvalla, ja suurimmalla osalla johtamiskokonaisuudet olivat keskisuuria (40,5 %) tai suuria (34,3 %). Toisin sanoen, kunnallisella puolella työskentelevistä noin 75 prosentilla oli yli 20 alaista, kun yksityisellä puolella tämän verran alaisia oli vain 16 prosentilla. Samaten vastaajat erosivat siinä, kuinka moni johtajista työskenteli satunnaisesti tai säännöllisesti lapsiryhmässä. Kunnallisella työnantajalla vain reilu kymmenesosa (11,6 %) ja yksityisellä puolella yli puolet johtajista (58 %) työskenteli lapsiryhmässä.

Eri kokoisten kokonaisuuksien johtajien työhön liittyvät taustatiedot erosivat muun muassa koulutustaustan ja valmistumisvuoden osalta (Taulukko 29). Sosionomitaustaisista johtajista suurempi osa työskenteli pienten ja keskipienten johtamiskokonaisuuksien johtajina. Aikaisemman lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottaneen koulutuksen suorittaneet johtajat puolestaan työskentelivät useammin keskisuurten ja suurten kokonaisuuksien johtajina. Johtajat, joilla oli kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin koulutustausta johtivat vaihtelevasti eri kokoisia kokonaisuuksia, eikä heidän osuutensa painottunut erityisesti yhdessä tai toisessa kokoluokassa. Johtajat, joiden koulutustausta oli jokin muu, työskentelivät usein pienten kokonaisuuksien johtajina.

**TAULUKKO 29. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden taustatiedot alaisten määrän perusteella**

Koulutustausta*** (n = 1 380)	1–10 alaista % (n = 238)	11–20 alaista % (n = 304)	21–30 alaista % (n = 469)	yli 30 alaista % (n = 369)
Aikaisemmat lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottaneet koulutukset <sup>a</sup>	29,4	32,6	44,1	46,3
Sosionomi (amk, yamk)	33,6	37,2	27,5	23,3
Kasvatustieteen kandidaatti	13	12,2	13,9	13,6
Kasvatustieteen maisteri	11,3	12,5	11,3	14,1
Muu koulutustausta	12,6	5,6	3,2	2,7
<b>Valmistumisvuosi*** (n = 1 347)</b>				
Keskiarvo	2003	2003	1999	1999
Mediaani	2004	2005	1997	1997
<b>Työkokemus*** (n = 1 380)</b>				
0–4 vuotta	34,9	32,2	25,8	16,8
5–9 vuotta	16,4	19,7	18,1	20,6
10–14 vuotta	18,5	11,5	16,8	20,1
15–19 vuotta	4,6	9,9	10,2	14,4
20 vuotta tai yli	25,6	26,6	29	28,2
<b>Työskentelen lapsiryhmässä*** (n = 1 379)</b>				
Kyllä	86,6	28,3	3,8	0,5
Ei	13,4	71,7	96,2	99,5

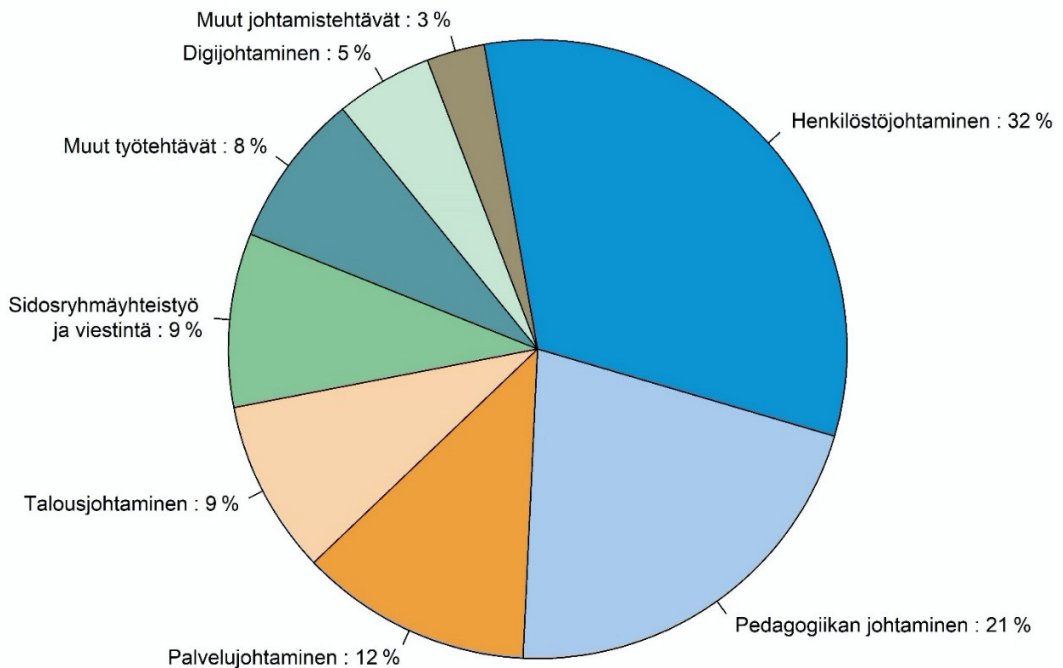
Khiin neliö -testin tilastollinen merkitsevyys ns  $p > 0,05$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

a Mukaan lukien opistoasteen lastentarhanopettaja, uudenmuotoinen lastentarhanopettajakoulutus, sosiaalikasvattaja ja sosiaalihoaja.

Pienten ja keskipienten kokonaisuuksien johtajat olivat valmistuneet muita myöhemmin, ja heillä oli myös usein muita vähemmän työkokemusta (Taulukko 29). Muun kokoisissa johtamiskokonaisuuksissa oli tasaisesti kokeneita ja vähemmän kokeneita johtajia. Pienten kokonaisuuksien johtajat työskentelivät usein lapsiryhmässä. Keskisuurissa ja suurissa kokonaisuuksissa johtajan työskentely lapsiryhmässä oli puolestaan harvinaista.

### 7.3 Johtamisen osa-alueet

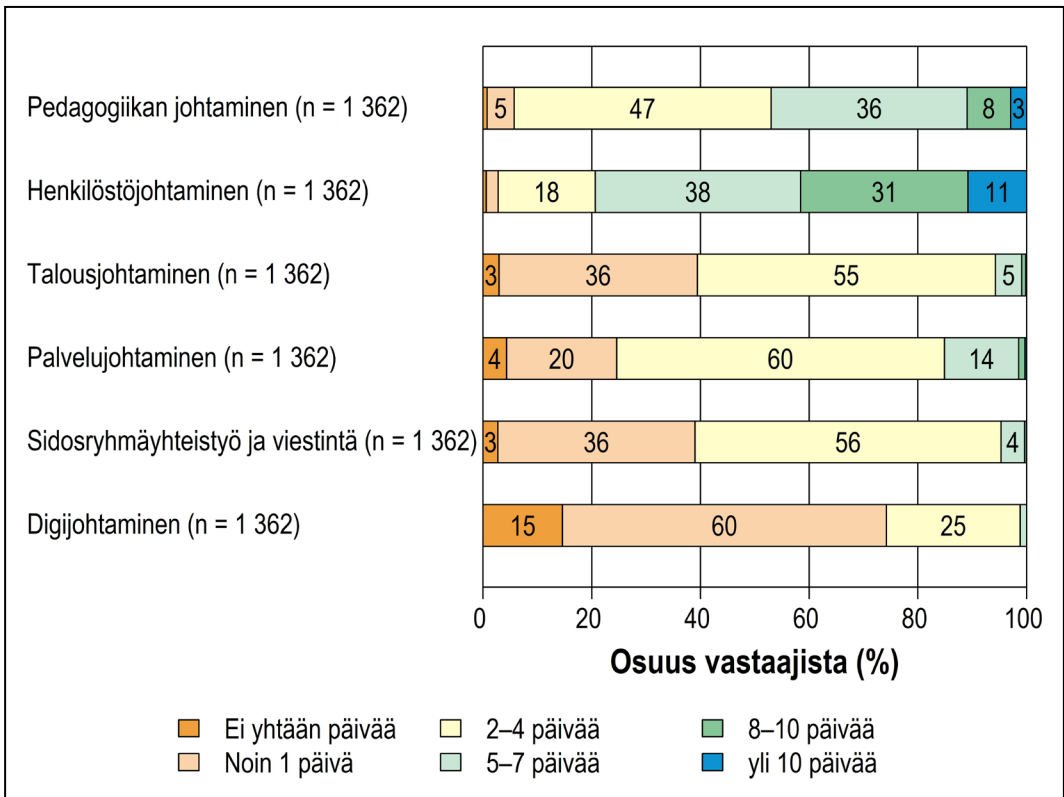
Kyselyssä johtajuuden eri alueet oli jaettu pedagogiikan, henkilöstö-, talous-, palvelu- sekä digijoh- tamiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja viestintään (ks. tarkemmin Luku 5.1). Vastaajat arvioivat työhönsä liittyviä väittämiä yllä olevan jaottelun mukaisesti. Päiväkodin johtajat arvioivat, kuinka paljon johtamisen eri osa-alueet keskimäärin vievät heidän kuukausittaisesta työajastaan. Kuu- kausittainen työaika määriteltiin kyselyssä 22 päiväksi. Työaikalaskurissa oli mahdollista käyttää desimaaleja (esimerkiksi 2,5 päivää), ja jos jokin osa-alue ei vienyt työaikaakaan lainkaan, merkittiin riville nolla. Luokitteluvaiheessa luvut pyöristettiin ylöspäin kokonaislukuihin.



**KUVIO 3. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot työajan jakautumisesta johtamisen eri osa-alueille keskimääräisesti (n = 1 362)**

Johtajien työajan jakautumista tarkasteltiin ensin kokonaisuutena, joka muodostui kaikkien työn osa-alueiden keskiarvoista (Kuvio 3). Eniten johtajien työaika kului henkilöstöjohtamiseen, joka muodosti kolmasosan (32 %) eli noin seitsemän päivää vastaajien kuukausittaisesta työajasta. Toiseksi eniten aikaa vei pedagogiikan johtaminen, ja yhdessä nämä kaksi osa-aluetta muodostivat noin puolet kuukausittaisesta johtajan työajasta. Muut työn osa-alueet, kuten palvelu- ja talousjohtaminen sekä viestintä ja digijohtaminen veivät kaikki noin kymmenesosan eli kaksi päivää kuukausittaisesta työajasta.

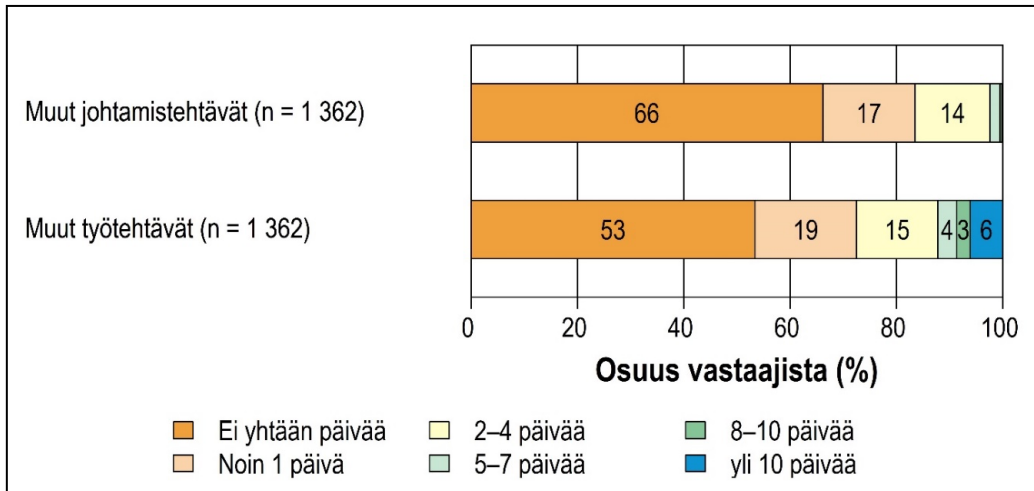
Pelkän keskiarvon lisäksi tarkasteltiin sitä, kuinka samanlaisia vastaajien arviot olivat eri osa-alueisiin kuluvastä työajasta (Kuvio 4). Noin puolet (47 %) johtajista arvioi, että pedagogiikan johtaminen vei heiltä 2–4 työpäivää kuukaudessa. Lähes yhtä iso osa kuitenkin vastasi pedagogiikan johtamisen vievän tätä enemmän työaika eli vähintään viisi työpäivää kuukaudessa. Henkilöstöjohtamisen osalta reilu kolmasosa (38 %) johtajista arvioi osa-alueen vievän 5–7 työpäivää kuukaudessa, mutta iso osa (42 %) vastasi henkilöstön johtamiseen kuluvan tätä enemmän aikaa eli vähintään kahdeksan työpäivää kuukaudessa.



**KUVIO 4. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot johtamisen eri osa-alueisiin kuluvastä työajasta**

Talousjohtamiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja viestintään kuluva aika jakautui johtajilla suunnilleen samalla tavalla (Kuvio 4). Suurin osa arvioi, että molempiin osa-alueisiin kului aikaa 2–4 päivää työpäivää kuukaudessa, ja vain pienellä osalla vastaajia aikaa kului tätä enemmän. Lopuilla aikaa kului vähemmän, noin yhden työpäivän verran. Digijohtamiseen arvioitiin puolestaan kuluvan vähemmän aikaa kuin muihin johtamistyön osa-alueisiin. Enimmillään digijohtamisen asioihin arvioitiin kuluvan 2–4 päivää kuukaudessa, mutta suurimmalla osalla (60 %) työaika kului vain noin yksi päivä. Loput johtajista arvioivat, että digijohtaminen ei vienyt heidän työaikaansa lainkaan.

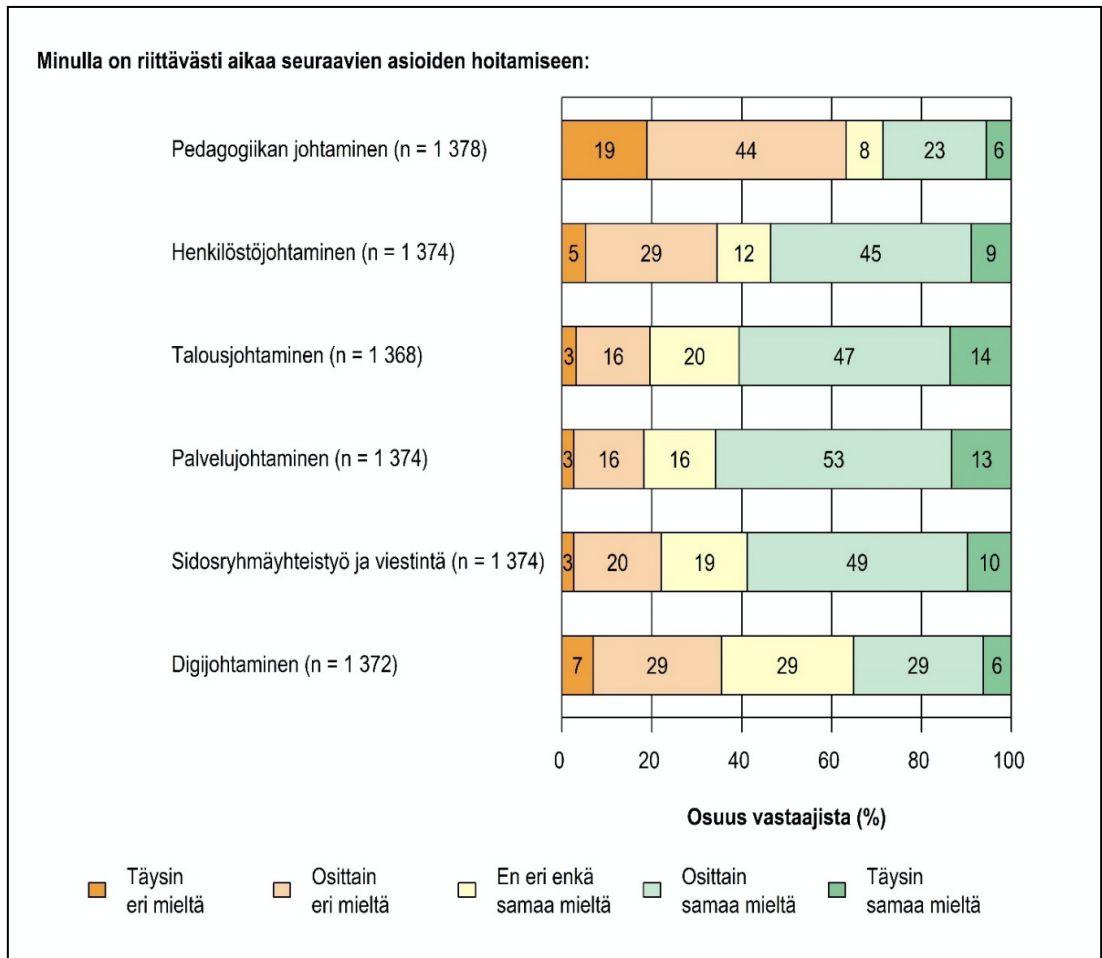
Johtajien oli mahdollista kuvata työaikalaskurissa myös, kuinka paljon heillä menee aikaa muihin johtamistehtäviin tai tehtäviin, jotka eivät liity johtamiseen (Kuvio 5). Suurin osa oli jättänyt kohdat tyhjäksi, joten johtamisen osa-alueita voidaan pitää melko onnistuneena kuvauksena työn pääsisällöistä. Noin kolmasosa johtajista kuitenkin vastasi, että aikaa kului myös muihin johtamistehtäviin, ja useimmiten näiden tehtävien arvioitiin vievän aikaa 2–4 työpäivää kuukaudessa tai vähemmän. Sen sijaan sellaiset työtehtävät, jotka eivät liittyneet johtamiseen, veivät monen kohtaan vastanneen mielestä paljon enemmän työaikaa. Monet näistä johtajista eivät kuitenkaan olleet tarkentaneet, mistä työtehtävistä oli kyse.



**KUVIO 5. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot muihin johtamistehtäviin ja muihin työtehtäviin kuluvasta työajasta**

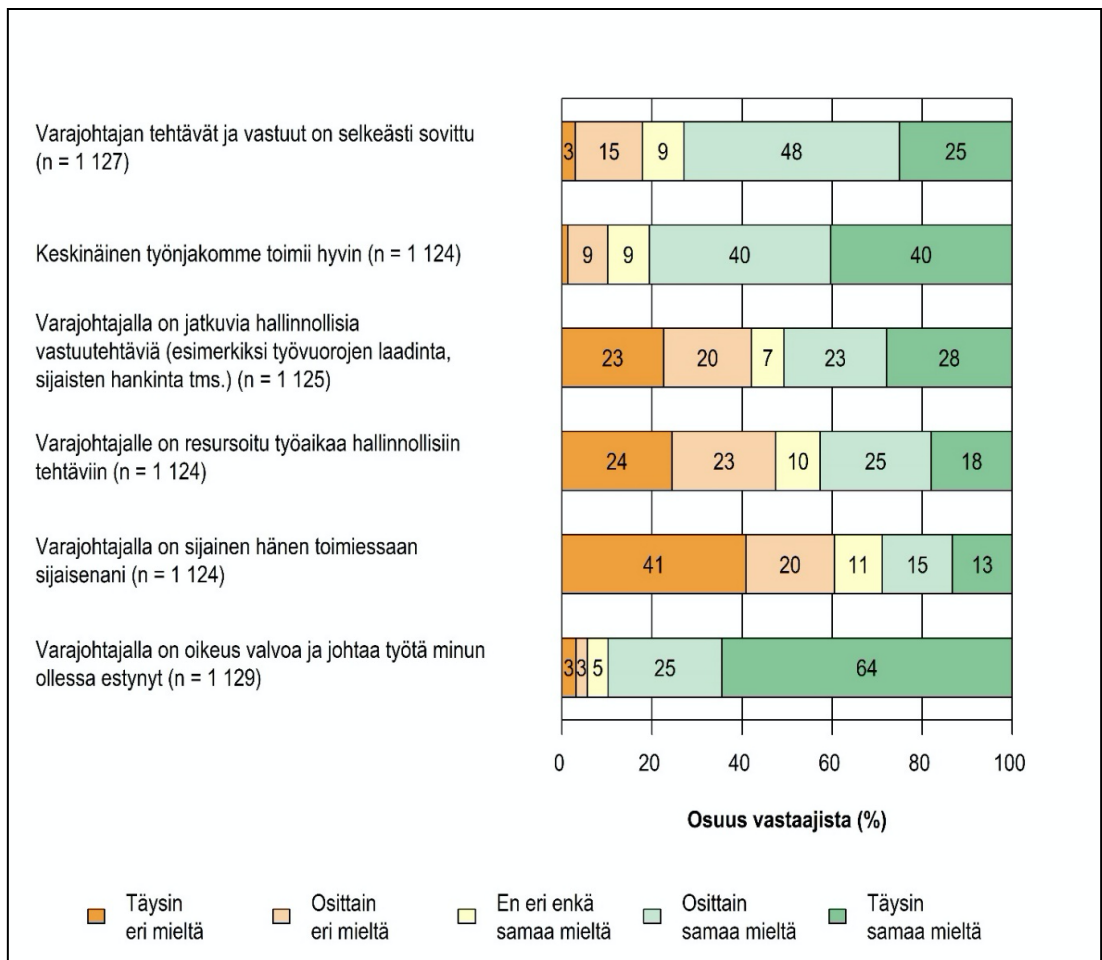
Suurin osa vastauksiaan tarkentaneista vastaajista oli merkinnyt muuhun työhön kuluvaksi ajaksi yhden tai korkeintaan 2–4 päivää. Noin kaksi kolmasosaa johtajista, jotka vastasivat, että työaikaa kuluu myös muihin johtamis- tai työtehtäviin, täydensivät kohtaa avovastauksella (n = 470). Osa vastaajista ei ollut tarkentanut vastaustaan lainkaan, vaikka esimerkiksi muut työtehtävät -kohtaan olisi merkitty useita päiviä. Suurin osa vastauksista liittyi lapsiryhmässä työskentelyyn ja jo edellä esitettyihin johtamisen osa-alueisiin, yleisimpänä sijaisten rekrytointiin kuuluva aika. Osa johtajista näki sijaisten rekrytoinnin kysymyspatteristossa erillisenä johtamisen osa-alueena tai jostain muusta syystä halusi nostaa sen vielä erikseen esiin. Näiden lisäksi vastauksissa mainittiin koko kuntaa koskevat valmistelu- ja esittelytehtävät sekä työryhmätyöskentely, esimerkiksi valtuustotoiminta tai kunnan koronatyöryhmän toimintaan osallistuminen. Työaikaa kului vastausten mukaan myös monenlaisiin ”suorittaviin” tehtäviin, kuten erilaisten tilastojen ja raporttien täyttöön tai maskitilauksiin. Nämä tehtävät esitettiin usein johtajan työhön kuulumattomiksi ja sellaisiksi, jotka vastausten mukaan ”kuka tahansa voisi tehdä”. Lisäksi muu työtehtävä -kohtaan oli tarkennettu erilaiset kiinteistöhuoltoon ja ruokahuoltoon sekä turvallisuuteen liittyvät tehtävät ja siirtymät yksittäisten toimipaikkojen välillä. Jonkin verran aikaa kuvattiin menevän myös erilaisiin materiaalien kuljetuksiin.

Vastaajat arvioivat omaan johtamiseen ja johtamistyöhön liittyviä väittämiä asteikolla *täysin eri mieltä – osittain eri mieltä – en eri enkä samaa mieltä – osittain samaa mieltä – täysin samaa mieltä*. Väittämät liittyivät muun muassa omaan työnkuvaan sekä johtamistyöhön liittyviin haasteisiin.



**KUVIO 6. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot johtamisen eri osa-alueisiin kuluvan työajan riittävydestä**

Johtajien arviot oman työaikansa riittävydestä olivat vaihtelevia (Kuvio 6). Noin puolet johtajista oli ainakin osittain sitä mieltä, että heillä oli riittävästi aikaa henkilöstön johtamiselle. Parhaiten ajan arvioitiin riittävän sidosryhmäyhteistyölle ja talous- sekä palvelujohtamiselle. Jokaisella osa-alueella osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei aikaa johtamiselle ole riittävästi. Esimerkiksi noin kolmasosa arvioi, ettei henkilöstöjohtamiselle tai digijohtamiselle ole riittävästi aikaa. Ajan riittämättömyys korostui erityisesti pedagogiikan johtamisen alueella, jossa 63 prosenttia oli sitä mieltä, että johtamiselle ei ole riittävästi aikaa.



**KUVIO 7. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot varajohtajan tehtävien organisoinnista**

Valtaosalla (82 %) kyselyyn vastanneista johtajista oli nimetty varajohtaja tai varahenkilö. Useimmat johtajista olivat ainakin osittain sitä mieltä, että johtajan ja varajohtajan työnjako toimii hyvin ja että varajohtajan tehtävistä oli sovittu selkeästi (Kuvio 7). Varajohtajalle kuuluvissa hallinnollisissa tehtävissä oli kuitenkin vastausten hajontaa. Esimerkiksi se, kuuluiko varajohtajan tehtäviin myös jatkuvia hallinnollisia vastuutehtäviä, jakoi mielipiteitä. Samoin vastaukset jakautuivat kaikkiin vastausvaihtoehtoihin kysyttäessä, oliko varajohtajalle resursoitu työaika hallinnollisten asioiden hoitamiseen. Yli puolet (61 %) vastasi, ettei varajohtajalle ole osoitettu lapsiryhmään sijaista hänen toimiessaan johtajan sijaisena.

## 7.4 Johtajien vaihtelevat arviot omasta työstään

Päiväkodin johtajien vastauksia tarkasteltiin yleistason (ks Luku 8) lisäksi vastaajien taustatietoihin perustuvien ryhmäkohtaisten vertailujen kautta. Vastaajien arvioissa omasta työstään oli nähtävissä eroja, kun vastauksia tarkasteltiin työkokemuksen, alaisten määrän sekä työnantajatahon kautta. Ryhmien välisten erojen lisäksi selvitettiin miten taustatiedot selittävät kyseisiä eroja ryhmien välillä. Yksittäisten ryhmien välisten erojen sijaan arvioinnissa oltiin kiinnostuneita systemaattisista eroista useamman ryhmän välillä. Ryhmien välisten erojen tuli siis olla tilastollisesti merkittäviä, merkitseviä ja systemaattisia vertailuryhmän ja muiden ryhmien välillä. Tämän vuoksi ja luettavuuden säilyttämiseksi erojen suuruuksien maininnat ja eroa selittävien muuttujien selitysasteet on jätetty luvuista pois. Ryhmien väliset erot ja niihin liittyvät tunnusluvut löytyvät kuitenkin verkkoliitteestä (Tilastoliite). Lisäksi aineistoa tarkasteltiin muilla taustamuuttujilla, joita olivat muun muassa vastaajan koulutustausta, kieli, jolla lakisäateistä varhaiskasvatusta vastaajan toimipaikoissa tarjottiin ja johtajamalli eli työskentelikä johtaja ”perinteisen” yhden johtajan vai jonkin muun mallin mukaisesti. Näissä tarkasteluissa ei kuitenkaan löytynyt raportoitavia systemaattisia eroja.

### 7.4.1 Työkokemus ja alaisten määrä

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden vastaukset jaettiin työkokemuksen perusteella viiteen luokkaan, jotka olivat 0–4, 5–9, 10–14, 15–19 ja 20 vuotta tai enemmän työskennelleet. Johtajat, joilla oli vähiten työkokemusta, arvioivat oman osaamisensa matalammaksi joillain johtamisen osa-alueilla. Näitä alueita olivat pedagogiikan, henkilöstön ja talouden johtaminen sekä palvelujohtaminen. Vähäistä johtamiskokemusta pidettiin työnteon haasteena myös kokeneempien johtajien parissa, mutta vähemmän kokeneet johtajat näkivät tämän haasteena muita useammin. Ryhmien väliset erot väittämässä eivät selittyneet muilla tarkastelussa mukana olleilla taustamuuttujilla.

Vastaajat jaettiin alaisten määrän perusteella neljään luokkaan, jotka olivat pienten kokonaisuuksien johtajat (1–10 alaista), keskipienten kokonaisuuksien johtajat (11–20 alaista), keskisuurten kokonaisuuksien johtajat (21–30) ja suurten kokonaisuuksien johtajat (yli 30 alaista). Tarkastelu osoitti, että eri suuruisien kokonaisuuksien johtajat erosivat jossain määrin siinä, miten he arvioivat omaa osaamistaan ja työnkuvaansa. Pienten kokonaisuuksien johtajien vastaukset olivat myönteisempiä, kuin muiden johtajien. He vastasivat esimerkiksi muita useammin voivansa vaikuttaa työnsä sisältöihin, ja että heillä on sopiva määrä alaisia johdettavanaan. He myös pitivät muita harvemmin organisaation päätöksenteon rakenteita tai tiedonsiirron kulkua työn tekemisen haasteena. Pienten kokonaisuuksien johtajat arvioivat myös joitain asioita matalammin kuin keskisuurten ja suurten kokonaisuuksien johtajat. He arvioivat oman osaamisensa henkilöstön johtamisessa matalammaksi, ja olivat muita useammin sitä mieltä, että vähäinen johtamiskokemus oli haaste omalle johtamistyölle.



Työnantajataho (kunnallinen tai yksityinen) selitti ryhmien välisiä eroja melko paljon (noin kaksi kolmasosaa) väittämässä, jotka liittyivät organisaation päätöksenteon tai tiedonsiirron toimivuuteen. Työkokemuksen määrä selitti puolestaan ainakin osittain (noin viidesosa) johtajien arvioita omasta johtamisosaamisestaan. Pienten kokonaisuuksien johtajilla oli useammin vähemmän työkokemusta ja työnantajataho oli useammin yksityinen. Riippumatta muista taustamuuttujista, pienten kokonaisuuksien johtajien arviot olivat myönteisempiä väittämässä, jotka liittyivät alaisten määrään. Tällaisia olivat esimerkiksi väittämät alaisten määrän sopivuudesta, tai henkilöstön vaihtuvuudesta työnteon haasteena.

Keskipienten ja -suurten kokonaisuuksien johtajat arvioivat oman työnkuvansa useammin rasakaaksi ja alaisten määrän suureksi verrattuna pienten kokonaisuuksien johtajiin. Toisaalta pienten kokonaisuuksien johtajat arvioivat joitain asioita, kuten oman työmääränsä hallittavuutta tai johtamiseen kuluvan ajan riittävyttä positiivisemmin kuin johtajat, joilla oli suuri määrä alaisia. Joissain väittämässä arviot laskivat tai nousivat alaisten määrän mukaan (ks. Luku 5.2.1): Vastajan arvion myönteisyys siis nousi tai laski joissain väittämässä samalla, kun alaisten määrä kasvoi. Arviot olivat myönteisempiä omaan osaamiseen liittyvissä väittämässä henkilöstö- ja palvelujohtamisen osa-alueilla. Tähän saattoi osittain vaikuttaa myös se, että taustatietojen perusteella (ks. Luku 7.1) suurten kokonaisuuksien johtajilla oli usein enemmän työkokemusta. Väittämiä, joissa arviot vuorostaan laskivat, olivat esimerkiksi alaisten määrän sopivuus suhteessa omaan työnkuvaan, tai henkilöstön vaihtuvuus johtamistyön haasteena. Väittämät, joissa arviot laskivat alaisten määrän kasvaessa, liittyivät siis johtamiskokonaisuuden laajuuteen.

Suurten kokonaisuuksien johtajien arviot omasta työstä olivat usein matalampia väittämässä, jotka koskivat suoraan alaisten määrää tai oman työnkuvan laajuutta. He olivat esimerkiksi useammin sitä mieltä, että heidän työmääränsä ja johdettavien alaisten määrä olivat liian suuria, tai että henkilöstön vaihtuvuus haastaa johtamistyötä. Näissä väittämässä vastaajien arviot laskivat alaisten määrän kasvaessa. Suurten kokonaisuuksien johtajat arvioivat joitain varajohtajuuteen liittyviä seikkoja myönteisemmin kuin muut. He esimerkiksi olivat muita useammin sitä mieltä, että varajohtajilla oli jatkuvia hallinnollisia tehtäviä ja näitä tehtäviä varten oli resursoitu aikaa. Eroa ei kuitenkaan ollut kaikkien ryhmien välillä, eikä kaikkien varajohtamiseen liittyvien väittämien kohdalla.

## 7.4.2 Työnantajataho

Kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista valtaosalla työnantajana toimi kunta tai kaupunki ja noin neljäosalla työnantaja oli yksityinen palveluntuottaja. Kunnallisella ja yksityisellä työskentelevien päiväkodin johtajien taustatiedot sekä heidän vastauksensa erosivat jossain määrin toisistaan, ja osa taustatiedoista selitti väittämätasoisia eroja. Yksityisellä työnantajalla työskentelevät olivat useammin sitä mieltä, että heidän työnkuvansa on selkeä. He myös arvioivat useammin, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöihin ja sopiva määrä alaisia johdettavana. Heillä oli omasta mielestään useammin riittävästi aikaa pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen. Kunnallisella puolella työskentelevät johtajat nimesivät puolestaan useammin tiedonsiirron vaikeudet ja epäselvät päätöksenteon rakenteet haasteiksi omassa työssään, mutta he nimesivät harvemmin haasteeksi vähäisen johtamiskokemuksen.

Yksityiset ja julkiset erosivat toisistaan työkokemuksen ja alaisten määrän perusteella. Väittämässä, jotka liittyivät omaan työmäärään tai johtamiskokonaisuuden laajuuteen, eroa ryhmien välillä selitti ainakin osittain, tai paikoin lähes kokonaan (yli 90 %) jo aiemmin esiin tulleet taustatekijät, kuten alaisten määrä ja työkokemus. Vastaajat erosivat siis työnantajatahon lisäksi myös alaismäärältään ja työkokemukseltaan, ja nämä tekijät yhdessä selittivät usein eroja vastaajien välillä. Taustamuuttajat eivät kuitenkaan selittäneet tilastollisesti merkitsevästi kunnallisten ja yksityisten johtajien välisiä eroja organisaatioon tai työnkuvaan liittyvissä väittämässä, kuten mahdollisuudessa vaikuttaa työn sisältöihin tai käytännön järjestelyihin. Taustamuuttajat eivät myöskään selittäneet tilastollisesti merkitsevästi eroja ajan riittävydessä paremmin pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen.

## 7.5 Yhteenveto

Luvussa 7 kartoitettiin päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien taustoja ja työnkuvia. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneet johtajat edustivat johtamiskenttää monipuolisesti. Valtaosa päiväkodin johtajien 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 neljäosalla yksityinen taho.

Suurin osa vastaajista työskenteli päiväkodin johtajan nimikkeellä. Reilulla seitsemällä prosentilla nimike oli varhaiskasvatusjohtaja, -päällikkö tai jokin muu nimike, joissa johtamiskokonaisuus käsitti muutakin, kuin oman varhaiskasvatustyöyksikön johtamista. Perhepäivähoidon ohjaajan nimikkeellä työskenteleviä oli vastaajajoukossa noin kolme prosenttia, mutta kaikista vastaajista viidenneksen työnkuvaan kuului nimikkeestä riippumatta jossain määrin perhepäivähoidon johtamista. Keskimäärin kyselyyn vastanneiden johtajien johtamiskokonaisuuteen kuului 21–30 alaista ja heidän alaisuudessaan toimivissa päiväkodeissa järjestettiin esiopetusta sekä esiopetusta täydentävää varhaiskasvatusta.

Johtajien kuukausittaisesta työajasta eniten työaikaa vei henkilöstö- ja pedagogiikan johtaminen. Johtamiskokonaisuuden kooltaan, työkokemukseltaan sekä työnantajataholtaan erilaiset johtajat erosivat jossain määrin siinä, millaiseksi he arvioivat omaa työnkuvaansa ja osaamistaan. Samat taustatekijät myös selittivät eroja ryhmien välillä. Eroja tuottavat ja selittävät tekijät siis limittyivät tarkasteluissa toisiinsa, ja tämä limittyneisyys kuvaa osaltaan johtamistyön moninaisuutta.



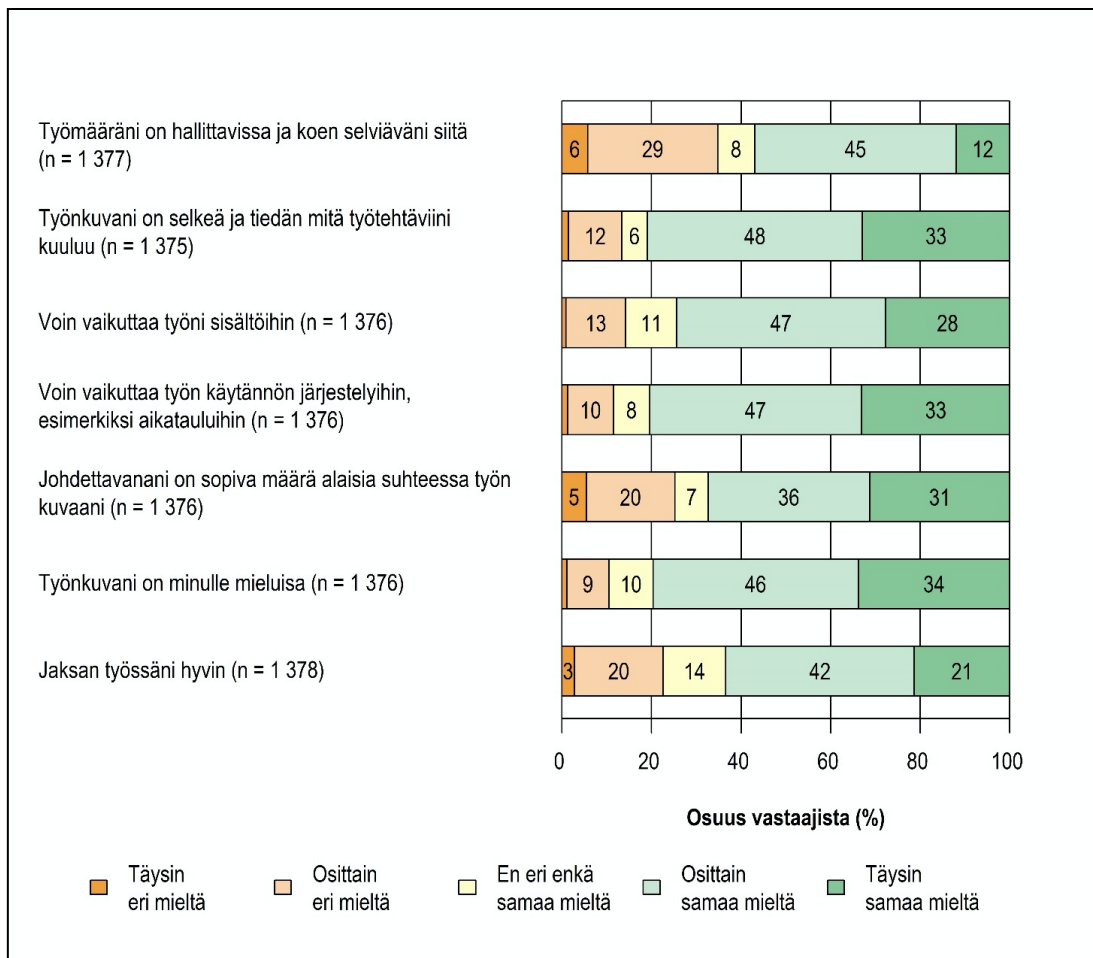
Johtamistyötä  
edistävät ja  
estävät tekijät

# 8

## LUVUN KESKEISET TULOKSET:

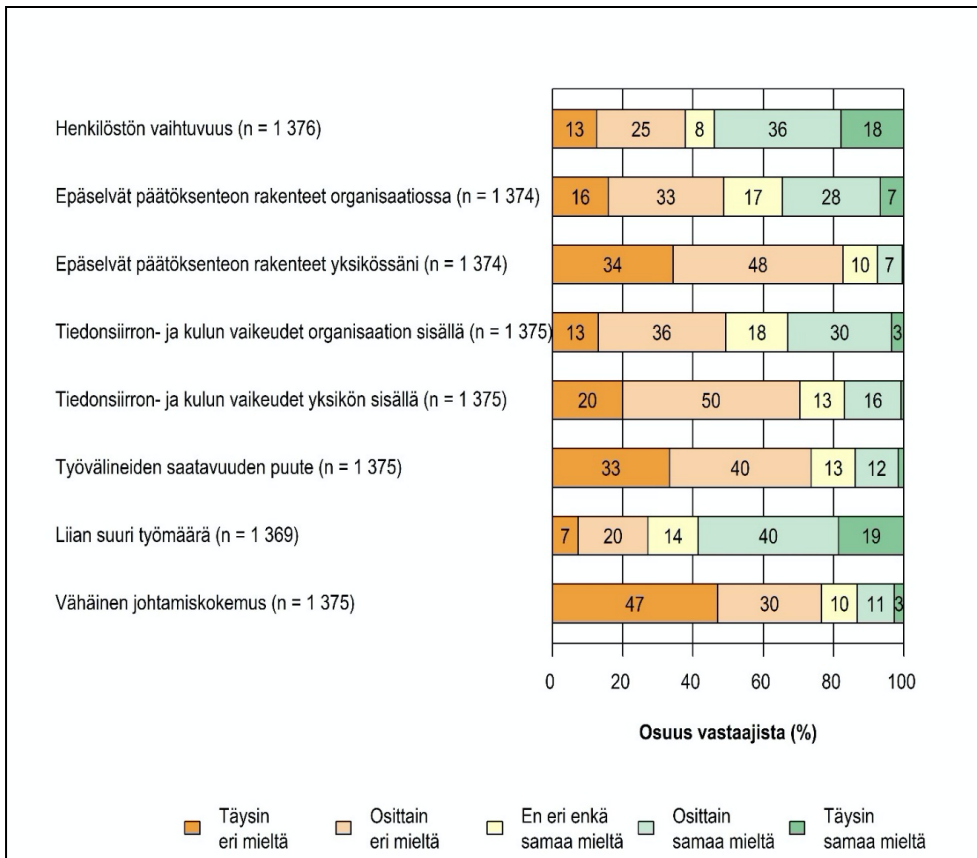
- Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneet kuvasivat omaa työtänsä innostaviksi tekijöiksi monipuolisuuden sekä henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen. Lisäksi varhaiskasvatustyö itsessään kuvattiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyys kiinnitettiin vastauksissa usein pedagogiikan johtamiseen. Vastaajat kuvasivat, että pedagogiikan johtamisen kautta he voivat olla mahdollistamassa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen.
- Vastaavasti työtä hankaloittaviksi tekijöiksi päiväkodin johtajat nimesivät kiireen, työn pirstaloitumisen ja ennakoimattomuuden sekä ajoittaisen yksinäisyyden ja tuen puutteen. Yhtenä kiireen ja pirstaleisuuden aiheuttajana pidettiin sijaishuoltoa ja rekrytointivaikeuksia, jotka veivät paljon johtajien työaikaa. Koronapandemia oli lisännyt entisestään tunnetta työn pirstaleisuudesta.
- Edelleen omaa työtä hankaloittavaksi tekijäksi nostettiin työntekijöiden sekä johtajan omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät teemat. Esiin tulivat henkilöstön jaksamiseen liittyvät kysymykset, mutta myös henkilöstön osaamisen aiheuttamat haasteet, joka aiheutti osalle johtajista psyykkistä ja henkistä kuormitusta.
- Vastaajat kuvasivat, että päiväkodin johtajan työ on viime vuosina muuttunut. Erilaisia hallinnollisia tehtäviä oli tullut lisää ja työn vaativuus kasvanut. Myös varhaiskasvatuksen ohjaavat asiakirjat ja monenlainen työelämän digitalisoituminen näkyivät työssä aiempaa enemmän. Kaikkienensa työn muutosten kuvaamiselle oli tyypillistä se, että työtä nähtiin tulleen lisää ja työtehtävät olivat monipuolistuneet.

Päiväkodin johtajien kysely sisälsi johtajan työnkuvaa liittyviä väittämiä (Kuvio 8). Suurin osa vastaajista piti työnkuvaansa mieluisana. Valtaosa oli myös ainakin osittain samaa mieltä siitä, että työnkuva on selkeä ja oman työn sisältöihin ja aikatauluihin voi vaikuttaa. Kuitenkin noin neljäsosa vastaajista arvioi alaisten määrän liian suureksi ja työnkuvansa raskaaksi. Lisäksi yli kolmasosa (35 %) oli ainakin osittain sitä mieltä, että heidän työmääränsä ei ollut hallittavissa.



**KUVIO 8. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot koskien omaa työnkuvaa**

Vastauksissa, jotka liittyivät työn tekemisen haasteisiin, oli nähtävissä hajontaa (Kuvio 9). Työtä haastavista tekijöistä erottui selvästi kaksi väittämää: yli puolet päiväkodin johtajista ja perhepäivähoidon ohjaajista piti työn tekemisen haasteena henkilöstön vaihtuvuuden ja liian suuren työmäärän. Omaan yksikköön liittyvät vaikeudet, kuten päätöksenteon rakenteet, tiedonsiirto ja työvälineiden puute tai oma vähäinen johtamiskokemus nähtiin harvoin omaa työtä haastavina tekijöinä. Sen sijaan kolmasosa oli ainakin osittain sitä mieltä, että epäselvät päätöksenteon rakenteet ja tiedonsiirron vaikeudet organisaatiotasolla haastoivat omaa johtamistyötä.



**KUVIO 9. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot työn tekemisen haasteista**

Strukturoitujen väittämien lisäksi päiväkodin johtajien kysely sisälsi neljä avovastausta, jotka käsitelivät heidän johtamistyötään. Kysymykset liittyivät työtä innostaviin ja hankaloitaviin tekijöihin, työn muuttumiseen sekä koronapandemian vaikutuksiin. Vastaukset analysoitiin rinnatusten ja raportoidaan temaattisesti.

## 8.1 Organisaation johtamisrakenteet

Monissa vastauksissa työtä innostaviksi ja mahdollistaviksi ja samalla myös hankaloitaviksi tekijöiksi mainittiin oman kunnan tai organisaation rakenteet ja toimintatavat. Kuten varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat (ks. Luku 6.4), myös päiväkodin johtajat toivat esiin pienet, ketterät ja toimivat organisaatorakenteet oman työn tekemistä edistävinä ja innostavina tekijöinä:

*Meillä on pieni kuntaorganisaatio, jossa on helppo tehdä yhteistyötä myös muiden johtajien ja henkilöstön kanssa.*



*Pienen kunnan ongelmana on se, että teemme kaiken itse: pykälät valiokunnalle, sijoitus- ja maksupäätökset*

*Vissa strukturer är oklara och samarbetet med vissa områden inom organisationen är bristfälliga.*

Vastaavasti organisaation kankeat ja toisinaan epäselvät rakenteet ja toimintatavat nostettiin esiin työtä hankaloittavina tekijöinä, kuten yllä kuvataan. Kritiikki kohdistui usein ylempien tasojen johtamis- ja päätöksentekorakenteisiin ja esihenkilöiden toimintaan. Ylemmän tasojen johtajien kuvattiin olevan etäännyneitä varhaiskasvatuksen arjesta ja päätöksentekoa pidettiin epämääräisenä:

*Esimiehen tuen puute, ymmärrys kentän arkeen puuttuu. Asiat jäävät usein roikkumaan, ei saada selkeää päätöstä asioihin.*

*Oman lähiesimiestason ohjeet ovat turhan epämääräisiä, selkeä suunta auttaisi tekemään omiakin päätöksiä.*

Vastausten mukaan selkeä ja vahva johtamisen suunta edisti myös oman työn tekemistä. Yhtäältä omasta työstä selviytymistä edisti esimiehen selkeä näkemys johtamisesta ja esimerkiksi kunnan varhaiskasvatuksen kokonaisuudesta. Toisaalta esihenkilöiden epämääräiset ohjeet ja ylemmällä tasolla päätettävien asioiden keskeneräisyydet hankaloittivat johtajien työtä. Lisäksi vastaajat kaipasivat esihenkilön tukea, perehdytystä ja palautetta. Näiden puute aiheutti ajoittaista tai jatkuvaa yksinäisyyden tunnetta:

*Heikot hallintorakenteet, omalla esimiehellä ei aikaa, ja etenkin ei asiantuntemusta paneutua asioihin.*

*Esimiesten työn kehittäminen heikkoa, ei tukevia rakenteita. Liian suuret työmäärät ja kokonaisuudet.*

Vastaavasti kollegoilta ja omalta esihenkilöltä saatua palautetta korostettiin työtä innostavana tekijänä:

*Kollegor och intressanta diskussioner med dem. Lärarmöten. Nätverksträffar.*

*...Varhaiskasvatuksen johtajatiimi kaupungissamme on aivan huikea. Asiat sujuu ja saamme toisiltamme vertaistukea ja ideoita. Esimies tukee ja hänen kanssaan on hyvä keskusteluyhteys. Vasta valmistunut uusi upea päiväkotijossa lapsille toimivat ja hienot oppimisympäristöt. Olen saanut itse olla mukana uuden päiväkodin suunnittelutyössä alusta asti ja päiväkodistamme tuli "meidän näköisemme". Siitä olen erityisen kiitollinen...*

*Oppiva ja hyvinvoiva työyhteisö jossa innostava ilmapiiri. Muut johtajat, hyvät koulutukset, reflektointimahdollisuus oman esimiehen kanssa. Aika ajoin hyvä pedagoginen keskustelu esihenkilöiden ja veojen kanssa. Toimiva jaetun johtajuuden tiimi.*

Esihenkilöiden tarjoaman tuen lisäksi tuotiinkin esiin toive kollegiaalisesta tuesta muiden johtajien kesken (ks. myös Luku 8.3). Omalta esihenkilöltä ja muilta johtajilta saatu kollegiaalinen palaute kuvattiin merkitykselliseksi ja tunnustukseksi siitä, että oma työ on tärkeää ja hyvin tehty. Monet vastaajat kuvasivat vastauksissaan laajemmin toimivia johtamisen rakenteita, esimerkiksi erilaisia johto- ja aluetiimejä, joista on mahdollista saada tukea omaan työhön. Erilaisissa johtotiimeissä oli esimerkiksi mahdollista ottaa yhteisesti ratkottavaksi omaan johtamiseen tai työnkuvaan liittyviä asioita muiden johtajien kanssa. Esihenkilöiden ja kunnan tai organisaatioiden rakenteiden ja tuen lisäksi mainittiin myös varajohtajalta saadun tuen merkitys, vaikkakin työtehtävien jakoa eri johtajien kesken ei pidetty aina omassa organisaatiossa selkeänä tai toimivana.

Epäselvät ja laajat työnkuvat kuvattiin työtä hankaloittaviksi tekijöiksi. Saman johtajan työnkuvaan saattoi vastausten mukaan kuulua niin lapsiryhmässä työskentelyä, hallinnollisia kuin kuntatasonkin tehtäviä:

*Työnkuvaani kuuluu lähes kaikki mitä päiväkotien ja perhepäivähoidon pyörittämiseen tarvitaan. Rekrytoin itse työntekijät, valmistelen työsopimukset, hoidan heille tarvittavat tunnukset, opastan kunnassa olevan toiminnanohjausjärjestelmän käytössä (jota kautta vanhemmat esimerkiksi varaavat lapsille hoitoajan, työntekijät vahvistavat siellä työtuntinsa ja palkkaraporttinsa jne). Hoidan yksiköiden budjetin laadinnan ja huolehdin että rahat riittävät käytännössä, tilaan yksiköihin maskit ja visiirit sekä teen esityksiä isommista hankinnoista. Jos päiväkodissa on remonttitarpeita, neuvottelen niistä kunnan tilapalveluiden kanssa, jos pihaa ei aurata kunnolla, otan yhteyttä aurajaan. Jos perhepäivähoitajan rattaat menevät rikki, tilaan uudet. Listaa voisi jatkaa loputtomiin, tehtävää on yksinkertaisesti liikaa.*

*Valtava paperityön osuus, johon kuluu paljon aikaa.*

*Ibland blir arbetsuppgiften luddig. Som föreståndare upplever jag ibland att jag är en blandning av förman, speciallärare, psykolog, gårdskar, mamma... Detta är inte positivt. Jag upplever att föreståndaren förväntas vara en specialist som alltid har svar på alla frågor och problem.*

*Jatkuvasti lisääntyvät ”sihteerin” tehtävät, jotka voisi hoitaa kuka tahansa (tilastoinnit, listaukset, palvelusopimukset)*

Erityisesti vastaajat moittivat monenlaisia johtajan työnkuvaan sisällytettyjä suorittavia työtehtäviä, kuten erilaisten lomakkeiden ja kyselyiden täyttämistä sekä työvuorojen ja erilaisten tilausten laatimista. Näiden vastaajien sanoin ”suorittavan tason tehtävien” kuvattiin vievän paljon työaikaa, vaikka ne pystyisi tekemään ”lähes kuka tahansa” ilman varsinaista johtamisosaamista. Näiden suorittavien ja esimerkiksi kiinteistönhuollollisten tehtävien nähtiin pirstaloivan työnkuvaa ja vievän aikaa pois muilta johtamisalueilta, ja erityisesti pedagogisesta johtamisesta. Samalle johtajalle saattoi kuulua näiden lisäksi myös laajoja kuntatason kehittämis- tai valmistelutehtäviä.

Asianmukaiset tilat ja välineet voivat parhaimmillaan tukea johtamistyötä. Muutamissa yksittäisissä vastauksissa kommentoitiin kunnan tarjoamaa työskentely-ympäristöä, kuten oman rauhallisen asianmukaisten tilojen puutetta, sekä puuttuvaa välineistöä. Eräs vastaaja esimerkiksi

kuvasi jakavansa huoneen erityisopettajan kanssa ja molempien työ sisälsi paljon erilaisia asiakas- ja alaiskontakteja. Johtajat toivat esiin halunsa olla työntekijöiden saatavilla ja tavoitettavissa helposti, mutta samalla he toivoivat edes ajoittaisen mahdollisuuden rauhalliselle ja keskittymistä vaativalle työlle.

## 8.2 Työnkuva ja esihenkilötyö

Organisaation johtamisrakenteiden lisäksi vastaajat kommentoivat omaa työnkuvaansa ja työtehtäviään. Vastauksissa työtehtävien pirstaleisuus nähtiin sekä johtamistyötä innostavana että hankaloittavana tekijänä. Yhtäältä joissain vastauksissa työtä kuvattiin monipuoliseksi ja vaihtelevaksi, ja korostettiin vapautta suunnitella omaa työtä ja sen aikatauluja:

*Työ on itsenäistä. Voin määritellä päivieni sisällön ja työtahdin. Pystyn vaikuttamaan yksiköideni pedagogiikkaan. Työni on vuorovaikutteista. Koen onnistumisen iloa.*

*Jag tycker om att jobba med människor och är en bra organisatör och trivs då jag tillsammans med personalen och mina kolleger får saker att gå framåt och fungera smidigare.*

Toisaalta vastuullisuuden, monipuolisuuden ja vapauden rinnalla omaan työnkuvaan liittyviksi, haastaviksi tekijöiksi mainittiin työn määrä, joka tuntui ajoittain hallitsemattomalta. Vastaajat kritisoivat usein uusien tehtävien ja muutosten nopeaa tahtia:

*Liian vähän aikaa reagoida muutoksiin.*

*Työn keskeytykset, kiireellisten asioiden hoitaminen.*

Osa vastaajista nosti esiin myös useiden toimipaikkojen johtamiseen liittyvät haasteet. Esimerkiksi kokousten määrä helposti moninkertaistuu ja toimipaikat saattoivat olla toisinaan fyysisesti kaukana toisistaan. Tällöin työaikaa kului myös siirtymiin, eikä henkilöstön kohtaamiseen välttämättä koettu olevan tarpeeksi aikaa:

*Hajasijoitetut yksiköt, ja useita eri hoitomuotoja johdettavana. Tällä hetkellä myös fyysisten kohtaamisten puuttuminen*

*Flere enheter geografiskt långt från varandra (15-35 km) gör det svårt att vara på plats så mycket som det skulle önskas*

*Liian monta yksikköä hoidettavana ja yksiköt sijaitsevat myös kaukana toisistaan.*

Johtamiskokonaisuudet kuvattiin kaikkienensa usein suuriksi. Tämä aiheutti kiireen tuntua ja työmäärää, jota ei aina ehdi tekemään päivän aikana. Työt jäivät siis joko hoitamatta tai niiden hoitaminen tapahtui työajan ulkopuolella:

*Too many to do within a day. I often have to leave things undone or work from home in evening.*

*Henkilökunnan poissaolot ovat itseä eniten kuormittava tekijä. Puhelimen vahtaaminen alkaa aikaisin aamulla ja usein teen järjestelyitä jo kotona ennen saapumista työpaikalle.*

Sijaisten etsiminen alkoi useiden vastaajien mukaan jo varsinaisen työajan ulkopuolella ja vei aikaa muilta tehtäviltä. Juuri sijaisten puutteen nähtiin tuottavan työhön epämieluisaa ennakoimattomuutta. Sijaisten löytäminen, rekrytointi ja perehdyttäminen vei paljon aikaa. Joillekin johtajille tämä tarkoitti vastausten mukaan sitä, että he siirtyivät itse lapsiryhmään, jolloin johtajan tehtävät jäivät taka-alalle tai niitä yritettiin tehdä yhtä aikaa lapsiryhmässä työskentelyn ohella:

*Korona tuonut paljon sairasteluja henkilöstön keskuudessa, kun jokaisesta oireesta ovat poissa useamman päivän. Sijaisten järjestelmissä ja itse ryhmässä jatkuvasti paikkaamassa olevana, en ehdi suorittaa pedagogista johtamista juuri lainkaan. Samoin muut työt kasaantuvat.*

*... poissaolot vaikuttavat myös siihen että äkillisesti työvuoroja joudutaan tekemään uusiksi, koska sijaista ei todellakaan aina ole. jos ketään ei saa, itse lähden ryhmään turvaamaan toiminnan ja tällöin omat suunnitellut työt siirtyvät.*

*Personalsituationen i södra Finland är horibel. Mycket stor del av min arbetstid går åt till rekrytering och pusslande av enskilda dagars vikariearrangemang.*

Vastauksissa kommentoitiinkin runsaskuluisesti henkilöstön riittävyttä sekä jatkuvia rekrytointeja. Henkilökunnan runsaat ja usein äkilliset poissaolot aiheuttavat vaihtuvuuden tuomaa epävarmuutta sekä ennakoimattomuutta. Koronapandemian raportoitiin lisänneen rekrytointiin käytettävää aikaa entisestään, mutta sijaisten etsiminen kuvattiin pidempiaikaiseksi ja myös tulevaisuuden huolta aiheuttavaksi haasteeksi. Jatkuva saatavilla olo nostettiin myös esiin työtä estäväksi tekijäksi. Erityisesti korona-aika oli lisännyt tarvetta olla saatavilla työajan ulkopuolella, esimerkiksi viikonloppuisin. Tämä oli vaikeuttanut työn ja vapaa-ajan erottelua ja vaikuttanut monen johtajan työssäjaksamiseen.

Kaikkienensa johtajat kuvasivat omaa työnkuvaansa vaihtelevaksi ja monipuoliseksi. Yhtäältä korostettiin työn vapautta ja itsenäisyyttä, toisaalta taas pirstaleisuutta ja työmäärän suuruutta. Työssä kuvattiin olevan myös paljon ennakoimattomuutta, jota pidettiin seurauksena erityisesti henkilöstöpulasta.

## 8.3 Työyhteisö ja toimintakulttuuri

Yleisin johtamistyötä innostava tekijä liittyi henkilöstöön ja sen johtamiseen. Usein innostavaksi tekijäksi kuvattiin oma työyhteisö, joka kannusti omaa johtamistyötä. Moni johtaja kuvasi toimivaa työyhteisöä esimerkiksi motivoituneeksi, sitoutuneeksi ja innostuneeksi:

*Hyvä, sitoutunut ja toimiva työyhteisö, joka innostuu asioista ja kehittämistyöstä sekä on valmis kokeilemaan uutta.*

*Kun henkilökunta nauttii työstään, on innostunutta ja saa paljon hyvää aikaan lasten parhaaksi.*

Toimivan työyhteisön nähtiin koostuvan ammattitaitoisesta ja pätevistä henkilöstöstä. Innostavassa työyhteisössä oli myös sujuvaa vuorovaikutusta, luottamusta ja avoimuutta:

*Ammattitaitoinen henkilöstö! Kivalla ja osaavalla porukalla on kiva kehittää uutta*

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

*Päiväkotini henkilökunta. Meillä on ihana työilmapiiiri ja meillä pelaa luottamus puolin ja toisin. Teemme parhaamme ja tuemme toisiamme.*

Vastaavasti työtä hankaloittavaksi tekijäksi nimettiin henkilöstön osaamiseen liittyvät pulmat. Tällöin korostuu henkilöstö- ja pedagogiikan johtaminen. Johtaja joutuu tukemaan henkilöstöä arkisessa perustyössä selviytymisessä tavallista enemmän.

*Ei-kelpoiset varhaiskasvatuksen opettajat ja heidän ohjaaminen sekä tukeminen. Henkilöstön haasteet ja kuormittuminen. Hallinnollisten tehtävien suuri määrä vie aikaa tärkeimmältä: pedagoginen johtaminen.*

Innostavaksi ja kannustavaksi työyhteisöksi kuvattiin myös toimintakulttuuri, jossa työtä kehitetään yhdessä. Henkilöstön ja johdon ”yhteen hiileen puhaltaminen” nostettiin esiin erityisesti haasteiden ratkomisen yhteydessä. Toimivaan yhteistyöhön liittyi usein näkökulmia osaamisen kehittämisestä, ongelmanratkaisusta sekä molemminpuolisen motivaation löytymisestä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi:

*Oman työyhteisön osallistuminen pulmien ja ongelmakohtien ratkaisuihin. Ratkomme yhdessä mahdollisuuksien mukaan esim. puuttuvien sijaisten ja muuttuvien työvuorojen yhtälöä. Oman päiväkodin henkilökunnan työmotivaatio ja aktiivisuus ovat kuitenkin hyviä. Huumoria jaksetaan viljellä olosuhteista huolimatta. Meillä on keskustelevia työntekijöitä, jotka seuraavat aikaansa. He tuovat myös näkökantojaan, ehdotuksiaan ja mielipiteitään esille. Samassa veneessä ollaan ja samaan suuntaan soudetaan.*

*Utveckla pedagogiken på enheterna i samarbete med lärarna inom småbarnspedagogik. Se resultat av det vi arbetat för inom arbetsgemenskapen och arbeta vidare för en välmående personal.*

Kuitenkin joissain vastauksissa tuotiin esiin myös henkilöstön väliset jännitteet. Työyhteisön henkilöstön keskinäiset ristiriidat työllistivät paikoin johtajia, ja ne saattoivat kuormittaa johtajan lisäksi koko työyhteisöä. Lisäksi yksittäisinä mainintoina tuotiin esiin myös hankalaksi koetut asiakassuhteet:

*Työntekijöiden väliset haasteet/konfliktit. Haastavat asiakassuhteet.*

Innostaviksi tekijöiksi päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneet nostivat myös henkilökohtaiset ja koko yhteisön onnistumisen kokemukset. Henkilöstön onnistumiset liittyivät esimerkiksi ammatilliseen kasvuun ja tiimityön toimivuuteen sekä lasten onnistumisiin niin ryhmänä kuin yksilöinä:

*Minua innostaa työntekijöiden menestyminen lapsiryhmätyössä, ratkaisujen löytyminen vaikeisiin tilanteisiin ja heidän uusien taitojen oppiminen. Lasten viihtyminen päiväkodissa on myös todella tärkeä asia ja siihen panostamme kovasti. Huoltajien antama myönteinen palaute tuntuu myös hyvältä.*

*Henkilöstön onnistumiset, tiimien kehittymiset ja kaikenlaiset innovaatiot. Yhden yksikön kansalliset varhaiskasvatuksen tekemisestä saamat tunnustukset ja pedagogiikan rytinällä eteenpäin meneminen. Hyvät kollegat ovat työn suola!*

Kehittämistyö ja omassa työssä kehittyminen olivat yleisiä teemoja johtajien vastauksissa. Yleensä kehittäminen liittyi päiväkodin rakenteiden, toimintakulttuurin tai henkilöstön oman osaamisen kehittämiseen. Myös oma ammatillinen kasvu rinnastettiin osaksi työssä kehittymistä:

*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.*

*Kun näkee työnkehittämisen kantavan hedelmää, työyhteisön hyvinvointi ja työilmapiirin kehittäminen, henkilöstön (sekä oma) jaksaminen, innovatiiviset ideat, luovuus. Olen ennenkaikkea ihmisjohtaja ja nyt osa-aikaisuuden turvin saan sitä olla. Se innostaa minua ja yritän luoda tällä osa-ajalla hyvän pohjan syksyä ajatellen, jolloin minun tulisi palata ryhmään ja jatkaa ryhmässä olevan johtajan roolissa.*

*Uuden polven kollegat, jotka haluavat kehittää omaa työtään! Uudet innovaatiot yksikössäni, joilla vastataan esim. tuentarpeisiin paremmin. Haaveet maisteriohjelman hakeutumisesta innostavat!*

Päiväkodin johtajan työ kuvattiin työksi, jossa on mahdollisuus kehittyä. Tosin osa vastaajista kuvasi, ettei omalle kouluttautumiselle ja kehittämislle löydy arjen kiireessä aikaa. Tärkeä osa kehittymistä oli muilta saatu palaute:

*Perhepäivähoitajat/lapset ja palveluohjaus on minulle mielekkäitä ja usein saamani positiivinen palaute on se työssäjaksamisen motivaattori, joka pitää yllä ihmisen johtamisen mentaliteettia.*

*Työyhteisön tyytyväisyys (työyhteisökyselyn tulos), asiakaspalaute, johtajuuskyselyn tulokset ja välitön päivittäin saatava palaute lisäävät innostustani työtä kohtaan. Huomatessani, että arki toimii, tulee tunne että tätä voisi vielä jalostaa paremmaksi... ja miettiä näitä pieniä kehitysaskelia miten voisi toimia!*

Palautteen antaminen ja saaminen korostuivat monissa vastauksissa. Toimintakulttuuri ja työyhteisö, jossa palautetta annettiin puolin ja toisin, nähtiin tärkeäksi ja omaa työssäjaksamista edistäväksi.

## 8.4 Johtamistyön merkityksellisyys ja eettiset kysymykset

Viimeinen temaattinen kokonaisuus muodostui johtajien kuvauksista johtamistyön merkityksellisyydestä ja eettisistä kysymyksistä. Työtä innostaviksi seikoiksi kuvattiin sekä varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen merkitys että johtajan merkitys osana työyhteisöä ja sen johtoa:

*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.*

*Yhdistetty työ johtajana ja lapsiryhmässä – lapsilta saa suoran palautteen ja jalat pysyvät maassa. Samalla säilyy tietoisuus siitä, miksi tätä työtä tehdään ja ketä varten.*

*Att uveckla pedagogiken i synnerhet med tanke på hållbarhet såväl ur det ekologiska som sociala och ekonomiska perspektivet. Inspirerande att man inom SBP har många möjligheter att välja vilka vägar man vill gå för att uppnå målen för småbarnspedagogiken.*

Varhaiskasvatustyö kuvattiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Myös lapsen edun ajaminen, lapsuuden arvostus sekä arjen kohtaamiset lasten kanssa kuvattiin usein johtamistyötä innostavana tekijänä:

*Varhaiskasvatuksen ja lapsuuden merkitys. Halu saada oma talo toimimaan mahdollisimman hyvin, luoda päiväkotia josta kaikki voivat olla ylpeitä. Työkaverit ja lapset.*

*Barnenes framtid. Att få utveckla en fantastisk småbarnspedagogik. Att få diskutera, planera och utvärdera pedagogiken. Nöjda kunder och inspirerande persoal som har ett enormt kunnande.*

*Työ itsessään! Se on monipuolista ja vaihtelevaa. On mahtavaa sukeltaa pedagogiikan maailmaan ja suunnitella pedakokouksia ja -iltoja työntekijöille, keskustella työntekijöiden kanssa ja tehdä yhdessä oivalluksia, lapsen tarpeisiin sensitiivisesti vastaava työntekijä innostaa aina, lasten ilo jne. Saan olla luomassa ja ylläpitämässä rakenteita, jotka mahdollistavat työn tekemisen laadukkaasti. Tässä kunnassa se on mahdollista!*

*Det pedagogiska arbetet. Tycker om och får mycket inspiration när jag ser att personalen lyckas, barnen mår bra och föräldrarna är nöjda över verksamheten*

Johtamistyön merkityksellisyys kiinnittyi vastauksissa usein pedagogiikkaan ja pedagogiikan johtamiseen. Vastaajat kuvasivat, kuinka pedagogiikan johtamisen kautta he mahdollistivat laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen. Yhtäältä kokemukset työn merkityksellisyydestä vahvistivat työn eettistä luonnetta. Toisaalta varhaiskasvatuksen johtamistyö näytti aiheuttavan monille myös eettistä kuormitusta (Reynolds ym. 2012). Eettistä kuormitusta tuottivat vastausten perusteella erityisesti riittämättömyden tunne sekä psyykinen ja henkinen kuormitus siitä, ettei voi johtaa niin kuin haluaisi. Kuormittavuuden syyt paikannettiin vastauksissa paljolti jo aiemmista seikoista eli kiireestä, pirstaleisuudesta ja ennakoimattomuudesta johtuviksi. Oman työkuorman tai työn pirstaleisuuden takia joillain vastaajilla ei ollut esimerkiksi mahdollista keskittyä työntekijöiden hyvinvointiin, jaksamiseen tai ryhmien keskinäiseen dynamiikkaan haluamallaan tavalla. Samat teemat nähtiin useissa vastauksissa johtamisen tärkeimpinä osa-alueina.

Johtajien työtä hankaloittavana tekijänä nostettiin esiin erityisesti työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät seikat. Johtajien työtä hankaloitti niin huoli henkilöstön jaksamisesta kuin tietoisuus henkilöstön osaamiseen liittyvistä puutteista:

*Vajaakuntoisen henkilökunnan työssäjaksamisen haasteet, tuntee itsensä aika voimattomaksi. Sairauslomat vaikuttavat koko yksikön toimintaan, sijaisia vaikea saada (rekrykäytäntö hidas).*

*Alalta hakeudutaan pois aiempaa enemmän eli myös vakituisissa työsuhteissa yhä enemmän vaihtuvuutta. Jatkuva rekrytointi ja perehdyttäminen. Työntekijöiden uupuminen lisääntynyt, välillä tilanteet tulevat myös itsellä ns iholle.*

Henkilöstön työhön kiinnittymisen haasteet ja tästä johtuva henkilöstön vaihtuvuus synnyttivät kiirettä, ennakoimattomuutta ja pirstaleisuutta. Tämä puolestaan ruokki riittämättömyden tunnetta, joka jo itsessään aiheutti psyykkistä ja henkistä kuormitusta:

*Oma fyysinen ja henkinen vointini on suurin hankaloittava tekijä tällä hetkellä.*



Myös puutteet omassa johtamisosaamisessa aiheuttivat jossain määrin eettistä kuormitusta johtajille:

*Epävarmuus omasta osaamisesta.*

*Osaamattomuuteni delegoida työtehtäviä ja ottaa aikaa pois lapsiryhmästä.*

*Vähäinen digitaalinen osaaminen*

Eettistä kuormitusta lisääväksi tekijäksi voi yleisesti nimetä riittämättömyyden tunteen. Riittämättömyyttä saattoivat synnyttää niin kokemukset oman osaamisen puutteista, liian suuri työmäärä, kuin se, etteivät johtajat pystyneet olemaan riittävän läsnä alaisilleen. Kokemus riittämättömyydestä synnyttää eittämättä eettistä kuormitusta, sillä useissa vastauksissa kuvattiin, että erityisestipedagogiikan ja henkilöstöjohtamiselle olisi suuri tarve. Erityisesti johtajan merkityksen kuvattiin korostuvan silloin, kun henkilöstön rekrytoinnissa ja osaamisessa oli pulmia tai henkilöstön välillä jännitteitä.

## 8.5 Johtamistyön muuttuminen

Päiväkodin johtajilta kysyttiin, miten heidän työnkuvansa on muuttunut. Tarkentavana kysymyksenä oli se, miten digitalisoituminen näkyi heidän työssään. Aineistossa oli havaittavissa kaksijakoisuutta. Osa johtajista mielsi työhön liittyvien muutosten olleen myönteisiä ja osa oli sitä mieltä, että työ ei ollut juurikaan muuttunut. Osassa vastauksia taas tuotiin esiin työn muuttuminen ja sen aiheuttamat negatiiviset seuraukset. Aineistosta voitiin erottaa eri osa-alueisiin liittyvää muutospuhetta, johon sisältyivät muutokset johtamistyössä, muutokset toimintaympäristöissä sekä muutokset digitaalisissa järjestelmissä.

### 8.5.1 Vaativuus ja vaatimukset lisääntyneet

Useat johtajat kuvasivat, että päiväkodin johtajan työ oli viime vuosina muuttunut merkittävästi. Erilaisia hallinnollisia tehtäviä oli tullut runsaasti lisää, työn vaativuus ja intensiivisyys oli kasvanut ja työstä oli tullut aiempaa pirstaleisempaa (ks. myös luku 8.1):

*Mycket splittrat gällande olika uppgifter. Snabba deadlines. Personalbyte och frånvaro stor. Inte tid till inskolning och handledning.*

*Sirpaleisuus on lisääntynyt ja asioiden/toiminnan säätely ja ohjaaminen yksikön ulkopuolelta on lisääntynyt merkittävästi. Kokemus siitä, että voi itse määrittää työtä ja työtapaa on vähentynyt.*

*Muuttunut paljon pirstaleisemmaksi, täytyy hallita paljon isommat kokonaisuudet, malttaa jarruttaa joissakin tilanteissa, yhteiskunnan nopeatempoisuus ja varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen isot kehittämisaskeleet viime vuosina, joskin ne ovat myös innostaneet.*

Työn lisääntyminen ja pirstaloituminen liitettiin paikoin kokemukseen mahdollisuudesta vaihtaa omiin työtapoihin. Työn pirstaleisuus edellytti aikaisempaa suurempaa kykyä priorisoida tehtäviä. Useiden johtajien vastauksista heijastui riittämättömyyden tunne, sillä työkuormituksen lisääntyttä aikaa tehtävien toteuttamiseen ei kuitenkaan ollut osoitettu lisää. Vastajaat kuvasivat, että työhön liittyvät vastuut olivat kasvaneet, mutta sitä ei ollut kompensoitu esimerkiksi palkassa. Samaten henkilöstöjohtamisen roolin ja merkityksen kuvattiin kasvaneen. Alaa vaiwaava työntekijäpula edellytti osaamisen ja pedagogiikan johtamista, johon oli muiden tehtävien lisääntyessä kuitenkin vaikea löytää aikaa. Useiden vastaajien mukaan henkilöstö tarvitsi johtajan tukea aiempaa enemmän.

*Vastuu on kasvanut, mutta palkka ei :-) Tehtäviin on sisällytetty niin tuen tarpeen arvioinnit, hakemiset ja pian myös päättämiset, mutta varsinaista resurssointia en kuitenkaan saa suunnitella. Johtaja hoitaa kaikki kontaktit perheisiin ja toimii tiedottajana asioista, jotka tulevat annettuina hallinnosta (tietämättä niistä yhtään enempää kuin ko. tiedotteen saanut hlö) Vastuu siis kasvaa kaikissa asioissa, mutta kädet ovat sidotummat kuin aiemmin. Hoidamme päiväkodin ylläpidosta lähtien valtavasti asioita, joiden varjoon tuntuu jäävän varsinainen henkilöstöjohtaminen ja lasten hyvinvoinnista huolehtiminen.*

*Työ on muuttunut todella paljon, nyt en todellakaan tiedä mitä ryhmissä tapahtuu. Uudet ohjelmat ym. tulevat yllätyksenä, eikä koulutusta ole. Siten yritän kouluttaa kasvattajia yrityksen ja erehdyksen kautta. Lapset tarvitsevat huolenpitoa ja turvaa sekä hyvää ja yksilöllistä opetusta. Kasvattajat tarvitsevat resursseja tehdäkseen työnsä, ettei tarvitse kokea syyllisyyttä ja riittämättömyyttä. Esimiehenä haluaisin tehdä työni hyvin ja kohdentaa se oleelliseen, esim. muutoksen johtaminen vaatii aikaa ja paljon keskusteluita, joihin kasvattajilla ei nykyään ole mahdollisuutta.*

Pedagogiikan johtamista pidettiin tärkeänä, mutta vaativana, sillä johtamistyö itsessään kuvattiin paikoin etäännyneeksi varhaiskasvatuksen arjesta. Johtamistyöhön liitettiin myös aiempaa enemmän sidosryhmäyhteistyötä, kehittämistä ja viestintää.

### 8.5.2 Laajentuvat johtamiskokonaisuudet ja perheiden moninaistuneet tarpeet

Vastaajien mukaan päiväkodin johtajilla oli yhä useammin johdettavanaan useampia toimipaikkoja ja suurempia alaismääriä. Tämän seurauksena organisaatorakenteet olivat monimuotoistuneet ja organisaation rajat hämärtyneet:

*Alaisten ja toimipisteiden enenevä määrä vaikuttaa suoraan siihen työhön, jolle jää aikaa. Henkilöstöhallinnollinen työ sekä suoranaisten sihteerityö on lisääntynyt hurjasti.*

*För mycket administrativa arbetsuppgifter som tar tid av pedagogiska ledarskapet. Pusslandet av personal på egen tid, på kvällar och tidig morgon. Extra uppgifter om fastigheterna och service angående dem t.ex. städningen.*

*Työn sisältö on laajentunut käsittämään mm. taloushallinnon vahvan seuraamisen. Pedagogiseen johtamiseen on tällä hetkellä vähemmän aikaa johtuen koronatilanteen myötävaikutuksen lisäksi useamman yksikön johtamismallista; henkilöstö jakaantuu moneen yksikköön, jolloin mm. pedagoginen johtaminen eri yksiköissä sekä eri tiimeissä on erilaista (vaatii johtamiselta enemmän monimuotoisempaa työtettä).*

Erityisesti koronapandemian aiheuttamien rajoitusten myötä johtamisympäristö oli laajentunut ja johtamistyötä tehtiin entistä enemmän etäyhteyksin. Kasvokkain tapahtuvat kontaktit olivat vähentyneet, johdettavat yksiköt kasvaneet ja alaisten määrä lisääntynyt. Yhtäältä etenkin etäkokousten ja -koulutusten miellettiin helpottaneen arkea, kun siirtymät olivat vähentyneet. Toisaalta useat johtajat suhtautuivat vuorovaikutuksen vähentymiseen kielteisesti. Erilaisten sähköisten viestintämuotojen myötä tiedon vaihto ja saatavuus oli helpottunut, mutta tietotulva oli monen mielestä uuvuttavaa.

Myös varhaiskasvatuksen lisääntyneet laatu- ja normivaatimukset näkyivät johtajien vastauksissa. Velvoittavien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden raportointiin selkiyttäneen toiminnalle asetettuja tavoitteita ja edelleen sitä, mitä esimerkiksi henkilöstöltä voidaan vaatia:

*Planen för småbarnspedagogik har gjort det pedagogiska arbetet tydligare. Planen styr verksamheten, verksamhetsplanen och gruppens pedagogiska plan ger konkreta kriterier för hur vi genomför de mål vi ställt upp. Barnens individuella planer som grund för gruppens pedagogiska plan.*

*Kirjalliset työt ovat myös vuosien saatossa lisääntyneet jatkuvasti, uudet pedagogiikan tuulet puhaltavat lakkaamatta ja valtakunnallisten uudistusten omaksuminen ja jalkauttaminen työyksiköissä toimiviksi käytänteiksi vaatii paljon työtä ja aikaa.*

Kuitenkin varhaiskasvatuksen työntekijät kuvattiin melko turvallisuushakuisina, mikä edellytti vahvaa henkilöstöjohtamista. Johtajilta vaadittiin heidän itsensä mielestä vahvempaa henkilöstöjohtamista tilanteessa, jossa puute kelpoisesta henkilöstöstä, henkilöstön vaihtuvuus sekä sijaisrekrytointi haastoivat johtamistyötä:

*Työmäärä ja tehtävät/alueet kasvaneet, henkilöstö tarvitsee aina vaan enemmän tukea niin työhön kuin oman elämänsä/jaksamisensa kanssa. Työssä tukemista tarvitaan valtavasti koska vakan henkilöstössä paljon sellaisia joille muutos on haasteellista; tyyppeinä ovat turvallisuushakuisia. Siinä tulee tämä nykyhetken ristiriita: uuvutaan kun ei haluta oppia/omaksua uutta.*

*Då jag började som daghemsföreståndare år 2003 jobbade jag i ett litet daghem och samtidigt även i barngrupp. Från den tiden upplever jag att arbetet blivit mer hektiskt och personalen i daghemmen tröttare. Tid som går åt till olika utredningar och blanketter har ökat såväl för föreståndare som för*

*personalen. Kraven på arbetsprestationerna överlag har ökat. Personalen för fram att barnen ändrats och barngrupperna blivit mer krävande, men jag upplever att samma fenomen även kan ses inom personalen. Man är mycket medveten om sina rättigheter, men glömmar lätt bort sina skyldigheter.*

Monet johtajat kuvasivat perheiden moninaisuuden ja erilaisten tarpeiden lisääntyneen. Perheiden ja lasten kuvattiin tuottavan iloa ja motivoivan työntekoa. Haastavia perhetilanteita kuvattiin kuitenkin olevan aiempaa enemmän, mikä puolestaan näkyi välillisesti ja suoraan johtajan työtehtävissä. Joidenkin johtajien mukaan perheiden kanssa tehtävä yhteistyö oli muuttunut myös siten, että suora yhteys perheisiin oli jäänyt vähemmälle ja sen oli korvannut keskitetty palveluohjaus:

*Työnkuva on muuttunut kiireisemmäksi. On hallittava todella monia pieniä asiakokonaisuuksia. Henkilökunta on väsyneempää kuin ennen koska lapset ovat aiempaa tarvitsevampia. Lapsien kanssa työskentelee vähemmän henkilökuntaa kuin ennen, koska opettajien sak-aika on lisääntynyt ja henkilökunnan puutetta ryhmässä ei ole kuitenkaan resursoitu. Opettajilla on paljon enemmän kirjattavaa kuin ennen. Varhaiskasvatus on jatkuvan kehittämisen kiireessä.*

*Varhaiskasvatukseen hakeminen ja paikkapäätösprosessi on keskitetty omaan yksikköön palveluohjaukseen. Se on kaventanut hyvällä tavalla työnkuva.*

*Asiakkaiden palautteet ovat entistä vaativampia, yksilökeskeisyys korostuu, osa vanhemmista ei käsitä, että varhaiskasvatus on ryhmämuotoista hoitoa.*

Samaan aikaan perheiden tarpeet olivat siis osan mielestä moninaistuneet ja toisaalta yhteydenpito perheisiin oli joissain tapauksissa keskitetty palveluohjaukseen. Kaikkinsa avovastauksista välittyi kuva siitä, että toimintaympäristössä oli tapahtunut paljon muutoksia. Varhaiskasvatukseen kohdistuneiden odotuksien ja vaatimuksien nähtiin kasvaneen, ja henkilöstö tarvitsi johtamiselta tukea sopeutuakseen uusiin vaatimuksiin.

### 8.5.3 Työn digitalisoituminen tuonut helpotusta ja uusia järjestelmiä

Viime vuosina varhaiskasvatusorganisaatioissa on otettu käyttöön useita erilaisia digitaalisia järjestelmiä. Johtajien vastauksissa digitaalisuuden lisääntyminen kuvattiin usein myönteisenä. Valtaosa johtajista oli sitä mieltä, että digitaaliset järjestelmät ovat kaivattu muutos varhaiskasvatuksen kentälle. Hyvin toimiessaan ja oikein käytettyinä niiden nähtiin säästävän aikaa ja resursseja. Samaan aikaan useat vastaajat sanoivat, että osa järjestelmistä oli otettu käyttöön keskeneräisinä, mikä kasvatti työkuormaa entisestään. Lisäksi järjestelmien käyttöön liittyvä osaaminen ja koulutus oli ollut ajoittain puutteellista:

*Tulee jatkuvasti uusia sovelluksia ja ohjelmia, joihin pitää perehtyä – näiden haltuun ottamiseen menee aikaa (jota ei yleensä ole liikaa!). Tietotekniset laitteet saattavat myös hidastaa töiden tekemistä, jos ja kun ohjelmissa on ongelmia tai ne eivät toimi. Digitaaliset ongelmat vaikuttavat myös työn kuormittumisen tunteen lisääntymisenä.*

*Jatkuvat sovellusmuutokset, uudet, toimimattomat järjestelmät. En ole muutosvastainen, mutta välillä tuntuu, että ei edellistä ehdi kunnolla omaksumaan, kun jo tulee uusi.*

Vastauksissa kritisoitiin erityisesti sitä, että järjestelmät ovat toisinaan hitaita ja keskeneräisiä. Lisäksi järjestelmien lyhyen elinkaaren todettiin tuottavan lisätyötä:

*Kontinuerliga strul med olika datasystem i vilka man saknar rättigheter*

*Keskeytykset, tietoteknisen hankaluudet esim. yhteydet tai järjestelmät eivät toimi*

*Koko ajan lisääntyvät tehtävät ja varsinkin niiden tehtävien hoitoon liittyvät tietokoneohjelmat, jotka tuntuvat monesti hankaloittavan ja monimutkaistavan asioiden hoitoa.*

Tietoteknisten hankaluuksien ja järjestelmien hitauden kuvattiin hidastavan muuta työtä. Uusien järjestelmien käyttöönotto vei aikaa, ja tiuhaan vaihtuvat järjestelmät tarkoittivat myös jatkuvaa uuden opettelua. Kritiikki ei siis kohdistunut aina työn digitalisoitumiseen itsessään, vaan esimerkiksi järjestelmien lyhyeen elinkaareen. Toisaalta digitalisaation kuvattiin myös monimuotoistaneen asiakaskohtaisia huoltajien kanssa, ja sähköisen yhteydenpidon perheiden kanssa nähtiin olevan pääasiassa vaivatonta:

*Digitalisoituminen on helpottanut monta arkista työtä ja esimerkiksi vanhempien hoitoaikojen ilmoittamista ja lomakyselyitä.*

*Varsinaisen johtamistyön lisäksi on tullut erittäin paljon monenlaisia kyselyjä ja selvittelyjä. Digitalisoituminen on tietyllä tavalla helpottanut työtä, toisaalta lisännyt esim. monien ohjelmien opettelemista. Pitäisi myös pysyä ajantasalla, mitä mahdollisuuksia digi antaa lapsiryhmätyökentelyyn.*

Sähköisen tiedon keräämisen helppoutta kiiteltiin. Lisäksi vastauksissa pohdittiin sitä, kuinka pedagogiikkaa voitaisiin toteuttaa digitaalisessa ympäristössä sekä sitä, mitä digipedagogiikan voisi ylipäänsä pitää sisällään. Osa vastaajista toi kuitenkin esiin huolen inhimillisyyden säilyttämisestä sähköisissä ja digitaalisissa ympäristöissä.

Vastaajat kuvasivat digitalisoitumisen näkyvän siinä, että monenlaiset tiedonkeruut ovat yleistyneet. Vardan lisäksi erilaisia varhaiskasvatusta koskevia tiedonkeruita toteutetaan niin kansallisesti kuin paikallisesti, eikä näihin vastaamiseen oltu osoitettu työaika. Kaikkinensa työn muutosten kuvaamiselle oli tyypillistä se, että työtä nähtiin tulleen lisää ja työtehtävät olivat monipuolistuneet. Esimerkiksi digitaalisten järjestelmien käyttö vaati kuitenkin aina opettelua. Muutoksia itsessään ei pidetty välttämättä huonoina. Vastaajien huoli kohdistui erityisesti siihen, että uusien tehtävien myötä mitään vanhaa ei ollut jäänyt pois. Uudet tehtävät eivät kuitenkaan näkyneet vastaajien mukaan työnkuvassa, työajassa tai palkassa.

## 8.6 COVID-19-pandemia ja johtaminen

Johtajia pyydettiin kertomaan avovastauksella, kuinka koronapandemia oli vaikuttanut heidän työnkuvaansa ja työtehtäviinsä edellisen vuoden aikana. Kysymykseen saatiin yhteensä 1 224 vastausta, ja ne liittyivät monin tavoin jo aikaisemmin kuvattuihin työtä innostaviin ja hankaloittaviin tekijöihin sekä työn muuttumiseen. Joitain ilmiöitä koronapandemia oli vahvistanut entisestään. Muutokset liittyivät erityisesti johtajan omaan työnkuvaan ja uusiin työtehtäviin.

### 8.6.1 Muuttunut työnkuva ja uudet työtehtävät

Useat johtajat kuvasivat avovastauksissaan koronapandemian lisänneen heidän työnsä määrää. Suuressa osassa vastauksista eriteltiin myös tarkemmin, mihin johtamisen osa-alueisiin oli kulunut aiempaa enemmän työaikaa ja millaiset työtehtävät olivat lisääntyneet. Erityisesti tiedottamiseen, viestintään sekä koronaohjeistusten seuraamiseen käytetty aika oli vastaajien mukaan lisääntynyt pandemia-aikana. Muuttuvien kansallisten ja paikallisten koronaohjeistusten seuraaminen sekä niistä viestiminen henkilökunnalle ja perheille oli johtajien mukaan aikaa vievää. Epäselvien tai puutteellisten ohjeiden tulkitseminen ja toteuttaminen oli tuottanut paljon työtä:

*Tiedottamisen tärkeys korostunut ja etenkin ennakoiva tiedottaminen, jolla on ollut pyrkimys ennakoita tulevia kysymyksiä ja vastata antamalla toimintaohjeita etupainotteisesti. Suullisten ohjeiden määrä vähentynyt ja kirjallisten lisääntynyt*

*Lisännyt työmäärää paljon. Vanhempia ja työntekijöitä pitää ohjeistaa / neuvoa ja muistuttaa korona- ajan säännöistä koko ajan. Mitään selkeitä ohjeita ei saa kaupungilta vaan kaikki tieto pitää itse etsiä ja yksin päättää miten tulisi toimia.*

*Coronapandemin har medfört mycket extra jobb. Ansvisningar/instruktioner och tillvägagångssätt har förnyats/uppdaterats flera gånger. Faktureringen till familjerna görs normalt 2 ggr per år. Under varen 2020 fakturerades alla familjer varje månad, eftersom vi tog i beaktande frånvaron pga coronan.*

Pandemiatilanteen takia johtajat olivat käyttäneet työaikaansa myös aiempaa enemmän terveys- turvallisuudesta ja hygieniasta huolehtimiseen. Esimerkiksi riskiarvioiden tekeminen, turvallisten arjen käytänteiden suunnittelu sekä suojavälineiden, kuten maskien ja käsidesin, tilaukset olivat vieneet työtehtävinä johtajien aikaa:

*Nyt keväällä maskipakon määräämistä, maskien hakemiset koululta ja maskien riittävyys, hygieniatarvikkeiden tilaamiset ja henkilökunnan koulutusta / ohjeistusta, ja lisäksi henkinen paine kun työntekijä vastustaa vain periaatteessa maskia vastaan.*

Myös henkilöstöjohtamisen roolin nähtiin korostuneen pandemia-aikana. Erityisenä haasteena henkilöstöjohtamiselle olivat lisääntyneet henkilöstön sairaspöissaolat, pääasiassa koronatestitulosten odotteluajoina, ja näistä pöissaoloista seurannut suurempi sijaistarve. Pätevistä sijaisista oli useissa kunnissa ollut vastaajien mukaan tavallistakin enemmän pulaa pandemia-aikana, ja johtajat itse olivat usein omien tehtäviensä ohella sijaistaneet ryhmissä silloin, kun sijaista ei ollut mahdollista saada:

*Mycket har handlat om resurseringen av personal, personalens välbefinnande, coronafallen har varit utmattande processer.*

*Jatkuva valppaana olo, henkilöstö jää herkästi pois työstä; jatkuvaa ja saman päivän aikana tapahtuvaa henkilöstöressurssin arviointia, työvuorosunnittelua sekä sijaisjärjestelyitä, huolen kantamista.*

*Työmäärä on lisääntynyt valtavasti esimerkiksi henkilökunnan runsaiden pöissaolojen myötä. Monia tunteja vapaa-ajalla on kulunut siihen, että yrittää rekrytoida sijaisia, joita on vaikea saada. Itse sitten olen ollut samana päivänä molempien talojen lapsiryhmissä ja siinä välillä yrittänyt tehdä myös johtajan tehtäviä.*

*Sairauspöissaoloja on ollut herkemmin, sijaisia on todella vaikea saada. Olen itse joutunut paikkaamaan ryhmissä, jotta päivä on saatu sujumaan ryhmässä. Työvuoroja on joutunut säätämään lähes päivittäin sekä lasten että aikuisten pöissaolojen takia. On tunne, että koko vuosi on mennyt kuin olisi yrittänyt autoa käynnistää mutta se ei lähde käyntiin.*

Keskeinen työnkuvaa muuttanut elementti johtajien vastauksissa oli etätöön ja erilaisten digitaalisten välineiden yleistyminen osana työtä. Digitaalisia järjestelmiä ja välineitä oli pitänyt ottaa käyttöön ja omaksua nopeasti, ja esimerkiksi palaverit olivat siirtyneet virtuaaliseen ympäristöön. Osa johtajista kuvasi palaverien määrän lisääntyneen.

Vastaajien mukaan johtamisen osa-alueista vähemmälle huomiolle korona-aikana olivat jääneet etenkin pedagogiikan johtaminen ja kehittämistyö. Etenkin kasvokkain toteutettujen yksiköiden kehittämispäivien puuttuminen nähtiin kehittämistyötä haastavana tekijänä:

*Jatkuva henkilöstövaje ja sijaispula ovat syöneet ison osan perustehtävästäni; pedagogiikan johtamisesta. Työvuorojen suunnittelu vie kohtuuttomasti aikaa. Monet tietotekniikan ohjelmat ovat kankeita ja niitä on liikaa. Koen, että olen tehnyt pelkkää sihteerin työtä koko vuoden, mikä näkyy pedagogiikan kehittämisen puutteena. Tosin täytyy todeta, että kaikki paitsi tuo sijaisten puute on ollut olemassa jossakin määrin jo ennen koronaa nyt vain kertautunut.*

*Samarbetet personalen emellan på enheten har blivit lidande pga restriktioner, vilket leder till flera konflikter eller oklar kommunikation.*

*Pedagogiselle johtamiselle ei ole jäänyt riittävästi aikaa, eikä yhteisiä keskusteluareenoita ole ollut riittävästi. Kehittämistyö yksikössä on jäänyt hiukan taka-alalle.*

Osa vastaajista näki pandemiatilanteen tuoneen mukanaan myös positiivisia muutoksia. Muutokset liittyivät erityisesti työtehtäviin ja työnkuvaan. Etenkin etäyhteyksin järjestettyihin kokouksiin oltiin tyytyväisiä, sillä ne olivat vähentäneet vastaajien mukaan päivittäistä matkustusaikaa ja vapauttaneet näin aikaa muiden asioiden hoitamiseksi. Monet kuvasivat mahdollisuuksia erilaisiin verkkokoulutuksiin sekä lisääntyneitä tietoteknisiä taitoja. Lisäksi muutamat kertoivat valtavrasta poiketen, että korona-aikana pedagogiselle johtajuudelle ja laadun kehittämistyölle oli jäänyt aiempaa enemmän aikaa:

*Koulutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet verkkokoulutusten lisääntymisen myötä. Koko työyhteisön kokouksiin ottaminen Teams-koulutusten myötä on kasvanut. Tietotekninen osaaminen on lisääntynyt koko henkilöstöllä.*

*Koen, että pandemia on selkeyttänyt työnkuvaani. Palaverien määrä on enää murto-osa siitä mitä se oli ennen. Tämä kaikki aika on jäänyt/siirtynyt henkilöstö- ja pedajohtamiseen. Tämän myötä oma työhyvinvointini on lisääntynyt huomattavasti.*

Kaiken kaikkiaan pandemia-aika oli tuonut johtajien arkeen suuren määrän uusia työtehtäviä ja toimintatapoja (ks. myös luku 8.5). Nämä työtehtävät täytyi kuitenkin suorittaa kaikkien johtajan perustehtäviin kuuluvien työtehtävien lisäksi, minkä vuoksi työajan riittämättömyyden tunteet ja työkuorman kasvu nousivat esiin monissa vastauksissa. Huomionarvoista on, että osalla johtajista pandemia ei ollut vaikuttanut työhön lähes ollenkaan tai vaikutukset olivat olleet lyhytaikaiset, esimerkiksi näkyneet vain keväällä 2020, ja arki oli kyselyyn vastaamiseen mennessä palautunut ennalleen. Koronatilanne on ollut eri puolilla Suomea hyvin erilainen, mikä heijastuu myös vastauksissa.

## 8.6.2 Työyhteisö ja jaksaminen

Pandemia-aika oli haastanut johtajien työssäjaksamista ja tuonut mukanaan kuormitusta ja huolta. Jo edellisessä osiossa kuvattu työtehtävien lisääntyminen oli yleinen syy johtajien stressille ja kuormitukselle. Oman huolen lisäksi henkilöstön tukeminen, ”kannattelu” ja heidän huolensa ja pelkonsa kuuntelu oli ollut monen johtajan keskeinen tehtävä pandemia-aikana. Myös lisääntynyt lasten huoltajien kanssa tehtävä työ ja esimerkiksi huoltajien pelkoihin ja huoliin vastaaminen ja ajoittaiset haastavat kohtaamiset olivat aiheuttaneet lisätyötä:

*Henkilöstö on kokenut koronan myötä yhteisöllisyysvajetta ja työuupumusta sekä pelkoa. Työmääräni on lisääntynyt runsaasti. Henkilöstö ja perheet tarvitsevat esimiehen tukea huomattavasti enemmän. Lisäksi selvitystyö, informointi ja raporttien laadinta ovat lisänneet työtaakkaani. Työaika ei riitä.*

*Jatkuvat poissaolot työllistävät ja ahdistavat, koska sijaisia (minkäänlaisia) ei juurikaan ole saatavilla. Työntekijöiden uupuessa vajaan työskenelyyn, minulla ei ole keinoja heidän tukemiseensa. Riittämättömyyden tunne.*



*Mycket mera psykisk stress inom personalen. I praktiken mera sjukskrivningar pga låg tröskel att lämna hemma. Mycket mera av min tid går åt att söka vikarier, sköta personalens välmående och läsa upp om vilka restriktioner som gäller denna vecka då informationen inte alltid varit så klar.*

*Kuormittavaa huolta on yhä enemmän, niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin asiakkaiden ja heidän perheiden hyvinvoinnin osalta. Taloudellinen huoli on suuri.*

Johtajat kuvailivat pandemia-ajan työtä ja erityisesti etätyötä myös aiempaa yksinäisemmäksi sekä vertaistuen ja yhteisöllisyyden kannalta puutteelliseksi. Johtajat pitivät henkilöstölle ja lapsille läsnä olemista arjessa tärkeänä osana työtään, ja tämän toteuttaminen pandemia-aikana oli ollut paikoin haastavaa:

*Se on hajottanut päiväkotiyhteisöä, ja yhteenkuuluvuuden tunne on hävinnyt, joka on ollut päiväkotityön vahvuus. Etäpalaverit ovat heikentäneet selvästi henkistä työhyvinvointia, kun epäviralliset keskustelut ovat jääneet pois. Työstä on tullut yksinäistä, ja henkilökunnan pelko ja vanhempien syytely ovat arkipäivää.*

*Lisännyt huomattavasti työmäärää. Poissaolot kuormittaa prosessia ja pedagogiikkaa. Lisäksi henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on huomattavasti lisääntynyt. Vaihtelevat ohjeistukset ovat lisänneet epävarmuutta työyhteisössä. Tämä vaikuttaa taas omaan johtamiseen, koska näistä huolehtiminen on poissa jostain muusta koska aikaa ei kuitenkaan maagisesti ole lisää. Vaikuttaa myös siltä ettei johtajien jaksamisesta välitä kukaan.*

Osa johtajista kuitenkin kuvasi myös yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia pandemia-aikana positiivisempaan sävyyn:

*Läsnäolo ja kuunteleminen ovat nyt keskeisiä arjessa. Oman esimiehen tuki on erinomainen, vaikka emme kollegojen kesken tapaakaan livenä. Vakaajohtajamme korostaa, että nyt on aika keskittyä vain arjen tärkeimpiin asioihin: henkilöstön jaksamisen tukemiseen ja arjen organisointiin positiivisessa hengessä. Kehittämistyö jätetään nyt vähemmälle, että oma jaksamisemme olisi myös hoidossa. Tiedonkulku toimii erinomaisesti kaupungin pandemiajohtoryhmän suunnalta ja saamme myös itse kysyä meitä askarruttavia asioita johtoryhmältä. Kokonaisuudessaan on tunne, että meitä kuullaan entistä paremmin.*

Vastausten perusteella monet johtajat olivat pitäneet huolta niin henkilöstöstä kuin lasten huoltajistakin välillä oman jaksamisensa kustannuksella. Useampi johtaja sanallistikin kokemuksen siitä, että ovat jääneet oman huolensa ja kuormituksensa kanssa yksin, esimerkiksi johtuen puutteellisesta tuesta omalta esihenkilöltä tai ylipäätään työnantajalta. Positiivissävytteisissä vastauksissa vuorostaan korostuivat kuvaukset toimivasta työyhteisöstä sekä kuulevista, tukevista ja lämpimistä vuorovaikutussuhteista. Nämä olivat auttaneet johtajia selviämään haasteellisesta pandemia-ajasta.

## 8.7 Yhteenveto

Tässä luvussa on tarkasteltu päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien vastauksia heidän omasta johtamistyöstään. Luvussa tarkastellut avokysymykset liittyivät työtä innostaviin ja hankaloittaviin tekijöihin, työn muuttumiseen sekä koronapandemian vaikutuksiin. Strukturoidut väittämät ja avovastaukset olivat samansuuntaisia. Kaikkinensa johtajat kuvasivat työnkuvaansa monipuoliseksi. Yhtäältä vastaajat korostivat vapautta ja itsenäisyyttä, toisaalta taas pirstaleisuutta ja työmäärän suuruutta. Yleisin johtamistyötä innostava tekijä liittyi henkilöstöön ja sen johtamiseen. Esimerkiksi palautteen antaminen ja saaminen korostuivat monissa vastauksissa. Toimintakulttuuri ja työyhteisö, jossa annetaan ja saadaan palautetta, nähtiin tärkeäksi ja omaa työssäjaksamista edistäväksi. Lisäksi varhaiskasvatustyö itsessään kuvattiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyys kiinnitettiin vastauksissa usein pedagogiikkaan ja pedagogiikan johtamiseen. Vastaajat kuvasivat, että pedagogiikan johtamisen kautta he voivat olla mahdollistamassa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen.

Vastaavasti työtä hankaloittaviksi tekijöiksi päiväkodin johtajat nimesivät kiireen, työn pirstaloitumisen ja ennakoimattomuuden sekä ajoittaisen yksinäisyyden ja tuen puutteen. Henkilöstön työhön kiinnittymisen haasteet ja tästä johtuva vaihtuvuus synnyttivät kiirettä, ennakoimattomuutta ja pirstaleisuutta. Edelleen omaa työtä hankaloittavaksi tekijäksi nostettiin myös työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät seikat. Esiin tulivat sekä henkilöstön jaksamiseen liittyvät kysymykset, että henkilöstön osaamiseen liittyvät puutteet. Tämä puolestaan ruokki johtajan riittämättömyyden tunnetta, joka jo itsessään oli aiheuttanut osalle johtajista psyykkistä ja henkistä kuormitusta. Yhtenä kiireen ja pirstaleisuuden aiheuttajana pidettiin sijaispulaa ja rekrytointivaikeuksia, jotka veivät paljon johtajien työaikaa. Koronapandemia oli lisännyt entisestään tunnetta työn pirstaleisuudesta.

Vastaajat kuvasivat, että päiväkodin johtajan työ on viime vuosina muuttunut monin tavoin. Erilaisia hallinnollisia tehtäviä on tullut runsaasti lisää, ja työn vaativuus ja intensiivisyys ovat kasvaneet. Myös varhaiskasvatukselle ohjausjärjestelmässä asetettujen tavoitteiden lisääntyminen ja monenlainen työelämän digitalisoituminen näkyivät työssä aiempaa enemmän. Kaikkinensa työn muutosten kuvaamiselle oli tyypillistä se, että työtä nähtiin tulleen lisää ja työtehtävät olivat monipuolistuneet. Muutoksia itsessään ei pidetty välttämättä huonoina. Vastaajien huoli kohdistui erityisesti siihen, että uusien tehtävien myötä mitään vanhaa ei ollut jäänyt pois, ja uusia tehtäviä ei oltu huomioitu työnkuvaan, työajassa tai palkassa.



# Johtamis- osaaminen ja koulutustarpeet

# 9

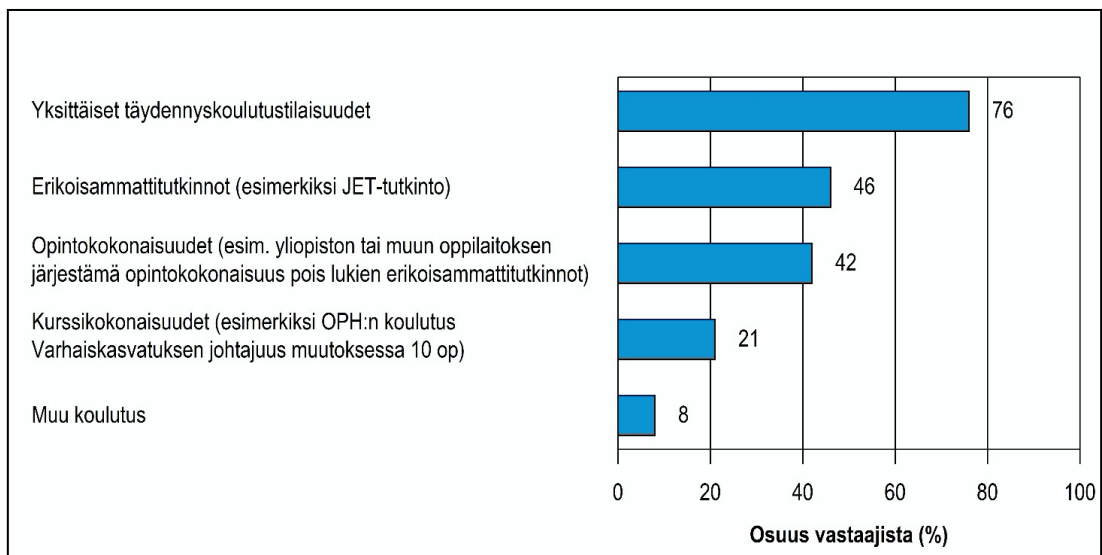
## LUVUN KESKEISET TULOKSET:

- Valtaosa päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneista oli osallistunut yhteen tai useampaan koulutukseen. Yleisintä oli osallistuminen yksittäisiin täydennyskoulutustilaisuuksiin. Vajaa puolet johtajista oli suorittanut jonkin johtamisen erikoisammattitutkinnon, ja lähes yhtä moni oli osallistunut yliopiston tai muun oppilaitoksen järjestämiin opintokokonaisuuksiin.
- Koulutukset liittyivät useimmiten henkilöstö- tai pedagogiikan johtamiseen, ja noin puolet koulutuksista sisälsivät talous- ja palvelujohtamisen teemoja.
- 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.
- Päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnatun kyselyn vastaajat olivat saaneet tukea johtamistyöhönsä omalta esihenkilöltä, muilta johtajilta, omilta alaisilta sekä koulutuksista. Noin puolet kertoi saaneensa näiltä tahoilta paljon tukea johtamistyöhönsä. Suurin osa vastaajista kuitenkin toivoi saavansa nykyistä enemmän tukea työhönsä.
- Varhaiskasvatustutkintolain (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. Huolimatta siitä, että arviointikyselyyn vastasi vain hieman yli puolet maan päiväkodin johtajista, on heidän koulutustarpeensa ilmeinen.

Kuten edellisissä luvuissa kuvattiin, sekä päiväkodin johtajat että perhepäivähoidon ohjaajat työskentelevät tällä hetkellä monenlaisilla koulutustaustoilla. Maisteritutkintojen johtajuuteen liittyvät sisällöt voivat vaihdella. Varsinaista varhaiskasvatuksen johtamistehtäviin tähtäävää maisteritason tutkintoa ei tällä hetkellä anneta kuin Itä-Suomen yliopistolla<sup>8</sup>. Tarjolla on kuitenkin paljon erilaisia täydennyskoulutuksia. Koska jatkossa siirtymäajan jälkeen (2030) johtajilta vaaditaan maisterintutkinto, on arvioinnissa selvitetty myös vastaajien johtamiskoulutusta sekä koulutus- ja tuentarpeita.

## 9.1 Johtamiskoulutuksiin osallistuminen ja johtamisosaaminen

Päiväkodin johtajista 91 prosenttia (n = 1 243) vastasi osallistuneensa johtajuuteen liittyviin koulutuksiin. Näiltä vastaajilta kysyttiin, millaisiin johtamiseen liittyviin koulutuksiin tai koulutuskokonaisuuksiin he olivat osallistuneet (Kuvio 10). Kysymyksessä vastaajien oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Suurin osa johtajista oli osallistunut yksittäisiin johtamisen täydennyskoulutustilaisuuksiin (77 %). Lisäksi 46 prosenttia oli suorittanut jonkin johtamisen erikoisammattitutkinnon, kuten lähiesimiestutkinnon tai johtamisen erikoisammattitutkinnon. Lähes yhtä moni oli osallistunut yliopiston tai muun oppilaitoksen järjestämiin opintokokonaisuuksiin (42 %), ja viidesosa oli suorittanut jonkin johtamiseen liittyvän kurssikokonaisuuden.

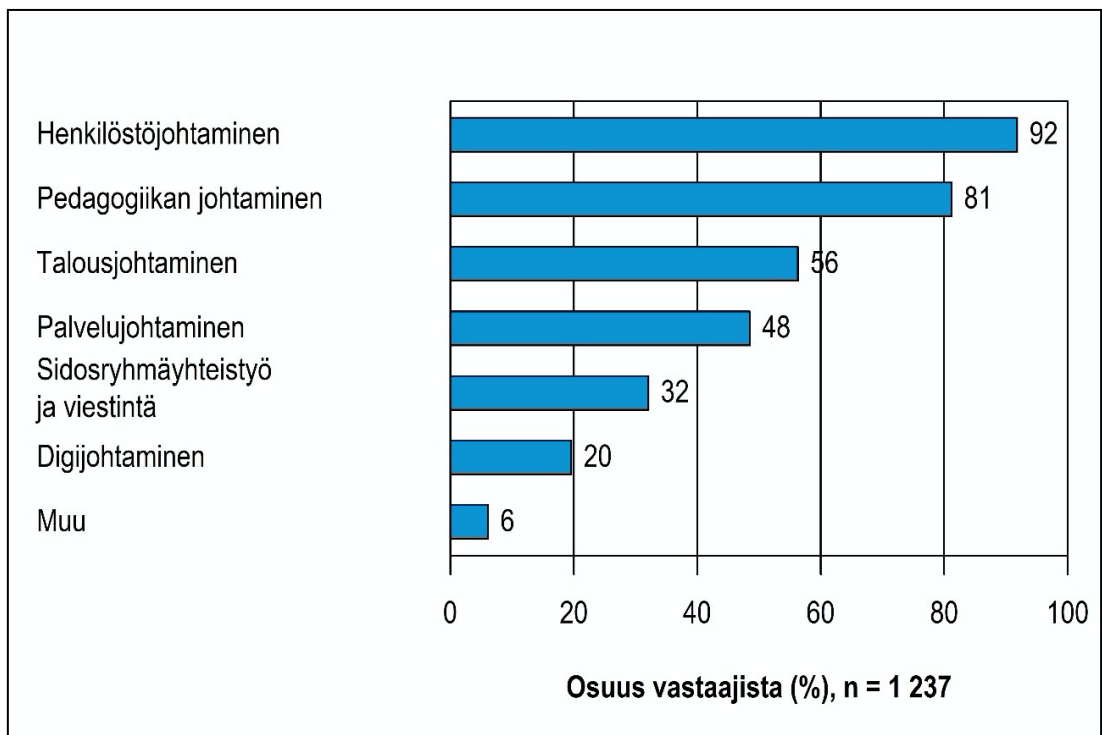


**KUVIO 10. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden osallistuminen erilaisiin johtamiskoulutuksiin (n = 1 239)**

<sup>8</sup> Itä-Suomen yliopistossa varhaiskasvatuksen maisterin tutkintoon kuuluu pakollisena sivuaineena 25 opintopisteen laajuiset varhaiskasvatuksen johtamisen perusopinnot ([https://kamu.uef.fi/wp-content/uploads/2018/02/UEF\\_Smart\\_Start\\_Opas\\_Varhaiskasvatus\\_Maisterikoulutus.pdf](https://kamu.uef.fi/wp-content/uploads/2018/02/UEF_Smart_Start_Opas_Varhaiskasvatus_Maisterikoulutus.pdf))

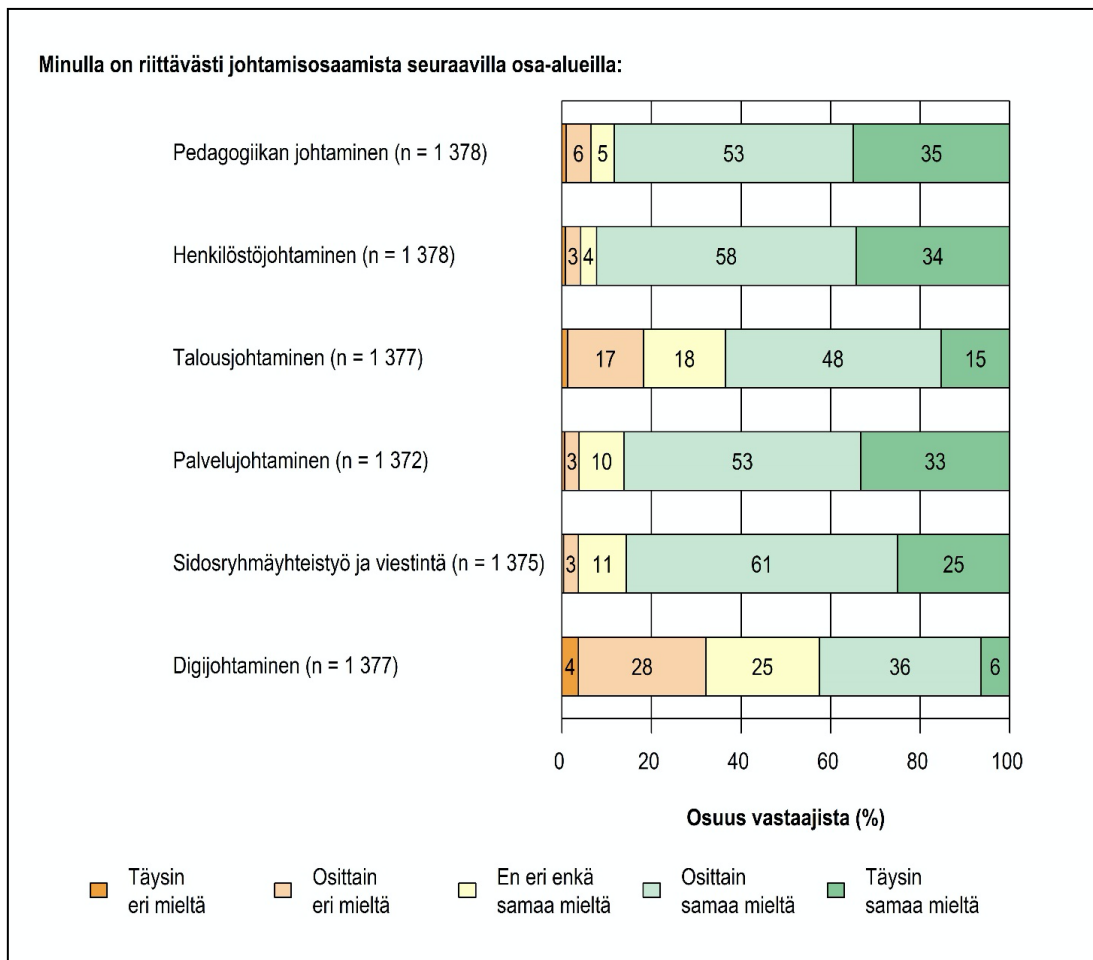
Noin kahdeksan prosenttia johtajista vastasi suorittaneensa muita johtamiseen liittyviä koulutuksia, joiden sisältöjä heidän oli mahdollista tarkentaa avovastauksella. Valtaosa näistä koulutuksista oli työnantajan, eli kunnan tai yksityisen tahon, järjestämiä johtamiskoulutuksia. Koulutusten kesto vaihteli yksittäisistä koulutustilaisuuksista pitkäkestoisiin johtamisvalmennuksiin ja johtajuuspolkuihin. Suurin osa johtajista oli osallistunut yhteen (36,2 %), kahteen (38,8 %) tai kolmeen (19,4 %) edellä esitetystä koulutustyypestä.

Johtajia pyydettiin kertomaan, mitä johtamisen osa-alueita edellä mainitut koulutukset olivat käsitelleet (Kuvio 11). Yli 90 prosenttia koulutuksista oli käsitellyt henkilöstöjohtamisen teemoja ja yli 80 prosenttia pedagogiikan johtamisen teemoja. Usein sama koulutus liittyi useampaan kuin yhteen osa-alueeseen. Pedagogiikan ja henkilöstön johtamisen teemat olivat esimerkiksi usein osa koulutusta myös silloin, kun koulutuksessa käsiteltiin muita vähemmän yleisiä teemoja, kuten viestintää tai digijohtamista. Koulutukset, joihin johtajat olivat osallistuneet, olivat siis usein käsitelleet johtamistyötä laaja-alaisesti.



**KUVIO 11. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden koulutusten liittyminen johtamisen osa-alueisiin**

Päiväkodin johtajat arvioivat omaan johtamisosaamiseensa liittyviä väittämiä asteikolla *täysin eri mieltä – osittain eri mieltä – en eri enkä samaa mieltä – osittain samaa mieltä – täysin samaa mieltä* (Kuvio 12).

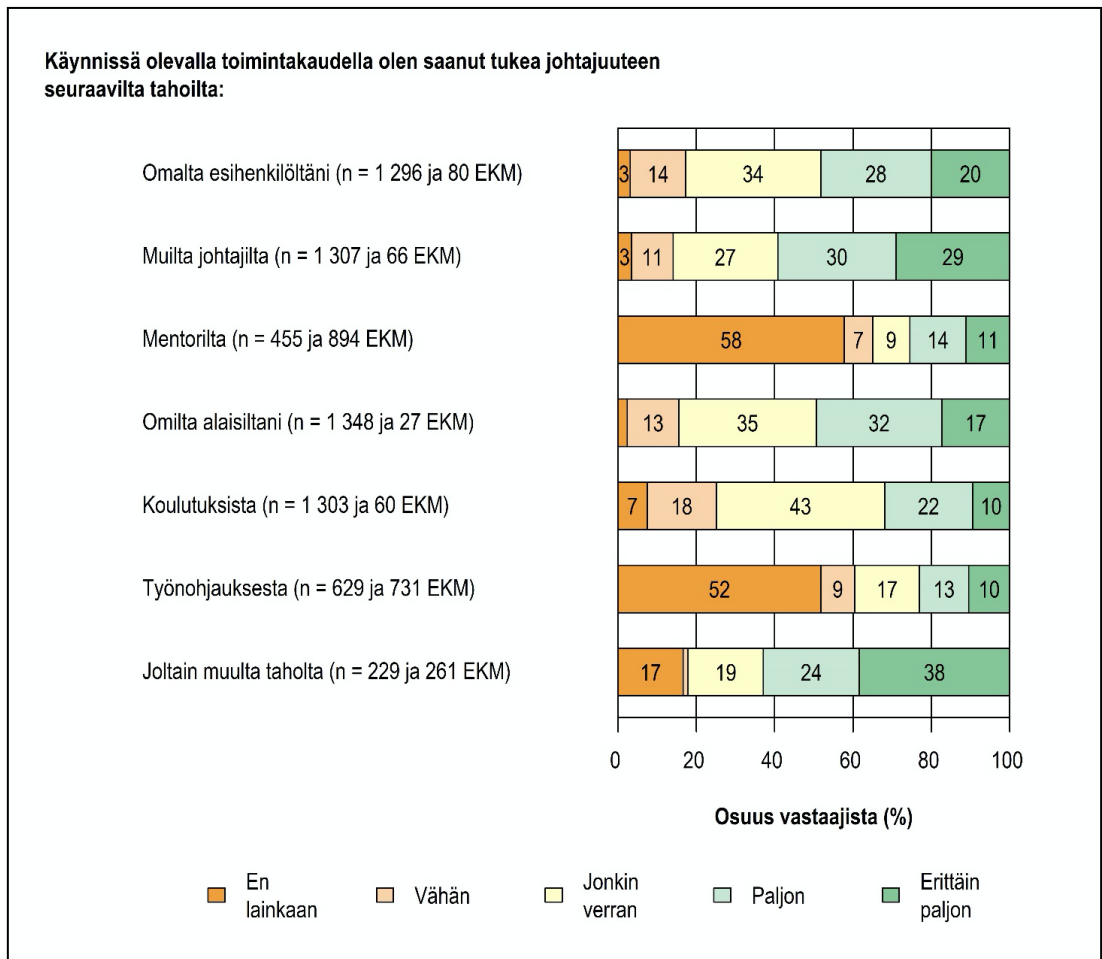


**KUVIO 12. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden arviot omasta osaamisesta johtamisen osa-alueilla**

Vastaajien arviot omasta osaamisestaan olivat yleisesti ottaen positiivisia (Kuvio 12). Useimmilla osa-alueilla valtaosa oli osittain tai täysin sitä mieltä, että heillä oli riittävästi johtamisosaamista. Moni arvioi omaksi vahvuusalueekseen pedagogiikan ja henkilöstö- ja palvelujohtamisen, sillä näillä osa-alueilla noin kolmasosa vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Digi- ja talusojohtaminen olivat puolestaan aiheita, joilla oma osaaminen arvioitiin heikommaksi. Johtajista 18 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän talusojohtamisen osaamisensa ei ollut riittävää, ja noin kolmasosa vastasi samoin digijohtamisen osaamisesta.



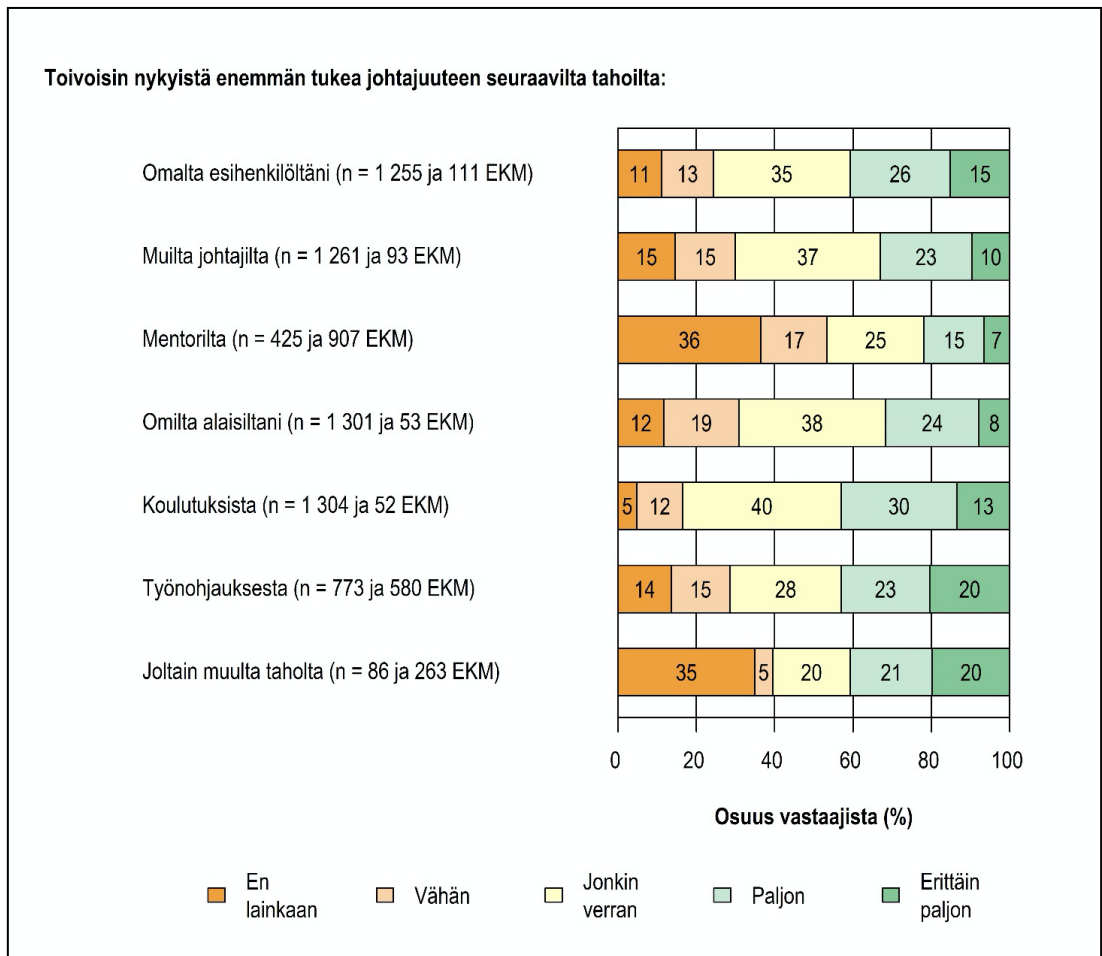
Päiväkodin johtajat nimesivät ne tahot, joilta he olivat saaneet tukea johtamistyöhönsä kuluneella kaudella (Kuvio 13) sekä tahot, joilta he toivoivat saavansa enemmän tukea tulevaisuudessa (Kuvio 14). Jokaisen väittämän kohdalla oli mahdollisuus valita *ei koske minua*-vaihtoehto. Johtajat vastasivat saaneensa tukea omaan johtamistyöhönsä erityisesti muilta johtajilta, omilta alaisilta sekä omalta esihenkilöltä (Kuvio 13). Vastaajista 59 prosenttia oli saanut paljon tai erittäin paljon tukea työhönsä muilta johtajilta, ja 49 prosenttia oli saanut saman verran tukea omilta alaisiltaan. Samaten lähes puolet vastaajista oli saanut paljon tai erittäin paljon tukea omalta esihenkilöltään. Samoilta tahoilta saadun tuen merkitys nousi esiin myös avovastauksissa työtä innostavana tekijänä (ks. Luku 8.1).



**KUVIO 13. Tahot, joilta päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneet olivat saaneet tukea käynnissä olevalla toimintakaudella**

Noin kolmasosa johtajista vastasi saaneensa koulutuksista paljon tai hyvin paljon tukea työhönsä, ja noin 40 prosenttia vastasi saaneensa tukea jonkin verran (Kuvio 13). Vastanneista reilu viidesosa oli saanut paljon tai hyvin paljon tukea mentorilta, ja yli 40 prosenttia työnohjauksesta. Mentoroinnin osalta on huomattava, että iso osa vastaajista ei ollut saanut mentorilta tukea. On kuitenkin mahdollista, että osa vastaajista ei ollut huomannut *ei koske minua* -vaihtoehtoa. Ei koske minua-vaihtoehdon oli valinnut suuri määrä vastaajia (n = 894), joten voi olettaa, ettei mentoritoiminta ole kovin yleistä.

Osa vastaajista tarkensi jonkun muun tahon, jolta oli saanut tukea kuluvan toimintakauden aikana (Kuvio 13). Yleensä kyseessä oli yksi tai useampi johtamistyössä tukena toimiva henkilö, kuten apulaisjohtaja, parijohtaja tai johtotiimi. Toinen taho, jolta johtajat olivat saaneet tukea työhönsä, oli oma perhe, puoliso tai ystävät. Kolmanneksi tärkeäksi tahoksi mainittiin työterveyspalvelut, kuten työpsykologi tai kunnan henkilöstöhallinto.



**KUVIO 14. Tahot, joilta päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneet toivoivat nykyistä enemmän tukea**

Valtaosa johtajista toivoi ainakin jonkin verran nykyistä enemmän tukea työhönsä, ja osa toivoi tukea erittäin paljon (Kuvio 14). Yleisimmin tukea toivottiin omalta esihenkilöltä sekä koulutuksista. Noin 40 prosenttia toivoi paljon tai erittäin paljon nykyistä enemmän tukea omalta esihenkilöltään, ja loput toivoivat tukea jonkin verran. Samaten yli 40 prosenttia vastaajista toivoi paljon tai erittäin paljon nykyistä enemmän tukea koulutuksista ja työnohjauksesta. Työnohjauksesta tukea toivoneiden määrä oli suurempi, kuin kuluvalle kaudella työnohjausta saaneiden määrä. Ne harvat vastaajat, jotka nimesivät jonkin muun tahon, toivoivat yleensä enemmän tukea oman organisaationsa johtavilta virkahenkilöiltä tai johtoryhmältä.

Kuten muissa ryhmien välisten erojen tarkastelussa (ks Luku 7.4) myös koulutuksiin osallistumisessa ja tuen saamisessa taustatiedoiltaan erilaisten johtajien vastaukset erosivat jonkin verran toisistaan. Pienten kokonaisuuksien johtajat, jotka työskentelivät myös useammin yksityisellä ja joilla oli useammin vähemmän työkokemusta, olivat osallistuneet muita harvemmin koulutuksiin. He olivat myös muita harvemmin saaneet omasta mielestään tukea muilta johtajilta, mutta useammin omilta alaisiltaan tai mentorilta. Suurten kokonaisuuksien johtajat, jotka työskentelivät useammin kunnallisella työnantajalla ja joilla oli enemmän työkokemusta, olivat puolestaan osallistuneet useammin koulutuksiin. He olivat saaneet muita useammin tukea johtajakollegoilta, ja toivoivat muita useammin enemmän tukea omalta esihenkilöltään jatkossa.

## 9.2 Johtajien eläköityminen

Yhtenä arvioinnin tavoitteista on ollut tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevista kehittämiskohteista. Johtajien kelpoisuuteen on tulossa muutoksia, ja samalla osa johtajista on eläköitymässä tulevana vuosina. Kyselyyn vastanneista johtajista suurin osa oli iältään 41–60-vuotiaita. Yleisin valmistumisvuosi oli vuosien 1991–1987 aikana, ja 12,2 prosentilla oli maisterin tutkinto (ks. Luku 7.1) Muun koulutustaustan, kuin kasvatustieteen maisterin koulutuksen, oli suorittanut lähes 88 prosenttia. Maisterin tutkintoa yleisempiä olivat opistoasteen lastentarhanopettajan, sosionomin ja kasvatustieteen kandidaatin tutkinnot. Vastaajien iän ja koulutustaustan perusteella oli mahdollista arvioida, keitä vastaajajoukosta on eläköitynyt ja toisaalta edelleen ikänsä puolesta työskentelee johtajina siirtymävaiheen päättyessä 2030, jolloin siirtymäsäännöksellä kelpoisuuden säilyttäviä lukuun ottamatta johtajalla tulee olla kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja lisäksi kasvatustieteen maisterin tutkinto.

**TAULUKKO 30. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden koulutustausta ikäluokittain (n = 1 364)**

Ikä***	Aikaisemmat lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottaneet koulutukset <sup>a</sup> % (n = 541)	Sosionomi (amk, yamk) % (n = 404)	Kasvatustieteen kandidaatti % (n = 180)	Kasvatustieteen maisteri % (n = 170)	Muu koulutustausta % (n = 69)
21–30 vuotta	0	4	2,2	4,7	1,4
31–40 vuotta	0,4	29,5	20,6	20	11,6
41–50 vuotta	12,2	45,8	50	32,4	26,1
51–60 vuotta	64,4	18,1	23,3	36,5	44,9
yli 60 vuotta	23	2,7	3,9	6,5	15,9

Khiin neliö -testin tilastollinen merkitsevyys ns  $p > 0,05$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

<sup>a</sup> Mukaan lukien opistoasteen lastentarhanopettaja, uudenmuotoinen lastentarhanopettajakoulutus, sosiaalikasvattaja ja sosiaaliohjaaja.

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien eläköitymistä tarkasteltiin kyselyyn vastanneiden taustatietojen perusteella. Kaikista vastaajista 12 prosenttia oli iältään yli 60-vuotiaita (ks. Luku 7.1) ja he ovat näin ollen jäämässä eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. Koulutustaustoittain tarkasteltuna vastaajien ikäjakaumissa ja vanhimman ikäluokan suuruudessa oli eroja (Taulukko 30). Sosionomin, kandidaatin ja maisterin tutkinnon suorittaneista suurin osa oli alle 51 vuotta, ja yli 60-vuotiaiden osuus näissä ryhmissä oli muutamia prosentteja. Aikaisemman varhaiskasvatuksenopettajan kelpoisuuden tuottaneen koulutuksen suorittaneista puolestaan suurin osa oli iältään 51–60 vuotta (64,4 %), ja vajaa neljäsosa yli 60 vuotta. Valtaosa lähivuosina eläköityvistä johtajista tässä vastaajajoukossa tulee siis olemaan aikaisemman varhaiskasvatuksenopettajan kelpoisuuden tuottaneen koulutuksen suorittaneita. Kaikissa muissa isoissa vastaajaryhmissä, jotka olivat sosionomin, kandidaatin ja maisterin tutkinnon suorittaneet, on eläköityvien osuus huomattavasti pienempi.

Kunnallisella puolella työskentelevistä noin 45 prosenttia oli iältään 51–60 vuotta, kun yksityisellä samanikäisiä oli vain noin 26 prosenttia (ks. Luku 7.2). Myös yli 60-vuotiaiden osuus oli kunnallisella puolella korkeampi. Tämän perusteella suurempi osuus yksityisellä työskentelevistä johtajista on työikäisiä vuonna 2030, joten työikäisten johtajien tarve tulee olemaan suurempi kunnallisella puolella.

Voidaan siis sanoa, että valtaosalla kyselyyn vastanneista johtajista, jotka eivät ole eläköityneet siirtymäajan umpeutuessa, ei ole maisterintutkintoa. Kuitenkin, ”(k)aiikki lain voimaan tullessa kelpoisina tehtävissään toimivat lastentarhanopettajat (kandi- ja sosionomitaustaiset), lastenhoitajat ja päiväkodin johtajat säilyttävät kelpoisuutensa nykyisiin ja vastaaviin tehtäviin. Myös alaa jo opiskelevat saavat kelpoisuuden, jos tarkemmin säädetyt edellytykset täyttyvät.” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

## 9.3 Yhteenveto

Valtaosa päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneista oli osallistunut yhteen tai useampaan koulutukseen, ja yleisintä oli osallistuminen yksittäisiin täydennyskoulutustilaisuuksiin. Hieman alle puolet johtajista oli suorittanut jonkin johtamisen erikoisammattitutkinnon ja lähes yhtä moni oli osallistunut yliopiston tai muun oppilaitoksen järjestämiin opintokokonaisuuksiin. Koulutukset liittyivät useimmiten henkilöstö- tai pedagogiikan johtamiseen, ja noin puolet koulutuksista sisälsivät talous- ja palvelujohtamisen teemoja.

Suurimmalla osalla vastaajista oli mielestään riittävästi johtamisosaamista. Moni arvioi vahvuutikseen pedagogiikan ja henkilöstö- ja palvelujohtamisen. Digi- ja talousjohtamisen osaaminen puolestaan arvioitiin alueiksi, joilla oma osaaminen oli matalampaa. Päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnatun kyselyn vastaajat olivat saaneet tukea johtamistyöhönsä omalta esihenkilöltä, muilta johtajilta, omilta alaisilta sekä koulutuksista. Noin puolet kertoi saaneensa näiltä tahoilta paljon tukea. Suurin osa vastaajista kuitenkin toivoi saavansa nykyistä enemmän tukea työhönsä.

Koulutustarpeiden tarkastelussa tärkeä näkökulma on päiväkodin johtajan koulutukseen tehdyt muutokset. Varhaiskasvatustarpeen siirtymäsäännöksessä (540/2018, 31 §) esitetään, että vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalla tulee olla kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sionomin tehtävään ja lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin pohjakoulutus. Päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista 12,2 prosentilla oli kasvatustieteiden maisterintutkinto, joten koulutustarve ennen vuotta 2030 on ilmeinen.



# Johtopäätökset ja kehittämis- suositukset

# 10

Tässä arvioinnissa selvitettiin suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilaa. Aineisto kerättiin kahdella kyselyllä. Ensimmäinen kysely oli suunnattu kuntien varhaiskasvatuksesta vastaaville viranhaltijoille ja toinen kysely päiväkotien johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille. Kyselyt sisälsivät sekä avoimia- että monivalintakysymyksiä. Arviointiaineistoilla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

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

## 10.1 Toimivassa organisaatiossa päätöksenteon prosessit ja työnkuvat ovat selkeät

Varhaiskasvatuksesta vastaaville viranhaltijoille suunnatun kyselyn mukaan varhaiskasvatuksen johtamisesta vastasi kunnissa useimmiten henkilö, jonka toimenkuva liittyi suoraan varhaiskasvatukseen. Vastaajista suurin osa toimi kunnassaan joko varhaiskasvatusjohtajan tai -päällikön nimikkeellä. Varhaiskasvatus kuului kunnissa yleensä sivistystoimen ja -lautakunnan alaisuuteen. Suomessa kunnallinen itsehallinto on muuhun Eurooppaan verrattuna varsin vahvaa (Rinkinen 2020) ja kunnilla on lakisäätäinen vapaus päättää siitä, kuinka he järjestävät hallintonsa ja johtamisensa (Kuntalaki 410/2015). Kuntien autonomisuus näkyi myös tässä arvioinnissa niinä moninaisina tapoina, joilla varhaiskasvatus on kunnissa organisoitu. Täten myös varhaiskasvatustalveta järjestävien organisaatioiden johtamisjärjestelmät ovat paikallisesti rakentuneita ja keskenään erilaisia. Ne voivat koostua useista johtamistasoista, ja organisaation ylimmän johdon vastuulla saattaa varhaiskasvatuksen ohella olla muitakin palvelukokonaisuuksia. Näin varsinainen varhaiskasvatuksen asiantuntijuus asemoituu vaihtelevasti organisaatioiden eri tasoille.



Varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä vaikutti jossain määrin siihen, miten johtaminen oli kunnissa organisoitu. Varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat kuvasivat oman organisaationsa varhaiskasvatuksen johtamisen jakautuneen yleensä kahdelle tai kolmelle eri johtamisen tasolle. Kahdelle tasolle hajautuva johtamisrakenne oli yleisin kaikenkokoisissa kunnissa, vaikkakin yhden johtamistason organisaatiokuvaukset olivat yleisempiä pienissä ja keskipienissä kunnissa. Vastaavasti keskisuurissa ja suurissa kunnissa johtamisen nimikkeet ja niiden mukaiset vastuut kuvattiin hieman useammin hajautuvan kolmelle tasolle. Paikalliset tekijät vaikuttavat näin myös päiväkodin johtajuuden muotoutumiseen.

Pienissä ja keskipienissä kunnissa varhaiskasvatuksen päätöksenteossa painottui toimialajohtajan ja varhaiskasvatusjohtajan rooli. Keskisuurissa ja suurissa kunnissa puolestaan päätöksiin osallistui useammin päiväkodin johtaja ja aluejohtaja, ja näissä kunnissa osa päätöksenteosta oli saatettu keskittää erikseen varhaiskasvatuksen esimerkiksi palveluohjaukselle.

Varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat, päiväkotien johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat pitivät kuntansa varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteita monilta osin toimivina. Varhaiskasvatuksesta vastaavien viranhaltijoiden kyselyyn vastanneiden mukaan johtamisen ja päätöksenteon rakenteet olivat varhaiskasvatuksen näkökulmasta toimivia ja vastaukset olivat samansuuntaisia eri kokoisissa kunnissa. Oman organisaation vahvuuksiksi nimettiin muun muassa toimiva yhteistyö, pienen organisaation ketteryys ja selkeät työnkuvat. Samaiset seikat tai paremminkin niiden vähäisyys eli yhteisöllisyyden ja yhteistyön puute, ohuiden organisaatioiden haavoittuvuus ja epäselvät työnkuvat mainittiin myös kehittämiskohteiksi. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneiden vastaukset olivat samansuuntaisia. Kaikkinensa voi siis todeta, että päätöksenteon ja johtamisrakenteiden toimivuus ei ole kiinni ainoastaan kunnan koosta, vaan organisaation toimintakyky kytkeytyy moniin tekijöihin, kuten esimerkiksi päätöksenteon ja tehtäväkuvien selkeyteen. Onkin syytä kiinnittää huomiota siihen, kuinka johtamis- ja päätöksenteon rakenteita voidaan kehittää niin, että esimerkiksi pienille kunnille tarjotaan mahdollisuus rakentaa erilaisia tukiverkostoja vaikkapa kehittämistyön tueksi.

Kunnissa varhaiskasvatuksen asioiden esittelijänä lautakunnan kokouksissa, toimi yleisimmin toimialajohtaja, varhaiskasvatuspäällikkö, tai molemmat. Fonsénin ja kumppaneiden (2021) tutkimuksesta ilmeni, että päätösasioiden esittelijä voi olla vaikuttamassa omalta osaltaan kunnassa tehtäviin varhaiskasvatusta koskeviin päätöksiin. Heikka ja Hujala (2012) puolestaan havaitsivat, että lautakunnan jäsenillä oli usein vain vähän tietoa varhaiskasvatuksen perustehtävästä. Tutkimuksen mukaan lautakunnan jäsenten käsitykset perustuivat usein henkilökohtaisille mielipiteille, tunteille ja asenteille kuin syvälliselle perehtyneisyydelle varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön tai opetussuunnitelmaan. (Heikka & Hujala 2012.) Kuntatasolla on hyvä varmistaa, että varhaiskasvatuksen päätöksentekoprosesseissa on valmistelu- ja esittelytehtävissä sellaisia henkilöitä, joilla on vankka varhaiskasvatuksen substanssituntemus, ja jotka voivat tuottaa riittävästi tietoa varhaiskasvatuksesta päätöksentekijöiden tueksi.

Tässä arvioinnissa tiedonantajina ovat toimineet varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat sekä päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat. Osa varhaiskasvatukseen liittyvistä päätöksistä tehdään kuitenkin lautakunnissa, joissa valtasuhteet ovat poliittisia. Jatkossa voisikin olla hyvä laajentaa tarkastelua varhaiskasvatuksen johtamisesta myös kuntien lautakuntiin ja valtuustoihin.

## 10.2 Nimikkeet murroksessa

Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien kyselyyn vastanneet johtajat edustivat johtamiskenttää monipuolisesti. Valtaosa päiväkodin johtajien 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.

Suurin osa vastaajista työskenteli päiväkodin johtajan nimikkeellä. Perhepäivähoidon ohjaajan nimikkeellä työskenteleviä oli vastaajajoukossa noin kolme prosenttia. Vastaajista reilu viidesosa työskenteli lapsiryhmässä säännöllisesti tai satunnaisesti. Varhaiskasvatuksen opettajien liiton tekemän selvityksen mukaan vuonna 2003 lapsiryhmätyöhön osallistui noin kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta johtajasta (Lastentarhanopettajaliitto 2004). Tätä tietoa vasten lapsiryhmässä työskentelyn voi nähdä vähentyneen merkittävästi.

Sen sijaan hiukan yllättävästi reilu seitsemän prosenttia vastaajista oli varhaiskasvatusjohtajia, -päälliköitä tai vastaavia, joiden johtamiskokonaisuus oli päiväkodin johtamista laajempi. Työnkuvaan saattoi kuulua esimerkiksi koko kunnan tai tietyn alueen varhaiskasvatuksen johtaminen. Voikin pohtia, onko Suomessa menossa varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvä murros tai vähintäänkin eriytyminen, jossa yhtäältä kunnallisten ryhmissä työskentelevien yksiköiden johtajien määrä vähenee, ja toisaalta päiväkodin johtamistehtävät ovat kasvavissa määrin vain yksi osa varhaiskasvatuksesta vastaavan viranhaltijan työnkuva.

## 10.3 Huomio alaisten määrään

Päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille suunnatussa kyselyssä johtajuuden eri alueet oli jaettu pedagogiikan, henkilöstö-, talous-, palvelu- ja digijohtamiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja viestintään (ks. tarkemmin Luku 5.1). Vastaajat arvioivat omaan työnkuvaansa liittyviä väittämiä pääosin positiivisesti ja suurin osa piti työnkuvaansa mieluisana. Toisaalta noin neljäsosa päiväkodin johtajista piti työnkuvaansa raskaana ja alaisten määrän liian suurena. Tämän arvioinnin mukaan yhden johtajan alaisuudessa oli keskimäärin 24 alaista. Lastentarhan opettajien liiton vuonna 2003 toteuttamassa kyselyssä johtajilla oli keskimäärin noin 16 alaista (Lastentarhanopettajaliitto 2004), joten alaisten määrässä tapahtunut nousu voi osaltaan selittää vastauksia.

Vastaajien arvioihin omasta työstä vaikuttivat alaisten ja työkokemuksen määrä sekä se, työskentelkö 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 kokonaisuuksien johtajat arvioivat monia väittämiä positiivisemmin, kuin keskikokoisten tai suurten kokonaisuuksien johtajat. Suurten kokonaisuuksien johtajat raportoivat enemmän johtamiseen liittyviä haasteita, mutta arvioivat puolestaan varajohtajuuteen liittyvät rakenteet toimivammiksi kuin muut vastaajat.

Yksityisellä työskentelevät arvioivat joitain organisaation toimivuuteen liittyviä väittämiä positiivisemmin, kuin kunnallisella puolella työskentelevät. On kuitenkin huomioitava, että kunnallisella puolella työskentelevistä noin 75 prosentilla oli yli 20 alaista, kun yksityisellä puolella saman verran alaisia oli vain 16 prosentilla. Lisäksi kunnallisella puolella johtajan työnkuvaan voi sisältyä useammin kuntatasoisia työtehtäviä, kuten koko kuntaa koskevia valmistelu- ja esitelytehtäviä. Heillä saattaa olla johdettavanaan myös monenlaisia varhaiskasvatuksen toimintamuotoja, kuten perhepäivähoitoa, avointa varhaiskasvatusta tai vuorohoitoa. Voidaan päätellä, että pelkästään näillä tiedoilla ei ole mahdollista päästä käsiksi kaikkiin niihin seikkoihin, jotka selittävät johtajien vastausten eroja kunnallisella ja yksityisellä sektorilla. Tarvitaankin edelleen monimenetelmällistä tiedonkeruuta ja monipuolista tietoa siitä, millaisista tekijöistä johtajien työnkuva ja johtamiskokonaisuudet muodostuvat ja miten erilaiset organisaatiot voivat tukea johtajia heidän työssään. Tähän toivon mukaan pystytään paneutumaan syvällisemmin tämän arvioinnin toisessa vaiheessa. Kuitenkin jo näiden tulosten valossa on syytä pohtia, kuinka johtamiskokonaisuudet pysyisivät sekä työtehtävien että alaisten määrän osalta hallittavina kokonaisuuksina työnantajatahosta huolimatta.

## 10.4 Perustehtävän selkiyttäminen

Tulosten valossa päiväkodin johtajan työhön näyttää liittyvän monenlaisia jännitteitä ja ristivetoja. Näistä ensimmäinen liittyy johtamisen eri osa-alueisiin ja niiden keskinäisiin suhteisiin. Eniten päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työaikaa kului henkilöstö- ja pedagogiikan johtamiseen. Yhdessä nämä osa-alueet muodostivat noin puolet kuukausittaisesta johtajan työajasta. Tästä huolimatta pedagogiikan johtamiselle ei nähty olevan riittävästi aikaa, mikä myötäilee aiempaa tutkimusta (esim. Heikka 2014). Pedagogiikan johtamisen ensisijaisuus tuli esiin myös avovastauksissa työtä innostavissa tekijöissä (Luku 8.3). Myös pedagogiikkaan liittyvää osaamista pidettiin hyvänä. Johtajien suuri kiinnostus pedagogiikkaa ja sen johtamista kohtaan voi olla osin seurausta hallinnonalan muutoksesta (ks. Fonsén, Ahtiainen, Kiuru, Lahtero, Hotulainen & Kallioniemi (tulossa)).

Voi siis ajatella, että henkilöstö- ja pedagogiikan johtaminen (*leadership*) innostaa monia johtajia ja se nähdään työn ydinsisällöksi ja siihen käytetään myös aikaa. Päiväkodin johtajan työnkuva on kuitenkin laaja, ja siihen kuuluu myös monenlaisia talous- ja henkilöstöhallinnon sekä viestinnällisiä tehtäviä (*management*). Näihin kuuluva työaika oli vähäisempi, mutta ne olivat myös sellaisia johtamisen osa-alueita, joita ei mainittu juurikaan työtä innostavissa ja edistävissä tekijöissä. Johtamisen kaikki osa-alueet kuuluvat johtajan työnkuvaan, ja osa tehtävistä on varmasti myös vähemmän mieluisia. Akselinin (2013) mukaan varhaiskasvatuksen johtamistyö on kiinteästi sidoksissa kuntaorganisaation kokonaisuuteen ja sen tulee sisältää sekä ihmisten johtamista että vastuuta perustehtävän ja toiminnan kehittämisestä. Johtamistyön sisällöt ja perustehtävä vaativatkin varmasti paikoin kirkastamista (ks. myös Hujala & Eskelinen 2013; Fonsén ym. 2021), mikä yhtäältä helpottanee tulevaisuudessa päiväkodin johtajien työtä ja työn organisointia sekä toisaalta selkeyttää tulevaisuuden johtajille asetettuja vaatimuksia ja koulutustarpeita (Eriksson & Lehtimäki 2018).

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. Lisäksi johtajat kommentoivat sitä, että työhön sisältyy monen tasoisia johtamistehtäviä. Myös Heikka (2014) havaitsi tutkimuksessaan, että erityisesti kunnallisessa organisaatiossa hallinnollisia (*management*) tehtäviä on valunut päiväkodin johtajille enenevässä määrin, mikä on edelleen estänyt heitä keskittymästä pedagogiikan johtamiseen. Varmastikin yksi asia, josta on syytä keskustella, on se, mitä johtajan työnkuvaan voidaan sisällyttää. Päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat kommentoivat kriittisesti ja runsaslukaisesti työhön sisältyviä rutiininomaisia avustavia töitä, kuten erilaisia ”paperitöitä” tai kiinteistönhuollollisia tehtäviä, jotka ovat saattaneet aiemmin olla kuntien hallinto henkilöstön vastuulla. Näiden tehtävien hoito ei myöskään vaadi varsinaista johtamisosaamista, joten niiden uudelleenjärjestäminen on epäilemättä paikallaan. Erityisesti tämä on tarpeen sen vuoksi, että johtajat kuvasivat työtehtävien viime aikoina lisääntyneen. Vaikka osa tehtävistä nähtiin mieluisina, mikään aikaisemmista tehtävistä ei ole kuitenkaan vähentynyt tai kadonnut.

Toinen ristiriita liittyy johtamistyön ajalliseen ulottuvuuteen. Hallinnolliset tehtävät tulevat usein ennakoimattomasti ja tiukoin aikatauluin (ks. myös Hujala & Eskelinen 2013). Pedagogiikan johtamisella ei puolestaan ole tarkkoja aikarajoja, joten se voi toistuvasti siirtyä akuuttia reagointia vaativien tehtävien alta. Jos aikaa tärkeäksi katsomilleen asioille ei ole, voi tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja eettistä kuormitusta (ks. Rönkä ym. 2020). Työn ajallinen ulottuvuus voi näkyä myös suhteessa alaisiin. Pedagogiikan johtaminen on useimmiten pitkäjänteistä, ja sen sato on korjattavissa mahdollisesti vasta pitkänkin ajan kuluttua. Työntekijöille tämä kehittämistyö voi toisinaan olla näkymätöntä ja aiheuttaa ristiriitoja. Hjelt ja Karila (2021) nostavatkin esiin, että päiväkodin johtajan tehtävänä on nivoa yhteen erilaiset ulottuvuudet, jotta jaettu ymmärrys toiminnan tavoitteista on mahdollinen.

## 10.5 Kokonaisvaltaista johtamiskoulutusta

Suurin osa päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista oli ainakin osittain sitä mieltä, että heillä on riittävästi johtamisosaamista. Vahvuusalueiksi arvioitiin pedagogiikan, henkilöstö- ja palvelujohtaminen. Kunnallisella puolella työskentelevät olivat osallistuneet yksityisellä puolella työskenteleviä useammin koulutuksiin. Kunnat ovat isompia toimijoita, joilla voi olla paremmat mahdollisuudet järjestää johtajille enemmän koulutusta. Tämä asettaa kuitenkin eri työnantajalla toimivat johtajat eriarvoiseen asemaan kouluttautumisen näkökulmasta.

Arvioinnin tulosten pohjalta voidaan kuitenkin tunnistaa kolme ryhmää, jotka on syytä ottaa huomioon koulutusten kehittämisen näkökulmasta. Johtajat, joilla oli vähiten työkokemusta arvioivat oman johtamisosaamisensa matalammaksi kuin muut vastaajat. Vain vähän aikaa johtajina toimivien tukemiseksi ja työelämäänsä kiinnittymiseksi onkin tärkeä pohtia toimivia rakenteita sekä paikallisesti että kansallisesti. Jatkossa myös perheystävällisten käytäntöjen tutkiminen ja kehittäminen olisi sekä hedelmällistä että tarpeellista (ks. Heikkinen ym. 2020), sillä monet nuoret johtajat voivat olla myös muilla elämänalueilla niin kutsuttujen ruuhkavuosien keskellä. Yksi tapa tukea johtamistyötä voisi olla se, että organisaatiot miettivät erilaisia men-

toroinnin, vertaistuen ja työnohjauksen muotoja. Soukaisen (2015) mukaan jaetun johtajuuden hyödyntäminen edisti johtajan työn hallintaa. Myös tämän arvioinnin tulosten pohjalta vertaistuen mahdollistavat rakenteet voisivat ehkäistä ajoittaista työhön liittyvää yksinäisyyttä, vaikka sinällään esimerkiksi parijohtamisen mallin mukaisesti työskentelevien arviot eivät eronneet muiden johtajien vastauksista.

Toinen tärkeä koulutustarpeiden tuottaja on päiväkodin johtajan kelpoisuuteen tehdyt muutokset. Varhaiskasvatustarpeisiin kirjatussa siirtymäsäännöksessä esitetään, että vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalla tulee olla kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin pohjakoulutus (Varhaiskasvatustarpeet 540/2018, 31 §). Päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista 12,2 prosentilla oli kasvatustieteiden maisterintutkinto, joten koulutustarve ennen vuotta 2030 on ilmeinen. Varautuminen siirtymäsääntöjen mukaisesti koulutukseen olisi syytä aloittaa hyvissä ajoin sekä koulutuksissa että kunnilla, jotta kahdeksan vuoden päästä Suomessa on riittävästi päiväkodin johtajan tehtäviin kelpoisia henkilöitä.

Kolmanneksi koulutuksen kehittämisen kohteeksi on hyvä ottaa varhaiskasvatuksen johtamiskoulutus yleisesti. Suurin osa päiväkodin johtajista ja perhepäivähoidon ohjaajista piti omaa osaamistaan johtamisen eri osa-alueilla riittävänä. Vahvinta oma osaaminen arvioitiin olevan pedagogiikan, henkilöstön ja palvelujen johtamisessa. Digi- ja talousjohtamisen osaaminen puolestaan arvioitiin alueiksi, joilla oma osaaminen oli matalampaa. Koulutusten kohdentaminen yksittäisiin johtamisen osa-alueisiin, kuten digi- tai talousjohtamiseen, on varmasti hyödyllistä, mutta osin riittämätöntä. Päiväkodin johtajan koulutuksen tuottama osaamisperusta ei ole vakiintunut, ja se on lisäksi pirstaleinen. Onkin hyvä pohtia tarkkaan, millaista johtamisosaamista nykypäivän päiväkodin johtaja tarvitsee. Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut paljon muutoksia, ja varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen asema on noussut aiempaa suurempaan arvoon (ks. esim. Valtioneuvosto 2019). Päiväkodin johtajan päivittäinen työ rakentuu tämänkin arvioinnin tulosten valossa monista osa-alueista. Tarvitaan kokonaisvaltaista johtamisosaamista ja sitä kautta kokonaisvaltaista varhaiskasvatuksen johtamiskoulutusta, joka yhdistää eri johtamisen osa-alueet (ks. myös Fonsén ym. tulossa). Myös koulutus, joka tukisi ja vahvistaisi johtajuusidentiteettiä voisi olla hyödyllinen (esim. Lämsä & Savela 2018). Soukaisen (2019) tutkimus osoitti, että johtajan arvio omasta vahvasta johtamisosaamisestaan oli yhteydessä laadukkaaksi arvioituun varhaiskasvatukseen. (myös Cheung ym. 2019; Fonsén ym. 2020).

Varhaiskasvatuksen opettajien pulaan on reagoitu lisäämällä varhaiskasvatuksen koulutusten aloituspaikkoja opetus- ja kulttuuriministeriön suuntaaman erillisrahoituksen turvin. Sisäänottojen laajennukset eivät kuitenkaan välttämättä vielä suoraan näy maisterintutkinnon suorittaneiden määrässä, sillä varhaiskasvatukseen painottuneeseen maisterinkoulutukseen hakeutumisessa on yliopistokohtaisia eroja. Osassa yliopistoja opiskelijat valitaan kandidaatinkoulutukseen, jonka jälkeen heillä on mahdollisuus pyrkiä suorittamaan maisteriopinnot (Karila, Heikkilä, Rutanen, Silvén, Ylitapio-Mäntylä 2021). Voi olettaa, että varhaiskasvatukseen ja varhaiskasvatuksen johtajuuteen painottuneelle maisterinkoulutukselle olisi lähivuosina sekä tarvetta että kysyntää. Helsingin yliopisto toteuttaakin parhaillaan opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta nykyisten kasvatustieteiden ja opetusalan johtamisen koulutusten kartoitusta, laatii opetussuunnitelman varhaiskasvatukseen, esiopetukseen ja perusopetukseen johtamisopintoihin valtakunnallisesti käytettäväksi sekä laatii ehdotuksen lainmuutos- ja rahoittamistarpeista. Koulutuskokonaisuus ja sen

opetussuunnitelma laaditaan siten, että ne ovat kansallisesti sovellettavissa eri opettajankoulutusta tarjoavissa yliopistoissa osana perustutkintoa ja täydennyskoulutuksia. (VEPO 2035.) Johtamisen systematisointiin ja kehittämiseen on vahva tahtotilaa valtakunnallisesti, mutta varautuminen siirtymäsäädösten mukaisesti koulutuksiin ja erityisesti koulutuksiin osallistumisen resurssointiin on syytä aloittaa viipymättä.

## 10.6 Kehittämissuositukset

Suomalainen varhaiskasvatus on muuttunut viime vuosina monin tavoin, ja nämä muutokset ovat heijastuneet myös varhaiskasvatuksen johtamiseen ja johtajien työnkuviin. Varhaiskasvatuksen johtamista voi pitää tärkeänä osana sitä ketjua, joka mahdollistaa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen. Onkin tärkeää, että varhaiskasvatuksen johtamiseen kiinnitetään huomiota ja sen kehittäminen otetaan yhteiseksi tehtäväksi niin päiväkodeissa, kunnissa kuin kansallisessa päätöksenteossa ja koulutusten kehittämisessä. Kolmen arviointikysymyksen mukaisesti 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 päätöksen tekoon 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 tie-tyistä 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 toteutumisen 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 työnkuviissa. Yhtäältä pedagogiikan ja henkilöstöjohtaminen korostuu, kun alati vaihtuva ja kouluttamaton henkilöstö vaatii tukea. Toisaalta sijaisjärjestelyt ja rekrytoinnit vievät aikaa, joka taas voi vaikeuttaa esimerkiksi pitkjänteistä kehittämistyötä. Pula kelpoisesta varhaiskasvatushenkilöstä 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 johtamisosaamista. 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 johtamisosaamisensa 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.
- Varhaiskasvatukseen 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 (Varhaiskasvatustieteen maisterintutkinto). Päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista 12,2 prosentilla oli kasvatustieteiden maisterintutkinto. Varautuminen siirtymäsäädösten mukaisesti 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 tutkintoaan 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 johtamisaosaamista ja sitä kautta kokonaisvaltaista varhaiskasvatuksen johtamiskoulutusta, joka yhdistää kattavasti johtamisen eri osa-alueet. Koulutuksen tulee lisäksi tukea ja vahvistaa varhaiskasvatuksen johtajuuden identiteetin muodostumista.



# Lähteet

- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. *Acta Universitatis Tampereensis* 1807. Tampere: Tampere University Press.
- Alasuutari, M. & Raittila, R. 2017. Varhaiskasvatustutkimuksen kaksi vuosikymmentä: tieteenalat, kysymyksenasettelut ja metodit. *Kasvatus & Aika*, 11(3), 51–59.
- Auvinen, T. & Jaakkola, M. 2018. Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Kuopio: Pohjois-Savon liitto.
- Barley, S. R., & Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 363–399.
- Bøe, M. & Hognestad, K. 2018. The Dynamics of Pedagogical Leaders' Everyday Leadership. Teoksessa *Leadership for Learning. The New Challenge in Early Childhood Education and Care* (toim.). P. T. Granrusten, K-Å. Gotvassli, O. F. Lillemyr & K. Hoås Moen. Charlotte: Information Age Publishing, 259–272.
- Cheung ACK., Keung CPC., Kwan PYK. & Cheung LYS. 2019. Teachers' Perceptions of the Effect of Selected Leadership Practices on Pre-primary Children's Learning in Hong Kong. *Early Child Development and Care* 189(14), 2265–2283.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- Douglass, A. L. 2019. Leadership for Quality Early Childhood Education and Care OECD Education Working Paper No. 211. Saatavilla: <https://dx.doi.org/10.1787/6e563bae-en>.
- Eloranta T. & Vanharanta O. 2019. Muutospuheen moninaisuus voimavarana. *Työn Tuuli* 2/2019.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2018. Johtaminen ja työelämä. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen ja J. Uitti (toim.) *Työelämän perustietoa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 217–227.
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. 2017. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. *Valtakunnallinen selvitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja* 39:2017.
- European Commission 2004. *Evaluating EU activities. A practical Guide for the Commission Services*.
- Fligner, M. A. & Policello, G. E. 1981. Robust Rank Procedures for the Behrens-Fisher Problem. *Journal of the American Statistical Association*, 76, 162–168. <https://doi.org/10.2307/2287062>.
- Fonsén, E. 2013. Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 181–192.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Acta Universitatis Tampereensis* 1914. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 13.03.2021.)
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. (hyväksytty) *Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä johtamisosaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Työelämän tutkimus*.

- Fonsén, E., Lahtinen, L. Sillman, M. & Reunamo, J. 2020. Pedagogical Leadership and Children's Well-being in Finnish Early Education. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi/10.1177/1741143220962105>.
- Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. 2021. Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A-S. Hoppa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A-S. Smeds-Nylund (toim.) *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 81–98.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. 2021. Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sociologia* 58(1) 54–69.
- Fonsén, E. & Ukkonen-Mikkola, T. 2019. Early Childhood Education Teachers' Professional Development towards Pedagogical Leadership. *Educational Research*, 61(2), 181–196. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1600377>
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuushajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research 375.
- Heikka, J. 2013. Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 256–273.
- Heikka, J. 2014. *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J., & Hujala, E. 2012. Distribution of Leadership Among ECE Leaders and Members of Municipal Committees in Finland. *International Journal of Early Childhood Education and Care* 1, 15–30.
- Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A. M., & Niemistö, C. 2020. Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/355402> (Luettu 1.2.2021.)
- Heikkinen, S., Lämsä, A. M., & Niemistö, C. 2021. Work–family Practices and Complexity of Their Usage: A discourse Analysis Towards Socially Responsible Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 815–831.
- Hjelt, H. ja Karila, K. 2017. Varhaiskasvatustyön paikantuminen työntekijöiden puheessa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 15(3), 233–248.
- Hjelt, H. & Karila, K. 2021. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research* 10(2), 97–119.
- Hujala, E. 2004. Dimension of Leadership in the Childcare Context. *Scandinavian Journal of Educational Research* 48(1), 53–71.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 213–234. Saatavilla: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership\\_tasks\\_in\\_early\\_childhood\\_education\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership_tasks_in_early_childhood_education_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y). (Luettu 20.09.2021.)
- Hujala, E. & Puroila, A-M. (toim.) 1998. *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context. Cross-cultural Perspectives*. Acta Universitatis Ouluensis, E Scientique Rerum Socialium 35. Oulu: University Press.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. *Päivähoidosta varhaiskasvatukseen*. Oulu: Varhaiskasvatus 90 ry.
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Karila, K., Heikkilä, M., Rutanen, N., Silvén, M. & Ylitapio-Mäntylä, M. 2021. *Yliopistotutkimus. Teoksessa Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021–2030*. Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisfoorumi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:3, 119–134.

- Klevering, N. & McNae, R. 2018. Making Sense of Leadership in Early Childhood Education: Tensions and Complexities Between Concepts and Practices. *Journal of Educational Leadership, Policy & Practice* 33(1), 5–17.
- Korkeakoski, E. 2008. Riippumattomuus arviointitoiminnan periaatteena. Teoksessa E. Korkeakoski & H. Silvennoinen (toim.) *Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31, 65–78.
- Kuntalaki 410/2015
- Kuntatyönantajat 2019. Henkilökohtainen tiedoksianto 21.10.2020.
- Kuukka, A., Siippainen, A. & Alasuutari, M. 2019. ”No periaatteessa minun tiedossa se aika lailla on”: Palveluohjauksen työntekijän tiedollinen asema varhaiskasvatuksen palveluohjauskeskusteluissa. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja* 15(1), 22–35. <https://doi.org/10.33352/prlg.80529>.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1573. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Siippainen, A., Lepola, L., Metsämuuronen, J., Alasuutari, M., Koivisto, P., Nygård, M., Saarikallio-Torp, M. 2021. Viisivuotiaiden maksuttoman varhaiskasvatuskokeilun kolmas vaihe: Varhaiskasvatukseen osallistuminen ja kuntien vaihtelevat palvelujärjestelmät. *Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi* 24/2021.
- Laitinen, K. 2021. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden diskursseja työhyvinvoinnista koronapandemian aikana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202106113643> (Luettu 01.09.2021)
- Laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista 1503/2016.
- Lastentarhanopettajaliitto 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Saatavilla: <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf> (Luettu 28.09.2021.)
- Laurila M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. *Acta Wasaensia*, 386: Vaasan yliopisto.
- Lämsä, A.-M., Keränen, A., & Savela, T. 2018. Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. ePooki, 28/2018. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-158-6>. (Luettu 15.03.2021.)
- Mantere S. 2008. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* 45(2), 295–316.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. *Acta Wasaensia* No 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasansia* 371. Vaasan yliopisto.
- Myllymäki, R. (toim.) 2021. Kunnan hallintosääntö. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Kuntaliitto: Helsinki: 43–56.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Nurhonen, L., Chydenius, H. & Lipponen, L. 2021. Korona tuli kylään -tutkimushankkeen loppuraportti: Koronakriisin vaikutuksia varhaiskasvatukseen. Helsingin yliopisto. Saatavilla: [https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/163983646/Korona\\_tuli\\_kytaan\\_tutkimushankkeen\\_loppuraportti.pdf](https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/163983646/Korona_tuli_kytaan_tutkimushankkeen_loppuraportti.pdf). (Luettu 26.8.2021.)
- Oleander, S. 2004. Päiväkodin johtajuus arvoonsa. Teoksessa päiväkodin johtaja on monitaituri. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 30–31.
- Opetushallitus 2014. Esiopetuksen suunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:1.
- Opetushallitus 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17.
- Opetushallitus 2021. Rehtorin kelpoisuus. Saatavilla: <https://www.oph.fi/fi/usein-kysyttya/rehtorin-kelpoisuus> (Luettu 04.10.2021.)

- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Usein kysyttyä varhaiskasvatuksesta. <https://okm.fi/varhaiskasvatus-ukk>. (Luettu 4.11.2021)
- Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Puroila, A-M. & Kinnunen, S. 2017. Selvitys varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutosten vaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 78/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen, M-K., Gammelgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A. & Hjelt, H. 2019. Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Kansallinen koulutuksenarviointikeskus Karvi 15/2019.
- Reynolds, S., Owens, B., & Rubenstein, A. 2012. Moral Stress: Considering the Nature and Effects of Managerial Moral Uncertainty. *Journal of Business Ethics*, 106, 491–502.
- Rinkinen, A. 2020. Rautaa ja ruostetta: Kuntien perusopetuksesta vastaavien ylimpien viranhaltijoiden näkemyksiä perusopetuksen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Rouleau, L., & Balogun, J. 2011. Middle Managers Strategic Sensemaking and Discursive Competence. *Journal of Management Studies* 48(5), 953–983.
- Räisänen, A. 2005. Kehittävään arviointiin. Teoksessa H.K. Lyytinen & A. Räisänen (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6, 109–127.
- Rönkä, A., Ekonen, M., Tammelin, M. & Turja, L. 2018. Management in the 24/7-society Raises Concerns of Fairness and Social Responsibility. *Social responsibility journal* 14(3), 670–684.
- Seeck, H., & Kuokkanen, A. 2007. Ihmissuhdekoulukunta-synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 5(2), 118–137.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Strehmel, P. 2016. Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Childhood Education Research* 5(2), 344–355.
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. *Annales Universitatis Turkuensis. Sarja – ser. C osa – tom. 40*. Turku: Turun yliopisto.
- Soukainen, U. 2019. How Do Early Childhood Education Directors in Finland See Themselves? Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (Toim.) *Leadership in Early Education in Times of Change. Research from five Continents*. Opladen-Berlin-Toronto: Verlag Barbara Budrich., 99–114.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla osoitteessa [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) (Luettu 13.10.2020.)
- Vargha, A., & Delaney, H. D. 2000. A Critique and Improvement of the CL Common Language Effect Size Statistics of McGraw and Wong. *Journal of Educational and Behavioral Statistics* 25, 101–132. <https://doi.org/10.2307/1165329>.
- Varhaiskasvatustilasto 540/2018.
- Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Karvi Julkaisut 24/2018.
- Valtioneuvosto 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 6.6.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23. Helsinki: Valtioneuvosto.
- VEPO 2035 2021. VEPO JOHTAMINEN 2035: Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuuden kehittämissuunnitelma ja koulutuskokonaisuus Saatavilla: <https://researchportal.helsinki.fi/fi/projects/vepo-johtaminen-2035-varhaiskasvatuksen-seka-esi-ja-perusopetukse> (Luettu 10.10.2021.)

**T**ässä arvioinnissa tarkastellaan johtamisrakenteita ja johtamista suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Arviointi toteutetaan vuosina 2020–2023 kahdessa vaiheessa. Tämä raportti kattaa arvioinnin ensimmäisen vaiheen ja se keskittyy varhaiskasvatuksen organisaatorakenteisiin, päiväkodin johtajien työnkuviin sekä johtamistyötä edistäviin ja estäviin tekijöihin.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointiviranomainen. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

ISBN 978-952-206-665-7 nid.  
ISBN 978-952-206-666-4 pdf  
ISSN 2342-4176 (painettu)  
ISSN 2342-4184 (verkkojulkaisu)  
ISSN-L 2342-4176



Kansallinen koulutuksen  
arviointikeskus, PL 380  
(Hakaniemenranta 6)  
00531 Helsinki  
Puhelinvaihte: 029 533 5500  
Faksi: 029 533 5510  
karvi.fi