



# Varhaiskasvatuksen johtaminen

Kasvatus- ja opetuslautakunta

18.4.2023

# Taustaa

- Kaupunginvaltuusto on päättänyt 14.11.2022 §:ssä 232 käsitellessään vuoden 2023 talousarvioita seuraavasti: ”Selkeytetään varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmää.”
- Osana tätä prosessia tarkastellaan myös päiväkodin johtajien tehtäväkokonaisuuksia kuten: henkilöstön määrää, palvelujen monipuolisuutta, toimipisteiden määrää.
- Perhepäivähoidon lähijohtajien osalta on käynnistetty oma prosessi
- Tavoitteena on kevään 2023 aikana suunnitella ja toteuttaa syksystä 2023 alkaen muutoksia varhaiskasvatuksen organisaatiossa siten, että lähijohtamiseen varataan palvelunkysyntää vastaavat johtamisen resurssit.
- Varhaiskasvatuksessa on suunnitteilla useita rakennushankkeita, joiden yhteydessä on aina tarkasteltava johtamisen resurssit alueellisesti että yksikkötasoisesti.
- Samalla selvitetään mahdollisuuksia vahvistaa johtajuutta apulaisjohtajan virkasuhteella.



# Taustaa

- Kunta10 tulokset
  - Varhaiskasvatuksen tulokset ovat vielä hyvällä tasolla, mutta johtamisen mittareissa näyttäisi siltä, että kehittävääkin olisi.
- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI)
  - Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen
    - varhaiskasvatuksesta vastaavat viranhaltijat että päiväkotien johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat olivat kuntansa johtamis- ja päätöksentekorakenteisiin pääsääntöisesti tyytyväisiä kunnan koosta riippumatta
    - Vastaajat toivoivat jossain määrin johtamis- ja päätöksentekorakenteiden selkiyttämistä erityisesti suhteessa päätöksentekoon ja työnkuviin kaiken kokoisissa kunnissa. **Onkin tärkeä pohtia laajasti sitä, mistä tekijöistä toimiva organisaatio rakentuu ja millaiset rakenteet tukevat johtajaa hänen omassa työssään.**



# Taustaa

- On tarpeen keskustella siitä, **mitä kaikkea johtamistyöhön voi sisällyttää**.
- 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.
- 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. Digitalisoitumisen nähtiin tuoneen mukanaan työtä helpottavia käytänteitä, mutta keskeneräiset, päällekkäiset ja runsaat järjestelmät myös kuormittivat johtajia.
- 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.
- 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 kehittämistyötä.



# Taustaa

- 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**
- 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 johtamisosaamista ja sitä kautta kokonaisvaltaista varhaiskasvatuksen johtamiskoulutusta, joka yhdistää kattavasti johtamisen eri osa-alueet.
- Koulutuksen tulee lisäksi tukea ja vahvistaa varhaiskasvatuksen johtajuuden identiteetin muodostumista.
- [”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” – Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen - Karvi.fi](#)



# Johtamisen rakenteet Turussa keväällä 2023

- Päiväkotiyksiköitä on yhteensä suomenkielisiä 45 ja ruotsinkielisiä 4. Toimintaa yhteensä noin 100 rakennuksessa.
- Perhepäivähoidon lähijohtajia on 3,5. Yksi lähijohtaja on toiminut kevään 2023 aikana 31.7.2023 asti vuorohoidon pedagogisena asiantuntijana päiväkodin johtajan vakanssilla. Yksi perhepäivähoidon lähijohtaja toimii myös pienen päiväkodin johtajana. Ruotsinkielisissä palveluissa yhdellä päiväkodinjohtajalla on henkilökunnassa myös kotona toimiva perhepäivähoitaja.
- Muutamassa suuremmassa ja vuorohoito päiväkodissa on käytössä tällä hetkellä kaksi päiväkodinjohtajan vakanssia. Taustalla järjestelyihin on ollut lähinnä muut kuin pedagogiset seikat.



# Johtamisen rakenteet Turussa keväällä 2023

- Lisäksi jokaisella suomenkielisellä alueella on ollut käytössä viisi opettajan vakanssia, joilla on pyritty vapauttaan varajohtaja lapsiryhmästä tekemään päiväkodin johtajan apuna johtamiseen liittyviä tehtäviä.
- Edellä mainittuja vakansseja on ollut vaikea täytettyä ja vaihtuvuus on ollut merkittävän suurta – työpanos on jäänyt vähäiseksi.
- On myös sovittu, että jokaisessa päiväkodissa tulisi toimia johtamisen tukena moniammatillinen johtotiimi.



# OVTES 2022-2025

- OVTES, Osio G, Varhaiskasvatuksen opetushenkilöstö on saanut uuden hinnoitteluryhmän
- **Varhaiskasvatusyksikön apulaisjohtaja (45000030)**
  - Tähän palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien päätehtävänä on varhaiskasvatusyksikön apulaisjohtajana toimiminen. Apulaisjohtajan tehtäviin kuuluu johtaminen ja/tai henkilöstön välittömänä esimiehenä toimiminen. Tehtäviin voi kuulua myös osallistumista opetus- ja kasvatustyöhön.

Tehtävät edellyttävät varhaiskasvatuslain 540/2018 26 §, 30 §, 31 §, 74 § tai 75 §:n mukaista kelpoisuutta.

- Tähän palkkahinnoittelukohtaan voivat kuulua esimerkiksi päiväkodin apulaisjohtaja ja jatkuvasti välittöminä esimiehinä toimivat vastaavat varhaiskasvatuksen opettajat.





# OAJ Turku 15.12.2022

- Varhaiskasvatus vahvemmaksi! -Tilannekuvaa ja kehitysehdotuksia päättäjille
- **Johtajuus**
  - Viime vuosina odotukset johtajuutta kohtaan ovat kasvaneet. Johtaja luo ja kehittää toimintakulttuuria yksikköönsä. Johtajan ydintehtävä on pedagogiikan ja moniammatillisen tiimin johtaminen. Se vaatii varhaiskasvatuksen substanssiosaamista, kokonaisuuksien hahmottamista, johtamis- ja ihmissuhdetaitoja. Tällä hetkellä johtajan tehtävänkuva on vaativa. Jatkuvat sijaisjärjestelyt ja rekrytoinnit vievät paljon aikaa johtajan ydintehtävästä, jonka pitäisi painottua pedagogiseen johtamiseen.



# OAJ Turku 15.12.2022

- **Varajohtajuus**

- Tällä hetkellä on käytössä varajohtajuus. Varajohtaja työskentelee omassa lapsiryhmässä ja ottaa johtajan työn siihen oheen, kun johtaja on poissa. Hänet voidaan myös vapauttaa ryhmästä, jos käytössä on esimerkiksi varahenkilö. Apulaisjohtaja ei työskentele lapsiryhmässä. Työmäärä jaetaan suunnitellusti ja silloin johtajalle jää aikaa toteuttaa varhaiskasvatuslain määräämää pedagogista johtajuutta. Sen arvo on kasvanut viime vuosina, kun johtajat ehtivät enää vähenevässä määrin sitä toteuttaa. Työtehtävien määrä kasvaa koko ajan eikä mitään voi oikein jättää pois.

- **Apulaisjohtajuus**

- Apulaisjohtajuus olisi jo nyt helposti otettavissa käyttöön. Tässä mallissa on etuna myös se, että apulaisjohtajia voidaan valita eläköityvien johtajien tilalle. Näin taataan myös osaamisen säilyminen. Pedagoginen johtajuus toteutuu, eikä opettaja ole pois ryhmästä, vaan on siellä, missä häntä tarvitaan.



# OAJ Turku 14.4.2023

- OAJ on toimittanut kirjeen huhtikuussa.
- Kirjeessä kuvataan päiväkodinjohtajan työtehtäviä laajasti ja otetaan kantaa seuraaviin seikkoihin:
- Päiväkodin johtaja tarvitsee nykypäivänä avukseen työnjohdollisen apulaisjohtajan. Apulaisjohtajan tehtävään on sovittu sopimusmääräykset Opetusalan virka- ja työehtosopimuksessa OVTES:ssä. Sopimusmääräyksen mukaan varhaiskasvatusyksikön apulaisjohtajan päätehtäviin kuuluu opetustehtävän lisäksi päiväkodin johtaminen ja henkilöstön välittömänä esimiehenä toimiminen.
- Työturvallisuuslain 8 §:n mukaan työnantajalla on laaja ja ankara työturvallisuusvastuu huolehtia, että työ ei kuormita terveyttä uhkaavasti. Tästä syystä päiväkotien johtaminen vaatii nykypäivänä apulaisjohtajan tehtävän resurssoinnin.



# Valmistelusta

- Henkilöstön kanssa on pidetty yhteistoimintamenettelyn mukaiset neuvottelut,
  - perhepäivähoidon lähijohtajien kanssa 6.2.2023 ja tämän jälkeen on pidetty erillisiä suunnittelutapaamisia ja
  - päiväkodinjohtajien ja varajohtajien neuvottelu 10.3.2023.
- Aluepäälliköt ovat yhteistyössä päiväkodinjohtajien kanssa koonneet tiedot nykyisistä yksikkökokonaisuuksista
  - Tätä tieto käytetään myös tehtävänvaativuuden arvioinnissa
- Samalla on kartoitettu olemassa olevat johtamisen resurssit



Hlö lkm	Toimintojen lkm	Toimipisteiden lkm	Palvelun monimuotoisuus	Alueellinen eriytyminen:
4=hlö lkm 18-25 6=hlö lkm 26-33 8=hlö lkm 34- 41 10=hlö lkm 42-		päiväkoti ,esiopetuksen tai muu osoitteenmukainen		yli 25 % muu kuin suomi, ruotsi,saame = 1
	pk = 1	toimipiste=1	integroitu ryhmä = 1	yli 50 % = 2
Kaikki, joiden kanssa käydään Taket	leikki puistotoiminta = 1		pienennetty ryhmä= 1	yli 80 % =3
	kerhotoiminta=1		ilta-ja viikonloppuhoito (*)=2	
	avoin pk/perheryhmä=1		vuoro hoito =3 (**)	
	aluepäällikön vara=2 aluepäällikön kakkosvara=1		kielikylpy = 1	
			varahoito erillisenä toimintana pk sisällä=0,5 erityisryhmä =1,5 allergiaryhmät = 1	
<b>Rakenteellisia hoitopaikkoja yli</b>				
	3yli	yli 200		
	2yli	150-200		
	1yli	100 tai yli	näitä ei tavoitella	



Yksiköt/ johtaja	Henkilö stö	Pistee t	Rakent eellinen paikkal uku	Pistee t	Alueelli nen eriytymi nen pisteet	Toiminn ot	Pistee t	Toimipisteiden lukumäärä	Pistee t	Palvelun monimuotois uus	Pistee t	Pisteet yhteens ä
Heinikonkadun pk	25	4	91	1	1	pk,kerho , perheryh mä	3	Heinikonkatu,Paak arlan kerho,Mikaelin kerho srk,Pernon perhetelakka	4	Integroitu ryhmä	1	14
Härkämäen pk	43	8	203	3	1	pk, eo koululla, avoin toiminta, leikkiker ho	3	Säkäkuja, Rahjekatu, Aunelan koulu	3	pienennetty ryhmä	1	19
Kaskenmäen pk **	35	8	112	1	0	pk	1	Kaskenkatu	1	ympäri vuoro autinen hoito, viikonloppupä ivystys	3	14
Kerttulin pk	45	10	231	3	0	pk, leikkipuis to aluepääll ikön vara	4	Kellonsoittajankatu, Kupittaaanlähteen leikkipaikka	2	ruotsin kielikylpyryhm ät, Integroitu ryhmä	2	21



# Miten tulisi edetä?

- Jatketaan nykyisellä päiväkodinjohtajan ja lapsiryhmässä toimivan varajohtajan mallilla
  - Suurimmissa taloissa varajohtajaa vapautetaan lapsiryhmästä noin 50 % työajasta
  - Vaikea saada päiväkoteihin kiertävää henkilöstöä – sama henkilö toimii kahdessa päiväkodissa
  - Miten pienemmän päiväkodin johtaminen eroaa suuremmasta yksiköstä, muuta kuin henkilöstöhallinnon työmäärään osalta?
  - Varajohtajalla ei ole virkasuhdetta – joten ei myöskään jatkuvaa välittömänä esimiehenä toimimista



# Miten tulisi edetä?

- Jokaiseen päiväkotiin sijoitetaan varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin vakanssi, joita perustettiin vuodelle 2023
  - Varajohtaja vapautuisi kaikissa päiväkodeissa lapsiryhmävastuusta, mutta varajohtajan tehtävään voitaisiin määrittää ns. opetusvelvollisuus, jonka hän tekisi lapsiryhmässä.
  - Mallissa voidaan hyödyntää myös jo olemassa olevia lastenhoitajan vakansseja ryhmän rakenteesta riippuen. Lähtökohtaisesti kuitenkin tulisi lapsiryhmään korvata varhaiskasvatuksen opettaja
  - Lapsiryhmiin tarvittaisiin noin 15 vakanssia, josta aiheutuu noin enimmillään 602 000 kustannukset vuodessa
  - Varajohtajalla ei ole virkasuhdetta – joten ei myöskään jatkuvaa välittömänä esimiehenä toimimista





# Miten tulisi edetä?

- Perustetaan apulaisjohtajan virat
  - Tällä hetkellä tarve yhteensä 49 virkaan
  - Varajohtajan tehtäväkohtainen palkka Turussa on 2685,81 tai 2768,47 euroa
  - OVTES mukainen apulaisjohtajan palkka on 2877,53 euroa
  - Henkilöstömenoja tämä nostaisi vuositasolla sivukuluineen noin 77 000 euroa
  - Lapsiryhmiin tarvittaisiin noin 15 vakanssia, josta aiheutuu noin enimmillään 602 000 kustannukset vuodessa
  - Apulaisjohtaja toimii 50% tai 100% johtamistyössä riippuen yksikkökokonaisuudesta – tämä vähentää osittain varahenkilötarvetta
    - Lasten määrä on kuitenkin vähenevä, joten olemassa olevaa henkilöstöä voidaan hyödyntää tässä kokonaisuudessa.



# Suunnitelmia syksyille 2023

- Perhepäivähoidon osalta lähijohtajien määrää vähennetään. Jatkossa lähijohtajia on kaksi.
  - Yksi lähijohtajan siirtyy pysyvästi vuorohoitoon päiväkodinjohtajaksi toimien johtajien rinnalla pedagogiikan kehittäjänä
- Lautakunnalle esitettäisiin toukokuun kokouksessa Nättinummen päiväkodin ja Taoskujan päiväkodin yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Perhepäivähoitajat siirretään kahdelle perhepäivähoitoon jäävälle lähijohtajalle. Taoskujan päiväkodinjohtaja toimisi toisena päiväkodinjohtajana sekä perhepäivähoidon varana. Mikäli apulaisjohtajan virat perustettaisiin, olisi mahdollista siirtää viranhaltija kyseiseen apulaisjohtajan virkaan.
- Syksyllä 2023 voimme hyödyntää myös erityisavustuksia pedagogisen johtamisen kehittämisessä, kustannukset kohdentuvat erityisavustuksiin
- Useita rakennushankkeita käynnistyy lähivuosina, joten johtamiseen osoitettavat resurssit on arvioitava päiväkotia ja aluekohtaisesti jatkuvasti





# Kysymykset





**Tänään tehdään  
lisää historiaa.**



**Kiitos!**