

TERVETULOA!

Aloitamme
julkaisutilaisuuden
klo 12.00

VÄLKOMMEN!

Evenemangene
börjar kl 12.00

TILAISUUDEN AVAA

Harri Peltoniemi
Johtaja
Karvi

Tervetuloa! Välkommen!

- Huolehdithan, että mikrofonisi on kiinni esitysten ajan.
- Esitysten jälkeen on varattu aikaa keskustelulle ja kysymyksille.
- Keskustelukenttää voi käyttää yksittäisiin kommentteihin.
- Puheenvuoroa pyydetään nostamalla käsi (TEAMS) ylös.
- Vänligen se till att din mikrofon är avstängd under presentationerna.
- Efter varje presentation har tid reserverats för diskussion.
- Kommentarfältet kan användas för enskilda kommentarer.
- Du kan be om ordet genom att räcka upp handen (TEAMS).
- Aihetunnisteet: [#vakanarviointi](#) [#varhaiskasvatus](#) [#karvi](#) [#fineec1](#) [#ncu](#)

Ohjelma

12.00–12.10 Tilaisuuden avaus, Harri Peltoniemi, johtaja (Karvi)

12.10–12.30 Ministeriön tervehdys, Mervi Eskelinen, opetusneuvos (OKM)

12.30–13.15 **Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien toteutumisen seuranta**

Lassi Kannel (Karvi) & Heidi Harju-Luukkainen (Jyväskylän yliopisto)

13.15–13.25 Kommenttipuheenvuoro Kati Kaplin-Sainio (OPH)

13.25–13.40 Yleisökeskustelua

13.40–14.00 Kahvitauko

14.00–14.45 **Varhaiskasvatuksen johtamisen nykytila, vahvuudet ja kehittämiskohteet**

Julia Kuusiholma-Linnamäki (Karvi), Tuomas Sarkkinen (Karvi) & Noora Lohi (AVI)

14.45–15.00 Kommenttipuheenvuoro Jaana Pesonen (Helsingin yliopisto) & Virpi Mattila (Espoon kaupunki)

15.00–15.15 Yleisökeskustelua

15.15–15.30 Päättösanat Kirsi Hiltunen, yksikön johtaja (Karvi)

Ministeriön tervehdys

Mervi Eskelinen
Opetusneuvos
OKM



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien toteutumisen seuranta 2022–2023

Lassi Kannel (Karvi) ja Heidi Harju-Luukkainen (JYU)

Hankkeen arviointiryhmä

Karvin henkilöstö

- Lassi Kannel (projektipäällikkö)
- Julia Kuusiholma-Linnamäki (arviointiasiantuntija)

Asiantuntijaryhmä

- Heidi Harju-Luukkainen, professori (asiantuntijaryhmän puheenjohtaja, Jyväskylän yliopisto)
- Noora Heiskanen, yliopistotutkija (Itä-Suomen yliopisto)
- Arniika Kuusisto, professori (Helsingin yliopisto)
- Vesa Kulmala, palvelualuejohtaja (Turun kaupunki)

Arvioinnin tausta ja tavoitteet

- Arviointi on osa Opetus- ja kulttuuriministeriön Oikeus oppia- kehittämisohjelmaa, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen laadun ja tasa-arvon kehittämisen tueksi.
- Arvioinnin taustalla on varhaiskasvatuslain tuen uudistus (540/ 2018, 3a) ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Opetushallitus, 2022) päivitys vastaamaan tuen lainsäädäntöä.
- Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa tietoa
 - paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien päivitysprosessin toteutumisesta kunnissa ja yksityisten palveluntuottajien osalta
 - inklusiivista varhaiskasvatusta edistävistä ja estävistä tekijöistä
 - lapsen tuen toteuttamista edistävistä ja estävistä tekijöistä

Otanta

- Toimipaikkatasoinen otanta toteutettiin ottamalla huomioon seuraavat tekijät:
 - AVI-alue
 - kuntaryhmä
 - toimipaikan pääasiallinen asiointikieli (suomi, ruotsi)
- Otannasta suljettiin pois kaksivuotisessa esiopetuskokeilussa mukana olevat toimipaikat
- Otantaan valikoitui 883 varhaiskasvatuksen toimipaikkaa eli noin 21 prosenttia kaikista Vardaan kirjatusta Manner-Suomen toimipaikoista

Arviointiaineistot

Arviointiaineistot kerättiin kyselyillä vuoden 2023 helmikuussa kunnallisten ja yksityisten

- päiväkotien johtajilta
- henkilöstöltä ja
- perhepäivähoitajilta

Vastauksia saatiin

- päiväkotien johtajilta 121 Manner-Suomen kunnasta, 334 vastaajaa. *Vastausprosentti oli 50.*
- henkilöstöltä 127 kunnasta, 1 847 vastaajaa. *Vastausprosentti oli 21.*
- perhepäivähoitajilta 90 kunnasta, 642 vastaajaa. *Vastausprosentti oli 40.*

Kyselyiden pääteemat olivat:

- paikallisen vasun päivitysprosessi
- inklusiivinen varhaiskasvatus
- lapsen tuen toteuttaminen

Arvioinnin luotettavuus ja eettisyys

- Vastaajien tavoittamisessa oli joitain haasteita. Päiväkodin johtajia pyydettiin välittämään kyselykutsu myös henkilöstölleen eteenpäin. Perhepäivähoitajien osalta kyselyt lähetettiin alueen perhepäivähoidosta vastaavalle. Henkilöstön kyselykutsu ei tavoittanut kaikkia ja tämä on voinut vaikuttaa henkilöstön kyselyn vastaajien vähäiseen määrään.
- Kyselyitä voidaan pitää saadun palautteen pohjalta toimivina. Osa lomakkeiden kysymyksistä oli etenkin lastenhoitajana tai perhepäivähoitajana työskentelevien mielestä hieman epäselviä.
- Palautteessa nostettiin esiin kokemus kyselyiden kuormittavuudesta arjessa.

Rapport: Uppföljning av genomförandet av de lokala planerna inom småbarnspedagogik på daghem och inom familjedagvård

- Målet var att ta reda på hur processen med att uppdatera de lokala planerna fortskred och hur deras introduktion förverkligades. Dessutom togs reda på vilka faktorer som främjar eller hindrar implementeringen av inkludering och stöd för barn.
- Huvudteman för undersökningen var:
 - Uppdateringsprocessen för den lokala planerna
 - Inklusion inom småbarnspedagogik
 - Genomförandet av stödets former

Undersökningens genomförande

- Enkäten som skickades till daghemsföreståndare besvarades av 121 kommuner, enkäten till daghemspersonalen av 127 kommuner och enkäten till familjedagvårdare av 90 kommuner.
- I utvärderingen användes elektroniska enkäter som skickades till daghemsföresåndare ($N = 334$) som arbetade på privata eller kommunala enheter, till personalen vid daghem ($N = 1\,847$) och familjedagvårdare ($N = 642$).
- Svarsprocenten var låg i synnerhet hos dem som arbetar på privata daghem och inom familjedagvården.

Arviointituloksia

Vasuprosessi

Päivitysprosessin toteutuminen ^{1/4}

Vasun päivitys

- Paikallista vasua ei ollut päivitetty 6 % kuntia ja 10 % henkilöstöstä ja 6 % perhepäivähoitajista ei tiennyt, onko paikallinen vasu päivitetty vai ei.
- Paikallisen vasun päivitykseen (osana työryhmää) osallistui kolmannes johtajista ja kymmenesosa henkilöstöstä ja perhepäivähoitajista.
- Kunnallisessa päiväkodissa työskentelevät johtajat ja henkilöstö osallistuivat yksityisellä palveluntuottajalla työskenteleviä useammin vasun päivitysprosessiin.
- Varhaiskasvatuksen erityisopettajat osallistuivat päivitysprosessiin eniten ja lastenhoitajina työskentelevät osallistuivat prosessiin vähiten.
- Päivitysprosessi koettiin liian kiireiseksi mikä vähensi mahdollisuuksia osallistua toimipaikan sisäiseen keskusteluun ja paikallisen vasun konkretisointiin toimipaikan tasolle.

Vasuprosessin toteutuminen ^{2/4}

Vasun lukeminen

- Suurin osa vastaajista oli lukenut päivitetyn paikallisen vasun kokonaan tai osittain.
- Henkilöstöstä noin joka kymmenes ei ollut lukenut vasua lainkaan.
- Maaseutumaisten ja taajaan asuttujen kuntien henkilöstö oli lukenut paikallisen vasun useammin kokonaan kuin kaupunkimaisten kuntien henkilöstö.
- Erityisopettajat ja opettajat olivat lukeneet vasun useammin kuin lastenhoitajana tai avustajana työskentelevä
- Pidemmän työkokemuksen omaavat olivat lukeneet vasun useammin kuin vähemmän työskennelleet
- Työajan riittämättömyys oli yleisin syy, miksi vasua ei ollut luettu
- Kunnallisissa toimipaikoissa henkilöstölle kohdennettiin useammin työaika vasun lukemiseksi kuin yksityisissä päiväkodeissa.

Vasuprosessin toteutuminen ^{3/4}

Käyttöönottoon saatu tuki

- Johtajat ja perhepäivähoitajat arvioivat henkilöstöä useammin saaneensa riittävästi tukea vasun käyttöönotossa.
- Vastaajat, jotka eivät olleet saaneet tukea vasun käyttöönoton yhteydessä eivät myöskään olleet lukeneet vasua yhtä useasti.
- Yleisin tukimuoto kaikkien ammattiryhmien kohdalla on ollut keskustelut vasusta päiväkodissa. Vastaajat toivoivat enemmän aikaa toimipaikkojen sisällä käytäviin vasua koskeviin keskusteluihin.
- Opettajista alle viidennes ja lastenhoitajista neljännes vastasi, ettei ollut saanut mitään tukea.
- Jos henkilöstölle oli kohdennettu työaikaa vasuun perehtymiseksi tai henkilöstön kanssa oli käyty vasusta yhteisiä keskusteluja, olivat vastaajat myös todennäköisemmin lukeneet vasun. Vastaajat, jotka raportoivat, etteivät olleet saaneet mitään erityisesti mainittavaa tukea, eivät olleet lukeneet vasua yhtä useasti.

Vasuprosessin toteutuminen^{4/4}

Koulutuksiin osallistuminen

- Johtajista ja perhepäivähoitajista reilu 70 % ja henkilöstöstä alle puolet oli osallistunut johonkin vasua käsittelevään koulutukseen.
- Koulutuksiin olivat todennäköisemmin osallistuneet kunnallisissa toimipaikoissa työskentelevät, taajaan asutuissa kunnissa asuvat ja pidempään työskennelleet.
- Erityisopettajat olivat osallistuneet muuta henkilöstöä useammin eri tahojen järjestämiin koulutuksiin.

Om processen att uppdatera de lokala planerna inom småbarnspedagogik ^{1/2}

- De lokala planerna för småbarnspedagogik hade inte uppdateras i 6 % av kommunerna.
- En tredjedel av daghemsföreståndarna och en tiondel av daghemspersonalen samt familjedagvårdarna deltog i uppdateringsprocessen av de lokala planerna som en del av en arbetsgrupp.
- De flesta av respondenterna hade läst den uppdaterade lokala planen för småbarnspedagogik helt eller delvis. Ungefär en tiondel av personalen hade inte läst planen alls.
- Personer som arbetar som speciallärare eller lärare samt personer med längre arbetserfarenhet hade läst den lokala planen inom småbarnspedagogik oftare.
- Otillräcklig arbetstid var den vanligaste orsaken till att planen inte **lästs**.

Processen att uppdatera de lokala planerna för småbarnspedagogik ^{2/2}

- Daghemsföreståndarna och familjedagvårdarna uppskattade att de oftare hade fått tillräckligt stöd för inskolningen av barnet. De som inte hade fått stöd under implementeringsfasen hade inte heller läst planen lika ofta.
- Diskussioner med en föreståndare eller kollega var den vanligaste formen av stöd för personalen.
- Mer än 70 % av daghemsföreståndarna och familjedagvårdarna samt mindre än hälften av daghemspersonalen hade deltagit i någon form av utbildning om grunderna för planen för småbarnspedagogik.
- Speciallärarna hade oftare deltagit i utbildningar än den övriga personalen.

Arviointituloksia

Inklusiivinen varhaiskasvatus

Inklusiivinen varhaiskasvatus ^{1/4}

Inklusion käsite

- Inklusion, eli kaikkien lasten yhteisen varhaiskasvatuksen, käsite koettiin yhä epäselväksi: moni vastaajista, etenkin henkilöstöstä ja perhepäivähoitajista yhdisti inklusion liittyvän yksinomaan vain lasten tuen tarpeisiin.
- Etenkin lapsiryhmän lasten katsomuksiin ja kulttuurisiin taustoihin tutustuminen koettiin haastaviksi osa-alueiksi toteuttaa ja asiat yhdistettiin pelkästä poikkeavista taustoista tulevien lasten asiaksi.

Inklusiivinen varhaiskasvatus ^{2/4}

Inklusion toteuttaminen

- Päiväkodin johtajat arvioivat inklusiivista varhaiskasvatuksen toteuttamista pääsääntöisesti positiivisesti. Inklusiosta käytiin vastaajien mukaan keskustelua henkilöstön kanssa ja henkilöstön koettiin olevan sitoutuneita inklusion arvoihin. Useimmissa päiväkodeissa oli myös sovittu inklusion toteuttamisen toimintatavoista.
- Päiväkotien henkilöstö ja perhepäivähoitajat arvioivat inklusion toteutumista hieman johtajia kriittisemmin, mutta pääsääntöisesti melko positiivisesti. Etenkin taloudelliset resurssit, inklusiota koskeva koulutus ja varhaiskasvatuksen järjestäjän linjaukset koettiin riittämättömiksi.

Inklusiivinen varhaiskasvatus ^{3/4}

Inklusiota edesauttavat tekijät

- Inklusiivista varhaiskasvatusta edistävissä tekijöissä korostui läpi kaikkien vastaajaryhmien ammattitaitoisen, sitoutuneen ja lasten hyvinvoinnista välittävän henkilöstön merkitys.
- Muita edesauttavia tekijöitä mm. moniammatillinen yhteistyö ja riittävät resurssit.

Työntekijöiden lämmin suhtautuminen lapsiin, lapsien päivittäinen kuuleminen ja tasapuolinen huomio kaikille. Yhdessä tekemisen meininki. Pysyvät kaverisuhteet ja pienryhmätoiminta. Tuttu ja turvallinen arki sekä aikuiset. Lapsiryhmään kuuluva erityislapsi (kehitysvammainen) rikastuttaa arkeamme entisestään. Aikuisten hyvä yhteistyö ja yhdessä sovitut tavoitteet.

Inklusiivinen varhaiskasvatus 4/4

Inklusiota haastavat tekijät

- Lapsiryhmien liian suuret koot ja henkilöstön riittämättömyys
- Rakenteellisen tuen riittämättömyys
- Työn yleinen kuormittavuus
- Vanhentuneet asenteet

Edellä mainittujen asioiden puute, niitä ei tapahdu arjessa tai ei riittävästi. Työntekijöiden sitoutuminen ja ymmärrys inklusiivisesta varhaiskasvatuksesta ei ole riittävä (osalla). Asiat ulkoistetaan, lapsen paikka ei ole täällä-ajatus. Ei riittävästi aikaa työskennellä ryhmissä. Epäpätevä henkilökunta, opettajien puute.

Inkluderande småbarnspedagogik ^{1/2}

Begreppet inklusion

- Begreppet inklusion, dvs. gemensam småbarnspedagogik för alla, var oklart för många. Många associerade begreppet endast till behovet av få stöd för barngruppens barn.
- Att bekanta sig med barnens åskådningar och kulturella bakgrund upplevdes som utmanande områden

Förverkligandet av inklusion

- Daghemsförestånder bedömde i allmänhet inklusionens förverkligande inom småbarnspedagogik positivt.
- Daghemspersonalen och familjedagvårdarna bedömde förverkligandet av inklusion mer kritiskt än föreståndarna, men relativt positivt ändå. Särskilt ekonomiska resurser, inklusionsutbildning och utbildningsarrangörens riktlinjer ansågs vara otillräckliga.

Inkluderande småbarnspedagogik ^{2/2}

Faktorer som främjar och hindrar inklusion

- Inklusion främjades av en kunnig och engagerad personal som bryr sig om barnens välmående och ett tvärvetenskapligt samarbete, särskilt med specialläraren. Samarbetet med föräldrarna ansågs också vara viktigt.
- Inklusion hindras särskilt av otillräcklig arbetstid och ekonomiska resurser samt arbetsbelastningen. Känslan av brådska, en stor barngrupp och föråldrade attityder. Personalbyten hindrade också individuellt bemötande av barnen.

Arviointituloksia

Lapsen tuki

Lapsen tuki ^{1/3}

Tuen hallintopäätösprosessi

- Lapsen tuen hallintopäätösprosessi koettiin haasteelliseksi. Suurin osa päiväkotien henkilöstöstä ja perhepäivähoitajista ei osannut arvioida prosessia, mutta useat vastaajat, etenkin päiväkotien johtajat ja erityisopettajat kokivat ettei prosessi ole sujuva.
- Hallintopäätöstä kritisoitiin liian hitaaksi ja joustamattomaksi toteuttaa. Myös erilaisten kuulemistilaisuuksien järjestäminen koettiin haasteelliseksi ja paikoitellen tarpeettomiksi.

Kuulemisprosessi on jäykkä. Osallistun kuulemispalaveriiniin, jotta voin tehdä päätöksen. Huoltajat kokevat tilanteen liian viralliseksi ja hämmentyvät läsnäolostani. Kuulemistilaisuuksiin osallistuminen on lisännyt omaa työmäärääni ja työpäivän aikana liikkumista paikasta toiseen huomattavasti

Lapsen tuki ^{2/3}

Tukeen liittyvä osaaminen ja yhteistyö

- Päiväkotien henkilöstö ja perhepäivähoitajat arvioivat tuen järjestämiseen liittyvän osaamisensa pääsääntöisesti positiiviseksi. Suurin osa vastaajista esimerkiksi vastasi tietävänsä mitä tuen eri tasot merkitsevät oman työtehtävän näkökulmasta sekä omat vastuunsa tuen toteuttamisessa ja vastasi osaavansa huomioida lasten tarpeet.
- Haastavimmaksi osa-alueeksi koettiin tuen vaikuttavuuden arviointi. Osa koki myös lasten tuen tarpeiden tunnistamisen haastavaksi.
- Huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö arvioitiin pääsääntöisesti positiivisesti. Vastaajat kokivat pystyvänsä luomaan luottamuksellisen suhteen vanhempiin sekä onnistuvansa yhteistyössä tuen järjestämiseksi. Ajan riittävyys huoltajien päivittäiseen kohtaamiseen nousi yhdeksi keskeisemmäksi haasteeksi, etenkin erityisopettajien vastauksissa.

Lapsen tuki ^{3/3}

Tuen järjestäminen

- Päiväkodin johtajat arvioivat tuen järjestämisen toimintatapoja pääsääntöisesti positiivisesti. Useat vastasivat, että tuen toteuttamisen ja huoltajien kanssa tehtävän yhteistyön toimintatavoista on sovittu. Heikoiten toteutui tuen vaikuttavuuden arvioinnin toimintatavoista sopiminen.
- Kaikkien vastaajaryhmien mukaan lasten tuen toteutumista haastoi eniten rakenteellisen tuen puute: etenkin lapsen varhaiskasvatuksen järjestäminen tarvittaessa erityisryhmässä, tuen tarpeen huomiointi lapsiryhmien koossa tai henkilöstörakenteessa ja monialaisen työryhmän tuki koettiin riittämättömiksi.
- Päiväkotien henkilöstö nosti lisäksi esiin haasteita apuvälineiden riittävyydestä, koulutusmahdollisuuksista, tuen välittömässä aloittamisesta ja erityisopettajan tuen riittävyydessä.

Stöd för barnet ^{1/2}

Beslutsprocessen

- Den administrativa beslutsprocessen om stöd upplevdes som för långsam och oflexibel

Kompetens och samarbete

- Dagispersonal och familjedagvårdare bedömer sin kompetens kring att organisera stöd som positiv. Majoriteten var medveten om de olika stödnivåerna och deras roll i genomförandet av stödet
- Daghemspersonal och familjedagvårdare bedömde sin kompetens i att organisera stöd för barn som positivt. Majoriteten visste vad olika stödets former innebär och vad deras egen roll var i att genomföra stödet
- Den mest utmanande aspekten var att utvärdera stödets effektivitet
- Samarbetet med vårdnadshavare bedömdes generellt som positivt, men särskilt speciallärarna ansåg att arbetstiden inte räckte till för att träffa vårdnadshavarna dagligen

Stöd för barnet ^{2/2}

Organisering av stöd

- I synnerhet ordnandet av småbarnspedagogik vid behov i en specialgrupp, beaktandet av stödbehovet i anslutning till barngruppernas storlek eller personalstrukturen samt stödet från en multiprofessionell arbetsgrupp upplevdes som otillräckligt
- Utförandet av stöd utmanades av bristen på strukturellt stöd: speciellt organiseringen av småbarnspedagogiken vid behov i särskilda grupper, hanteringen av stödbehov relaterat till barngruppers storlek eller personalstruktur, samt stöd från mångprofessionella arbetsgrupper ansågs vara otillräckligt
- Daghemmens personal lyfte också fram utmaningar som gäller tillgången till hjälpmedel, utbildningsmöjligheter, omedelbar inledning av stöd och otillräckligheten av speciallärares stöd.

Arviointituloksia

Tuki ja täydennyskoulutus

Tuki ja täydennyskoulutus sekä osaamisen johtaminen

- Johtajat toivovat kompakteja, alle tunnin mittaisia etäkoulutuksia vasun teemoista. Näihin etäkoulutuksiin pystyisi vastaajien mukaan osallistumaan useampi työntekijä samasta työyhteisöstä.
- Täydennyskoulutusta kaivattiin erityisesti henkilöstön muutosjohtamisesta kohti vasun uusia tavoitteita.
- Tuen toiveet liittyivät pitkälti työoloihin ja rakenteellisiin tuen muotoihin, kuten työajan riittävyys, aikaa toimipaikan yhteiselle keskustelulle, riittävät henkilöstöresurssit sekä palkkaus.
- Täydennyskoulutus toiveet olivat monipuolisia.

Stöd för personalen, fortbildning och kompetensutveckling

- Daghemsföreståndare önskade korta, mindre än en timmes långa distansutbildningar om planen för småbarnspedagogik, som flera anställda inom samma arbetsgemenskap kan delta i.
- Ytterligare fortbildning behövs även i personalens förändringsledarskap mot de nya målen inom planen för småbarnspedagogik.
- Önskemål om stöd relaterade sig i stor utsträckning till arbetsvillkor och strukturella stödformer, såsom tillräcklig arbetstid, gemensam diskussion, tillräcklig personal och lön
- Önskemål om fortbildning var varierande; vissa önskade grundläggande utbildning om den lokala planen, inklusion eller stödens former för barn, medan andra hade önskemål som rörde specifika egenskaper hos barngruppen.

Kehittämissuosituks



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

1/5 Uudistusten läpivientiin tulee varata enemmän aikaa. Varhaiskasvatukseen kohdistuvat uudistukset, kuten paikallisten vasujen päivittäminen, on pitkäkestoinen ja aikaa vaativa prosessi. Jotta muutokset ulottuvat toimipaikkojen toimintakulttuuriin, tulee vasun käyttöönottoon varata riittävästi aikaa. Aikaa ei tarvita toimipaikkojen tasolla ainoastaan asiakirjoihin perehtymiseen vaan etenkin yhteiseen keskusteluun uuden vasun käyttöönoton aikana ja ylläpitävästi sen jälkeenkin.



2/5 Yhteistä ymmärrystä inklusiivisesta varhaiskasvatuksesta tulee vahvistaa. Paikallisissa vasuissa tulee kuvata aiempaa selkeämmin, mitä inkluusio käytännössä tarkoittaa toimipaikkojen tasolla. Käsitteen vakiinnuttaminen ja konkretisoiminen toimipaikan ja lapsiryhmän arkeen toteutuvat parhaiten yhteisesti keskustellen, joten tälle tulee jatkossa varata riittävästi aikaa.



3/5 Katsomuksellinen ja kulttuurinen moninaisuus tulee tunnistaa ja katsomuskasvatusta toteuttaa tavoitteellisesti. Arvioinnin perusteella katsomuskasvatuksen toteuttaminen lapsiryhmissä koettiin haastavaksi. Varhaiskasvatuksen henkilöstöä tulee kannustaa aiempaa vahvemmin katsomuskasvatuksen toteuttamiseen. Heille tulee tarjota koulutustilaisuuksia joissa katsomuskasvatusta käsitellään konkreettisten esimerkkien avulla.



4/5 Lapsen tuen hallintopäätösprosessia tulee sujuvoittaa ja nopeuttaa. Arvioinnissa havaittiin, että hallintopäätösprosessia pidettiin liian hitaana ja monimutkaisena. Tuen hallintopäätöksessä tulee lisäksi varmistaa, että päätös kiinnittyy toimipaikan ja tukea tarvitsevan lapsen arkeen.



5/5 Henkilöstön osaamista tulee johtaa ja kehittää systemaattisesti. Varhaiskasvatuksen osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaatii suunnitelmallista koordinointia kansallisella ja paikallisella tasolla. Niin peruskoulutuksen kuin työelämässä tarjottavan täydennyskoulutuksen tulisi muodostaa henkilöstön osaamista tukeva jatkumo. Lisäksi siinä tulisi huomioida kaikkien ammattiryhmien mahdollisuudet osallistua täydennyskoulutuksiin.



Rekommendationer för utveckling



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

1/5 Mer tid bör reserveras för att genomföra förnyelser.

Förnyelser av småbarnspedagogik, så som uppdateringen av de lokala planerna för småbarnspedagogik är en långvarig och tidskrävande process. För att ändringarna ska påverka verksamhetskulturen på arbetsplatserna bör tillräckligt med tid reserveras. Tiden behövs inte bara på arbetsplatsnivå för att bli förtrogen med dokumenten, utan framför allt för gemensamma diskussioner under införandet av den nya planen samt kontinuerligt också därefter.



2/5 Gemensam förståelse om inklusion måste förstärkas.

I de lokala planerna bör det tydligare beskrivas vad inklusion praktiskt innebär på arbetsplatsnivå. Att etablera och konkretisera begreppet så att det integreras i arbetsplatsens och barngruppens vardag uppnås bäst genom gemensamma diskussioner. För detta måste tillräckligt med tid reserveras.



3/5 Mångfald inom åskådningar och kulturer bör erkännas, och åskådningsfostran bör genomföras målinriktat. Enligt utvärderingen upplevdes genomförandet av åskådningsfostran i barngrupperna som utmanande. Personalen inom småbarnspedagogik bör uppmuntras starkare att genomföra åskådningsfostran. Det bör erbjudas utbildningstillfällen där åskådningsfostran diskuteras med hjälp av konkreta exempel.



4/5 Administrativa processen för beslut om barnets stöd bör göras smidigare och snabbare. Utvärderingen visade att beslutsprocessen ansågs vara för långsam och komplicerad. Dessutom bör administrativa beslutet om barnets stöd säkerställa att beslutet integreras i arbetsplatsens och det stödbehövande barnets vardag.



5/5 Personalens kompetens bör ledas och utvecklas systematiskt.

Ledning och utveckling av kompetens inom småbarnspedagogik kräver planerad samordning på både nationell och lokal nivå. Såväl grundutbildning som fortbildning som erbjuds under yrkeslivet bör bilda en kontinuitet som stöder personalens kompetens. Dessutom bör det beakta alla yrkesgruppers möjligheter att delta i kompletterande utbildningar.



Kommenttipuheenvuoro

Kati Kaplin-Sainio
Opetushallitus

Keskustelua

- Keskustelukenttää voi käyttää yksittäisiin kommentteihin.
- Puheenvuoroa pyydetään nostamalla käsi (TEAMS) ylös.
- Kommentarfältet kan användas för enskilda kommentarer.
- Du ber om ordet genom att räcka upp handen (TEAMS).
- Aihetunnisteet: [#vakanarviointi](#) [#varhaiskasvatus](#) [#karvi](#) [#fineec1](#) [#ncu](#)

Jatkamme klo 14.00

Vi fortsätter kl 14.00



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Päiväkodin johtajan työ:

Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset

Julia Kuusiholma-Linnamäki ja Tuomas Sarkkinen (Karvi),
Noora Lohi (AVI)

Arviointiryhmä

Karvi

Julia Kuusiholma-Linnamäki (projektipäällikkö)

Janniina Vlasov (ryhmän puheenjohtaja)

Tuomas Sarkkinen (sihteeri)

Lisäksi hankkeessa on työskennellyt
korkeakouluharjoittelijat Anna Rissanen ja
Merja Tuovinen

Asiantuntijaryhmä

Elina Fonsén (Jyväskylän yliopisto)

Suvi Heikkinen (Jyväskylän yliopisto)

Hanna Hjelt (Tampereen yliopisto)

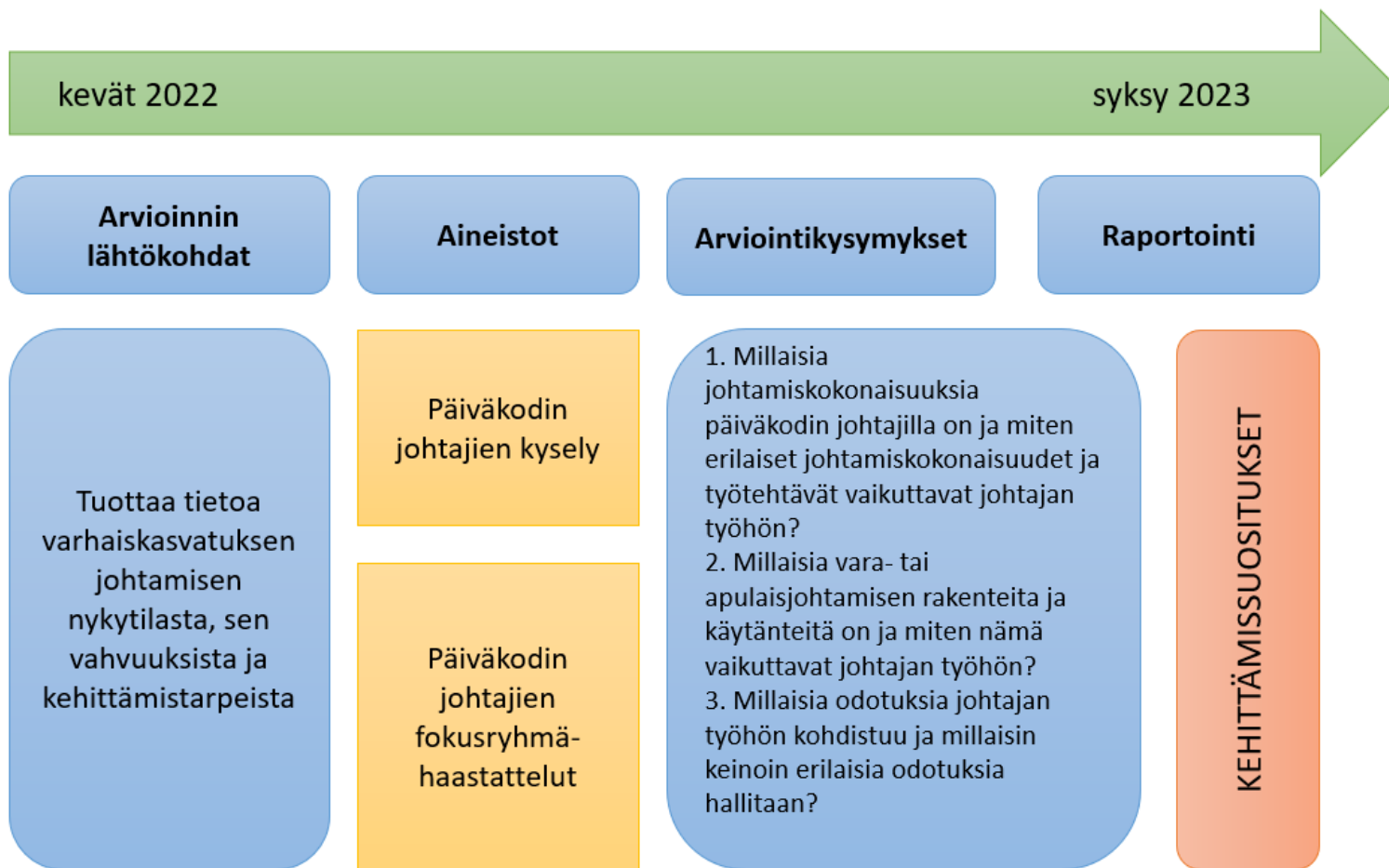
Jarkko Lahtinen (Suomen Kuntaliitto)

Noora Lohi (aluehallintovirasto)

Mikko Mäkelä (Vantaan kaupunki)

Anna Siippainen (Tampereen yliopisto)

Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset



Arviointiaineistot

Arviointiaineistot kerättiin päiväkodin johtajilta kahdella tavalla.

1. Johtajien kysely vuoden 2022 syyskuussa

- Kohderyhmässä kaikki Manner-Suomen ($n = 293$) kunnallisen ja yksityisen puolen päiväkotien johtajat.
- Vastauksia saatiin 245 kunnasta yhteensä 1 429.
- Vastausprosentti oli 56.

2. Johtajien ryhmähaastattelut vuoden 2023 tammikuussa

- Haastateltavat valittiin ottaen huomioon AVI-alue, kuntaryhmä, työnantajataho ja kieli.
- Ryhmiä toteutettiin yhteensä 13.
- Haastateltavia oli yhteensä 54 ja he edustivat 41 Manner-Suomen kuntaa.
- Haastattelut toteutettiin sekä kasvotusten että etänä.

Luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa

- Päiväkodin johtajien kyselyn osalta vastaajajoukko oli edustava.
 - Manner-Suomen kunnista 84 % oli edustettuna.
 - Kunnallisen puolen vastaajia oli 74 % ja yksityisen puolen vastaajia oli 26 %.
 - Ruotsinkielistä varhaiskasvatusta johti 12,7 %.
- Ryhmähaastattelut syvensivät määrällisen aineiston tuloksia.
 - Aineiston pohjalta tehtyjä päätelmiä koeteltiin ja tulkintoja tarkasteltiin useasta näkökulmasta.
- Johtajien kyselyä voidaan pitää saadun palautteen pohjalta toimivana. Johtajien kyselyn palauteosiossa kiiteltiin erityisesti siitä, että johtajien työtilannetta ja työnkuvaa arvioidaan kansallisella tasolla, sillä se koetaan tärkeänä asiana.
- Johtajien kyselyn kriittinen palaute kohdistui muun muassa siihen, etteivät kaikki vastaajat löytäneet omaa työnkuvaansa ja työtänsä koskevia vastausvaihtoehtoja.

Rapport: ”Daghemsföreståndarens arbete:

Ledningshelheter, strukturer för vice ledarskap och förväntningar på föreståndarens arbete.”

Målet för utvärderingen

Att granska ledningsstrukturerna och ledarskapet i den finländska småbarnspedagogiken

Utvärderingens frågeställningar

- 1) Hurdana ledningshelheter har daghemsföreståndarna, och hur påverkar olika ledningshelheter och arbetsuppgifter föreståndarens arbete?
- 2) Hurdana strukturer och praxis finns det för vice och biträdande ledarskap, och hur påverkar dessa föreståndarens arbete?
- 3) Vilka förväntningar ställs på föreståndarens arbete och med vilka metoder hanteras olika förväntningar?

Materialet

- Enkät till daghemsföreståndare (svarsprocent 56, n=1 429)
- Gruppintervjuer, i vilka 41 kommuner i Fastlandsfinland var representerade. Sammanlagt genomfördes 13 gruppintervjuer och sammanlagt 54 föreståndare deltog i intervjuerna. Två av intervjuerna var svenskspråkiga.

Arvioinnin tulokset: Johtamiskokonaisuudet



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

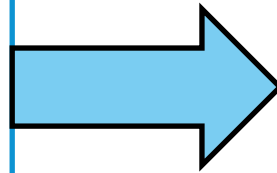
Johtamiskokonaisuudet ^{1/3}

- Päiväkodin johtajista reilulla kolmanneksella oli johdettavanaan yksi toimipaikka ja 64 % johti kahta tai useampaa toimipaikkaa.
- Johtajista 23 % kertoi olevansa tasavertaisesti yhteydessä kaikkiin toimipaikkoihinsa.
- Johtamiskokonaisuuteen kuului kunnan tai aluetasoisien varhaiskasvatuksen johtamista noin 15 %.
- Johtajista lapsiryhmässä työskenteli vakituisesti tai satunnaisesti 34 %.
- Lapsiryhmässä työskentelevistä johtajista 69 % työskenteli yksityisellä palveluntuottajalla.
- Lapsiryhmässä työskentelevistä johtajista 66 % teki johtamisen työtehtäviä silloin, kun se sopi lapsiryhmän päivärytmiin.
- Johtajien alaisuudessa työskentelevän suorien alaisten määrä vaihteli 1–75 henkilön välillä.
- Henkilöstön kokonaismäärä vaihteli 1–105 henkilön välillä.
- Suurin osa haastatteluihin osallistuneiden johtajien työajasta kului heidän kuvaustensa mukaan päivittäisjohtamiseen, hallinnollisiin tehtäviin ja työvuorojärjestelyihin sekä erityisesti sijaisten hankintaan.
- Pedagogiikan johtamiseen, sen osana toteutettavaan pedagogiikan pitkäjänteiseen kehittämiseen tai kansallisten uudistusten läpivientiin ei osalla johtajista ollut aikaa.

Johtamiskokonaisuudet ja työn hallinta ^{2/3}

Organisaatorakennetekijät

- Työnantajataho
- Kieli
- toimipaikkojen lkm
- Toimintamuodot
- Kunta tai aluetasoinen johtaminen
- Lapsiryhmätyöskentely
- Kuukaudessa työajasta menee aikaa
- Kokonaishenkilöstön lkm
- Suorien alaisten lkm
- Kasvatusvastuullinen
- Kuka sijaistaa
- Onko johtamiskokonaisuudessa varajohtajaa/johtajia



Työn hallinta

*Johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa
Ehdin tehdä työni työaikani puitteissa
Jaksan työssäni hyvin*

Johtamiskokonaisuudet ^{2/3}

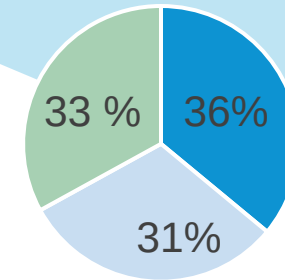
Työn hallinnan tunne oli vahvinta niillä johtajilla, joilla oli alle 24 suoraa alaista ja etenkin näistä johtajista ne, joilla yksi varajohtaja.

Vähiten työn hallinnan tunnetta kokivat ne johtajat, joilla oli yli 34 suoraa alaista ja etenkin näistä johtajista ne, joilla oli kaksi tai enemmän toimipaikkoja johdettavanaan.

Johtajilla oli alle 24 suoraa alaista tyypillisesti maaseutumaisissa tai taajaan asutuissa kunnissa ja yksityisellä palveluntuottajalla.

Ledningshelheterna

- Största delen av arbetstiden för de ledare som deltog i intervjuerna gick enligt deras beskrivningar till
 - daglig ledning,
 - administrativa uppgifter,
 - arbetsskiftsarrangemang och
 - i synnerhet till anskaffning av vikarier.
- En del av föreståndarna hade inte tid med den långsiktiga utvecklingen av pedagogiken som en del av den eller genomförandet av de nationella reformerna.
- De föreståndare som hade mindre än 24 direkta medarbetare upplevde mest kontroll över sina uppgifter, särskilt om de hade bland dessa en vice föreståndare.
- Minst känsla av kontroll upplevde de föreståndare som hade över 34 direkta medarbetare och känslan av kontroll minskade i synnerhet om de hade två eller fler verksamhetsställen att leda.



■ 1 enhet
■ 2 enheter
■ Flera enheter

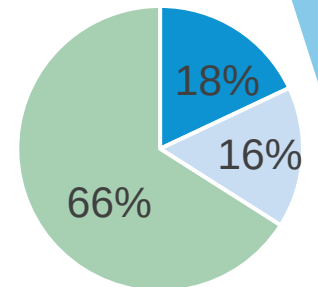
15 % av föreståndarna ledde småbarnspedagogik också kommunalt eller på områdesnivå

1-75

Antal direkta medarbetare

1-105

Totalt antal medarbetare



■ Permanent i barngrupp
■ Sporadiskt i barngrupp
■ Inte i barngrupp

Varajohtaminen



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

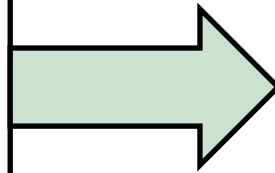
Varajohtamisen rakenteet

- Johtajista yli puolella oli yksi varajohtaja, lähemmäs viidenneksellä useita varajohtajia ja neljänneksellä johtajista ei ollut lainkaan varajohtajaa.
- Johtajista suurimmalla osalla varajohtaja toimi varajohtajan (71,3 %) nimikkeellä. Apulaisjohtajan nimike oli käytössä 15 % vastaajista.
- Varajohtajista suurin osa työskenteli lapsiryhmässä.
- Valtaosalla varajohtajista työaika johtamisen työtehtäviin kului kuukausitasolla 20 % tai vähemmän.
- Varajohtajien työtehtävät painottuivat pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen.
- Varajohtajien työtehtävien painottuminen henkilöstöjohtamiseen kuvattiin ennen kaikkea henkilöstön pidemmän aikavälin työvuorosuunnitteluna, kuin myös yllättävistä sairauspoissaoloista johtuvien sijais- ja työaikajärjestelyn tehtävinä.
- Yhdeksän kymmenestä päiväkodin johtajasta kertoi, että varajohtamisen työtehtävät sovitaan yksikötasolla. Sen sijaan, alle puolet vastaajista raportoi, ettei varajohtamisen työtehtäviä sovita organisaatiotasolla.

Varajohtaminen ja työn hallinta ^{2/3}

Varajohtamisen tekijät

- Onko johtamiskokonaisuudessa varajohtajaa/johtajia
- Varajohtajan nimike
- Työskenteleekö varajohtaja lapsiryhmässä
- Kuukaudessa työajasta menee aikaa
- Väittämät koskien varajohtamista
- Useiden varajohtajien työtehtävien vertautuminen keskenään
- Mihin erot työnkuissa pääosin liittyvät



Työn hallinta

*Johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa
Ehdin tehdä työni työaikani puitteissa
Jaksan työssäni hyvin*

Varajohtaminen ja työn hallinta ^{2/3}

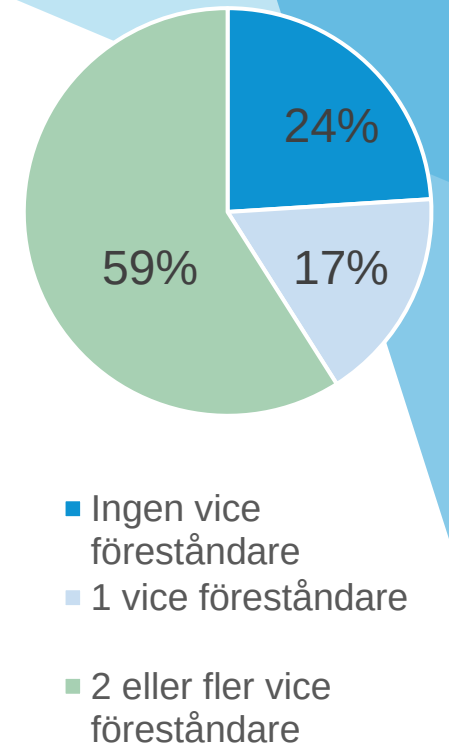
Työn hallinnan tunne oli vahvinta niillä johtajilla, joiden varajohtajan johtamisen työtehtäviin oli kohdennettu riittävästi aikaa ja etenkin näistä johtajista ne, joilla oli yksi varajohtaja.

Vähiten työn hallinnan tunnetta kokivat ne johtajat, joiden varajohtajan johtamisen työtehtäviin ei ollut kohdennettu riittävästi aikaa ja etenkin näistä johtajista ne, joilla oli useita varajohtajia.

Ne päiväkodin johtajat, jotka olivat samaa mieltä siitä, että varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen on kohdennettu riittävästi aikaa, työskentelivät tyypillisesti yksityisellä palveluntuottajalla.

Strukturer för vice ledarskap

- Största delen av vice föreståndarna arbetade i en barngrupp.
- Vice föreståndarnas arbetsuppgifter fokuserade på
 - Ledning av pedagogik
 - Ledning av personal (planering av personalens arbetsskift och vikarie - och arbetstidsarrangemang till följd av oförutsedd sjukfrånvaro)
- För det mesta (91 %) avtalas vice föreståndarens arbetsuppgifter på enhetsnivå. I mindre än hälften av organisationerna hade man överenskommelser om arbetsuppgifter på organisationsnivå.
- Känslan av kontroll över arbetet var starkast bland de föreståndare vars vice föreståndare hade fått tillräckligt med tid för att genomföra arbetsuppgifterna.
- Minst känsla av kontroll upplevde de föreståndare som hade fler viceföreståndare och vars vice föreståndare inte hade fått tillräckligt med tid för arbetsuppgifterna.
- De daghemsföreståndare som upplevde att vice föreståndaren hade tillräckligt med tid för arbetsuppgifterna arbetade typiskt hos en privat serviceproducent.



Varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset 1/3



Päiväkodin johtajan työhön kohdistui arvioinnissa kerättyjen aineistojen perusteella monenlaisia odotuksia. Valtaosa odotuksista kumpusi henkilöstöltä, organisaatiolta ja johtajilta itseltään.



Johtajan työhön liittyvät odotukset: päiväkodin arjen johtaminen, toimintakulttuurin kehittäminen, pedagogiikan kehittäminen, muutoksen johtaminen, lainsäädäntö ja työehtosopimukset, läsnäolo ja kohtaaminen arjessa, talouden raameissa pysyminen, strategian jalkauttaminen ja erilaiset kyselyt ja projektit ym.



Odotusten kohdentuminen päiväkodin johtajien työhön ei ole itsessään työtä hankaloittavaa vaan se, jos odotuksiin ei ole mahdollisuutta vastata.

Odotuksien kuormittavuus ja odotuksiin vastaamista haastavat tekijät 2/3

Kuten työhön kohdistuvat odotukset, myös niiden tuottama kuormitus johtajien työssä näyttäytyi monitahoisena.

Henkilöstön saatavuus, osaaminen ja jaksaminen olivat yleisimpiä teemoja, jotka johtajien mielestä aiheuttivat kuormitusta ja ristiriitaa työlle asetettujen odotusten ja vaikutusmahdollisuuksien välillä.



Millaisissa työtilanteissa olet kokenut ristiriitaa sinulle asetettujen odotusten ja omien vaikutusmahdollisuuksiesi kanssa vastata niihin (n = 694)

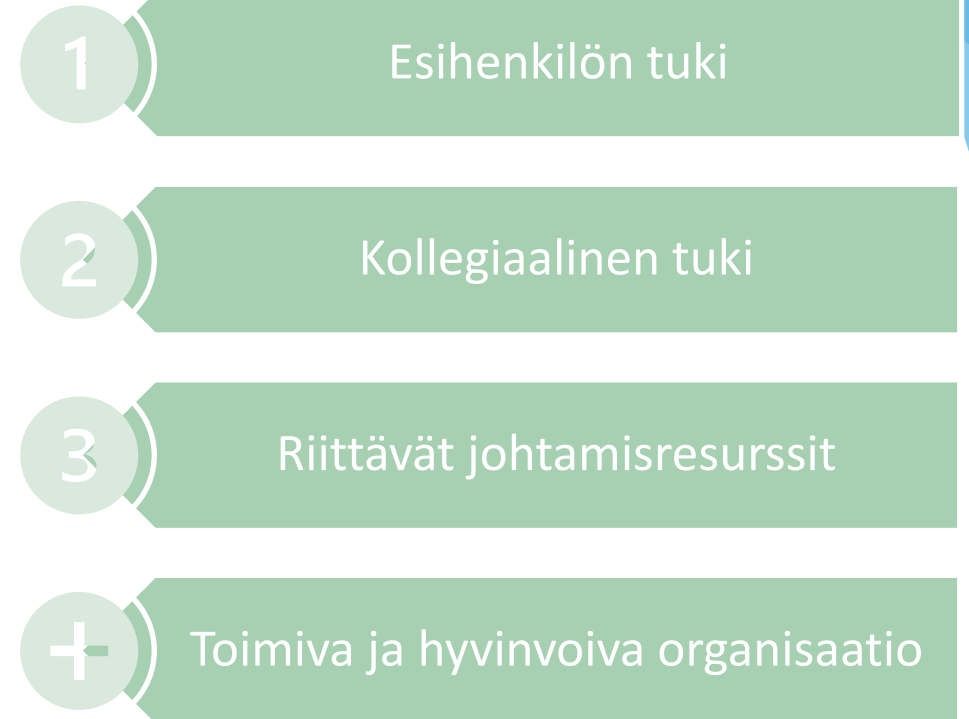
Henkilöstöön liittyvät
ristiriidat

Omaan työnkuvaan liittyvät
ristiriidat

Resursseihin liittyvät
ristiriidat

Odotusten hallintaa, työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistävät tekijät 3/3

- Johtajien mahdollisuudet vastata ja käsitellä työlle asetettuja odotuksia olivat yhteydessä siihen, millaista tukea johtajat saivat työlleen.
- Johtajat korostivat esihenkilön, muiden kollegoiden ja varajohtajalta saadun tuen merkitystä.
- Usein johtajat, jotka kuvasivat odotuksia korkeiksi, kokivat myös olevansa yksin vastuussa liian monesta asiasta tai liian isosta johtamiskokonaisuudesta.
- Myös työterveys, työnohjaus, mentorointi ja koulutukset ja toimiva ja avoin kulttuuri nähtiin tekijöinä, jotka tukevat jaksamista ja työhyvinvointia.



Förväntningar på föreståndarens arbete och hanteringen av förväntningarna

Vad förväntas?

- Ledning av daghemmets vardag, närvaro och utveckling av verksamhetskulturen
- Utveckling av pedagogik
- Ledning av förändringar
- Ekonomin
- Olika enkäter och projekt m.m.

Vilka förväntningar belastar?

- Att man inte har möjlighet att svara på förväntningar
- Personalfrågor: tillräcklighet, kompetens och personalens ork
- Egen arbetsbild
- Frågor kopplade till resurser

Vad stöder?

- Stöd från chef
- Kollegialt stöd
- Tillräckliga resurser
- Fungerande organisation

Kehittämissuosituks



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

1/5 Päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksia tulee rajata.

Johtamiskokonaisuudet eivät saa olla liian suuria. Kokonaisuuksia muodostettaessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi alaisten määrä, toimipaikkojen lukumäärä ja niiden sijainti toisiinsa nähden sekä varhaiskasvatuksen eri toimintamuodot.



2/5 Vara- tai apulaisjohtajan tehtävän tulee olla johtamisen tukirakenne, ei keino pyrkiä ratkaisemaan suurten johtamiskokonaisuuksien tuottamia haasteita. Vara- tai apulaisjohtajan tehtävänkuva, työajan kohdentaminen johtamisen työtehtäviin ja työn vastuualueet tulee määritellä varhaiskasvatuksen järjestäjän tai palveluntuottajan taholta.



3/5 Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee vahvistaa rakenteita, jotka tukevat päiväkodin johtajia työssään.

Kohtuullisen työkokonaisuuden lisäksi merkittäviä tukirakenteita ovat esimerkiksi säännöllinen yhteistyö ja dialoginen vuorovaikutus esihenkilön ja muiden johtajakollegoiden kanssa sekä mahdollisuudet huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan.



4/5 Päiväkodin johtaja tarvitsee koulutettua ja kelpoista henkilöstöä, jotta varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Alan veto-, ja pitovoimaa on vahvistettava palkkauksen, perus- ja lisäkoulutuksen sekä suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen kehittämisen avulla.



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

5/5 Päiväkodin johtajan ammattia ja johtamisosaamista tulee kehittää. Johtajien koulutuksen tulee olla systemaattista ja laaja-alaisesti johtajuuden eri osa-alueet huomioivaa.



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Rekommendationer för utveckling

1. **Daghemsföreståndarnas ledningshelheter bör avgränsas.** Ledningshelheterna får inte vara för stora. När helheterna skapas ska man beakta till exempel antalet medarbetare, antalet verksamhetsställen, deras placering i förhållande till varandra och olika verksamhetsformer inom småbarnspedagogiken.
2. **Vice föreståndaren ska vara en stödstruktur för ledarskapet, inte ett sätt att försöka lösa utmaningar som stora ledningshelheter medför.** Vice föreståndarens uppgiftsbeskrivning, fördelning av arbetstid till ledningsuppgifter och ansvarsområden ska fastställas av anordnaren av småbarnspedagogik eller serviceproducenten.
3. **Anordnare av småbarnspedagogik och serviceproducenter ska stärka strukturer som stöder daghemsföreståndarna i deras arbete.** Viktiga stödstrukturer utöver en rimlig arbetshelhet är till exempel regelbundet samarbete och dialog med chef och kollegor samt möjligheter att ta hand om sitt eget välbefinnande.
4. **Daghemsföreståndaren behöver utbildad och behörig personal för att målen för småbarnspedagogiken ska kunna uppnås.** Sektorns drag- och hållkraft måste stärkas med hjälp av löner, grundutbildning och fortbildning samt planmässig och långsiktig utveckling.
5. **Daghemsföreståndarens yrke och ledarskapskompetens bör utvecklas.** Ledarutbildningen bör vara systematisk och beakta ledarskapets olika delområden.

Kommenttipuheenvuorot

Jaana Pesonen (Helsingin yliopisto)

Virpi Mattila (Espoon kaupunki)

Keskustelua

- Keskustelukenttää voi käyttää yksittäisiin kommentteihin.
- Puheenvuoroa pyydetään nostamalla käsi (TEAMS) ylös.
- Kommentarfältet kan användas för enskilda kommentarer.
- Du ber om ordet genom att räcka upp handen (TEAMS).
- Aihetunnisteet: [#vakanarviointi](#) [#varhaiskasvatus](#) [#karvi](#) [#fineec1](#) [#ncu](#)

Päätössanat

Kirsi Hiltunen
Karvi

